

**ANALISIS VARIAN ANGGARAN BELANJA SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN KEUANGAN RSUD PIRNGADI MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)  
Program Studi Akuntansi*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**Nama : LISKA YOLANDA MUNTHE**  
**NPM : 1605170337**  
**Program Studi : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 19 Agustus 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : LISKA YOLANDA MUNTHE  
NPM : 1605170337  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : ANALISIS VARIAN ANGGARAN BELANJA SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN KEUANGAN RSUD PIRGADI MEDAN

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**Tim Penguji**

Penguji I

(PANDAPOTAN RITONGA, SE., M.Si.)

Penguji II

(IKHSAN ABDULLAH, SE., Ak., M.Si.)

**Pembimbing**

(MUHAMMAD SHAREZA HAFIZ, SE., M.Acc.)

**Panitia Ujian**

**Ketua**

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

**Sekretaris**



(Asoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : LISKA YOLANDA MUNTHE  
N.P.M : 1605170337  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Judul Skripsi : ANALISIS VARIAN ANGGARAN BELANJA SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN RSUD  
PIRNGADI MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2021

Pembimbing Skripsi

(M. SHAREZA HAFIZ, SE, M.Acc)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)



(H. JANURI, SE, MM, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Liska Yolanda Munthe  
NPM : 1605170337  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik  
Dosen Pembimbing: M. Shareza Hafiz, SE, M.Acc  
Judul Penelitian : Analisis Varian Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pimngadi Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3	- detailkan data primer yg digunakan . - " " " " sekunder " " "	17/05	f
Bab 4	Pembahasan ditambahkan teori terkait to support hasil penelitian yg dilakukan.	18/05	f
Bab 5	Sejalan & singkat serta rangkai menggunakan bahasa yg baik.	21/05	f
Daftar Pustaka	semua di Mendelyletan dgn semua yg dibetip harus terdapat di atas.	21/05	f
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidang Meja Hijau	28/05	f

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

Medan, Mei 2021  
Dosen Pembimbing

(M. Shareza Hafiz, SE, M.Acc)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

#### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,  
Nama : **LISKA YOLANDA MUNTHE**  
NPM : 1605170337  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “**Analisis Varian Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pirngadi Medan**” adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



**LISKA YOLANDA MUNTHE**

## ABSTRAK

### **Liska Yolanda Munthe, NPM, 1605170337, Evaluasi Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pirngadi Medan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi Pengelolaan Anggaran yang dilakukan pada RSUD Pirngadi dan Menganalisis Evaluasi Anggaran yang diterapkan pada RSUD Pirngadi Medan, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif, Penelitian ini dilakukan pada RSUD Pirngadi Medan jl. Prof. HM. Yamin Sh No. 47, Perintis, Medan Timur. Kota Medan, Sumatera Utara (20234) dan Waktu Penelitian Direncanakan mulai Desember 2020 hingga April 2021, penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif, adapun yang menjadi hasil penelitian adalah, Efektivitas pengelolaan anggaran operasional UPT RSUD Pirngadi Medan pada tahun anggaran 2015 s/d 2017 cukup bervariasi. Tingkat efektivitas tertinggi pada tahun 2016 dan yang terendah tahun 2017. Pada tahun 2015 dikatakan kurang efektif, hal ini karena realisasi anggaran memiliki perbedaan yang jauh dengan target anggaran operasional yang harus dicapai, Dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang sudah terealisasi masih terjadi defisit anggaran setiap tahunnya. Defisit anggaran terjadi karena pengeluaran UPT RSUD Pirngadi lebih besar dibandingkan pengeluarannya. Tetapi walaupun sudah mengalami defisit dilihat pada tahun 2016 dapat diartikan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasionalnya sangat efektif karena tingkat perbandingan efektivitasnya masih di atas 100%. Hal ini karena penggunaan anggaran operasional yang sudah defisit masih bisa dikatakan di batas toleransi.

*Kata kunci : Evaluasi dan Rencana Bisnis Anggaran (RBA)*

## ABSTRACT

***Liska Yolanda Munthe, NPM, 1605170337, Evaluation of Expenditures as a Financial Control Tool at Pirngadi Hospital Medan***

*The purpose of this research is to identify the budget management carried out at the Pirngadi Hospital and to analyze the Budget Evaluation applied to the Pirngadi Hospital Medan, this study uses a descriptive research approach, this research was conducted at the Pirngadi Hospital Medan jl. Prof. HM. Yamin Sh No. 47, Pioneer, East Medan. Medan City, North Sumatra (20234) and Research Time Planned from December 2020 to April 2021, this study uses quantitative descriptive analysis techniques, while the research results are, Effectiveness of operational budget management of UPT Pirngadi Hospital Medan in the 2015 to 2017 fiscal year quite varied. The highest level of effectiveness was in 2016 and the lowest was in 2017. In 2015 it was said to be less effective, this is because the realization of the budget is far different from the operational budget target that must be achieved. In the Budget Business Plan (RBA) that has been realized, there is still a budget deficit every year. The budget deficit occurred because the expenditure of the UPT Pirngadi Hospital was greater than the expenditure. But even though it has experienced a deficit seen in 2016 it can be interpreted that the level of effectiveness in managing the operational budget is very effective because the level of comparison of its effectiveness is still above 100%. This is because the use of an operational budget that is already in deficit can still be said to be within the tolerance limit.*

*Keywords: Evaluation and Budget Business Plan (RBA)*

## KATA PENGANTAR



### *Assalam'mualaikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

Puji dan Syukur yang luar biasa penulis sampaikan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya lah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang senantiasa mengharap Syafaatnya di hari akhir kelak.

Penulisan proposal ini disusun untuk diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) dari program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini berjudul **“Evaluasi Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pirngadi Medan”**. Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua Ayah(Kharul Shaleh Munthe), Bunda (Misdalisa Nasution) yang selalu menjadi inspirasi dan semangat dalam kondisi apapun, dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian proposal ini, terutama kepada :

1. Bapak DR. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si, selaku Sekertaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, SE.,M.Acc, selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
8. Bapak dan Ibu Staf dan Karyawan RSUD Pirngadi Medan yang telah memberi pengarahan kepada penulis dalam melaksanakan penelitian.
9. Kepada teman-teman seperjuangan yang telah banyak meluangkan waktu dalam membantu penulis.

Akhirnya, Penulis menyadari bukan hal yang tidak mungkin apabila proposal jauh dari kata sempurna, dan dengan rendah hati bersedia menerima segala saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya penulis.

***Wassalamu'allaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.***

Medan, 18 Januari 2021

Penulis

Liska Yolanda Munthe

NPM : 1605170337

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
2.1 Uraian Teori .....	8
2.1.1 Anggaran .....	8
a. Pengertian Anggaran.....	8
b. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran.....	9
c. Fungsi Anggaran .....	11
d. Kelemahan Anggaran.....	13
e. Langkah-langkah Menyusun Anggaran .....	13
f. Metode Penyusunan Anggaran.....	15
g. Jenis-Jenis Anggaran .....	16
h. Varians Anggaran .....	17
2.1.2 Pengendalian keuangan .....	17
a. Pengertian Pengendalian Keuangan.....	17
b. Jenis Jenis Pengendalian Keuangan.....	18
2.2 Penelitian terdahulu.....	19
2.3 Kerangka Berfikir.....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>21</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	21
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	21
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	23
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	24

3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.6 Teknik Analisis Data .....	25
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	34
4.2 Pembahasan .....	40
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>43</b>
5.1 Kesimpulan.....	43
5.2 Saran.....	43
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) Tahun 2015-2017 .....	3
Tabel II.1 Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel III.1 Kisi Kisi Wawancara.....	30
Tabel III.2 Skedul Proses Penelitian .....	31
Tabel IV.1 Standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900 327 tahun 1996 .....	37
Tabel IV.2 Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) Tahun 2017-2019 (Dalam Ribuan)....	38

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Berfikir .....	21
-------------------------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan kesehatan dalam pembangunan nasional sangat dipengaruhi oleh keadaan sosial dan ekonomi masyarakat. Dalam upaya untuk memperluas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, maka pembangunan kesehatan harus terus ditingkatkan. Salah satu upaya pemerintah dalam pembangunan kesehatan yaitu dengan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pasien yang diadakan oleh rumah sakit. Rumah sakit tidak dapat lagi dikelola dengan manajemen yang sederhana, tetapi harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang muncul akibat perubahan-perubahan tersebut. Rumah sakit dalam menghadapi persaingan global, serta sebagai salah satu organisasi yang memiliki tujuan meningkatkan kualitas dan pelayanan kepada masyarakat, membutuhkan suatu pengelolaan yang baik, yaitu diantaranya melalui fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Untuk menjembatani pencapaian tujuan tersebut, maka dibutuhkan suatu alat yang termasuk sebagai fungsi perencanaan dan pengendalian biasanya diwujudkan dalam bentuk anggaran (budget) (Nafarin, 2017 hal 5) Peran anggaran sangat penting bagi setiap rumah sakit termasuk bagi rumah sakit pemerintah.

Salah satunya yaitu Rumah Sakit, RSUD Pirngadi merupakan salah satu dari dua rumah sakit yang berada di Kota Medan. Dalam perkembangannya selama beberapa periode, RSUD Pirngadi menunjukkan

peningkatan yang cukup baik seperti peningkatan sarana & prasarana rumah sakit serta peningkatan sumber daya manusia sehingga pada tahun 2002, RSUD Pirngadi berubah status menjadi Badan Rumah Sakit Daerah (BRSUD) (Perda Kota Medan No 20, 2002), Sebagai badan pemerintah yang memberikan pelayanan bagi masyarakat, RSUD Pirngadi membutuhkan suatu strategi dalam mengelola aspek keuangan. Salah satu strategi yang dapat digunakan yaitu melalui anggaran, karena dengan anggaran belanja BRSUD Pirngadi dapat merencanakan pengalokasian dana jangka pendek yang dibutuhkan serta dapat melakukan pengendalian keuangan (Harahap, 2019).

RSUD Pirngadi dapat menggunakan anggaran belanja sebagai alat pengendalian bagi penggunaan dananya. Sehingga, apabila terdapat perbedaan antara anggaran belanja dengan realisasinya dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk penyusunan anggaran belanja tahun berikutnya atau bahan untuk perubahan anggaran belanja yang sedang berjalan (Sasongko & Rumondang, 2013 hal 3), RSUD Pirngadi Medan terancam gulung tikar dikarenakan beberapa tahun terakhir ini kondisi keuangan rumah sakit milik Pemko Medan itu terus merugi karena daya huni pasien menurun, hasil wawancara dengan Ketua Komisi II DPRD Medan Bahrumisyah (gatra.com, 2018).

“Sama halnya dengan tahun sebelumnya tetap merosot. beberapa bulan terakhir ini daya huni pasien di RS Pirngadi sangat sepi, Diperkirakan penghuni rawat inap hanya sekitar 40%, UPT RSUD Pirngadi Medan termasuk rumah sakit yang Anggaran Operasionalnya relatif besar dibandingkan UPT Setype di daerah Sumatera Utara karena dananya tidak hanya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melainkan dari investor sumber tetapi tetap juga UPT RSUD Pirngadi Medan selalu mengalami defisit anggaran (Bahrumisyah, 28 Agustus, 2019)”

Salah satu penyebab terjadinya defisit anggaran penggunaan anggaran yang tidak efektif dimana banyak dana yang disalurkan pada kebutuhan-kebutuhan yang kurang produktif dan hanya menghabiskan dana yang ada tersebut tanpa adanya pengaruh pada perkembangan perusahaan tersebut (Harahap, 2019) Data anggaran yang diberikan ke RSUD Pirngadi Medan bisa dilihat di tabel di bawah ini

**Tabel I.1**  
**Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi berdasarkan Rencana**  
**Bisnis Anggaran (RBA) Tahun 2017-2019**  
**(Dalam Ribuan)**

Keterangan	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Anggaran 2017	Realisasi 2017	Anggaran 2018	Realisasi 2018	Anggaran 2019	Realisasi 2019
Pendapatan	321.112.619	315.421.872	364.009.192	281.525.500	413.054.082	125.688.849	385.335.143	337.830.600	423.868.657	<b>378.370.272</b>
Pendapatan Asli Daerah	160.556.309	157.710.936	182.004.596	140.762.750	206.527.041	125.219.339	192.667.571	168.915.300	243.701.908	185.806.830
Pendapatan Lain-lain yang sah	160.556.309	157.710.936	182.004.596	140.762.750	206.527.041	469.509	192.667.571	168.915.300	215.787.680	185.806.830
Belanja	432.196.402	391.077.878	468.256.953	409.075.777	276.805.841	156.734.930	518.635.682	482.709.417	575.685.607	506.844.888
Belanja Operasi	304.905.245	275.731.559	322.488.954	276.364.299	205.129.220	116.142.897	350.641.032	326.630.892	368.173.084	359.293.981
Belanja Pegawai	99.712.092	99.150.832	110.256.419	104.283.158	70.278.800	39.956	119.655.320	123.054.126	140.006.724	137.820.621
Belanja Modal	27.579.065	16.195.487	35.511.579	28.428.320	1.397.820	635.826	32.543.836	31.271.152	34.171.027	34.398.267
Surplus/										
Defisit	111.083.783	75.656.005	104.247.761	127.550.277	136.248.241	31.046.080	133.300.540	132.652.288	161.293.653	139.284.902

*Sumber data RSUD Pirngadi Medan*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari realisasi anggaran operasional 2015 s/d 2019 bahwa terjadi defisit atau kekurangan anggaran setiap tahunnya dari tahun 2015 s/d tahun 2019, Menurut Rahardja & Manurung, (2004) defisit anggaran adalah pengeluaran perusahaan lebih



besar dari pada penerimaan perusahaan untuk memenuhi tujuan dan sasaran. Sehingga surplus atau defisit merupakan selisih antara realisasi pendapatan dengan realisasi belanja, apabila lebih besar realisasi pendapatan dari pada realisasi belanja maka akan terjadi surplus dan begitu juga sebaliknya apabila lebih besar realisasi belanja dari pada realisasi pendapatan maka akan terjadi defisit seperti tabel di atas, pada tabel laporan realisasi anggaran berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) di atas dapat dilihat bahwa anggaran belanja lebih besar dari pada pendapatan yang diterima maka dikatakan defisit.

Ketua Umum Pengurus Besar Ikatan Dokter Indonesia Daeng M Faqih mengatakan bahwa jika terjadi defisit Rumah sakit menunggang pembiayaan obat-obatan dan peralatan kesehatan penunjang seperti obat-obatan dengan bahan habis pakai yang apabila tidak ada akan menghambat kerja dokter dalam menangani pasien jika suatu rumah sakit tidak bisa menangani pasien dikarenakan keterbatasan obat-obatan dan peralatan akan berakibat pada merujuknya pasien ke rumah sakit lain, Dalam kondisi itu, pasien akan mengalami keterlambatan penanganan yang berdampak pada kondisi kesehatannya (sumutpos.co, 2018)

Selain itu jika dilihat dari data antara anggaran dan realisasinya terjadinya ketidaksesuaian atau varians karena adanya perbedaan angka anggaran dengan realisasi. dalam melakukan pencapaian tujuan perusahaan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan manajemen adalah varians anggaran (Lastowo, 2010 hal 18), Kemudian dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap, 2019) dengan menganalisis efektivitas dan

efisiensi pengelolaan anggaran di RSUD Pirngadi Medan untuk tahun 2015-2015 ditemukan beberapa hasil yang berbeda, Adapun dalam penelitian penulis menganalisis evaluasi pengelolaan anggaran operasional di RSUD Pirngadi Kota Medan untuk tahun 2015-2019 dimana berdasarkan tabel di atas terlihat untuk anggaran tahun 2015-2019 RSUD Pirngadi masih tetap mengalami defisit sehingga perlunya di berlakukan evaluasi pengelolaan anggaran operasional, Penulis terfokus pada anggaran belanja yang diberikan oleh pemerintah sebagai alat pengedali keuangan UPT RSUD Pirngadi yang selalu mengalami Defisit anggaran dan penggunaan anggaran yang tidak efektif dikarena kurangnya pengawasan, perencanaan dan penyusunan pengelolaan anggaran yang kurang baik dan tidak efektif (realitasonline.id, 2019) BPK menemukan adanya ketidakpatuhan, kecurangan, dan ketidakpatutan dalam pengujian kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan pada Pemko Medan, diantara ketidakpatuhan tersebut pihak BPK Memerintahkan Direktur RSUD Dr. Pirngadi Lebih optimal dalam pengendalian terhadap penatausahaan dan pertanggungjawaban realisasi belanja melalui mekanisme uang panjar dan Menginstruksikan Kepala Sub Bagian (Kasubbag) Akuntansi dan Verifikasi lebih cermat dalam memverifikasi bukti pertanggungjawaban realisasi belanja melalui mekanisme uang panjar, dari temua BPK tersebut Pemko Medan harus melakukan terobosan baru seperti perbaikan manajemen, peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM), peningkatan pelayanan serta peningkatan kualitas tenaga medis, Maka perlu dilakukan perombakan dari semua sisi, dikarenakan Realisasi Belanja Barang dan Jasa pada RSUD Dr.

Pirngadi tidak didukung bukti pertanggungjawaban yang Lengkap dan Sah (medanbisnisdaily.com, 2018).

Analisis varian anggaran sendiri berfungsi untuk membandingkan antara hasil yang akan diperoleh dengan anggaran yang diterima maka diketahui penyimpangan – penyimpangan yang terjadi baik penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan. Terhadap penyimpangan tersebut harus dilakukan analisis agar dapat diketahui sebab terjadinya sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan tindak lanjut (*Follow Up*) yang perlu dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian, dari laporan anggaran sekaligus dapat diadakan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidaknya kerja perusahaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan

Masalah yang dialami oleh RSUD Pirngadi Kondisi itu harus dievaluasi secepatnya agar langkah penanganan bisa segera diimplementasi sehingga penilaian akan diprioritaskan pada aspek pelayanan dan kinerja jajaran RSUD Pirngadi Medan, Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah di bahas diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pirngadi Medan”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah sebagai berikut:.

1. Penggunaan anggaran tidak efektif dan kurang produktif tanpa adanya perkembangan dari tahun ke tahun.
2. Realisasi anggaran operasional RSUD Pringadi 2015 s/d 2019 terus mengalami defisit.
3. Temuan BPK atas audit kepatuhan yang didapatkan bahwa RSUD Pringadi tidak patuh pada peraturan Pemko Medan.
4. Adanya indikasi penyimpangan anggaran yang sudah ditetapkan di RSUD Pirngadi Medan.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakan Evaluasi Anggaran pada RSUD Pirngadi Medan?
2. Mengapa RSUD Pringadi mengalami Defisit dari tahun 2015-2019 ?
3. Apakah ada penyimpangan yang terjadi dalam anggaran yang ditetapkan untuk RSUD Pirngadi Medan
4. Bagaimana langkah langkah yang ditempuh pihak RSUD Pirngadi Medan jika ditemukan penyimpangan yang merugikan perusahaan.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Pengelolaan Anggaran yang dilakukan pada RSUD Pirngadi, Medan.
2. Menganalisis Evaluasi Anggaran yang diterapkan pada RSUD Pirngadi, Medan.

3. Mengidentifikasi dan Menganalisis penyebab RSUD Pringadi mengalami Defisit dari tahun 2015-2019.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dilakukan oleh peneliti dibagi menjadi beberapa aspek, antara lain:

- a. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan tentang efektifitas pengelolaan anggaran operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan.

- b. Bagi Pemerintah

Sebagai bahan pertimbangan dalam hal meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran dan memberikan sumbangan pikiran didalam menentukan kebijakan pengelolaan dalam anggaran operasional.

- c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengambil topik/pembahasan yang sama dalam penelitian. Dan diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan bagi penulis selanjutnya mengenai efektivitas pengelolaan anggaran operasional.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teori**

##### **2.1.1. Anggaran**

###### **a. Pengertian Anggaran**

Perencanaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen organisasi. Demikian juga, anggaran mempunyai posisi yang penting. Anggaran mengungkapkan apa yang dilakukan di masa mendatang. Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Di dalam tampilannya, anggaran selalu menyertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu. Menurut Mulyadi (2001 hal 488 ) Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun, lalu menurut Munandar (2007 hal 11) Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu dan yang akan datang.

Sedangkan menurut Nafarin (2017 hal 11) Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan uang , barang atau jasa untuk waktu periode yang akan datang.

## **b. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang. Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

### **1) Tujuan Anggaran**

Berikut adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran menurut Sasongko & Safrida (2013 hal 3) :

- a) Perencanaan Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
- b) Koordinasi Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan
- c) Motivasi Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan
- d) Pengendalian Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013 hal 13), antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

- c) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- d) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran bertujuan untuk memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

## **2) Manfaat Anggaran**

Menurut Nafarin (2013 hal 19), anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain sebagai berikut:

- a) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b) Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c) Dapat memotivasi pegawai.
- d) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin

### **c. Fungsi Anggaran**

Dalam upaya mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuannya tersebut. Maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, berikut adalah beberapa fungsi anggaran. Menurut Nafarin (2013 hal 5), seluruh fungsi



anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu:

1. **Planning (Perencanaan)** Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.
2. **Organizing (Pengorganisasian)** Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.
3. **Actuating (Menggerakkan)** Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber

daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Controlling (Pengendalian) Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Sedangkan menurut (Sasongko & Parulian, 2015 hal 3)kelompok fungsi anggaran yaitu:

1. Perencanaan Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

#### **d. Kelemahan Anggaran**

Menurut Nafarin (2013 hal 5), Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komperhensif) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

#### **e. Langkah-langkah Menyusun Anggaran**

Penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh Komite Anggaran Komite Anggaran tersebut anggotanya terdiri atas para manajer pelaksanaan fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keperansertaan. Anggaran tersebut meliputi : manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer pengawasan dan keuangan, Menurut Nafarin (2017 hal 9), proses penyusunan anggaran dibagi kedalam beberapa tahapan antara lain:

1. Penentuan Pedoman Anggaran Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
2. Persiapan Anggaran Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (sales budget) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan

(sales forecast). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.

3. Tahap Penentuan Anggaran Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat meliputi kegiatan: a. perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran. b. Mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.
4. Pelaksanaan anggaran Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi. Jadi, untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan penaksiranpenaksiran (ramalan). Forecast adalah salah satu cara untuk mengukur atau menaksirkan kondisi bisnis dimasa yang akan datang.

#### **f. Metode Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan, Menurut Nafarin (2013 hal 23) metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Otoriter atau Top Down Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dan penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika

diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.

2. Demokrasi atau Bottom Up Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. dimana diserahkan sepenuhnya menyusun anggarann yang ditargetkan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.
3. Campuran antara Top Down dan Bottom Up Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutntya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran perusahaan tergantung dari kebijakan perusahaan tersebut.

#### **g. Jenis-Jenis Anggaran**

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan di dalam periode mendatang harus di susun didalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa

memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tetapi tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya.

Rudianto (2009 hal 5) mengatakan bahwa “walaupun anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran”. tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran, yaitu:

- 1) Anggaran Operasional Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.
- 2) Anggaran Keuangan Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk.

Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan.

#### **h. Varians Anggaran**

Menurut Lastowo (2010 hal 18) varians adalah perbedaan antara standar dengan yang sesungguhnya, varians ini dapat digunakan manajemen untuk mengukur prestasi, memperbaiki efisiensi, dan memberikan perlakuan tertentu terhadap fungsi yang bertanggung jawab. Varians yang terjadi dapat berupa varians yang menguntungkan atau varians tidak menguntungkan sebagai alat pengendalian dan perencanaan bagi perusahaan.

Analisis ini digunakan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Perbedaan antara angka anggaran dengan realisasi ini disebut ketidaksesuaian atau varians. Apabila kita menganggap bahwa anggaran ataupun standar sudah benar maka secara prinsip kita harus mengusahakan agar realisasi harus sama dengan anggaran.

#### **i. Pengendalian Menurut Anggaran**

Terdapat Sembilan faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan anggaran di suatu perusahaan agar anggaran dapat berfungsi dengan efektif (Stoner, 2003 hal 97). Faktor – faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Managerial Involvement and Commitment*, Anggaran merupakan komitmen dari semua tingkatan manajemen sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
2. *Organization Adaption Program*, Anggaran yang baik harus disertai dengan adanya struktur organisasi dan job description yang jelas sehingga terlihat jelas peran masing – masing individu di dalam perusahaan
3. *Responsibility Accounting*, Akuntansi pertanggung jawaban dapat memberikan informasi bagi manajemen, baik pada tahap penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi dari anggaran. Konsep ini sangat membantu bagi manajer untuk mengetahui pihak mana yang bertanggungjawab atas hasil actual yang telah dicapai perusahaan.
4. *Full Communication*, Tujuan yang telah diaplikasikan dalam bentuk anggaran harus dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terkait agar setiap pihak memahami dengan baik apa – apa saja yang menjadi

tanggungjawab dan wewenangnya dalam mencapai tujuan dalam anggaran. Selain itu komunikasi ini juga diperlukan untuk menyampaikan setiap perkembangan pelaksanaan anggaran.

5. *Realistic Expectation*, Penyusunan anggaran yang akan dicapai hendaknya bersifat realistis, dalam arti sasaran tersebut memberikan kemungkinan untuk pencapaiannya.
6. *Timelessness* Sebagai atasan, manajer harus memperhatikan dan menetapkan waktu penyusunan, pelaksanaan dan penyelesaian anggaran. Jangka waktu tersebut harus cukup bagi manajemen untuk mengumpulkan data guna penyusunan anggaran periode berikutnya. Anggaran rencana berjalan dengan baik maka manajemen perlu memperlihatkan dua dimensi waktu sebagai berikut :
  - b) *Planning horizon* merupakan periode waktu di masa yang akan datang yang berkaitan dengan perencanaan manajemen.
  - c) *Time of planning activities* merupakan time scheduling yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengeluarkan dan menyelesaikan suatu tahap tertentu dari suatu periode perencanaan.
7. *Flexible Application* Anggaran yang telah ditetapkan hendaknya dilaksanakan dengan fleksibel, dalam arti bahwa anggaran tersebut tidak mengekang kebebasan manajemen ataupun bawahannya dalam mengambil langkah – langkah pelaksanaan yang dipandang akan lebih baik. Mengingat anggaran disusun berdasarkan asumsi – asumsi yang



bisa saja berubah sesuai dengan perubahan kondisi pada saat asumsi – asumsi tersebut dibuat.

8. *Individual and Group Recognition / Behavioral View Point*, Anggaran merupakan salah satu alat manajemen dimana efektifitas penggunaannya sangat tergantung pada factor manusia sebagai pelaksananya. Sedangkan sebagai alat pengendalian, anggaran menilai prestasi yang telah dicapai oleh para pelaksana anggaran tersebut.
9. *Follow Up*, Hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan dalam anggaran harus dibandingkan dengan rencana atau anggaran itu sendiri. Analisa dilakukan terhadap penyimpangan – penyimpangan yang terjadi dan kemudian ditindak lanjuti. Selain itu, analisa ini akan bermanfaat bagi penyusunan dan penetapan anggaran periode berikutnya.

#### **j. Indikator Penyusunan Anggaran**

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator penyusunan anggaran, yaitu kontribusi pada keuangan pemerintahan dalam penyusunan APBD, komunikasi dapat mencapai target dalam penyusunan anggaran dan motivasi untuk mengarahkan peningkatan kinerja seseorang terhadap budget. Penulis menggunakan indikator mengenai partisipasi penyusunan anggaran (Ida Bagus, 2010), Sesuai dengan teori yang didapat mengenai partisipasi anggaran, maka dapat ditentukan indikator partisipasi anggaran Brownell dalam (Falikhatun, 2017), yaitu:

- 1) Keterlibatan Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan

kegiatan pemerintahan. Sebagaimana telah diatur dalam Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang tercermin dalam penyusunan APBD, dengan tahapan penyusunan rencana kerja anggaran dan persetujuan raperda APBD, proses penyusunan APBD ini melibatkan partisipasi setiap pegawai mulai dari level kasubag hingga kepala dinas. Namun partisipasi anggaran juga secara tidak langsung berdampak pada etika dalam bekerja yaitu tanggungjawab dalam anggaran.

- 2) Pengaruh Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut
- 3) Komitmen Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator partisipasi anggaran, yaitu: keterlibatan keuangan pemerintahan dalam penyusunan APBD, pengaruh untuk mencapai target dan komitmen untuk mengarahkan peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget.

### **2.1.2. Pengendalian keuangan**

#### **a. Pengertian Pengendalian Keuangan**

Menurut Nora Hilmia (2010 hal 4) pengertian pengendalian keuangan adalah sebagai fokus utama dalam pengendalian adalah suatu inisiatif yang dipilih yang akan mengubah kemungkinan dan pencapaian hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Clenn A Welsch C.P,A (Lasmaya & Karmila, 2011) penyusunan

Anggaran Perusahaan mendefinisikan Pengendalian sebagai tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan standar-standar sedang tercapai, lalu menurut Adisaputra (Lasmaya & Karmila, 2011 hal 99) mendefinisikan anggaran sebagai suatu pendekatan yang formal dan sistimatis daripada pelaksanaan, tanggungjawab manajemen didalam perencanaan kordinasi dan pengawasan.

Dari defenisi diatas bisa bahwa pengertian pengendalian keuangan adalah suatu rencana yang disusun secara sistimatis meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit kesatuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu ( periode ) tertentu yang akan datang.

#### **b. Jenis Jenis Pengendalian Keuangan**

Pengawasan keuangan merupakan unsur pokok dari pengendalian keuangan yang pelaksanaannya dilakukan sebagai berikut:

1. Pengawasan Intern Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh organ atau badan keuangan, atasan langsung taktis atau tehnik maupun badan pemeriksa wasrik.
2. Pengawasan Langsung (Operatif) Dilaksanakan dengan mengadakan pengawasan dan pemeriksaan setempat terhadap semua jajaran badan keuangan dengan cara inspeksi, kunjungan staf dan survey.
3. Pengawasan Tidak Langsung (Administrative) Dilaksanakan dengan cara mengadakan pencocokan dan penelitian terhadap data atau dokumen keuangan yang diterima melalui saluran administrasi yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan Melekat Merupakan kewajiban setiap atasan langsung taktis maupun teknis untuk selalu mengadakan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan yang dilaksanakan oleh pekas atau bendaharawan yang bersangkutan.

## 2.2. Penelitian terdahulu

Penelitian yang sebelumnya juga menggunakan judul yang bersangkutan dengan evaluasi belanja sebagai alat pengendalian keuangan adalah sebagai berikut

**Tabel II.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	(Nur Fandillah, 2015)	Analisis Efektivitas dan Efesiensi Pengelolaan Anggaran Pada RSUD Kardinah Kota Tegal	Rasio Efektivitas pendapatan yang dihitung berada diposisi yang efektif karena berada pada persentase $\geq 100\%$ . Hal ini disebabkan karena Rumah sakit Kardinah memiliki kualitas pelayanan yang baik dan memili alat- alat kesehatan yang cukup memadai untuk melakukan pemeriksaan
2	(Harahap, Rahmadani, 2019)	Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional Pada UPT Rsud Pirngadi Medan	hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat dan kriteria efektifitas pengelolaan anggaran operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan dari tahun 2015 s/d tahun 2017

			bervariasi. Berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA). Sehingga ada beberapa anggaran yang tidak direalisasikan secara efektif
3	(Tamasoleng, 2015)	Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran di Kabupaten Siau Tagulandang Biaro	Dapat disimpulkan bahwa 1). pengelolaan anggaran dengan penerapan berbasis kinerja belum dilaksanakan. 2). Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi yaitu menyangkut perencanaan anggaran (renstra SKPD) belum sepenuhnya mendukung ketercapainnya visi dan misi kabupaten, meskipun capaian kinerja dari LAKIP menunjukkan peningkatan. Hal ini disebabkan karena program kegiatan dan indikator kinerja yang disusun cenderung berulang, dan mengacu pada tahun sebelumnya.
4	Hafiz,M.S.,Wahyuni,S.F (2021)	Analisis Kesiapan Penganggaran Household Atas Dampak Pandemi Covid-19 Di Indonesia	The results of this study are that there are differences in budgeting readiness during the Covid-19

			<p>pandemic and the majority of informants tend to be unprepared with household budgeting for the impact of Covid-19 in Indonesia and the factors consist of economic, education, and experience factor</p>
5	Maya Sari (2014)	Peran Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara	<p>The results showed that BPKP North Sumatra province in general has a role and has undertaken the preparation of guidelines for the implementation, dissemination, guidance and consultancy, education and training, improving the competence of the auditors. But still ineffective in practice because there of coaching that has not reached the set target.</p>
6	(Elizar, S. Fitriani, S. Eka Nurmala, S., 2018)	Analisis Struktur APBD Dalam Meningkatkan Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara	<p>Penelitian ini menemukan bahwa Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sumatera Utara belum efektif dan efisien terlihat dari APBD yang menunjukkan realisasi pendapatan dan</p>

			<p>belanja belum dapat mencapai target. Pada Struktur APBD saat ini masih belum sesuai dengan Permendagri nomor 13 Tahun 2006 pada bagian pembiayaan daerah yang ternyata belum jelas diungkap pada struktur APBD.</p> <p>Perencanaan yang baik akan berdampak pada pelaksanaan dan pengawasan keuangan yang baik pula. Sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah</p>
--	--	--	---

### 2.3. Kerangka Berfikir

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan dalam satu atau beberapa periode yang mendatang. Selanjutnya, efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Apabila anggaran tersebut sudah dilakukan secara efektif maka akan mencapai tujuan dan sasaran perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Mulyadi (2001 hal 495) untuk menilai keefektivan maka penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dasar penyusunan

anggaran dalam merancang tindakan koreksi yang diperlukan dan untuk penilaian kinerja penyusunan anggaran, Sehingga tujuan yang tidak ditetapkan semula dapat tercapai, Varian atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil, Varian memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan yang intinya adalah suatu situasi ideal yang hendak dicapai, Menurut Cecily dan Michael (2011) untuk menghitung analisis anggaran adalah total overhead aktual dikurangi overhead yang dianggarkan untuk output suatu periode .

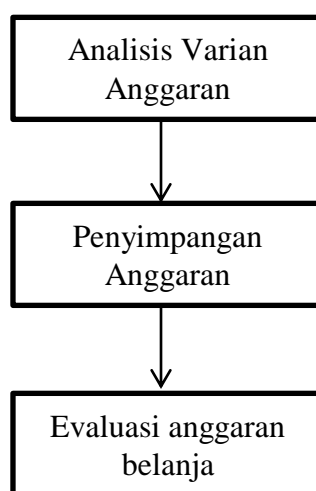
Antara realisasi pendapatan dengan yang dianggarkan. Informasi selisih anggaran tersebut sangat membantu pengguna laporan dalam memahami dan menganalisis kinerja keuangan pendapatan. Pada prinsipnya, anggaran pendapatan merupakan batas minimal jumlah pendapatan yang ditargetkan harus diperoleh oleh pemerintah daerah. Pemerintah daerah dikatakan memiliki kinerja keuangan pendapatan yang baik apabila mampu memperoleh pendapatan melebihi jumlah yang dianggarkan (target anggaran). Sebaliknya, apabila realisasi pendapatan dibawah jumlah yang dianggarkan, maka hal itu dinilai kurang baik. Apabila target pendapatan dapat dicapai bahkan terlampaui, maka hal itu tidak terlalu mengejutkan karena memang seharusnya demikian. Selisih lebih pendapatan merupakan selisih menguntungkan (Favourable Variance), sedangkan selisih kurang merupakan selisih yang tidak menguntungkan (Unfavourable Variance), rumus untuk mengukur variasi anggaran adalah :

$$\text{Analisis Varians} = \frac{\text{Realisasi anggaran Biaya (Belanja)}}{\text{Anggaran Biaya (Belanja)}} \times 100$$



Untuk memperjelas pentingnya analisa variasi anggaran bagi perusahaan diperlukan suatu contoh yang konkrit seperti penelitian yang dilakukan oleh Muh. Mugallab (2011) dengan judul “Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Baubau”. Hasil dari analisis varians yang dilakukan pada anggaran belanja RSUD Kota Baubau bahwa pada anggaran belanja tidak langsung terjadi selisih unfavorable. Penyimpangan anggaran belanja tidak langsung RSUD Kota Baubau pada tahun 2009 dan 2010 sebesar Rp. 235,908,124,- dan persentase perubahan sebesar 103%. Hal ini disebabkan oleh banyaknya jumlah pasien sehingga diperlukan penambahan tenaga medis pada RSUD Kota Baubau. Penyimpangan yang terjadi pada anggaran belanja langsung tahun 2009 dan 2010 masih dalam batas pengendalian dan dapat diterima.

Dengan hal tersebut dapat membantu peningkatan efektivitas pengelolaan anggaran operasional perusahaan. Kerangka berfikir dari peneliti ini dapat dilihat dari gambar II. I sebagai berikut:



**Gambar II.1 Kerangka Berfikir.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Sugiyono, 2014 hal 124).

#### **3.2. Defenisi Operasional Variabel**

Defenisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel pada satu atau lebih faktor lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penilaian yang akan dilakukan. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu dan yang akan datang. efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Munandar, 2007).

Sedangkan menurut Kenis (Damanik, 2011 hal 32) menyatakan bahwa Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen, Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan besarnya pengendalian manajer dalam penetapan anggaran sedangkan indikatornya adalah

- a) Keterlibatan Keuangan pemerintah
- b) Pengaruh Partisipasi anggaran dan proses yang menggambarkan individu-individu terlibat
- c) Komitmen Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja.

Perencanaan dan pengendalian anggaran yang dinilai efektif akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, menurut Mulyadi, (2001 hal 495) untuk menilai keefektifan maka penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dasar penyusunan anggaran dalam merancang tindakan koreksi yang diperlukan dan untuk penilaian kinerja penyusunan anggaran. Sehingga tujuan yang tidak ditetapkan semula dapat tercapai.

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada RSUD Pirngadi Medan jl. Prof. HM. Yamin Sh No. 47, Perintis, Medan Timur. Kota Medan, Sumatera Utara (20234) dan Waktu Penelitian Direncanakan mulai Desember 2020 hingga April 2021.

**Tabel III.2**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Des 2020				Jan 2021				Feb 2021				Mar 2021				April 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Observasi Awal	■	■																		
2	Pengajuan Judul			■																	
3	Penulisan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
4	Seminar Proposal																			■	

No	Kegiatan	Des 2020				Jan 2021				Feb 2021				Mar 2021				April 2021				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
5	Persiapan instrumen penelitian																					
6	Pengumpulan data dan Pengolahan Data																					
7	Penulisan laporan																					
8	Sidang Meja Hijau																					

Sumber : Diolah peneliti 2020

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Kuantitatif. Dimana data ini berupa data yang dihitung berupa data anggaran operasional RSUD Pirngadi Medan dari tahun 2015-2019

#### 2. Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat dua sumber data, yaitu sumber data Primer dan data Sekunder. Sumber data tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a) Data Primer - Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari RSUD Pirngadi dan BPKAD Medan melalui hasil Wawancara langsung di tempat penelitian. Yakni, Kasubag Mobilisasi Dana RSUD Pirngadi Medan, pegawai bagian Mobilisasi dana RSUD Pirngadi Medan dan pegawai bagian Anggaran RSUD Pirngadi Medan.
- b) Data Sekunder - Data Sekunder merupakan data yang disiapkan oleh tempat riset yaitu data dari Bidang Anggaran RSUD

Pirngadi Medan, berupa laporan keuangan dari tahun 2015-2019 dan wawancara dari pihak pihak terkait.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara Dalam Penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara menanyakan secara langsung kepada bagian yang terkait atau berhubungan dengan hasil penelitian.
2. Dokumentasi Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pencatatan yang bersumber dari dokumentasi yang datanya diperoleh langsung dari tempat penelitian yaitu Bidang Anggaran RSUD Pirngadi dan Bidang Akuntansi BPKAD Kota Medan untuk mendapatkan data dan informasi sebagai bahan utama dalam pembuatan proposal skripsi. Dan juga dokumendokumen atau laporan-laporan perusahaan lainnya yang terkait dengan penelitian menurut Sugiyono (2014 hal 329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif teknik analisis data yang digunakan biasanya menggunakan statistik. Statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2015 hal 207), teknik analisis deskriptif kuantitatif merupakan analisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud

membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Adapun teknik analisis data dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu:

1. Mengumpulkan data penelitian yang dilakukan berupa anggaran operasional yang dilihat berdasarkan RBA (Rencana Bisnis Anggaran) RSUD Pirngadi Medan.
2. Melakukan analisis anggaran operasional berdasarkan dengan Rasio Efektivitas untuk mengetahui efektif atau tidak efektifnya anggaran operasional.
3. Menarik Kesimpulan dari hasil pembahasan rumusan masalah.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum UPT RSUD Pirngadi Medan**

RSUD Pirngadi Medan beralamat di Jl. Prof. HM Yamin SH No. 47 Medan yang merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan di kota medan yang berstatus milik pemerintah kota medan RSUD Pirngadi kota medan didirikan oleh pemerintah kolonial belanda dengan nama Gemente Zieken Huis pada tanggal 11 Agustus 1928. Peletakan batu pertamanya dilakukan oleh seorang bocah berumur 10 tahun bernama Maria Constantia Macky, dimana dia sebagai pemimpin yang pertama dipegang oleh Dr. W. Bays. Setelah masuknya jepang ke indonesia pada tahun 1942, rumah sakit ini diambil alih oleh bangsa jepang dan berganti nama menjadi Syuritsu Byosuno Ince dan pimpinannya dipercayakan kepada seorang putra Indonesia yaitu Dr. Raden Pirngadi Gonggo Putro. Setelah bangsa Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945 menyatakan kemerdekaannya, pada tahun 1947 rumah sakit ini diambil alih oleh pemerintah Negara bagian Sumatera Timur Republik Indonesia Sementara (RIS) dengan nama “Rumah Sakit Kota Medan”. Dengan berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) pada tanggal 1950 maka Negara bagian (RIS) dihapuskan,

Rumah Sakit Kota Medan diambil alih oleh pemerintah pusat atau kementerian kesehatan di Jakarta dengan nama “Rumah Sakit Umum Pusat” Kemudian pada tahun 1971, rumah sakit ini diserahkan dari pusat ke Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan bergantian nama menjadi Rumah Sakit Umum Pusat Provinsi Medan. Pada tahun 1979, Rumah Sakit Umum Pusat Provinsi Medan

dibatalkan menjadi “Rumah Sakit Dr. Pirngadi Medan”. Sejalan pelaksanaan otonomi daerah, RSUD Pirngadi pada tanggal 27 Desember 2001 diserahkan kepemiliknya dari pemerintah dari Pemerintah Provinsi Sumatera Utara kepada Pemerintah Kota Medan dan berganti nama menjadi “Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Pirngadi Medan”. Pada tanggal 6 September 2002, status kelembagaan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Pirngadi ditetapkan menjadi Badan dan berganti nama menjadi “Badan Pelayanan Kesehatan RSUD Pirngadi Kota Medan”. Sebagai direktur, pada saat itu dipercayakan kepada Dr. H. Sjahrial R. Anas, MHA. Pada tahun 2004, Walikota Medan yang menjabat pada saat itu Drs. H. Abdillah, Ak.,MBA mencanangkan pengembangan RSUD Pirngadi menjadi delapan tingkat yang peletakan batu pertamanya tepatnya dilaksanakan pada tanggal 4 Maret 2004. Kemudian pada tahun 2005, pemakaian gedung RSUD Pirngadi dengan delapan tingkat diresmikan oleh beliau. Dengan adanya peresmian tersebut, maka gedung baru dengan delapan tingkat siap untuk digunakan. Masa jabatan direktur yang dipegang oleh Dr. H. Sjahrial R. Anas, MHA telah berakhir. Beliau telah menjabat sebagai direktur selama tujuh tahun. Tepat pada tanggal 8 April 2009, pimpinan Badan Pelayanan Kesehatan RSUD Pirngadi Medan secara resmi dipindahtangankan kepada Dr. Umar Zein, DTM&H, SPPDKPTI (Mantan Kepala Dinas Kota Medan).

#### **4.1.2 Visi dan Misi**

##### **4.1.2.1 Visi RSUD Pirngadi Medan**

Visi adalah pandangan jauh tentang suatu perusahaan atau lembaga dan lain-lain, visis juga dapat di artikan sebagai tujuan perusahaan atau lembaga dan



apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada masa yang akan datang atau mada depan. Adapun visi RSUD Pirngadi Medan yaitu “Menjadi Rumah Sakit Pusat Rujukan dan Unggulan di Sumatera Utara Tahun 2021”

#### **4.1.2.2 Misi RSUD Pirngadi Medan**

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan visi yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksanakan dan berhasil guna dengan baik. Dengan misi tersebut diharapkan seluruh aparatur dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui akan peran dalam program-program serta hasil yang hendak dicapai di waktu yang akan datang dari visi yang telah di tetapkan tersebut. Adapun misi RSUD Pirngadi Medan adalah sebagai berikut

1. Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, profesional, dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.
2. Meningkatkan pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu kedokteran serta tenaga kesehatan lain.
3. Mengembangkan manajemen RS yang profesional.

#### **4.1.3 Analisis Data**

Dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya pada suatu perusahaan tergantung pada jenis perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya dapat dibagi atas 3 cara yaitu dari atas kebawah (*Top-Down Planning*), dari bawah kea atas (*Bottom Up Planning*), dan kombinasi dari kedua cara tersebut.

Secara teoritis proses anggaran yang baik disusun dengan metode bottom up, artinya didalam penyusunan anggaran harus di ikut sertakan ide, saran, usulan dari masing – masing departemen terbawah hingga ke atas. Biasanya tugas ini diserahkan pada suatu kelompok khusus yang dinamakan Panitia Anggaran. Panitia anggaran ini biasanya diketuai oleh seseorang yang dinamakan ketua anggaran dengan dibantu anggota – anggota yang terdiri dari kepala bagian yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Analisis Varian Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Rsud Pirngadi Medan dalam penelitian ini adalah salah satu proses penilaian mengenai tingkat pengelolaan anggaran operasional pada RSUD Pirngadi Medan untuk kurun waktu 2015-2019. Data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah data Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi Medan berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA). Standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 tentang kriteria pemilaian dan kinerja keuangan, penetapan tingkat efektivitas anggaran operasional digolongkan kedalam beberapa kategori, yaitu:

**Tabel 4.1**  
**Standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996**

Tingkat Pencapaian	Kriteria
Hasil perbandingan/tingkat pencapaian diatas 100%	Sangat Efektif
Hasil perbandingan/Tingkat pencapaian antara 90% - 100%	Efektif
Hasil perbandingan/Tingkat pencapaian antara 80% - 90%	Cukup Efektif
Hasil perbandingan/Tingkat pencapaian antara 80% - 60%	Kurang Efektif
Hasil perbandingan/Tingkat pencapaian dibawah 60%	Tidak Efektif

Sumber

<http://www.kemendagri.go.id/media/filemanager/2013/02/28/p/e/permendagri-1993-2013.pdf>

Dengan demikian untuk menganalisis tingkat efektivitas anggaran operasional dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Analisis Varians} = \frac{\text{Realisasi anggaran Biaya (Belanja)}}{\text{Anggaran Biaya (Belanja)}} \times 100$$

**Tabel 4.2**  
**Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi berdasarkan**  
**Rencana Bisnis Anggaran (RBA) Tahun 2017-2019**  
**(Dalam Ribuan)**

Keterangan	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Anggaran 2017	Realisasi 2017	Anggaran 2018	Realisasi 2018	Anggaran 2019	Realisasi 2019
Pendapatan	321.112.619	315.421.872	364.009.192	281.525.500	413.054.082	125.688.849	385.335.143	337.830.600	423.868.657	<b>378.370.272</b>
Pendapatan Asli Daerah	160.556.309	157.710.936	182.004.596	140.762.750	206.527.041	125.219.339	192.667.571	168.915.300	243.701.908	185.806.830
Pendapatan Lain-lain yang sah	160.556.309	157.710.936	182.004.596	140.762.750	206.527.041	469.509	192.667.571	168.915.300	215.787.680	185.806.830
Belanja	432.196.402	391.077.878	468.256.953	409.075.777	276.805.841	156.734.930	518.635.682	482.709.417	575.685.607	506.844.888
Belanja Operasi	304.905.245	275.731.559	322.488.954	276.364.299	205.129.220	116.142.897	350.641.032	326.630.892	368.173.084	359.293.981
Belanja Pegawai	99.712.092	99.150.832	110.256.419	104.283.158	70.278.800	39.956	119.655.320	123.054.126	140.006.724	137.820.621
Belanja Modal	27.579.065	16.195.487	35.511.579	28.428.320	1.397.820	635.826	32.543.836	31.271.152	34.171.027	34.398.267
Surplus/										
Defisit	111.083.783	75.656.005	104.247.761	127.550.277	136.248.241	31.046.080	133.300.540	132.652.288	161.293.653	139.284.902

sumber : RSUD Pirngadi Medan (Data Diolah)

Dari tabel diatas terlihat bahwa :

1. Untuk tahun 2015 realisasi anggaran senilai 75.656.005 dan anggaran yang di keluarkan senilai 111.083.783, jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh  $\frac{75.656.005}{111.083.783} \times 100\% = 68,1\%$ , artinya untuk tahun 2015 dinilai kurang efektif dilihat dari Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 dimana Hasil perbandingan 60 % - 80% berarti kurang efektif (68,1%), hal ini tentunya menjadi pertimbangan untuk tahun kedepannya tentang apa yang harus di kerjakan untuk memaksimalkan anggaran yang sudah berikan

2. Untuk tahun 2016 realisasi anggaran senilai 104.247.761 dan anggaran yang di keluarkan senilai 127.550.277, jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh  $\frac{7127.550.277}{1127.550.277} \times 100\% = 122.4\%$ , artinya untuk tahun 2016 dinilai sangat efektif dilihat dari Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 dimana Hasil perbandingan atau tingkat pencapaian diatas 100% berarti sangat efektif, hal ini menunjukkan bahwa RSUD UPT Pirngadi Medan sudah memaksimalkan anggaran yang sudah berikan
3. Untuk tahun 2017 realisasi anggaran senilai 31.046.080 dan anggaran yang di keluarkan senilai 136.248.241, jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh  $\frac{136.248.241}{136.248.241} \times 100\% = 22.8\%$ , untuk tahun 2017 dinilai kurang efektif dilihat dari Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 Hasil perbandingan dibawah 60 % berarti tidak efektif dalam hal ini (22.8%), hal ini tentunya menjadi pertimbangan untuk tahun kedepannya tentang apa yang harus di kerjakan untuk memaksimalkan anggaran yang sudah berikan
4. Untuk tahun 2018 realisasi anggaran senilai 132.652.288 dan anggaran yang di keluarkan senilai 133.300.540 , jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh  $\frac{132.652.288}{133.300.540} \times 100\% = 99.5\%$ , untuk tahun 2018 dinilai efektif jika dilihat dari dari Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 Hasil perbandingan antara 90% - 100% berarti efektif (99.5%), hal ini menunjukkan bahwa RSUD UPT Pirngadi Medan sudah memaksimalkan anggaran yang sudah berikan dan sudah melakukan perbaikan dari tahun 2017

5. Untuk tahun 2019 realisasi anggaran senilai 139.284.902 dan anggaran yang di keluarkan senilai 161.293.653, jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh  $\frac{139.284.902}{161.293.653} \times 100\% = 86.3\%$ , untuk tahun 2017 dinilai cukup efektif jika dilihat dari dari Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 Hasil perbandingan 80% - 90 % berarti cukup efektif, namun terjadi penurunan untuk tahun 2019 dibandingkan 2018, hal ini harus menjadi pertimbangan kepada pihak RSUD Pirngadi Medan untuk evaluasi anggaran kedepannya.

#### **4.2. Pembahasan**

Analisis efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan dihitung dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan anggaran yang direalisasikan berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 dan berdasarkan hasil perhitungan berfluktuasi disetiap tahunnya.

Dengan menggunakan standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 tentang kriteria penilaian dan kinerja keuangan, penetapan tingkat efektivitas anggaran operasional digolongkan kedalam beberapa kategori, yaitu:

1. Hasil perbandingan atau tingkat pencapaian diatas 100% berarti sangat efektif
2. Hasil perbandingan antara 90% - 100% berarti efektif
3. Hasil perbandingan 80% - 90 % berarti cukup efektif
4. Hasil perbandingan 60 % - 80% berarti kurang efektif
5. Hasil perbandingan dibawah 60 % berarti tidak efektif

Pengelolaan anggaran operasional UPT RSUD Pirngadi Medan berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) pada tahun 2015 di targetkan sebesar Rp111.083.783 dengan realisasi anggaran sebesar Rp75.656.005 dengan tingkat efektivitas 68,1% ( kurang Efektif), selanjutnya pada tahun 2016 di targetkan sebesar Rp104.247.761 dengan realisasi anggaran Rp127.550.277 dengan tingkat efektivitas 122,4% ( sangat efektif), dan sedangkan pada tahun 2017 di targetkan sebesar Rp. 136.248.241 dengan realisasi anggaran sebesar Rp 31.046.080 dengan tingkat efektivitas 22,8 % (tidak efektif), ada tahun 2018 realisasi anggaran senilai 132.652.288 dan anggaran yang di keluarkan senilai 133.300.540 , jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh tingkat efektivitas 99.5% (Efektif) dan untuk tahun 2019 realisasi anggaran senilai 139.284.902 dan anggaran yang di keluarkan senilai 161.293.653, jika menggunakan rumus analisis varian maka di peroleh efektivitas sebesar 86.3%. (cukup efektif).

Tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasional terus berfluktuasi dari tahun ketahun, kadang mengalami peningkatan kadang mengalami penurunan. Naik turunnya tingkat efektivitas anggaran operasional disebabkan dimana realisasi anggaran yang dicapai tidak sesuai dengan target yang ditetapkan atau adanya varians anggaran. Selain itu jika dilihat dari realisasi anggaran yang sudah direalisasi dari tahun 2015 s/d 2019 terjadinya defisit atau kekurangan anggaran setiap tahunnya , Menurut Raharja dan Manurung (2004) defisit anggaran adalah pengeluaran perusahaan lebih besar dari pada penerimaan perusahaan untuk memenuhi tujuan dan sasaran. Menurut analisis data tersebut walaupun terjadinya defisit pada tahun 2016 masih bisa di artikan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasionalnya sangat efektif karena tingkat perbandingan

efektivitasnya diatas 100%. dari masalah yang ditimbulkan ini, solusi agar supaya tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasional bisa efektif, harus adanya koordinasi dan kerja sama yang baik antara setiap bidang-bidang dan para tenaga kerja agar dapat merealisasikan target anggaran dari perencanaan setiap program.

Anggaran sebagai alat perencanaan adalah penentuan strategi, kebijakan, proyek, prosedur, metode, sistem dan standar yang diformulasikan dalam angka-angka yang bernilai uang untuk mencapai tujuan. Didalam pelaksanaan anggaran diperlukan adanya koordinasi agar penanggung jawab tingkat atas, menengah, bawah maupun karyawan masing-masing bagian mempunyai kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun memperoleh dukungan yang penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Agar dapat merealisasikan target anggaran dari setiap program, harus adanya pengawasan dan pengendalian yang baik atas penyusunan program dan anggaran dari manajemen UPT RSUD Pirngadi Medan agar keseluruhan perencanaan dari setiap program dan penganggarannya bisa terealisasi sesuai target yang telah direncanakan. Pengawasan ini berguna untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dilapangan agar perencanaan program dapat segera diperbaiki dan disusun secara akurat. Dan solusi yang dilakukan untuk mengurangi terjadinya defisit anggran dengan cara mengurangi biaya-biaya yang masih bisa dikurangi semaksimal mungkin tanpa mengurangi pelayanan terhadap masyarakat agar pengelolaan anggaran operasioal dapat dikelola seefektif mungkin.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan oleh penulis pada bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektivitas pengelolaan anggaran operasional UPT RSUD Pirngadi Medan pada tahun anggaran 2015 s/d 2017 cukup bervariasi. Tingkat efektivitas tertinggi pada tahun 2016 dan yang terendah tahun 2017. Pada tahun 2015 dikatakan kurang efektif, hal ini karena realisasi anggaran memiliki perbedaan yang jauh dengan target anggaran operasional yang harus dicapai.
2. Dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang sudah terealisasi masih terjadi defisit anggaran setiap tahunnya. Defisit anggaran terjadi karena pengeluaran UPT RSUD Pirngadi lebih besar dibandingkan pengeluarannya. Tetapi walaupun sudah mengalami defisit dilihat pada tahun 2016 dapat di artikan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasionalnya sangat efektif karena tingkat perbandingan efektivitasnya masih diatas 100%. Hal ini karena penggunaan anggaran operasional yang sudah defisit masih bisa dikatakan di batas toleransi

#### **5.2. Saran**

Atas dasar kesimpulan di atas maka peneliti menyampaikan beberapa saran, sebagai berikut:



1. UPT RSUD Pirngadi Medan diharapkan dapat meningkatkan koordinasi yang baik dengan pemerintah daerah maupun swasta serta masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan, program kegiatan serta perencanaan dan pengendalian anggaran agar tercipta keterpaduan, integritas dan transparansi dalam rangka mewujudkan RSUD Pirngadi sebagai Rumah Sakit Pusat Rujukan dan Unggulan di Sumatera Utara Tahun 2020.
2. UPT RSUD Pirngadi Medan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan semua pihak yang melibatkan dalam pengelolaan anggaran operasional, baik itu dengan dengan memberikan bimbingan teknis dan pelatihan serta melakukan pengawasan mengenai pengelolaan anggaran operasional.
3. Bagi peneliti selanjutnya untuk lebih rinci dalam menganalisa efektivitas pengelolaan anggaran operasional. Dengan melakukan penambahan waktu dalam penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Damanik, C. (2011). Faktor-faktor Yang Menjadi Kendala dalam Penerapan SAP pada Pemerintah Kota Binjai. *Universitas Sumatera Utara*.
- Falikhatusun, F. (2017). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v6i2.3557>
- gatra.com. (2018). *RSUD dr Pirngadi Medan Terancam Gulung Tikar*.
- Harahap, Rahmadani, A. (2019). Analisis efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada upt rsud pirngadi medan skripsi. *Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional Pada Upt Rsud Pirngadi Medan Skripsi*. <https://medanbisnisdaily.com/>. (n.d.). *Keuangan RSUD Pirngadi Medan Diduga Defisit*. [https://medanbisnisdaily.com/news/read/2018/09/04/358463/keuangan\\_rsud\\_pirngadi\\_medan\\_diduga\\_defisit/](https://medanbisnisdaily.com/news/read/2018/09/04/358463/keuangan_rsud_pirngadi_medan_diduga_defisit/)
- Ida Bagus, A. D. (2010). *Penganggaran Perusahaan (I)*. Graha Ilmu.
- Lasmaya, S. M., & Karmila, . (2011). Pengaruh Audit Internal Terhadap Efektifitas Pengelolaan Penerimaan Kas Pada PT Bhandha Ghara Reksa Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Lastowo, H. (2010). *Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendali Keuangan (Studi Kasus Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kearsipan Arsip Nasional Republik Indonesia)*. Institut Pertanian Bogor.
- Muhammad, N. (2013). Mulyadi. In *Penganggaran Perusahaan (III)*. Salemba Empat.
- Muhammad Nafarin. (2017). Penganggaran Perusahaan Edisi 3. In *Penganggaran Perusahaan ed (3)*.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi (III)*. Salemba Empat.
- Munandar, M. (2007). Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja pengawasan kerja. In *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja pengawasan kerja (II, p. 11)*. BPFE.
- Nur, F. (2015). ANALISIS EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN ANGGARAN PADA RSUD KARDINAH KOTA TEGAL Nur Fandillah. *Ejournal.Poltektegal.Ac.Id*. <http://www.ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/monex/article/view/122>

- Rahadrdja, P., & Manurung, M. (2004). *Uang, Perbankan, dan Ekonomi Moneter. Kajian Konstektual Indonesia.*
- realitasonline.id. (2019). *DPRD Medan Setujui Dana Puluhan Miliar Digelontorkan ke RSUD Pirngadi.* <https://realitasonline.id/medan/dprd-medan-setujui-dana-puluhan-miliar-digelontorkan-ke-rsu-pirngadi/>
- Rudianto. (2009). *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran.* Penerbit Erlangga.
- Sasongko, C., & Parulian Safrida, R. (2015). *Anggaran.* Salemba Empat.
- Sasongko, C., & Rumondang Safrida, P. (2013). *Anggaran.* Salemba Empat.
- Stoner, A. F. (2003). *Manajemen.* Erlangga.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian. Metode Penelitian.*
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian. Metode Penelitian.*
- sumutpos.co. (2018). *Anggaran RS Pirngadi Medan Diduga Defisit.*
- Tamasoleng, A. (2015). *Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen.*

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : LISKA YOLANDA MUNTHE  
Tempat /Tgl Lahir : Aek Kanopan, 27 Agustus 1998  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Bakti Luhur Medan Helvetia  
Anak Ke : 1 dari 2 bersaudara

### **Nama Orang Tua**

Ayah : Khairul Saleh Munthe  
Ibu : Misdalisa Nasution  
Alamat : Aek Kanpoan

### **Pendidikan Formal**

1. SD Negeri 112298 Ak Kanopan Tamat Tahun 2010
2. SMP YP Sultan Hasanuddin Aek Kanopan Tamat Tahun 2013
3. SMA Negeri 1 Kualuh Hulu Tamat Tahun 2016
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2021

Medan, 21 September 2021



LISKA YOLANDA MUNTHE



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 1817/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/26/8/2020

Nama Mahasiswa : LISKA YOLANDA MUNTHE  
NPM : 1605170337  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik  
Tanggal Pengajuan Judul : 26/8/2020  
Nama Dosen pembimbing\*) : M. Shareza Hafiz, SE, M.Acc (26 September 2020)

Judul Disetujui\*\*)

.....  
EVALUASI ANGGARAN BELANJA SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN  
RSUD DWIGADI MEDAN  
.....

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si.)

Medan, 23 Maret 2021

Dosen Pembimbing

(M. Shareza Hafiz, SE, M.Acc)

Keterangan:

\*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

\*\*) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. MukhtarBasri BA No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238



**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : LISKA YOLANDA MUNTHE  
NPM : 1605170337  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Judul Penelitian : EVALUASI ANGGARAN BELANJA SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN KEUANGAN RSUD PRINGADI  
MEDAN

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
22/12/20	BAB I - Pokok bahasan di latar belakang	[Signature]	
20/01/21	- Perbaikan cara pengutipan - Ciri referensi	[Signature]	
02/03/21	BAB II - tambahkan teori tentang bagaimana mengelola anggaran - Penulisan isi diapikan	[Signature]	
	BAB III - Jelaskan tentang evaluasi anggaran & indikatornya - Masukkan data kuantitatif	[Signature]	
03/03/21	Acad Seminar proposal 19/03/2021	[Signature]	

Pembimbing Proposal

(M.Shareza Hafiz, SE.,M.Acc.)

Medan, 23 Maret 2021

Ketua Program Studi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH, S.E.,M.Si)

Unggul | Cerdas | Terpercaya



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menyalah surat ini agar di sebutkan nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 825/TGS/IL3-AU/UMSU-05/F/2021**

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :  
Program Studi : Akuntansi  
Pada Tanggal : 26 September 2021

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Liska Yolanda Munthe  
N P M : 1605170337  
Semester : X (Sepuluh)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Proposal / Skripsi : Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan  
Rsud Pringadi Medan

Dosen Pembimbing : **M. Shareza Hafiz, SE., M.Acc**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 31 Maret 2022**

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 17 Sya'ban 1442 H  
31 Maret 2021 M



Dekan  
  
H. Jandri, SE., MM., M.Si

**Tembusan :**  
1. Pertiinggal.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

Pada hari ini *Sabtu, 10 April 2021* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Liska Yolanda Munthe*  
NPM. : 1605170337  
Tempat / Tgl.Lahir : Aek Kanopan, 27 Agustus 1998  
Alamat Rumah : Jln. Bakti Luhur No. 43 Medan  
Judul Proposal : Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pringadi Medan

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	Kata "evaluasi" ganti dengan kata "analisis varian " karena meneliti analisis varian anggaran lebih bermanfaat secara akuntansi daripada cuma evaluasi
Bab I	---Jelaskan dampak fenomena bagi RSUD --- buat rumusan masalah yang belum dijawab di latar belakang masalah dan relevan dengan identifikasi masalah
Bab II	--- Harus menjelaskan analisis varian anggaran dengan contoh soal karena akan digunakan dalam menganalisis dan pembahasan ---- perbaiki kerangka konseptual harus fokus pada analisis varian anggaran
Bab III	Penelitian ini gak perlu wawancara sebagai alat pengumpul data cukup dokumentasi kalo perlu dikonfirmasi ke pihak RSUD tinggal ditanyakan saja
Lainnya	- Wajib merferensi artikel yg relevan minimal 3 dosen akuntansi umsu termasuk pembimbing - proposal ini harus ditulis sesuai pedoman penulisan skripsi yg berlaku (2009) bukan 2019 - semua yang dikutip wajib disajikan dalam daftar pustaka
Kesimpulan	Perbaikan Minor Perbaikan Mayor Seminar Ulang


Medan, 10 April 2021

TIM SEMINAR


Ketua

  
Fitriani Saragih, SE, M.Si


Sekretaris

  
Zulip Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

  
M. Shareza Hafiz, SE., M.Acc

Pembanding

  
Sukma Lesmana, SE., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Jurusan Akuntansi yang diselenggarakan pada hari **Sabtu 10 April 2021** menerangkan bahwa:

Nama Lengkap : LISKA YOLANDA MUNTIE  
NPM : 1605170337  
Tempat/Tgl. Lahir : Aek Kanopan, 27 Agustus 1998  
Alamat Rumah : Jl. Bakti Luhur Medan Helvetia  
Judul Proposal : Analisis Varian Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan RSUD Pirngadi Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing:  
**MUHAMMAD SHAREZA HAFIZ, SE, M.Acc**

Medan, Sabtu, 10 April 2021

**TIM SEMINAR**

Ketua

**Dr. ZULIA HANUM, SE, M.Si**

Sekretaris

**RIVA UBAR HARAHAP, SE, M.Si**

Pembimbing

**MUHAMMAD SHAREZA HAFIZ, SE, M.Acc**

Pembanding

**SUKMA LESMANA, SE, M.Si**

Diketahui / Disetujui  
Wakil Dekan I,



**Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, SE, M.Si**



## PEMERINTAH KOTA MEDAN

**RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR. PIRNGADI**  
(AKREDITASI DEP.KES.RI.NO : HK.00.06.3.5.738 TGL.9 FEBRUARI 2007)  
Jalan Prof. H.M Yamin, SH No.47 MEDAN  
Tel : (061) 4536022- 4158701 – fax (061) 4521223



Nomor : /531.3/III/2021 Medan, 5 April 2021  
Sifat : -  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian  
*An. Liska Yolanda Munthe*

*Kepada Yth:*  
*Dekan Fakultas Ekonomi*  
*Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*  
*Di :*  
*Tempat*

Dengan Hormat  
Membalas surat saudara no : 824/II.3-AU/IMSU-05/F/2021 tanggal : 31  
Maret 2021. perihal surat izin penelitian, Dengan ini kami sampaikan bahwa


Nama : Liska Yolanda Munthe  
NPM : 1605170337  
Institusi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA  
UTARA

Telah diberikan izin melakukan penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Dr.  
Pirngadi Kota Medan dengan judul :

***EVALUASI ANGGARAN BELANJA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
KEUANGAN RSUD PRINGADI MEDAN***

Untuk kelangsungan kegiatan penelitian, kiranya saudara dapat memberikan  
kepada kami 1 (satu) eksp jilid Skripsi Lux dan 1 (Satu) buah dalam bentuk  
CD.

Demikian disampaikan atas perhatian dan kerja samanya diucapkan  
terimakasih.

*Direktur*  
*Pirngadi Kota Medan*  
  
*Dr. Suryadi Panjaitan, M.Kes, Sp.PD Finasim*  
*Revisi Utama Muda*  
*NP 1960815198710 1 001*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjabar surat ini agar di sebutkan nomor dan tanggapnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Nomor : 1114/II.3-AU/UMSU-05/F/2021  
Lamp. : -  
Hal : Menyelesaikan Riset

Medan, 22 Ramadhan 1442 H  
04 Mei 2021 M

Kepada Yth.  
Bapak/ Ibu Pimpinan  
**RSUD. Pringadi Medan**  
Jln. Prof. HM. Yamin SH No.47, Perintis, Kec. Medan Tim., Kota Medan  
Di-  
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Liska Yolanda Munthe  
N P M : 1605170337  
Semester : X (Sepuluh)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis Varian Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Rsud Pringadi Medan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan  
  
H. Jahuri, SE., MM., M.Si

**Tembusan :**  
1. Peringgal.



**PEMERINTAH KOTA MEDAN**



**RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR. PIRNGADI**  
(AKREDITASI DEP.KES.RI.NO : HK.00.06.3.5.738 TGL.9 FEBRUARI 2007)  
Jalan Prof. H.M Yamin, SH No.47 MEDAN  
Tel : (061) 4536022- 4158701 – fax (061) 4521223

Nomor : /641.2/V/2021 Medan, 6 Mei 2021  
Sifat : -  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Selesai Penelitian  
*An. Liska Yolanda Munthe*

**Kepada Yth:**  
**Dekan Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**  
**Di :**  
**Tempat**

Dengan Hormat  
Bersama dengan ini kami sampaikan bahwa Mahasiswi

**Nama : Liska Yolanda Munthe**  
**NPM : 1605170337**  
**Jurusan : Akuntansi**

Telah selesai melakukan penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Pirngadi Kota Medan dengan judul :

**(ANALISIS VARIAN ANGGARAN BELANJA SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN KEUANGAN RSUD PIRNGADI MEDAN)**

Penelitian tersebut sudah berlangsung dari bulan Desember 2020 sampai dengan April 2021 sesuai dengan data yang terlampir .

Demikianlah surat ini disampaikan untuk diketahui dan digunakan seperlunya

RSUD Dr. Pirngadi Kota Medan



**Dr. Suryadi Panjaitan, M.Ps, Sp.PD Finsim**  
**Pembina Utama Muda**  
**NIP 196108151987101001**