

**ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN  
OPERASIONAL PADA UPT RSUD PIRNGADI MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**Oleh**

**Nama : AYU RAHMADANI HARAHAAP**  
**NPM : 1505170639**  
**Program Studi : Akuntansi Keuangan**

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

**2019**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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 UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 16 Maret 2019, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : **AYU RAHMADANI HARAHAP**  
NPM : **1505170639**  
Program Studi : **AKUNTANSI**  
Judul Skripsi : **ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN OPERASIONAL PADA UPT RSUD PIRNGADI MEDAN**

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

**Tim Penguji**

Penguji I

(H. HAFSAH, SE, M.Si)

Penguji II

(IHSAN ABDULLAH, SE, M.Si)

**Pembimbing**

(LUTFRIANSYAH, SE, M.Ak)

**Panitia Ujian**

**Ketua**

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

**Sekretaris**

(ADE GUNAWAN, 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

## PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : AYU RAHMADANI HARAHAP

NPM : 1505170639

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN

Judul Skripsi : ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN  
OPERASIONAL PADA UPT RSUD PIRNGADI MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian  
Mempertahankan Skripsi

Medan, Maret 2019

Pembimbing Skripsi

LUFRIANSYAH, S.E., M.Ak

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

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

Dekan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

H. JANURI, SE., M.M., M.Si.

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN /SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa : AYU RAHMADANI HARAHAP

NPM : 1505170639

Konsentrasi : Akuntansi Keuangan

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa :

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atau usaha saya sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal/ Makalah/ Skripsi dan penghunjukan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikian Pernyataan ini saat perbuatan dengan kesadaran sendiri

Medan, Maret 2019

Pembuat Pernyataan



AYU RAHMADANI HARAHAP

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat Pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Universitas/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS  
Jenjang : STRATA SATU (S-1)

Ketua Program Studi: FITRIANI SARAGIH, S.E, M.Si.  
Dosen Pembimbing : LUFRIANSYAH, S.E., M.Ak

Nama Mahasiswa : AYU RAHMADANI  
NPM : 1505170639  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN  
Judul Skripsi : ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN OPERASIONAL PADA UPT RSUD PIRNGADI MEDAN

Tanggal	MATERI BIMBINGAN SKRIPSI	Paraf	Keterangan
11-02-2019	- Perjelas fenomena - inti dari teori takut teori		
12-02-2019	- penulisan kerangka penelitian - kerangka berpikir		
20-02-2019	- metode penelitian - hasil penelitian - pembahasan		
03-03-2019	- kesimpulan saran - lampiran & abstrak		
13-03-2019	AEC, selesai bimbingan		

Dosen Pembimbing

LUFRIANSYAH, S.E., M.Ak

Medan, Maret 2019

Diketahui /Disetujui  
Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si

## **ABSTRAK**

**Ayu Rahmadani Harahap. NPM. Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional Pada UPT RSUD Pirngadi Medan. 2019. Skripsi.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan periode tahun 2015 s/d tahun 2017 dan apakah dalam pelaksanaan anggaran operasional telah efektif didalamnya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan penelitian kepustakaan. Data penelitian ini merupakan hasil pengamatan dilapangan, melalui wawancara dan penyajian data RSUD Pirngadi. Teori yang digunakan untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas pengelolaan anggaran operasional adalah analisis dan perhitungan tingkat efektivitas. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat dan kriteria efektifitas pengelolaan anggaran operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan dari tahun 2015 s/d tahun 2017 bervariasi. Dimana tahun 2015 masuk dalam kriteria kurang efektif, pada tahun 2016 masuk dalam kriteria sangat efektif dan pada tahun 2017 masuk dalam kriteria tidak efektif karena realisasi anggaran memiliki perbedaan jauh dengan target anggaran berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA). Sehingga ada beberapa anggaran yang tidak direalisasikan secara efektif.

**Kata Kunci : Efektivitas, Anggaran Operasional**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alakum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan kharunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini dilaksanakan guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Dalam menyelesaikan laporan skripsi ini, penulisan banyak menerima bantuan atau bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada Ayahanda tercinta Irsan Harahap S.Pd Ibunda tercinta Nur Habiba Dasopang dengan penuh kasih sayang yang telah dicurahkan kepada penulis, yang selalu membantu dan mendukung baik dari segi moril maupun materil dalam menyelesaikan proposal ini dan tak lupa juga untuk Kak Yenni Yulfida Harahap S.KM dan Abang Ipar Zulfikri Hasibuan S.T , Kak Dian Novita Harahap S.P dan Abang Ipar Nanda Risfansyah Harahap, Bang Dedi Haryadi Harahap S.I.Pol dan Adek tercinta Syahrul Hamid Harahap beserta keponakan tercinta Arumi Cantika Harahap, Fais Aprilo Harahap, Sheza Rizki Almaqfirah Hasibuan dan Ifrah Mikeyla Harahap yang sangat penulis sayangi dan 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. Ibu Fitriani Saragih,SE.,M.SI. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
4. Ibu Zulia Hanum SE, M.SI. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Lufriansyah SE, M.AK. selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah bersedia mengorbankan waktu untuk menentukan serta memberikan arahan dan bimbingan didalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak Risuhendi,SE.,M.SI.,AK.,CA. selaku Bapak Mentoring yang telah bersedia mengorbankan waktu untuk memberikan masukan atau pendapat didalam penulisan skripsi ini.
7. Mhd Haryo Thoriq Rosiddin yang selalu memberikan semangat dan masukan yang cukup berarti bagi penulis.
8. Sahabat-sahabat Tercinta Ismi, Tika, Lela, Lisa dan Dayat.
9. Kawan-kawan seperjuangan kelas C Akuntansi Siang.
10. Semua Keluarga atau Orang terdekat yang telah memberikan Masukan, dukungan dan saran yang sangat berguna.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penggunaan kata-kata ataupun tata cara penulisan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai bahan masukan untuk penyempurna skripsi ini.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT selalu melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya kepada kita semua dan moga kiranya laporan magang ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya, amin ya Robbal'Alamin.

*Wassalamu'alakum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, November 2018

AYU RAHMADANI HARAHAP

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Batasan dan Rumusan masalah.....	6
D. Manfaat dan Tujuan Penelitian.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
A. Uraian Teoritis .....	8
1. Anggaran.....	8
a. Pengertian Anggaran.....	8
b. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran.....	9
c. Fungsi Anggaran.....	10
d. Kelemahan Anggaran .....	12
e. Langkah-Langkah Menyusun Anggaran.....	12
f. Metode Penyusunan Anggaran.....	13
g. Jenis-jenis Anggaran.....	14

2. Pengertian Efektivitas .....	15
a. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas .....	17
b. Pengukuran Efektivitas .....	19
3. Penelitian Terdahulu .....	20
B. KERANGKA BERFIKIR .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>24</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	24
B. Defenisi Operasional Variabel .....	24
C Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
D. Jenis dan Sumber Data.....	26
E. Teknik Pengumpulan Data .....	27
F. Teknik Analisis Data .....	28
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>29</b>
A. Hasil Penelitian .....	29
1. Gambaran Umum UPT RSUD Pirngadi Medan.....	29
2. Visi dan Misi.....	31
3. Struktur Organisasi .....	32
4. Analisis Data.....	33
B. Pembahasan.....	35
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>37</b>
A. Kesimpulan .....	37
B. Saran.....	38

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I – 1	Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi.....	4
Tabel II- 1	Peneliti Terdahulu .....	20
Tabel III – 1	Kisi- kisi Wawancara .....	26
Tabel III - 2	Waktu Penelitian.....	27
Tabel IV - 1	Efektivitas Anggaran Operasional RSUD Pirngadi.....	33

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II. 1 Kerangka Berfikir.....	23
Gambar IV.1 Struktur Organisasi RSUD Pirngadi Medan.....	32

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dengan direvisinya UU No. 22 tahun 1999 ke UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan UU No.25 tahun 1999 ke UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah merupakan perundang-undang yang berhubungan dengan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah. Otonomi daerah pemerintah daerah diberikan keleluasaan dalam mengatur penerimaan dan pengeluaran yang sesuai dengan kepentingan daerahnya masing-masing. Karena masing-masing daerah diberikan kewajiban dan kewenangan untuk menyusun Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan publik dan memajukan perekonomian daerah, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

Penyelenggaraan pemerintah daerah tidak lepas dari adanya penggunaan dan pemanfaatan anggaran serta pendapatan daerah. Dan setiap tahun juga selalu saja pemerintah daerah mempersiapkan perencanaan anggaran atau yang sering disebut dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Karena anggaran pemerintah berkaitan dengan penentu jumlah alokasi dana untuk setiap program dan aktivitas yang menggunakan dana milik masyarakat. Anggaran merupakan alat perencanaan target yang harus dicapai oleh pemerintah, serta sebagai alat

untuk pengendalian alokasi sumber dana publik yang disetujui oleh legislatif untuk nanti dibelanjakan.

Dengan kata lain Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk menjaga jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter, tetapi juga dapat dinyatakan dalam satuan barang. Secara garis besar anggaran merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan. Sehingga dalam proses penyusunan dibutuhkan data dan informasi, baik yang bersifat tak terkendali untuk dijadikan bahan taksiran. Hal ini disebabkan karena data dan informasi tersebut akan berpengaruh terhadap keakuratan taksiran dalam proses perencanaan anggaran. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan akan timbulnya masalah yang dapat mengakibatkan sumber daya kurang efektif yang akhirnya dapat berujung pada kerugian.

Soejono soekanto (1986, hal 25) menyatakan bahwa “ Efektivitas berasal dari kata efektifies yang berarti taraf sampai atau sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan”. Selanjutnya, menurut Soewarno Handyaningrat (1985, hal 38) Mengatakan bahwa “ Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Sudah jelas bahwa apabila terdapat perencanaan yang baik maka akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. (Anthony & Govindarajan,2005,hal.19) proses pengendalian manajemen yang diukur melalui perencanaan, strategis (pemrograman), penyusunan annggran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Perencanaan strategi (pemrograman) dapat diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan

kepada masing-masing program tersebut. Dengan demikian, pemrograman yang tepat akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif. menurut Mulyadi (2001:495) 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.

UPT RSUD Pirngadi Medan merupakan Badan layanan Umum Daerah Penuh dengan keputusan Walikota Medan nomor 900/1847K tanggal 13 Oktober 2011. yang beralamat di jl. Prof. HM Yamin SH No. 47 Medan. UPT RSUD Pirngadi Medan adalah salah satu pusat pelayanan kesehatan tingkat lanjutan (pusat rujukan) untuk pelayanan di Kota Medan. Didirikan oleh kolonial Belanda dengan nama Gemente Zieken Huis pada tanggal 11 Agustus 1928. Peletak batu pertama dilakukan seorang bocah berumur 10 tahun bernama Maria Constantia Macky anak dari Walikota medan saat itu dan diangkat sebagai Direktur Dr.W.Bays.

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 Anggran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melainkan dari investor. Tetapi tetap juga UPT RSUD Pirngadi Medan selalu mengalami Defisit anggaran. 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. Dapat dilihat pada realisasi anggaran operasional berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) pada tahun 2015 s/d tahun 2017 yang ditunjukkan pada table dibawah ini:

**Tabel I-1**  
Realisasi Anggaran Operasional RSUD Pirngadi berdasarkan Rencana  
Bisnis Anggaran (RBA) Tahun 2015-2017  
(dalam ribuan)

Keterangan	Anggaran 2015	realisasi 2015	Anggaran 2016	Realisasi 2016	Anggaran 2017	Realisasi 2017
Pendapatan	<b>321.112.619</b>	<b>315.421.872</b>	<b>364.009.192</b>	<b>281.525.500</b>	<b>413.054.082</b>	<b>125.688.849</b>
Pendapatan Asli Daerah	160.556.309	157.710.936	182.004.596	140.762.750	206.527.041	125.219.339
Lain-lain Pendapatan yang sah	160.556.309	157.710.936	182.004.596	140.762.750	206.527.041	469.509
Belanja	<b>432.196.402</b>	<b>391.077.878</b>	<b>468.256.953</b>	<b>409.075.777</b>	<b>276.805.841</b>	<b>156.734.930</b>
Belanja Operasi	304.905.245	275.731.559	322.488954	276.364.299	205.129.220	116.142.897
Belanja Pegawai	99.712.092	99.150.832	110.256.419	104.283.158	70.278.800	39.956
Belanja Modal	27.579.065	16.195.487	35.511.579	28.428.320	1.397.820	635.826
<b>Surplus/ Defisit</b>	<b>111.083.783</b>	<b>75.656.005</b>	<b>104.247.761</b>	<b>127.550.277</b>	<b>136.248.241</b>	<b>31.046.080</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari realisasi anggaran operasional 2015 s/d 2017 bawah terjadi defisit atau kekurangan anggaran setiap tahunnya dari tahun 2015 s/d tahun 2017, Menurut Raharja dan 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) diatas

dapat dilihat bahwa anggaran belanja lebih besar dari pada pendapatan yang diterima maka dikatakan defisit.

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. Menurut Lastowo (2008: 95) Varians anggaran adalah perbedaan antara standar dengan yang sesungguhnya dengan membandingkan anggaran dengan realisasi. Sehingga varians yang terjadi dapat berupa varians yang menguntungkan atau varians tidak menguntungkan sebagai alat pengendalian dan perencanaan bagi perusahaan.

Kemudian dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Fandillah (2013) dengan menganalisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran di RSUD Kardinah Kota Tegal, ditemukan beberapa hasil yang berbeda adapun dalam penelitian penulis hanya menganalisis efektivitas pengelolaan anggaran operasional di RSUD Pirngadi Kota Medan. Penulis hanya terfokus pada anggaran operasionalnya saja.

UPT RSUD Pirngadi merupakan objek penelitian yang menarik, dikarenakan RSUD Pirngadi selalu mengalami Defisit anggaran dan penggunaan anggaran yang tidak efektif. Dimungkinkan karena kurangnya pengawasan, perencanaan dan penyusunan pengelolaan anggaran yang kurang baik dan tidak efektif.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti judul mengenai “**Analisis Efektifitas Pengelolaan Anggaran Operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan masalah diatas dan agar tercapai suatu pembahasan yang terperinci, maka dalam penelitian ini terdapat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Rencana Bisnis Anggaran (RBA) belum digunakan sebagai alat pengendalian.
2. Rencana Bisnis Anggaran (RBA) belum digunakan sebagai alat perencanaan.
3. Terjadinya Defesit anggaran operasional pada Tahun 2015 s/d Tahun 2017 pada UPT RSUD Pirngadi Medan.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan masalah**

Agar permasalahan penelitian ini tidak meluas, maka peneliti ini dibatasi pada Anggaran Operasional yang ada pada RBA (Rencana Bisnis Anggaran).

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah maka peneliti mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a). Bagaimana Efektifitas pengelolaan Anggaran Operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan.

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis bagaimana Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional pada UPT RSUD Pirngadi Medan berdasarkan RBA.

### **2. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Peneliti

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

2. Bagi Pemerintah

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

3. 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 efektifitas pengelolaan anggaran operasional.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **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.

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 (2013, 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 dan Parulian, 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 19), 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 dan 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 Nafrin (2013, hal 20), 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 keberansertaan. Anggaran tersebut meliputi : manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer pengawasan dan keuangan.

Menurut Nafarin (2013:9), 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 penaksiran-penaksiran (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 Harahap (2008, hal 20), 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 anggarannya 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 di atas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya 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. 12) 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:

a. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

b. 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: 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.

## 2. Pengertian Efektivitas

Pada dasarnya efektivitas merupakan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Soejono Soekanto (1986, hal 25) mengemukakan bahwa efektivitas berasal dari kata *effectivies* yang berarti taraf sampai atau sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan.

Selanjutnya, menurut Emerson Handyaningrat (1985, hal 38) bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sementara itu, Mahsun (2006, hal 182) menjelaskan bahwa efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai.

Efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas, yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas telaris, selalu diukur dari unit produksi atau layanan atau nilai moneterinya. Selanjutnya, ia menambahkan bahwa efektivitas merupakan kriteria evaluasi yang mempertanyakan apakah hasil yang diinginkan telah tercapai (Dunn, 2000a ; Dunn, 2000b).

Sedangkan menurut Richard M Steers (1985, hal 208-209) efektivitas digolongkan dalam 3 (tiga) model, yaitu :

- a. Model optimasi tujuan, penggunaan model optimasi bertujuan terhadap efektivitas organisasi memungkinkan diakuinya bahwa organisasi yang berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula. Dengan demikian nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasil dengan tujuan organisasi.
- b. Prespektif sistem, memusatkan perhatiannya pada hubungan antara komponen-komponen baik yang berbeda didalam maupun yang berada diluar organisasi. Sementara komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan atau keberhasilan organisasi. Jadi model ini memusatkan perhatiannya pada hubungan sosial organisasi lingkungan.

- c. Tekanan pada perilaku, dalam model ini, efektivitas organisasi dilihat dari hubungan antara apa yang diinginkan organisasi. Jika keduanya relatif homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangat besar.

Berdasarkan pengertian-pengertian efektivitas yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa efektifitas diartikan tercapainya sasaran, tujuan atau hasil kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, efektivitas merupakan perbandingan antara hasil dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya. efektivitas terkait dengan pencapaian atau hasil dari pengelolaan anggaran operasional.

#### **a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas**

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

1. Adanya tujuan yang jelas,
2. Struktur organisasi,
3. Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat,
4. Adanya sistem nilai yang dianut.

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan organisasi adalah memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Struktur dapat mempengaruhi efektifitas dikarenakan struktur yang menjalankan organisasi. Struktur yang baik adalah struktur yang kaya akan fungsi dan sederhana. Selanjutnya, tanpa ada dukungan dan partisipasi

serta sistem nilai yang ada maka akan sulit untuk mewujudkan organisasi yang efektif. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

Kemudian, empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yang dikemukakan oleh Richard M Steers (1985, hal 8) peneliti uraikan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
- b. Karakteristik Lingkungan mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- c. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- d. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang ada di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Menurut pendapat di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa:

- a. Organisasi terdiri atas berbagai unsur yang saling berkaitan, jika salah satu unsur memiliki kinerja yang buruk, maka akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan;

- b. Keefektivan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang baik dengan lingkungan;
- c. Kelangsungan hidup organisasi membutuhkan pergantian sumber daya secara terus menerus. Suatu perusahaan yang tidak memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya, tetapi apabila suatu perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dapat lebih mudah tercapai hal itu dikarenakan efektivitas akan selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut.

#### **b. Pengukuran Efektivitas**

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh jadi melebihi apa yang telah dianggarkan, boleh jadi dua kali lebih besar atau bahkan tiga kali lebih besar. Efektivitas hanya melihat suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2004, hal. 134).

Efektif terkait dengan hubungan antara hasil yang di harapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Maka semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi., program atau kegiatan.efektivitas lebih berfokus pada pencapaian hasil (outcome).

Dengan demikian untuk menganalisis efektivitas Anggaran Operasional dapat dirumuskan sebagai berikut (Mahmudi, 2007, hal.84) :

$$Efektif = \frac{Realisasi\ Anggaran}{Target\ Anggaran} \times 100\%$$

Standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 tentang kriteria penilaian dan kinerja keuangan, penetapan tingkat efektivitas anggaran operasional adalah sebagai berikut:

- a. Hasil perbandingan atau tingkat pencapaian diatas 100% berarti sangat efektif
- b. Hasil perbandingan antara 90% - 100% berarti efektif
- c. Hasil perbandingan 80% - 90 % berarti cukup efektif
- d. Hasil perbandingan 60 % - 80% berarti kurang efektif
- e. Hasil perbandingan dibawah 60 % berarti tidak efektif

### **3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang sebelumnya juga menggunakan judul yang bersangkutan dengan Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional adalah sebagai berikut:

**Tabel II - 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nur Fandillah (2013)	Analisis Efektivitas dan Efisiensi 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 memiliki alat- alat kesehatan yang cukup memadai untuk melakukan pemeriksaan.
2.	Adelstin 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.
3.	Ariel Sharon Sumenge (2013)	Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Minahasa Selatan	Tingkat dan Kriteria Efektivitas anggaran belanja BAPPEDA Minahasa Selatan tahun 2008-2012 sangat bervariasi. Tingkat efektivitas tertinggi terjadi pada tahun 2010 dan yang terendah terjadi pada tahun 2011. Anggaran belanja tahun 2008, 2009, 2010 dan 2012 sudah bisa dikatakan efektif, tetapi pada tahun 2011 tingkat efektivitasnya masih kurang karena realisasi anggaran belanja memiliki perbedaan yang jauh dengan target anggaran belanja yang harus dicapai.

## **B. Kerangka Berfikir**

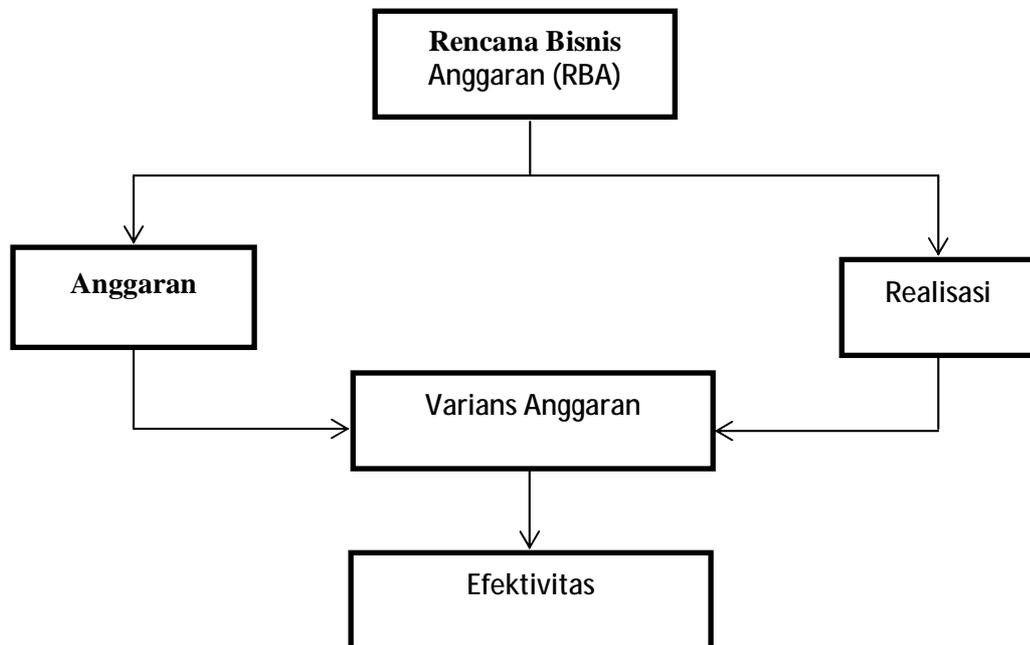
Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari perencanaan dan pengendalian karena perencanaan dan pengendalian merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen organisasi, demikian juga anggaran mempunyai posisi yang penting. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara 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, menurut Emerson Handyaningrat (1985, hal 38) bahwa 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.

Maka dari itu untuk membantu UPT RSUD Pirngadi Medan dalam melakukan analisis efektivitas pengelolaan anggaran berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) jika anggaran dan realisasi mempunyai nilai angka yang sama atau total pendapatan lebih besar dari total biaya belanja sehingga akan menjadikan prinsip standar yang benar dan akan berdampak pada peningkatan pengelolaan anggaran pada perusahaan tersebut. Sehingga Realisasi Anggaran

tersebut tepat sasaran dan tujuan yang ditetapkan semula dapat tercapai. Dengan catatan berapa anggaran yang ada di RBA jangan di tambah atau dimanipulasi. Dengan hal tersebut dapat membantu peningkatan efektivitas pengelolaan anggaran operasioal perusahaan.

Kerangka berfikir dari peneliti ini dapat dilihat dari gambar II. I sebagai berikut:



**Gambar II - 1 Kerangka Berfikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. 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. Best (1982: 119).

#### **B. 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. 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. Selanjutnya, menurut Emerson Handyaningrat (1985, hal 38) bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. 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.

Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Tingkat efektivitas dengan rumus sebagai berikut:

$$Efektif = \frac{Realisasi Anggaran}{Target Anggaran} \times 100\%$$

**Tabel III- 1**

**Kisi- kisi Wawancara**

No	Indikator
1.	Relisasi anggaran belum sesuai dengan Rencana Bisnis Anggaran (RBA)
2.	Terjadi defisit anggaran
3.	Penggunaan anggaran yang tidak efektif
4.	Pengelolaan keuangan berdasarkan RBA

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada RSUD Pirngadi Medan jl. Prof. HM. Yamin Sh No. 47, Perintis, Medan Timur. Kota Medan, Sumatera Utara (20234).

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian Direncanakan mulai November 20018 hingga Maret 2019.

**Tabel III - 2**  
**Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2018		Tahun 2019		
		November	Desember	Januari	Februari	Maret
1.	Pengajuan Judul					
2.	Penyusunan proposal dan Penelitian					
3.	Seminar Proposal					
4.	Riset/ Penelitian skripsi					
5.	Penyusunan Skripsi					
6.	Sidang Meja Hijau					

### D. 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.

## 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.

### b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang disiapkan oleh tempat riset yaitu data dari Bidang Anggaran RSUD Pirngadi Medan.

## **E. 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 dokumen-dokumen atau laporan-laporan perusahaan lainnya yang terkait dengan penelitian.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Metode teknik analisis data menggunakan metode deskriptif pendekatan kuantitatif yang merupakan metode yang digunakan untuk merumuskan perhatian terhadap masalah yang dihadapi, dimana data yang dikumpul, disusun dan dianalisis sehingga dapat memberikan informasi masalah yang ada. 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 perhitungan ulang terhadap anggaran operasional berdasarkan RBA (Rencana Bisnis Anggaran).
3. Melakukan analisis anggaran operasional berdasarkan dengan Rasio Efektivitas untuk mengetahui efektif atau tidak efektifnya anggaran operasional.
4. Menarik Kesimpulan dari hasil pembahasan rumusan masalah.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **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, SPPD-KPTI (Mantan Kepala Dinas Kota Medan).

## 2. Visi dan Misi

### a. 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

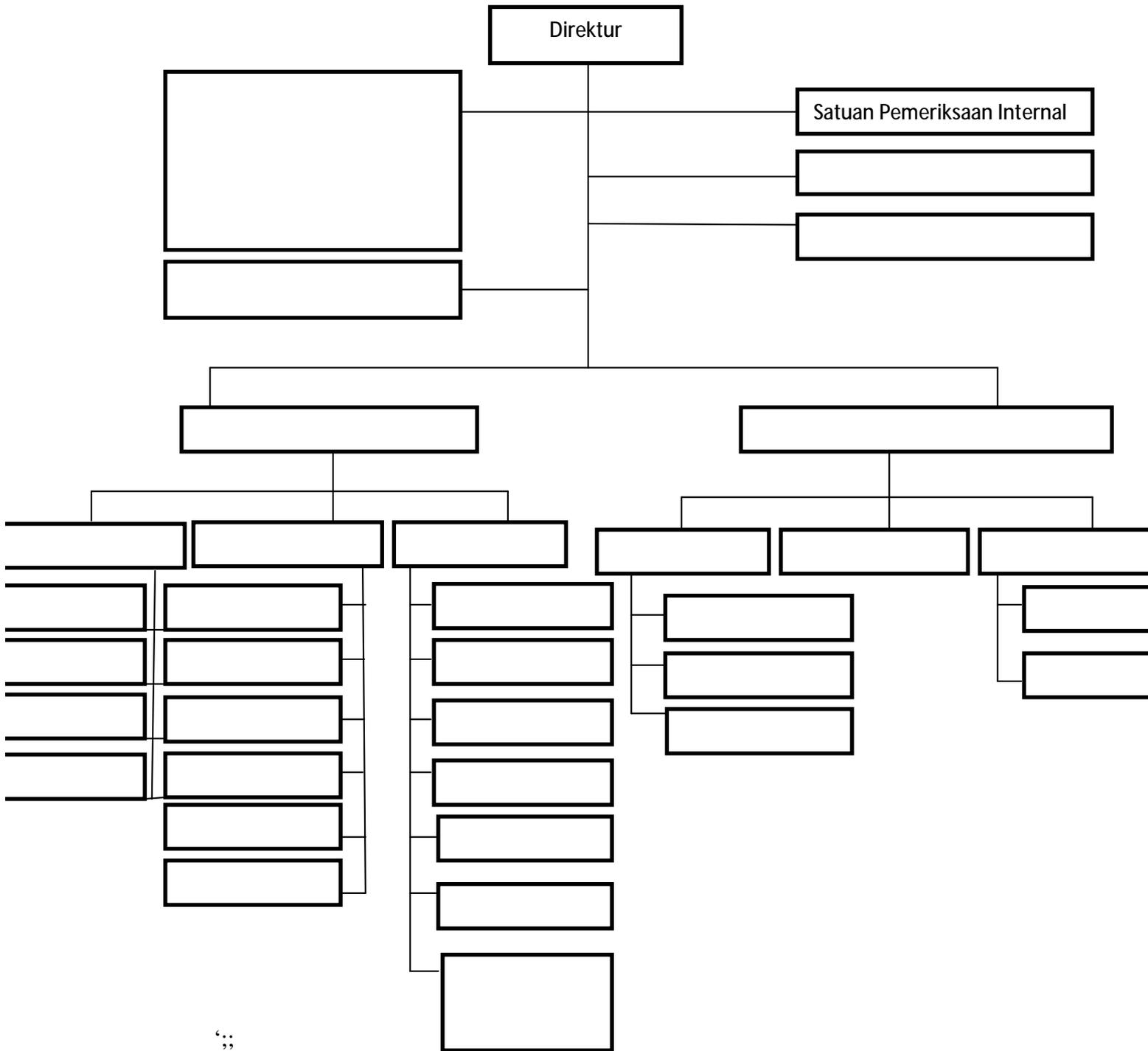
“ Menjadi Rumah Sakit Pusat Rujukan dan Unggulan di Sumatera Utara Tahun 2020”.

### b. 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.

### 3. Struktur Organisasi



**Gambar IV**  
**Struktur Organisasi RSUD Pirngadi Medan**  
**Sumber: RSUD Pirngadi Medan**

#### 4. Analisis Data

Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional RSUD Pirngadi Medan dalam penelitian ini adalah salah satu proses penilaian mengenai tingkat pengelolaan anggaran operasional pada RSUD Pirngadi Medan untuk kurun waktu 2015-2016. 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 penilaian dan kinerja keuangan, penetapan tingkat efektivitas anggaran operasional digolongkan kedalam beberapa kategori, yaitu:

- a. Hasil perbandingan atau tingkat pencapaian diatas 100% berarti sangat efektif
- b. Hasil perbandingan antara 90% - 100% berarti efektif
- c. Hasil perbandingan 80% - 90 % berarti cukup efektif
- d. Hasil perbandingan 60 % - 80% berarti kurang efektif
- e. Hasil perbandingan dibawah 60 % berarti tidak efektif

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

$$Efektif = \frac{Realisasi\ Anggaran}{Target\ Anggaran} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{75.656.005}{111.083.783} \times 100 \%$$

$$= 68,1\%$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{127.550.277}{104.247.761} \times 100 \%$$

$$= 122,4\%$$

$$\text{Tahun 20017} = \frac{31.046.080}{136.248.241} \times 100\%$$

$$= 22,8\%$$

**Tabel IV- 1**

**Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional UPT RSUD Pirngadi  
(dalam Ribuan )**

Tahun	Realisasi	Anggaran	Efektivitas
2015	75.656.005	111.083.783	68,1 %
2016	127.550.277	104.247.761	122,4%
2017	31.046.080	136.248.241	22,8%

Dilihat dari tabel IV-1 , maka penilaian efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada UPT RSUD Pirngadi untuk tahun 2015 dengan tingkat efektivitasnya 68,9% dapat dinilai kurang efektif dilihat dari penetapan tingkat efektivitas hasil perbandingannya 60% - 80% berarti kurang efektif. Untuk penilaian efektivitas pengelolaan anggaran operasional tahun 2016 jauh mengalami peningkatan dengan tingkat efektivitas 122,4% dapat dinilai sangat efektif dilihat dari hasil perbandingannya diatas 100% berarti sangat efektif. Dan sedangkan untuk penilaian efektivitas pengelolaan anggaran operasional tahun 2017 kembali mengalami penurunan dengan tingkat efektivitasnya 22,8 % dapat

dinilai tidak efektif dilihat dari penetapan tingkat efektivitas hasil perbandingan dibawah 60% berarti tidak efektif.

## **B. 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.

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 68,9% ( 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).

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 2017 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. 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**

#### **A. 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.

## **B. 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

- Anthony,R.N dan V. Govindarajan (1995). *Manajemen Control System* (edisi XI). Jakarta:Salemba Empat.
- Best,John.W (1982). *Metodologi Penelitian dan Pendidikan* . Surabaya:Usaha Nasional.
- Darminto (2014). “Analisis Efektivitas Pemberian Kredit Dalam Rangka Mengoptimalkan Alokasi Dana Bank.” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 15 No.2, Oktober 2014.
- Dunn,William N (2000a). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta:Gadjah Mada Press.
- Dunn,William N (2000b). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta:Gadjah Mada Press.
- Handyaningrat, Soewarno (1985). *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Manajemen* (edisi VI). Jakarta :PT Gunung Agung.
- Harahap, Sofyan Syafri (2008). *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mahmudi (2007). *Analisis Laporan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi.
- M. Munandar (2007). *Budgeting Perencanaan Kerja PengKoordinasian Kerja pengawasan kerja* (edisi II). Yogyakarta BPFE.
- Mulyadi (2001). *Sistem Akuntansi* (edisi III). Jakarta : Salemba Empat.
- Naftrin, M (2007). *Penganggaran Perusahaan* (edisi III). Jakarta : Salemba Empat.
- Pangkey, Imanuel (2015). “Analisis Efektivitas dan Efesiensi Anggaran Belanja pada Dinas Kebudayaan da Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara.” *Jurnal EMBA*, Vol .3 No. 4, Desember 2015, Hal. 33-43.
- Rudianto (2009). *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta :Penerbit Erlangga.

Sasangko, Catur dan Safrida Rumondang (2013). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat

Soekanto, Soerjono (1986). Pengantar penelitian Hukum. Jakarta :UI Press.

Steers, M. Richard (1985). Efektivitas Organisasi Perusahaan. Jakarta: Erlangga

Tamasoleng, Adelstin (2015). “Analisis efektivitas Pengelolaan Anggaran Di Kabupaten Silau Tagulandang Biaro.” *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol.3, No. 1, 2015. 97 :110.

## **Transkrip Wawancara**

Narasumber : Bapak Risuhendi, SE.,M.SI.,AK.,CA.

Hari/ Tanggal : Rabu/ 6 Februari 2019

Waktu : 14.00 s/d 15. 40

Tempat : RSUD Pirngadi Medan

### Keterangan

P : Peneliti

B : Bapak Risuhendi, SE.,M.SI.,AK.,CA.

### Dialog Wawancara

P : Saat ini saya Ayu Rahmadani Harahap sedang bersama Bapak Risuhendi, SE.,M.SI.,AK.,CA. Yaitu selaku pegawai bagian Anggaran RSUD Pirngadi Medan. Assalamualikum pak, Selamat siang?

B : Walaikumsalam. Gimana kabarnya nih?

P : Alhamdulillah Pak. Gimana kabar bapak sama keluarga?

B : baik juga, Alhamdulillah.

P : Jadi mengenai anggaran operasioalnya RSUD Pirngadi Medan itu pengelolaan keuangannya berdasarkan RBA (Rencana Bisnis Anggaran) iya pak?

B : iya pengelolaan keuangan kami berdasarkan RBA (Rencana Bisnis Anggaran) tetapi nanti ada laporan RBA untuk BLUD dan ada RBA APBD. Bedanya kalau RBA BLUD itu dari pengelolaan keuangan rumah sakit itu sendiri, sedangkan RBA APBD itu pengelolaannya dari Dinas Kesehatan. Jadi tidak digabungkan.

P : oh iya pak, seperti yang kita ketahui RBA itu kan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran BLUD dimasa yang akan datang kan pak, pernah nggak sih pak dalam pengelolaan atau penyusunan RBA ini tidak sesuai dengan realisasi anggaran yang sebetulnya pak, itu disebabkan karena apa kira-kira ya pak?

B : pernahla, kan kita nggak tau kedepannya seperti apa. Kita cuman bisa merencanakan saja. Kalau yang kita targetkan belum sesuai dengan yang kita rencanakan mungkin itu hal yang wajar. Bisa jadi penyebabnya karena bertambahnya belanja pegawai, belanja operasi dan sebagainya.

- P : Maaf sebelumnya ya pak, katanya RSUD Pirngadi ini mengalami collaps ya pak? karena sering defisit anggaran.
- B : kalau masalah collaps nya sih tidak mungkin collaps karena yang pertama, rumah sakit pemerintah lebih baik dari rumah sakit swasta karena dukungan dari pemerintah. Kedua, manajemennya yang harus diperbaiki. Kalau masalah defisitnya mungkin iya karena kadang masih sering kekurangan anggaran.
- P : kan pak saya pernah baca salah satu info alasan sering terjadinya defisit anggaran di RSUD Pirngadi Medan ini karena pemakaian anggaran yang tidak efektif ya pak? Boros di pemakaian anggaran katanya pak?
- B : yang lalu biarla berlalu, sekarang yang terpenting gimana kita sama-sama membangun RSUD Pirngadi menjadi lebih baik lagi.
- P : oh iya pak, makasih ya pak sudah meluangkan waktunya untuk wawancara ini, saya minta maaf sudah mengganggu waktu bapak.
- B : iya nak enggak apa-apa kok, sama-sama.