

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penggunaan anggaran operasional terhadap indikator kinerja unit layanan serta merumuskan strategi optimalisasi penggunaan anggaran di RS Pertamina Cilacap. Analisis dilakukan dengan pendekatan SWOT yang memetakan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), kemudian dikombinasikan untuk menghasilkan alternatif strategi. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Efektivitas Penggunaan Anggaran terhadap Indikator Kinerja Layanan

a) Jumlah kunjungan pasien

Alokasi anggaran pada sarana pelayanan, obat serta fasilitas IGD terbukti efektif dalam mendorong peningkatan jumlah kunjungan pasien rawat jalan dari tahun ke tahun. Informan lapangan mengungkapkan bahwa peningkatan ini juga didorong oleh pengembangan layanan dan perluasan akses, meskipun strategi promosi masih terbatas. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas anggaran cukup kuat pada aspek pelayanan langsung, tetapi masih lemah dalam mendukung pencapaian aspek pemasaran.

b) *Bed Occupancy Rate (BOR)*

Fasilitas rawat inap yang memadai dan penggunaan anggaran prioritas pada kebutuhan vital berkontribusi terhadap fluktuasi BOR,

yang meningkat dari 43,6% pada 2022 menjadi 64,6% pada 2023, kemudian turun menjadi 14,1% pada 2024. Perhitungan rasio efisiensi memperlihatkan adanya ketidakstabilan dalam pemanfaatan kapasitas tempat tidur. Dari perspektif *financial performance*, peningkatan BOR di 2023 mencerminkan optimalisasi ruang rawat yang berdampak positif terhadap penerimaan rumah sakit, namun penurunan pada 2024 menunjukkan risiko *underutilization* dan inefisiensi biaya. Dari sisi *service quality*, stabilitas BOR belum terjaga karena keterbatasan SDM dan adanya ketidaksesuaian distribusi anggaran. Hasil wawancara mendukung temuan ini, dengan informan menyebutkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan RKAP dengan kebutuhan nyata di lapangan, terutama terkait pengurangan tenaga dan *mandatory program*.

c) *Average Length of Stay* (AvLOS)

Rata-rata lama rawat pasien berada dalam rentang 2,6 - 4,1 hari, yang menunjukkan efisiensi pelayanan masih sesuai standar klinis. Rasio efisiensi AvLOS relatif stabil, menandakan bahwa alokasi anggaran pada alat medis dan tenaga kesehatan mampu menjaga kualitas layanan tanpa memperpanjang durasi perawatan. Namun, dari perspektif *financial performance*, keterlambatan pengadaan BMHP (bahan medis habis pakai) meningkatkan risiko biaya tambahan karena memperpanjang penggunaan sarana.

d) Jumlah tindakan medis

Jumlah tindakan medis, terutama pada layanan bedah, meningkat signifikan dari 721 tindakan pada 2023 menjadi 1.113 tindakan pada 2024. Rasio produktivitas layanan ini menunjukkan efektivitas anggaran pada dukungan fasilitas, pemeliharaan peralatan dan peningkatan kompetensi tenaga medis. Dari sisi *financial performance*, kenaikan tindakan bedah dan pemeriksaan penunjang berkontribusi besar terhadap pendapatan rumah sakit. Dari dimensi *service quality*, peningkatan volume tindakan mengindikasikan perbaikan akses dan mutu pelayanan, meskipun masih terdapat hambatan akibat fluktuasi harga obat dan alat kesehatan. Informasi lapangan menegaskan adanya program yang tidak sepenuhnya direncanakan serta perbedaan antara RKAP dan realisasi, sehingga beberapa unit tidak sepenuhnya mendapatkan manfaat dari alokasi anggaran.

2. Strategi Optimalisasi Anggaran

Berdasarkan matriks SWOT, diperoleh sepuluh strategi alternatif, yaitu:

- a) Strategi SO: (1) meningkatkan efisiensi alokasi anggaran untuk memperluas layanan prioritas, (2) mengembangkan layanan berbasis teknologi digital untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi.
- b) Strategi WO: (3) memperbaiki sistem manajemen dan pelaporan anggaran berbasis digital, (4) meningkatkan promosi layanan agar

penggunaan anggaran berdampak pada jumlah kunjungan pasien, (5) memperkuat modal operasional dengan kerja sama eksternal.

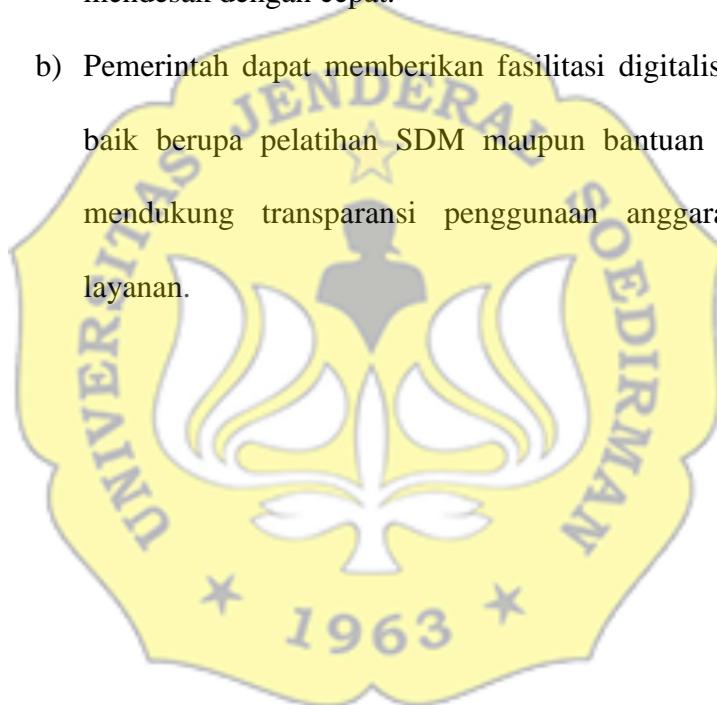
- c) Strategi ST: (6) mempertahankan alokasi anggaran pada produk layanan terjangkau untuk menghadapi persaingan, (7) mengembangkan variasi layanan medis agar lebih kompetitif, (8) menambah tenaga kesehatan untuk mengurangi risiko beban kerja tinggi.
- d) Strategi WT: (9) membuat sistem legalitas, regulasi, dan SOP penganggaran yang lebih kuat, (10) membangun aplikasi khusus sistem keuangan untuk meminimalisasi kesenjangan rencana-realisasi.

B. Implikasi

Berdasarkan simpulan di atas, implikasi dari penelitian ini adalah:

1. Bagi RS Pertamina Cilacap
 - a) Perlu memperkuat integrasi sistem pelaporan anggaran melalui SIMRS agar akurasi dan transparansi meningkat.
 - b) Optimalisasi penggunaan anggaran harus diarahkan pada indikator kinerja layanan, khususnya BOR dan AvLOS sehingga efisiensi anggaran sejalan dengan peningkatan mutu pelayanan.
 - c) Rumah sakit harus lebih aktif dalam promosi layanan kesehatan agar pertumbuhan jumlah kunjungan pasien dapat terus meningkat dan berdampak pada stabilitas keuangan.

- d) Strategi pengelolaan anggaran sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pengendalian biaya, tetapi juga pada peningkatan *value* bagi pasien melalui layanan medis yang cepat, terjangkau, dan inovatif.
2. Bagi Pemerintah dan Pemangku Kepentingan BUMN
- Dukungan regulasi dan kebijakan anggaran perlu diarahkan agar lebih fleksibel sehingga rumah sakit dapat merespons kebutuhan mendesak dengan cepat.
 - Pemerintah dapat memberikan fasilitasi digitalisasi rumah sakit, baik berupa pelatihan SDM maupun bantuan teknologi untuk mendukung transparansi penggunaan anggaran dan kinerja layanan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afwan, Yulinar Basri, E., & Fajrina, N. (2024). Analisa Ratio Komparatif Efektivitas dan Efisiensi Belanja Obat dan BMHP Terhadap Jumlah Kunjungan Pasien Tahun 2021 dan 2022 Pada BLUD RSUDZA. *Journal of Medical Science*, 5(1), 27–33. <https://doi.org/10.55572/jms.v5i1.134>

Agustin Junia. (2024). Analisis Efisiensi Penggunaan Tempat Tidur Pada Unit Pelayanan Rawat Inap. *Jurnal Kesehatan*, 5(September), 7138–7151.

Alfian, D., Iriyadi, I., & Pramiudi, U. (2013). Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 1(3), 193–202. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v1i3.244>

Amalia, R., Kasmiati, N., Yorismanto, Hartono, B., & Daud, A. G. (2025). Sistem Anggaran Rumah Sakit Yang Berorientasi Kinerja Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2).

Anggraini, S. D., Suliyanto, & Roestijawati, N. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Medis, Penunjang Medis, Non Medis, SIMRS (Pasien) Terhadap Kepuasan Pasien RSGMP UNSOED. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)*, 24(1), 28–46.

Anisya, M., Renaldi, R., Devis, Y., Hartono, B., & Marlina, H. (2022). Analisis Optimilasasi Bed Occupancy Rate. *Jurnal Kesehatan*.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Management Control System*. Buku Satu. Salemba Empat.

Ariyani, A. (2021). Kajian Kemandirian Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Bidang Kesehatan Pada Masa Pandemi Covid-19. *KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Daerah)*, 6(1), 88–107. <https://doi.org/10.52062/keuda.v6i1.1630>

Azizah, A. (2022). Analisis Efektivitas Pendapatan Dan Efisiensi Belanja Guna