

**Dampak Efisiensi Pengelolaan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi:
Bukti dari Rumah Sakit Badan Layanan Umum TNI AL di Indonesia**

Santo Wirawan Harefa¹, Amimul Ummah Bay², Mohamad Rachmad³

Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut

santoaal54@gmail.com¹, pusjianmar@gmail.com², moat1402@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of budget management efficiency on organizational performance in a military Public Service Agency (BLU) hospital, with a case study at RSPAL dr. Ramelan Surabaya. As a BLU institution, the hospital possesses budgetary flexibility that allows for the optimization of direct spending and improvement in service quality. A descriptive quantitative approach was employed, with data collected through documentation, questionnaires, and semi-structured interviews. The results show that budget efficiency—reflected in improved budget realization ratios, strategic expenditure allocation, and the implementation of integrated financial information systems—has a positive and significant effect on organizational performance. Performance indicators such as BOR (Bed Occupancy Rate), ALOS (Average Length of Stay), and non-tax revenue (PNBP) improved alongside budget efficiency. These findings affirm that efficiency is not merely a fiscal control tool but a strategic mechanism to enhance service performance in military hospitals.

Keywords: budget efficiency, organizational performance, BLU, military hospital, RSPAL

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak efisiensi pengelolaan anggaran terhadap kinerja organisasi pada rumah sakit Badan Layanan Umum (BLU) militer, dengan studi kasus di RSPAL dr. Ramelan Surabaya. Dalam pengelolaannya, rumah sakit BLU memiliki fleksibilitas anggaran yang memungkinkan optimalisasi belanja langsung dan peningkatan kualitas layanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, kuesioner, dan wawancara semi-terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran—yang ditandai dengan peningkatan rasio realisasi anggaran, pergeseran alokasi ke belanja strategis, dan penggunaan sistem informasi keuangan—berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Indikator kinerja seperti BOR, ALOS, dan PNBP menunjukkan perbaikan seiring meningkatnya efisiensi anggaran. Temuan ini menegaskan bahwa efisiensi bukan hanya instrumen pengendalian fiskal, tetapi juga menjadi strategi peningkatan kinerja layanan di lingkungan rumah sakit militer.

Kata kunci: efisiensi anggaran, kinerja organisasi, BLU, rumah sakit militer, RSPAL

PENDAHULUAN

Efisiensi dalam pengelolaan anggaran telah menjadi isu sentral dalam tata kelola organisasi sektor publik, terutama pada institusi layanan kesehatan milik pemerintah seperti rumah sakit Badan Layanan Umum (BLU). Dalam konteks ini,

pengelolaan anggaran yang tepat tidak hanya berdampak pada akuntabilitas fiskal, tetapi juga secara langsung memengaruhi kinerja organisasi, baik dalam aspek administratif maupun pelayanan (Mardiasmo, 2018). Rumah sakit BLU, sebagai bagian dari reformasi birokrasi di sektor pelayanan publik, diharapkan dapat menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan demi menunjang pencapaian target kinerja yang optimal (Nurhayati & Wulandari, 2020).

Khususnya dalam lingkungan rumah sakit militer seperti Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan Surabaya, tantangan pengelolaan anggaran menjadi lebih kompleks. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara fungsi pelayanan kesehatan umum, fungsi militer, dan tuntutan akuntabilitas keuangan sebagai BLU (Yusriadi et al., 2021). Oleh karena itu, studi terhadap efisiensi anggaran dalam institusi seperti RSPAL menjadi sangat relevan dan penting, mengingat peran vital rumah sakit ini dalam menyediakan layanan kesehatan berkualitas bagi prajurit TNI AL, keluarga, serta masyarakat umum.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efisiensi pengelolaan anggaran dapat meningkatkan kinerja rumah sakit melalui alokasi sumber daya yang lebih tepat sasaran, pengendalian biaya operasional, serta peningkatan kualitas layanan (Susanto, 2019; Herawati & Aminah, 2022). Namun demikian, studi empiris yang meneliti hubungan tersebut dalam konteks rumah sakit militer di Indonesia masih terbatas. Padahal, rumah sakit militer memiliki karakteristik struktural dan tata kelola yang unik, yang dapat memengaruhi mekanisme penganggaran dan pencapaian kinerja (Putri & Kurniawan, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak efisiensi pengelolaan anggaran terhadap kinerja organisasi di RSPAL dr. Ramelan Surabaya. Dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana praktik pengelolaan anggaran di institusi kesehatan militer dapat memengaruhi pencapaian kinerja rumah sakit, sekaligus menawarkan rekomendasi untuk perbaikan sistem tata kelola keuangan pada rumah sakit BLU di lingkungan TNI AL.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah **penelitian deskriptif kuantitatif** dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan objektif bagaimana efisiensi pengelolaan anggaran berdampak terhadap kinerja organisasi pada RSPAL dr. Ramelan Surabaya. Data yang dikumpulkan berupa data keuangan dan indikator kinerja rumah sakit, yang dianalisis secara statistik untuk mengukur hubungan antara variabel efisiensi anggaran dan kinerja organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh hasil yang terukur dan dapat diuji secara empiris, sementara pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara

mendalam konteks, proses, dan dinamika internal rumah sakit sebagai Badan Layanan Umum di lingkungan TNI AL.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan Surabaya, yang merupakan salah satu rumah sakit militer tipe A dan berstatus sebagai Badan Layanan Umum (BLU) di bawah naungan TNI Angkatan Laut. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis RSPAL dalam penyelenggaraan layanan kesehatan bagi prajurit TNI AL, keluarga besar TNI, serta masyarakat umum. Selain itu, status BLU memungkinkan rumah sakit ini untuk mengelola anggaran secara fleksibel dan mandiri, menjadikannya lokasi yang relevan untuk menganalisis dampak efisiensi anggaran terhadap kinerja organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data sekunder dari laporan keuangan, laporan realisasi anggaran, dan laporan kinerja rumah sakit dalam kurun waktu tertentu.
- b. Wawancara semi-terstruktur, dilakukan terhadap pejabat atau staf manajemen keuangan dan perencanaan di RSPAL untuk mendapatkan informasi mendalam terkait proses pengelolaan anggaran dan mekanisme penilaian kinerja.
- c. Kuesioner, yang disebarakan kepada pegawai manajemen dan staf administrasi untuk memperoleh persepsi terkait efisiensi anggaran dan dampaknya terhadap kinerja.

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial.

- a. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan efisiensi pengelolaan anggaran dan pencapaian indikator kinerja rumah sakit secara umum.
- b. Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hubungan antara efisiensi pengelolaan anggaran (variabel independen) terhadap kinerja organisasi (variabel dependen).
- c. Untuk mendukung validitas hasil, digunakan pula uji asumsi klasik seperti uji normalitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan *software* statistik seperti SPSS atau STATA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Efisiensi Pengelolaan Anggaran di RSPAL dr. Ramelan Surabaya

Berdasarkan hasil analisis data laporan keuangan dan realisasi anggaran periode 2022–2024, diketahui bahwa efisiensi pengelolaan anggaran di RSPAL dr. Ramelan mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, rasio realisasi anggaran terhadap pagu mencapai 88%, meningkat menjadi 92% pada 2023, dan 95% pada tahun 2024. Ini menunjukkan bahwa anggaran yang telah direncanakan digunakan secara optimal dengan sedikit deviasi terhadap pelaksanaannya. Rasio belanja langsung terhadap total belanja juga meningkat, yang berarti rumah sakit lebih banyak mengalokasikan dana untuk kegiatan yang bersifat produktif seperti pengadaan obat-obatan, alat kesehatan, serta pengembangan kapasitas tenaga medis dan paramedis.

Efisiensi ini juga tercermin dari berkurangnya pemborosan anggaran dalam pos-pos belanja operasional, seperti perjalanan dinas, konsumsi rapat, dan pengadaan barang non-medis yang sebelumnya dianggap sebagai sumber inefisiensi. Manajemen keuangan RSPAL menerapkan prinsip *value for money* dalam proses penganggaran, di mana setiap pengeluaran dievaluasi berdasarkan manfaat dan kontribusinya terhadap *output* dan *outcome* layanan rumah sakit. Selain itu, penggunaan sistem informasi manajemen keuangan yang terintegrasi turut mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses pengelolaan anggaran.

Efisiensi pengelolaan anggaran pada rumah sakit BLU seperti RSPAL menjadi indikator utama dari kemampuan manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara rasional dan strategis (Mardiasmo, 2018).

Kinerja Organisasi RSPAL: Perspektif Kuantitatif dan Kualitatif

Kinerja organisasi RSPAL dianalisis berdasarkan indikator kuantitatif dan persepsi kualitatif dari pihak manajemen serta *stakeholder* internal. Secara kuantitatif, indikator utama kinerja rumah sakit menunjukkan tren positif. Tingkat *Bed Occupancy Rate* (BOR) meningkat dari 62% pada tahun 2022 menjadi 76% di tahun 2024, menunjukkan peningkatan utilisasi fasilitas rawat inap. *Average Length of Stay* (ALOS) turun dari 5,4 hari menjadi 4,8 hari, menandakan efisiensi dalam pelayanan medis. Jumlah kunjungan pasien rawat jalan juga meningkat secara konsisten, mencerminkan tingginya kepercayaan masyarakat dan prajurit TNI terhadap kualitas layanan RSPAL.

Dari sisi keuangan, terjadi peningkatan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang berasal dari layanan kesehatan umum dan kerja sama asuransi. PNBP naik dari Rp86 miliar pada 2022 menjadi Rp112 miliar pada 2024. Surplus anggaran yang dihasilkan pun dialokasikan kembali untuk peningkatan infrastruktur dan sarana pelayanan.

Secara kualitatif, wawancara mendalam terhadap kepala bagian keuangan, kepala instalasi, serta manajemen RS mengungkapkan bahwa terdapat pergeseran paradigma dalam pengelolaan kinerja, dari yang semula bersifat administratif menjadi berorientasi hasil (*outcome-based*). Sistem penganggaran kinerja

(*performance-based budgeting*) mendorong manajemen untuk lebih memperhatikan indikator hasil dibanding sekadar serapan anggaran.

Pendekatan ini mendukung penelitian Herawati & Aminah (2022) yang menegaskan pentingnya transformasi *mindset* birokrasi dari prosedural menuju *outcome* dalam peningkatan kinerja institusi layanan publik.

Hubungan antara Efisiensi Anggaran dan Kinerja Organisasi

Untuk menguji hubungan antara efisiensi anggaran dan kinerja organisasi, dilakukan analisis regresi linier sederhana. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel efisiensi anggaran (X) dan kinerja organisasi (Y), dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,765 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($p < 0,05$). Nilai R^2 sebesar 0,68 menunjukkan bahwa sekitar 68% variasi dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh efisiensi dalam pengelolaan anggaran, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kualitas SDM, teknologi, dan kebijakan pelayanan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efisiensi pengelolaan anggaran, maka semakin tinggi pula pencapaian kinerja organisasi. Efisiensi memungkinkan manajemen memfokuskan sumber daya pada kegiatan inti yang memberikan nilai tambah, meningkatkan kepuasan pasien, dan mempercepat waktu layanan. Selain itu, efisiensi juga berdampak pada peningkatan integritas organisasi karena memperkuat akuntabilitas publik terhadap penggunaan dana negara.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Putri & Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa efisiensi anggaran merupakan prediktor penting dalam peningkatan produktivitas dan efektivitas lembaga layanan publik.

Faktor Pendukung dan Penghambat Efisiensi Pengelolaan Anggaran

Penelitian ini menemukan sejumlah faktor pendukung utama dalam pencapaian efisiensi anggaran di RSPAL, antara lain:

- a. **Ketersediaan sistem informasi keuangan terintegrasi**, yang memudahkan pemantauan anggaran secara *real-time* dan meningkatkan transparansi penggunaan dana.
- b. **Kompetensi perencana anggaran dan pejabat pembuat komitmen (PPK)** yang memiliki pemahaman kuat terhadap prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas publik.
- c. **Budaya kerja militer yang disiplin**, yang mendorong pelaksanaan kegiatan sesuai rencana tanpa banyak deviasi dan keterlambatan.
- d. **Adanya regulasi BLU yang memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran**, seperti pemanfaatan surplus untuk belanja modal strategis.

Namun demikian, penelitian juga mengidentifikasi sejumlah kendala yang dapat menghambat efisiensi pengelolaan anggaran:

- a. **Keterlambatan pencairan dana dari pemerintah pusat**, khususnya pada triwulan awal, yang berdampak pada tertundanya beberapa kegiatan layanan.
- b. **Ketidakpastian regulasi dan perubahan kebijakan fiskal**, yang menyebabkan perencanaan jangka menengah dan panjang menjadi tidak stabil.
- c. **Keterbatasan pelatihan dan pembinaan SDM keuangan di tingkat unit pelaksana teknis**, yang menghambat inovasi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja.
- d. **Tuntutan administratif ganda** dari sistem BLU dan sistem militer yang terkadang tidak sinkron.

Menurut Nurhayati & Wulandari (2020), efisiensi pengelolaan anggaran pada sektor publik sangat bergantung pada kejelasan kebijakan fiskal, kapasitas birokrasi, dan sinergi antar unit kerja.

Implikasi terhadap Strategi Tata Kelola Rumah Sakit Militer

Hasil penelitian ini memiliki implikasi strategis terhadap peningkatan tata kelola rumah sakit militer di bawah struktur BLU. Efisiensi anggaran terbukti berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan, keberlanjutan keuangan, serta profesionalitas manajerial rumah sakit. Oleh karena itu, RSPAL dapat dijadikan sebagai model praktik terbaik dalam penerapan prinsip *good governance* dan efisiensi fiskal di lingkungan rumah sakit TNI.

Dalam jangka panjang, tata kelola rumah sakit militer perlu mengadopsi pendekatan berbasis data dan kinerja yang berkelanjutan, termasuk melalui penguatan sistem audit internal, digitalisasi proses keuangan, serta peningkatan kapasitas SDM anggaran dan manajemen risiko. Pendekatan ini penting agar rumah sakit tidak hanya efisien dalam aspek anggaran, tetapi juga adaptif dalam menghadapi dinamika kebutuhan layanan kesehatan yang terus berkembang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di RSPAL dr. Ramelan Surabaya, dapat disimpulkan bahwa efisiensi pengelolaan anggaran memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Efisiensi tercermin dari optimalisasi alokasi anggaran pada belanja langsung, pengendalian biaya operasional, serta pemanfaatan sistem informasi keuangan yang mendukung transparansi dan akuntabilitas. Dampaknya terlihat pada peningkatan indikator kinerja rumah sakit, baik secara kuantitatif seperti BOR, ALOS, dan PNB, maupun secara kualitatif melalui persepsi manajemen terhadap efektivitas layanan. Dengan demikian, efisiensi dalam pengelolaan anggaran tidak hanya menjadi instrumen pengendalian keuangan, tetapi juga menjadi katalisator strategis dalam mendorong tata kelola rumah sakit militer yang profesional, responsif, dan berorientasi pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Herawati, D., & Aminah, S. (2022). *Efektivitas anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah: Studi empiris di rumah sakit BLU*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik* (Edisi revisi). Yogyakarta: Andi.
- Nurhayati, R., & Wulandari, S. (2020). Pengaruh kapasitas aparatur dan sistem penganggaran terhadap efektivitas BLU rumah sakit pemerintah. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 6(2).
- Putri, D. R., & Kurniawan, T. (2020). Analisis pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja pelayanan publik di RSUD. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1).
- Susanto, H. (2019). *Manajemen keuangan rumah sakit: Perspektif badan layanan umum (BLU)*. Bandung: Refika Aditama.
- Yusriadi, Y., Rahmat, M., Amirullah, I., et al. (2021). Public service, bureaucratic capacity, and budget management: A study on public hospital performance in Indonesia. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 7(4).