

Narrative Literature Review : Efektivitas Penggunaan Anggaran Operasional dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Rumah Sakit

Haryo Wahyu Hatmoko^{1*}, Dewi Susilowati²

¹⁻²Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

*Penulis Korespondensi: haryo.hatmoko@mhs.unsoed.ac.id¹

Abstract. Hospitals, as both public service institutions and business entities, are required to manage their finances effectively to maintain service quality and financial sustainability. Operational budgets play a vital role in supporting service delivery, encompassing the availability of medical staff, medicines, and infrastructure, as well as facility maintenance. This study aims to provide an in-depth review of the effectiveness of operational budget utilization in relation to hospital service performance. The method employed is a narrative literature review, drawing upon eight scholarly articles published in the last five years that are relevant to the research topic. The findings indicate that effective operational budgeting is closely related to performance indicators, such as Bed Occupancy Rate, Average Length of Stay, Turnover Interval, patient visits, and patient satisfaction. Proper budget management not only enhances efficiency but also positively impacts staff motivation, patient safety, and hospital financial sustainability. Conversely, weaknesses in budget planning and execution may lead to decreased service quality and patient dissatisfaction. The implications of this study emphasize the need for performance-based budget governance that is integrated with service indicators, enabling hospitals to achieve a balance between cost efficiency, service quality, and organizational sustainability.

Keywords: Effectiveness; Healthcare Services; Hospital Performance; Operational Budget; Patient Satisfaction.

Abstrak. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan publik sekaligus entitas bisnis dituntut untuk mengelola keuangan secara efektif agar mampu menjaga mutu layanan dan keberlanjutan finansial. Anggaran operasional memiliki peran vital dalam mendukung kelancaran pelayanan, mulai dari ketersediaan tenaga medis, obat, sarana prasarana, hingga pemeliharaan fasilitas. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara mendalam efektivitas penggunaan anggaran operasional terhadap kinerja pelayanan rumah sakit. Metode yang digunakan adalah narrative literature review dengan menelaah delapan artikel ilmiah terbitan lima tahun terakhir yang relevan dengan topik penelitian. Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas anggaran operasional berhubungan erat dengan indikator kinerja seperti *Bed Occupancy Rate*, *Average Length of Stay*, *Turn Over Interval*, tingkat kunjungan dan kepuasan pasien. Pengelolaan anggaran yang tepat tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga berdampak pada motivasi karyawan, keselamatan pasien, serta keberlanjutan finansial rumah sakit. Sebaliknya, kelemahan dalam perencanaan dan eksekusi anggaran dapat menimbulkan penurunan kualitas layanan dan risiko ketidakpuasan pasien. Implikasi dari kajian ini menekankan perlunya penguatan tata kelola anggaran berbasis kinerja yang terintegrasi dengan indikator pelayanan, sehingga rumah sakit dapat mencapai keseimbangan antara efisiensi biaya, mutu pelayanan dan keberlanjutan rumah sakit.

Kata kunci: Anggaran Operasional; Efektivitas; Kepuasan Pasien; Kinerja Rumah Sakit; Pelayanan Kesehatan.

1. LATAR BELAKANG

Manajemen keuangan yang efisien di rumah sakit memiliki peran yang sangat penting karena lembaga ini berfungsi ganda, yaitu memberikan layanan publik sekaligus menjalankan peran sebagai badan usaha yang dituntut untuk menjaga keberlanjutan finansialnya (Tama, 2020). Kestabilan keuangan memungkinkan rumah sakit untuk mengalokasikan anggaran operasional secara tepat, menjamin pasokan obat dan bahan habis pakai, menjaga pemeliharaan peralatan dan fasilitas serta membayar tenaga medis tanpa keterlambatan (Dubas-Jakóbczyk *et al.*, 2022). Penelitian Huang & Lu (2025) memperlihatkan bagaimana sistem budgeting di rumah sakit mempengaruhi persepsi medis terhadap penggunaan sumber daya dan prioritas

layanan klinis, yang selanjutnya berimplikasi pada performa operasional dan kualitas layanan. Selain itu, studi Pecoraro *et al.* (2020) menggunakan indikator *Bed Occupancy Rate* (BOR) dan *Average Length of Stay* (AvLOS) untuk menilai bagaimana pengelolaan tempat tidur rumah sakit mempertahankan efisiensi operasional meski terjadi pemotongan dana publik di mana hasilnya menunjukkan bahwa manajemen BOR dan AvLOS yang baik mampu mempertahankan kinerja layanan meskipun sumber daya finansial terbatas. Studi Ferreira *et al.* (2023) juga menemukan bahwa kepuasan pasien sangat dipengaruhi oleh faktor pengelolaan internal rumah sakit termasuk ketersediaan layanan dan kecepatan *respons*, yang pada gilirannya berkaitan erat dengan bagaimana anggaran operasional dijalankan.

Indikator seperti *Bed Occupancy Rate* (BOR) dan *Average Length of Stay* (AvLOS) telah sering digunakan dalam literatur sebagai tolok ukur operasional karena mudah diukur dan memiliki hubungan langsung dengan penggunaan sumber daya rumah sakit. Studi Bosque-Mercader & Siciliani (2023) menemukan bahwa BOR yang tinggi dikaitkan dengan peningkatan mortalitas dan pengurangan kesehatan yang dilaporkan pasien, di mana hal ini menekankan bahwa penggunaan tempat tidur secara optimal bukan hanya persoalan kapasitas fisik melainkan juga kualitas layanan dan hasil klinis. Selain itu, laporan *Hospital beds and occupancy: Health at a Glance 2023* oleh OECD menggarisbawahi bahwa ketika BOR melampaui ambang tertentu (sekitar 85 persen), operasional penyakit akut bisa terganggu, sehingga layanan rawat inap dan *respons* emergensi rentan terpengaruh negatif.

Studi Homauni *et al.* (2023) menemukan bahwa jenis sistem penganggaran mempengaruhi bagaimana sumber daya dialokasikan dan digunakan, yang pada akhirnya berpotensi memengaruhi operasi pelayanan rumah sakit. Almehwari *et al.* (2024) menunjukkan bahwa metode pengendalian biaya dan peningkatan proses dapat mengurangi pemborosan operasional dibandingkan rumah sakit yang tidak menggunakan pendekatan efisiensi secara sistematis. Penelitian oleh Ghislandi *et al.* (2025) mengkaji bagaimana sistem global budget menyediakan kerangka yang lebih stabil dan memungkinkan rumah sakit melakukan perencanaan jangka panjang, alokasi anggaran operasional yang lebih prediktif, serta pengendalian pengeluaran yang lebih baik. Penelitian Lu & Huang (2025) juga memperlihatkan bahwa inisiatif perbaikan proses (*process improvement*) di rumah sakit yang meminimalkan pemborosan operasional memiliki efek positif terhadap performa keuangan tanpa mengorbankan mutu layanan.

Banyak penelitian yang membahas tentang manajemen keuangan rumah sakit. Namun, masih jarang yang menyoroti efektivitas penggunaan anggaran operasional terhadap indikator kinerja layanan rumah sakit secara spesifik. Artikel ini bertujuan untuk meninjau secara mendalam hubungan antara anggaran operasional dan kinerja layanan rumah sakit. Kajian dalam artikel ini memfokuskan pada eksplorasi penelitian terkini terkait efektivitas anggaran operasional terhadap indikator pelayanan seperti BOR, AvLOS, tindakan medis, tingkat kunjungan pasien dan kepuasan pasien.

2. KAJIAN TEORITIS

Anthony & Govindarajan (2005) menjelaskan penganggaran sebagai komponen utama dalam sistem pengendalian manajemen, di mana fungsi utamanya adalah menerjemahkan strategi organisasi ke dalam rencana operasional jangka pendek melalui distribusi sumber daya secara terukur. Pada penelitiannya, Anthony & Govindarajan (2005) menekankan bahwa anggaran bukan hanya sekadar dokumen finansial, melainkan juga sarana formal untuk mengarahkan perilaku manajer dan pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Alfian *et al.* (2013) yang menekankan fungsi anggaran sebagai pedoman kerja, media koordinasi dan alat pengendalian yang memungkinkan organisasi menilai kesesuaian antara target dan realisasi, serta melakukan koreksi bila terjadi deviasi. Sementara itu, Rudianto *et al.* (2023) menambahkan bahwa efektivitas anggaran diukur dari kemampuannya dalam mendorong pencapaian tujuan strategis tanpa menghilangkan fleksibilitas manajerial dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Pada konteks rumah sakit, teori ini sangat relevan karena anggaran operasional berfungsi lebih dari sekadar mencatat biaya rutin, melainkan menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan indikator kinerja layanan seperti BOR, AvLOS serta mutu tindakan medis. Pimpinan rumah sakit melalui pengendalian anggaran, dapat memastikan ketersediaan tenaga medis, pemeliharaan fasilitas dan kecukupan sarana penunjang pelayanan tetap sesuai target. Jika terdapat perbedaan signifikan antara rencana dan realisasi, maka tindakan korektif dapat segera diambil agar kualitas pelayanan tidak terganggu. Dengan demikian, teori penganggaran menegaskan bahwa anggaran berperan sebagai alat strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan rumah sakit, sekaligus mendukung pencapaian kinerja unit layanan (Turnip & Soewondo, 2022). Implementasi anggaran yang berhasil dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan penuh dari manajemen puncak, koordinasi yang baik antar manajer, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas serta struktur periode anggaran yang sistematis (Rais, 2019). Aspek-aspek ini menjadi krusial mengingat kompleksitas layanan

kesehatan membutuhkan koordinasi lintas unit. Adanya perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang terstruktur, rumah sakit dapat menjaga kesinambungan layanan, meningkatkan kepuasan pasien, dan memperkuat akuntabilitas finansial.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review naratif (*narrative literature review*) dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis efektivitas penggunaan anggaran operasional serta pengaruhnya terhadap kinerja pelayanan rumah sakit. Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database ilmiah seperti Google Scholar, PubMed Central (PMC), Semantic Scholar dan ScienceDirect. Pada proses pencarian, peneliti menggunakan kata kunci, seperti “*hospital operational budget*”, “*hospital financial management*”, “*hospital performance indicators*”, “*BOR and AvLOS in hospital services*”, serta “*hospital service quality and budget efficiency*” untuk memperoleh artikel yang relevan.

Pemilihan literatur dilakukan dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi tertentu, yaitu: (1) artikel ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris; (2) diterbitkan dalam rentang waktu 5 tahun terakhir; (3) merupakan artikel ilmiah yang telah melalui proses peer review; (4) memiliki fokus pada anggaran operasional rumah sakit dan indikator kinerja layanan dan (5) tersedia dalam bentuk teks lengkap. Jumlah awal pencarian literatur menghasilkan 42 artikel, kemudian setelah melalui proses telaah judul, abstrak dan kesesuaian topik, diperoleh delapan (8) artikel yang memenuhi kriteria untuk direview lebih lanjut.

Literatur yang dipilih secara khusus membahas keterkaitan antara efektivitas penggunaan anggaran operasional dengan indikator kinerja pelayanan rumah sakit. Proses sintesis dilakukan dengan cara membandingkan hasil penelitian, mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan temuan, serta menyusun kerangka konseptual mengenai hubungan antara pengelolaan anggaran operasional dengan peningkatan mutu layanan rumah sakit. Melalui pendekatan ini, artikel diharapkan mampu memberikan gambaran yang sistematis mengenai peran anggaran operasional dalam mendorong kinerja unit layanan rumah sakit berdasarkan hasil-hasil penelitian terkini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menentukan delapan literatur yang akan ditelaah dalam penelitian ini.

Tabel 1. Identitas Literatur.

No	Nama Penulis	Tahun	Judul Artikel	Nama Jurnal
1	Rolf Erik Hönger, Doreen Montag	2024	<i>Budget Process and Execution: A Case Study on the Underperformance of the Peruvian Health System, 2000-2021</i>	<i>Global Health Science and Practice</i>
2	Wen-Hsin Huang, Cheng-Tsung Lu	2025	<i>The effect of hospital budgeting system on physician-executives' budget cognitive consciousness and medical decision making</i>	<i>Cost Effectiveness and Resource Allocation</i>
3	Magdalena Puji Indratni, Yanuar Jak, M.Kamaruzzaman	2022	Analisa Dampak Kinerja Pelayanan dan Kinerja Keuangan Terhadap Motivasi Karyawan (Jam Kerja Efektif, Remunerasi, Pelatihan Karyawan) di Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso	Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia
4	Trisna	2023	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Mokopido Tolitoli	Paraduta : Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
5	Laia Bosque-Mercader, Luigi Siciliani	2023	<i>The association between bed occupancy rates and hospital quality in the English National Health Service</i>	<i>The European Journal of Health Economics</i>
6	Simone Ghislandi, Anna-Theresa Renne, Nirosha Elsem Varghese	2025	<i>The impact of budget cuts on individual patient health: Causal evidence from hospital closures</i>	<i>Journal of Health Economics</i>
7	Shirin Alsadat Hadian, Reza Rezayatmand, Nasrin Shaarbafchizadeh, Saeedeh Ketabi, Ahmad Reza Pourghaderi	2024	<i>Hospital performance evaluation indicators: a scoping review</i>	<i>BMC Health Service Research</i>
8	Abbas Homauni, Nader Markazi-Moghaddam, Ali Mosadeghkhah, Majid Noori, Kourosh Abbasiyan, Sanaz Zargar Balaye Jame	2023	<i>Budgeting in Healthcare Systems and Organizations: A Systematic Review</i>	<i>Iran J Public Health</i>

Sumber : Peneliti, 2025

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Indratni *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa kinerja pelayanan (BOR, TOI, dan AvLOS) serta kinerja keuangan (rasio kas, *current ratio*, *collection period*, *fixed asset turnover*, *return on equity* dan *cost recovery*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso. Studi ini menunjukkan bahwa capaian kinerja pelayanan yang baik akan meningkatkan kinerja keuangan rumah sakit, yang pada akhirnya berdampak pada kesejahteraan dan motivasi karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya tata kelola anggaran operasional yang efisien untuk mendukung kualitas pelayanan dan keberlangsungan keuangan rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Trisna (2022) menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Mokopido Tolitoli menemukan bahwa pengukuran kinerja rumah sakit tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, pembelajaran, serta proses bisnis internal. Indikator pelayanan seperti BOR, AvLOS, TOI, NDR, GDR, dan BTO digunakan untuk menilai kualitas pelayanan rumah sakit. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Mokopido Tolitoli masih kurang baik, sehingga diperlukan pengelolaan anggaran yang lebih efektif untuk meningkatkan mutu layanan dan kepuasan pasien

Studi yang dilakukan oleh Bosque-Mercader & Siciliani (2023) dalam konteks *National Health Service* (NHS) menyoroti bahwa *bed occupancy rate* (BOR) memiliki hubungan erat dengan kualitas rumah sakit. BOR yang tinggi ditemukan berkorelasi positif dengan angka mortalitas dan negatif dengan *outcome* kesehatan yang dilaporkan pasien. Artinya, tekanan operasional akibat keterbatasan anggaran dan kapasitas dapat menurunkan mutu layanan. Temuan ini menekankan pentingnya perencanaan dan pengendalian anggaran operasional agar rumah sakit dapat menyeimbangkan efisiensi dan kualitas layanan kesehatan

Penelitian-penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan anggaran operasional memiliki implikasi langsung terhadap indikator kinerja rumah sakit. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa tata kelola anggaran tidak hanya berdampak pada aspek keuangan, tetapi juga pada kualitas pelayanan, motivasi karyawan dan keselamatan pasien.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Homauni *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa proses penganggaran dalam sistem kesehatan berperan penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian organisasi. Studi sistematis ini menemukan empat pendekatan utama penganggaran, yaitu *healthcare system budgeting*, *capital budgeting*, *global budgeting* dan *performance-based budgeting*. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, tetapi semuanya menekankan bahwa pengelolaan anggaran harus disesuaikan dengan kondisi

infrastruktur dan kebutuhan organisasi. Penerapan penganggaran berbasis kinerja dinilai paling relevan untuk menghubungkan alokasi anggaran dengan capaian hasil, seperti kualitas pelayanan pasien. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas anggaran operasional berkontribusi langsung pada efisiensi layanan dan kesinambungan mutu pelayanan rumah sakit

Penelitian yang dilakukan oleh Hadian *et al.* (2024) menyoroti pentingnya indikator kinerja rumah sakit dalam mengevaluasi efektivitas penggunaan anggaran. Indikator yang dikelompokkan ke dalam input, proses, *output*, *outcome* dan *impact* dihasilkan dari hasil review 91 studi. Indikator seperti BOR, AvLOS, *waiting time* dan kepuasan pasien menjadi parameter utama yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja layanan. Studi ini menekankan bahwa rumah sakit, yang menyerap 50-80 persen anggaran kesehatan suatu negara, membutuhkan sistem evaluasi yang komprehensif agar penggunaan anggaran operasional selaras dengan peningkatan mutu pelayanan. Hal ini mendukung argumen bahwa penganggaran operasional harus diarahkan pada pencapaian indikator layanan yang konkret.

Studi yang dilakukan oleh Ghislandi *et al.* (2025) menganalisis dampak pemotongan anggaran terhadap kesehatan pasien dengan menggunakan kasus penutupan rumah sakit di Italia. Hasil analisis menunjukkan bahwa penutupan rumah sakit meningkatkan mortalitas pasien serangan jantung hingga 10 persen dan memperpanjang lama rawat inap. Efek negatif ini terutama disebabkan oleh meningkatnya waktu tempuh ke rumah sakit terdekat. Studi ini mengindikasikan bahwa pengurangan anggaran operasional tanpa perencanaan matang dapat menurunkan aksesibilitas layanan dan berimplikasi pada penurunan kualitas *outcome* klinis. Dengan demikian, efektivitas penggunaan anggaran tidak hanya menyangkut efisiensi biaya, tetapi juga akses dan keselamatan pasien

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hönger & Montag (2024) dalam konteks sistem kesehatan Peru menunjukkan bahwa kegagalan proses penganggaran dan lemahnya eksekusi anggaran menjadi akar masalah rendahnya kinerja layanan kesehatan. Wawancara dengan pejabat senior mengungkapkan bahwa faktor politik, keterbatasan fiskal, serta lemahnya kapasitas manajerial mengakibatkan rendahnya eksekusi anggaran kesehatan (88 persen). Rendahnya eksekusi ini berdampak pada kekurangan tenaga medis, peralatan, dan data, sehingga kualitas layanan tidak optimal. Studi ini menegaskan bahwa meskipun anggaran tersedia, efektivitas penggunaannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan perencanaan dan kontrol manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Huang & Lu (2025) di Taiwan menelaah pengaruh sistem penganggaran rumah sakit terhadap kesadaran biaya dan pengambilan keputusan medis oleh dokter dan eksekutif rumah sakit. Studi ini menggunakan teori kognitif sosial dan

menemukan bahwa karakteristik sistem anggaran (komunikasi, pengendalian, dan peramalan) meningkatkan persepsi relevansi serta kegunaan informasi anggaran. Hal ini mendorong kesadaran pengendalian biaya yang lebih tinggi dan berimplikasi pada keputusan medis yang lebih efisien tanpa mengurangi mutu layanan. Temuan ini menekankan bahwa efektivitas anggaran operasional dapat diperkuat melalui desain sistem anggaran yang partisipatif dan berbasis kinerja.

Berdasarkan hasil telaah dari beberapa studi di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas penggunaan anggaran operasional sangat menentukan kinerja layanan rumah sakit, baik melalui penguatan sistem penganggaran, kesesuaian indikator kinerja, maupun kapasitas eksekusi manajerial. *Narrative review* ini menegaskan pentingnya menghubungkan anggaran operasional dengan indikator konkret layanan seperti BOR, AvLOS, tindakan medis, tingkat kunjungan dan kepuasan pasien sebagai upaya meningkatkan mutu pelayanan dan keberlanjutan rumah sakit.

Efektivitas Anggaran Operasional terhadap Kinerja Pelayanan Rumah Sakit

Efektivitas anggaran operasional menentukan seberapa jauh rumah sakit mampu menahan fluktuasi beban layanan sekaligus menjaga indikator kinerja seperti BOR dan AvLOS tetap dalam rentang aman. Studi Rotter *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *global budget* mampu menstabilkan pendapatan rumah sakit saat volume layanan pada 2020-2021, yang implikasinya adalah pengendalian beban tempat tidur dan panjang hari rawat yang lebih terukur. Evaluasi kuantitatif dalam studi tersebut terhadap *Maryland Total Cost of Care (TCOC) Model* mendapati bahwa pada puncak pandemi, rumah sakit di Maryland relatif terlindungi dari penurunan pendapatan tajam yang dialami negara bagian lain, sehingga fungsi operasional dan akses layanan klinis tetap terjaga. Program ini sendiri memang dirancang untuk menekan rawat inap yang bisa dihindari dan memperbaiki pengalaman pasien menggunakan landasan kebijakan yang menautkan struktur anggaran dengan *outcome* pelayanan.

Di Indonesia, efektivitas anggaran operasional tampak pada kemampuan rumah sakit publik mengelola arus kas, biaya operasional, serta kinerja layanan dalam satu siklus perencanaan hingga realisasi. Sebagai studi kasus, laporan kinerja RSUP H. Adam Malik (BLU) oleh Simanjuntak *et al.* (2024) menunjukkan dinamika pendapatan 2019-2023 yang disertai kenaikan belanja tiap tahun yang mengindikasikan pentingnya pengendalian komponen operasional agar tidak terjadi defisit ketika beban layanan meningkat. Pada tingkat metodologis, kajian keuangan rumah sakit di Indonesia juga menilai efektivitas/efisiensi melalui rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Putra *et al.* (2024) menegaskan bahwa disiplin anggaran operasional berkorelasi dengan output layanan yang lebih baik. Atas dasar sudut

pandang indikator, AvLOS lazim dipakai sebagai proksi efisiensi: semakin pendek (tanpa menurunkan mutu), semakin besar peluang menekan biaya per rawat dan mengatur rotasi tempat tidur yang berdampak pada capaian BOR yang sehat. Pada praktiknya, rumah sakit yang menautkan pos anggaran (tenaga, farmasi, logistik klinik) dengan target AvLOS dan BOR biasanya lebih gesit menghilangkan hambatan alur perawatan (misalnya keterlambatan penunjang atau *discharge planning*).

Efektivitas anggaran operasional juga tercermin dari ketahanan layanan saat terjadi guncangan biaya dan lonjakan permintaan. Hal ini berdampak langsung pada mutu klinis. Kajian Lee (2024) menunjukkan tekanan keuangan yang nyata pada rumah sakit selama pandemi, serta heterogenitas dampak menurut karakteristik rumah sakit; temuan ini menegaskan bahwa struktur pendanaan dan desain anggaran memengaruhi kemampuan mempertahankan layanan inti dan menjaga indikator performa. Secara paralel, analisis tren keuangan terbaru di AS mengindikasikan pelemahan margin operasional sepanjang 2022-2023 di mana hal ini menggarisbawahi urgensi strategi kendali biaya operasional agar kualitas tidak turun saat pendapatan non-operasional melemah (Melnick & Maerki, 2023). Pada sisi proses klinis, sintesis bukti tentang strategi pengurangan AvLOS menegaskan bahwa intervensi manajerial (*discharge planning proaktif*, koordinasi lintas profesi, optimasi rantai pasok farmasi) dapat memangkas *length of stay* tanpa merugikan *outcome*. Hal ini memberi jalur praktis bagi manajer keuangan untuk menautkan pos anggaran ke proyek-proyek efisiensi yang terukur.

Dampak Efektivitas Anggaran terhadap Kepuasan Pasien dan Keberlanjutan Rumah Sakit

Efektivitas anggaran operasional berkelindan langsung dengan pengalaman pasien, karena rancangan dan eksekusi anggaran menentukan kecukupan sumber daya, alur layanan, dan responsivitas semuanya diukur dalam survei pengalaman pasien seperti HCAHPS (*Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems*). Studi Rotter *et al.* (2022) pada *Global Budget Revenue (GBR)* Maryland menunjukkan temuan yang berlapis: penghematan biaya dan perbaikan beberapa luaran objektif tercapai, namun terdapat penurunan pada sebagian domain pengalaman pasien misalnya proporsi pasien yang “merekomendasikan rumah sakit” dan “*overall hospital rating*” sehingga desain anggaran harus disertai mitigasi dampak pada pengalaman pasien (komunikasi klinis dan transisi pulang) agar tidak mengorbankan sentralitas pasien. Temuan ini menegaskan bahwa anggaran berbasis global budget perlu diikatkan pada indikator pengalaman yang spesifik, bukan hanya outcome klinis agregat. Instrumen HCAHPS sendiri yang menilai komunikasi dokter/perawat, responsivitas,

edukasi obat, informasi pulang, kebersihan dan rekomendasi, menjadi jembatan metrik antara kebijakan anggaran dan persepsi mutu pasien. Evaluasi kuantitatif *Maryland Total Cost of Care* juga memasukkan ukuran HCAHPS untuk menilai dampak model pembayaran terhadap pengalaman, sehingga pembiayaan tersinyal ke arah mutu yang dirasakan pasien. Laporan kebijakan terkini menegaskan pelajaran dari Maryland yaitu *global budgeting* dapat menjaga keberlanjutan finansial, tetapi perlu guardrails mutu-pengalaman agar kepuasan pasien tidak terdorong turun saat biaya ditekan. Keterkaitan ini selaras dengan arah review sebelumnya yang menekankan perlunya menghubungkan pos anggaran operasional dengan indikator layanan konkret (BOR, AvLOS, waktu tunggu, *readmission*) agar efisiensi tidak mengorbankan pengalaman pasien (Shammas *et al.*, 2024).

Di Indonesia, alokasi anggaran yang efektif terlihat dari inisiatif perbaikan proses klinik yang simultan menurunkan biaya dan meningkatkan kepuasan pasien. Studi Rachmawaty *et al.* (2025) pada dua RS rujukan daerah menemukan perbaikan luaran klinis, efisiensi biaya dan kenaikan kepuasan pasien setelah implementasi model praktik keperawatan yang distandardisasi, menunjukkan bahwa penganggaran untuk pelatihan SDM, standarisasi protokol dan koordinasi lintas profesi dapat “menerjemahkan” rupiah anggaran menjadi kualitas layanan yang dirasakan pasien. Pada layanan rawat jalan, waktu tunggu memperlihatkan bahwa kepuasan sangat dipengaruhi faktor struktural seperti ketersediaan tenaga, infrastruktur dan sistem antri yang semuanya bergantung pada keputusan anggaran (rekrutmen, peremajaan fasilitas, sistem antri digital). Secara praktis, penganggaran yang memprioritaskan *bottleneck* struktural rawat jalan akan berdampak langsung pada pengalaman pasien dan *throughput* layanan. Keterkaitan ini menyambung dengan temuan dalam review asrtikel-artikel sebelumnya bahwa indikator layanan (BOR/AvLOS/TOI dan dimensi kepuasan) mesti dijadikan sasaran eksplisit dalam perencanaan dan realisasi anggaran operasional. Dengan demikian, pada skenario RS publik, efektivitas anggaran menjadi kendaraan untuk menyeimbangkan mandat sosial (kepuasan dan akses) dengan keberlanjutan finansial.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil telaah literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas penggunaan anggaran operasional berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja rumah sakit. Anggaran yang dikelola secara efisien mampu menjaga indikator pelayanan seperti *Bed Occupancy Rate*, *Average Length of Stay*, *Turn Over Interval* dan tingkat kepuasan pasien tetap berada pada standar yang ideal. Bukti empiris dari berbagai konteks,

baik di Indonesia maupun internasional menunjukkan bahwa alokasi anggaran yang tepat berhubungan dengan efisiensi operasional, keberlanjutan finansial serta peningkatan mutu pelayanan. Sebaliknya, anggaran yang tidak efektif atau eksekusi yang lemah berdampak pada penurunan kualitas layanan, meningkatnya mortalitas serta berkurangnya kepuasan pasien. Hal ini menegaskan pentingnya tata kelola keuangan rumah sakit yang terintegrasi dengan indikator layanan kesehatan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian diperlukan adanya penguatan sistem penganggaran rumah sakit yang berbasis kinerja, dengan fokus pada keterkaitan langsung antara pos anggaran dan capaian indikator pelayanan. Rumah sakit disarankan untuk menerapkan pendekatan yang partisipatif dan transparan dalam penyusunan serta eksekusi anggaran, agar seluruh unit kerja memiliki komitmen terhadap pencapaian mutu.

DAFTAR REFERENSI

- 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>
- Almehwari, S. A., Almalki, I. S., Abumilha, B. A., & Altharwi, B. H. (2024). Improving hospital efficiency and cost management: A systematic review and meta-analysis. *Cureus: Journal of Medical Science*, 16(10). <https://doi.org/10.7759/cureus.71721>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Management control system* (Buku Satu). Salemba Empat.
- Bosque-Mercader, L., & Siciliani, L. (2023). The association between bed occupancy rates and hospital quality in the English National Health Service. *European Journal of Health Economics*, 24(2), 209–236. <https://doi.org/10.1007/s10198-022-01464-8>
- Dubas-Jakóbczyk, K., Kocot, E., Tambor, M., Szetela, P., Kostrzewska, O., Siegrist, R. B., & Quentin, W. (2022). The association between hospital financial performance and the quality of care: A scoping literature review. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(12), 2816–2828. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.6957>
- Ferreira, D., Vieira, I., Pedro, M., Caldas, P., & Varela, M. (2023). Patient satisfaction with healthcare services and the techniques used for its assessment: A systematic literature review and a bibliometric analysis. *Healthcare*, 11(5), 1–31. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10001171/pdf/healthcare-11-00639.pdf>
- Ghislandi, S., Renner, A. T., & Varghese, N. E. (2025). The impact of budget cuts on individual patient health: Causal evidence from hospital closures. *Journal of Health Economics*, 101, 102975. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2025.102975>
- Hadian, S. A., Rezayatmand, R., Shaarbafchizadeh, N., Ketabi, S., & Pourghaderi, A. R. (2024). Hospital performance evaluation indicators: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10940-1>

- Homauni, A., Markazi-Moghaddam, N., Mosadeghkhah, A., Noori, M., Abbasiyan, K., & Jame, S. Z. B. (2023). Budgeting in healthcare systems and organizations: A systematic review. *Iranian Journal of Public Health*, 52(9), 1889–1901. <https://doi.org/10.18502/ijph.v52i9.13571>
- Hönger, R. E., & Montag, D. (2024). Budget process and execution: A case study on the underperformance of the Peruvian health system, 2000–2021. *Global Health Science and Practice*, 12(2), 1–15. <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-23-00250>
- Huang, W. H., & Lu, C. T. (2025). The effect of hospital budgeting system on physician-executives' budget cognitive consciousness and medical decision making. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12962-025-00629-5>
- Indratni, M. P., Jak, Y., & Kamaruzzaman, M. (2022). Analisa dampak kinerja pelayanan dan kinerja keuangan terhadap Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSII)*, 6(2), 197–210.
- Lee, J. H. (2024). Impact of the COVID-19 pandemic on the financial performance of hospitals according to hospital characteristics in Korea: An observational study. *Medicine*, 103(34), e39467. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000039467>
- Lu, C. T., & Huang, W. H. (2025). Budgetary processes in medical organizations under a global budget payment system. *Critical Public Health*, 35(1). <https://doi.org/10.1080/09581596.2025.2454643>
- Melnick, G., & Maerki, S. (2023). Post-COVID trends in hospital financial performance: Updated data from California paint an improved but challenging picture for hospitals and commercially insured patients. *Health Affairs Scholar*, 1(3), 1–6. <https://doi.org/10.1093/haschl/qxad039>
- Pecoraro, F., Clemente, F., & Luzi, D. (2020). The efficiency in the ordinary hospital bed management in Italy: An in-depth analysis of intensive care unit in the areas affected by COVID-19 before the outbreak. *PLoS ONE*, 15(9), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239249>
- Putra, A. F., Dinda, W., Maharani, A., & Fidanta, S. (2024). Hospital financial performance: Effectiveness, efficiency and economic approach. In *INCAF International Conference on Accounting and Finance* (Vol. 2, pp. 960–976).
- Rachmawaty, R., Wahyudin, E., & Bukhari, A. (2025). Exploring patient's clinical outcomes, hospital costs, and satisfaction after the implementation of integrated clinical pathway-based nursing practice model. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12962-025-00645-5>
- Rais, M. (2019). Tinjauan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buton. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen*. <https://doi.org/10.35326/jiam.v1i1.235>
- Rotter, J., Calkins, K., Stewart, K., Platt, I., Machta, R., Kranker, K., McCall, N., & Peterson, G. (2022). Evaluation of the Maryland total cost of care model: Quantitative only report for the model's first three years (2019 to 2021). *Mathematica*. <https://www.mathematica.org/publications/evaluation-of-the-maryland-total-cost-of-care-model-quantitative-only-report-for-the-models-first>
- Rudianto, T., Mutia Arfiani, N., Naziatun Hikmah, E. K., & Meutia Handayan. (2023). Analisis efektivitas dan efisiensi anggaran belanja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata

Provinsi Aceh. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan dan Tata Kelola Perusahaan*.
<https://doi.org/10.59407/jakpt.v1i2.266>

- Shammas, R. L., Li, J., Matros, E., & Aliu, O. (2024). Patient experience with hospital care following the Maryland global budget revenue model: A difference-in-difference analysis. *PLoS ONE*, 19(8), 1–10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308331>
- Simanjuntak, A., Duma Megaria Elisabeth, Purba, D. H., Panjaitan, R. Y., & Sianturi, P. S. (2024). Relationship between service performance and financial performance on the level of financial independence at the Central General Hospital H. Adam Malik Medan. *Jurnal Ilmiah Accusi*, 6(2), 185–195. <https://doi.org/10.36985/a88tqw53>
- Tama, A. I. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian keuangan Rumah Sakit Umum Daerah sebagai Badan Layanan Umum Daerah. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*. <https://doi.org/10.51289/peta.v5i2.439>
- Trisna, T. (2022). Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada Rumah Sakit Umum Daerah Mokopido Tolitoli. *Paraduta: Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(1), 32–39. <https://doi.org/10.56630/paraduta.v1i1.227>
- Turnip, H., & Soewondo, P. (2022). Analisis manajemen anggaran pada rumah sakit rujukan di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia*. <https://doi.org/10.7454/eki.v7i2.5993>