

## Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi Keuangan

HOLIAWATI<sup>a,1\*</sup>, ENDANG RUHIYAT<sup>b,1</sup>, FIRMAN TATARIYANTO<sup>c,1</sup>

<sup>a,b,c</sup>Pasca Sarjana, Magister Akuntansi, Universitas Pamulang, Banten, Indonesia

Email: [dosen00011@unpam.ac.id](mailto:dosen00011@unpam.ac.id)<sup>a</sup>; [dosen00020@unpam.ac.id](mailto:dosen00020@unpam.ac.id)<sup>b</sup>; [dosen02739@unpam.ac.id](mailto:dosen02739@unpam.ac.id)<sup>c</sup>

\*korespondensi penulis: [dosen00011@unpam.ac.id](mailto:dosen00011@unpam.ac.id)<sup>a</sup>

---

### Abstrak

Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE) dapat meningkatkan perencanaan strategis dan mengurangi risiko timbulnya *budgetary slack* sesuai tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) dilaksanakan dengan menggunakan metode pemaparan materi dan diskusi serta pendampingan pada PT Medikarya Utama yang memiliki Rumah Sakit Bhakti Medicare. Pelatihan dan pendampingan dilaksanakan dalam kerangka meningkatkan pemahaman atas PPE. Sebagai civitas akademika, Tim PKM Program Studi Magister Akuntansi mencoba berkontribusi untuk berkontribusi dalam memberikan edukasi akuntansi keuangan khususnya atas penerapan PPE kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Peningkatan pengetahuan atas perencanaan, penganggaran tentunya akan menjadi keniscayaan. Sumber daya manusia yang memahami dan memiliki kompetensi dalam implementasi Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi akan meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas perusahaan kepada masyarakat.

**Kata Kunci:** *penganggaran; budgetary slack; rumah sakit*

---

### Abstract

**Financial Planning, Budgeting and Estimating.** *Planning, Budgeting, and Estimating (PBE) can improve strategic planning and reduce the risk of budgetary slack arising following the company's goals in providing services to the community. PKM activities are carried out using the method of presenting material and discussion as well as mentoring at PT Medikarya Utama which owns the Hospital. Training and mentoring are carried out within the framework of increasing understanding of PBE. As an academic community, the PKM of the Master of Accounting Study Program tries to contribute to providing financial accounting education, especially regarding the application of PBE to parties who need it. Increasing knowledge of planning and budgeting will of course be a necessity. Human resources who understand and have competence in implementing Planning, Budgeting, and Estimating will improve corporate governance and accountability to the community*

**Keywords:** *budgeting; budgetary slack; hospital*

## PENDAHULUAN

PT Medikarya Utama (Rumah Sakit Bhakti Medicare) sebagai objek Pengabdian

Kepada Masyarakat bergerak dalam bidang Kesehatan dan berlokasi di Cicurug Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. PT Medikarya Utama merupakan institusi

pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/ atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Berdasarkan pasal 184 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan, Rumah Sakit memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan fungsi pelayanan kesehatan perseorangan dalam bentuk spesialisik dan/atau sub spesialisik.
2. Menyelenggarakan fungsi pelayanan kesehatan dasar.
3. Menyelenggarakan fungsi pendidikan dan pelatihan di bidang kesehatan.

Sebagai rumah sakit yang memiliki akuntabilitas kepada masyarakat dalam kerangka tata kelola yang baik menjadi sebuah keniscayaan untuk selalu menggunakan sumber daya secara efisien dan bertanggung jawab, mencapai hasil yang bisa diukur, dan terbuka pada para pendukung, mitra, dan pengguna layanan.

Berdasarkan hal tersebut, Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE), digunakan untuk mendukung bisnis dalam memahami bagaimana aktivitas perusahaan yang sedang berlangsung berkontribusi dalam menilai dan

mengevaluasi pengambilan keputusan yang mengantarkan pencapaian strategi jangka panjang perusahaan.

Perencanaan menjadi bagian penting dalam institusi untuk memberikan arah dan efektifitas alokasi sumber daya (Coveney & Cokins, 2014). Perencanaan yang dilakukan harus mendasarkan sumber daya dan aktifitas yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga perencanaan perusahaan akan didukung dengan perencanaan strategis dan penganggaran.

Anggaran didefinisikan sebagai rencana formal yang bersifat komprehensif, diekspresikan dalam istilah kuantitatif, menggambarkan operasi suatu perusahaan yang diharapkan terjadi pada suatu periode waktu di masa datang, (Mulyani, 2015). Sedangkan Nowicki (2004) mendefinisikan penganggaran sebagai proses mengubah rencana operasi kedalam istilah moneter/keuangan. Penganggaran didasarkan pada rencana yang diartikulasikan dalam istilah kuantitatif dan biasanya bersifat moneter untuk periode setahun, (Subyantoro & Suwanto, 2020). Berdasarkan hal tersebut, penganggaran adalah perencanaan aksi akan tetapi tidak statis dan cenderung dinamis yang digunakan sebagai alat untuk melakukan analisa kinerja dalam mengurangi ketidakpastiaan. Akan tetapi berdasarkan dalam perencanaan dan penganggaran juga

dimungkinkan adanya *budgetary slack* yang akan mempengaruhi ketidaktepatan dalam perilaku pengambilan keputusan antara lain pencapaian target anggaran tanpa kinerja, perilaku tidak etis dan ketidakefektifan alokasi dari sumber daya serta informasi yang tidak yang tidak dapat diandalkan (Rukmana, 2013). *Budgetary slack* menjadi sebuah perilaku yang tidak sesuai dengan prinsip penganggaran dan tujuan serta rencana strategis perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, *budgetary slack* dalam proses penganggaran adalah adanya distorsi secara sengaja melalui penurunan pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan (Badriah 2020). Terdapat tiga alasan pegawai melaksanakan *budgetary slack* antara lain:

1. Digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian, maka pegawai akan menggunakan dana tersebut;
2. Pencapaian target anggaran menjadi pilihan sebagian besar pegawai;
3. Adanya pemotongan pengalokasian anggaran.

Oleh karena itu, identifikasi adanya *budgetary slack* dalam PPE menjadi keniscayaan untuk memaksimalkan utilitas institusi dan mengurangi adanya pelanggaran

sesuai dengan tujuan serta rencana strategis perusahaan.

Perencanaan yang terkait dengan perencanaan strategis merupakan hal mendasar dalam *leading organization* yang berada dalam lingkungan yang dinamis. Perencanaan strategis menuntun institusi dari kondisi saat ini menuju ke kondisi masa depan, di mana proses ini diliputi dengan ketidakpastian baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan hal tersebut dan mempertimbangkan signifikansi dari proses PPE yang dilakukan oleh institusi, sebagai civitas akademika, Tim Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) Program Studi Magister Akuntansi mencoba berkontribusi untuk berkontribusi dalam memberikan edukasi akuntansi keuangan khususnya atas penerapan Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Sehingga, dilakukan pelatihan yang diikuti kepada pegawai bagian *accounting* pada PT Medikarya Utama.

Mendasarkan pada lini bisnis dan akuntabilitas kepada *stakeholder*, penganggaran di rumah sakit akan menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan bentuk bisnis lainnya di mana proyeksi pendapatan harus sejalan dengan rencana bisnis rumah sakit dalam program pelayanan pasien yang didukung oleh peningkatan dan pengendalian

mutu dan pelatihan staf. Penyempurnaan kualitas layanan memerlukan investasi yang signifikan, sehingga diperlukan sistem pengaturan dan pengendalian usaha rumah sakit. Dampak keuangan yang diantisipasi dari rencana kerja tersebut perlu disusun dan dievaluasi melalui penyusunan anggaran.

Secara lebih jauh, PPE juga akan berperan dalam perencanaan strategis untuk mendefinisikan perencanaan anggaran dan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan rumah sakit. Mendasarkan hal tersebut, perencanaan anggaran akan memungkinkan alokasi sumber daya untuk disesuaikan dengan tujuan strategis dan target yang disusun untuk seluruh unit di rumah sakit. Perencanaan strategis adalah suatu perencanaan dan proses penganggaran pada seluruh tingkatan organisasi harus selaras dengan visi dan misi serta tujuan organisasi, (Suharyani & Djumarno, 2023).

Sejalan dengan hal tersebut, pelatihan yang diselenggarakan sebagai bagian dari kegiatan PKM tidak hanya menekankan aspek pengetahuan melainkan pembelajaran dalam membantu memecahkan persoalan operasional dan memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja antara lain dalam mengidentifikasi *budgetary slack*. Hal ini karena faktor manusia dalam kontrol anggaran, seperti komitmen manajerial,

motivasi karyawan, pelatihan, kompetensi, serta sikap, mempengaruhi proses pengendalian anggaran.

## PROSEDUR

Metode pelaksanaan pengabdian masyarakat yang dilakukan dibagi menjadi tiga tahapan yaitu pra lapangan, lapangan dan paska lapangan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tahap pra-lapangan meliputi tahapan persiapan, survei pendahuluan kepada PT Medikarya Utama untuk mengetahui kebutuhan pelatihan dan kondisi serta tingkat pengetahuan terkait implementasi Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi.
2. Tahap lapangan merupakan tahapan inti dalam program pengabdian masyarakat yaitu penyampaian materi untuk memberikan pemahaman terkait dengan Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi yang antara lain berisi:
  - pemahaman atas perencanaan, penganggaran dan estimasi,
  - penyusunan rencana strategis dan tujuan perusahaan,
  - implementasi dan interaksi penganggaran,
  - risiko *budgetary slack*, dan
  - study kasus.
3. Tahap paska lapangan merupakan tahapan pendampingan dan evaluasi atas program pelatihan yang telah dilaksanakan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit merupakan sebuah institusi pelayanan kesehatan secara paripurna yang memiliki produk jasa pelayan kesehatan untuk khalayak yang memiliki kekhususan yang dipengaruhi perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tata kehidupan perekonomian masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, maka bentuk penganggaran di rumah sakit memiliki kekhususan dan menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan bentuk bisnis lainnya di mana proyeksi pendapatan harus sejalan dengan rencana bisnis rumah sakit dalam program pelayanan pasien, (Abdat, 2023). Pada sisi lain penyempurnaan kualitas layanan juga memerlukan investasi yang signifikan, sehingga juga diperlukan sistem penganggaran dan pengendalian melalui tata kelola usaha rumah sakit. Antisipasi atas dampak keuangan dari rencana kerja dan tata kelola tersebut perlu disusun dan dievaluasi serta menjadi landasan pengambilan keputusan dan kinerja perusahaan.

Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi berperan dalam perencanaan strategis untuk mendefinisikan perencanaan anggaran dan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan rumah sakit. Mendasarkan hal tersebut, perencanaan anggaran akan memungkinkan alokasi sumber daya untuk disesuaikan dengan tujuan strategis dan target

yang disusun untuk seluruh unit di rumah sakit. Hasil identifikasi yang dilakukan menemukan terdapat beberapa potensi risiko perencanaan anggaran sebagai berikut:

1. **Menyalin anggaran tahun lalu.** Menyalin anggaran tahun sebelumnya untuk kemudian menaikkan nominalnya sekian persen merupakan jalan pintas untuk menyusun anggaran dengan cepat.
2. **Biaya belanja anggaran tidak seragam.** Pentingnya penyeragaman biaya (standar biaya) untuk setiap jenis biaya atau belanja adalah untuk mengurangi potensi “kecemburuan sosial” antara unit-unit pengguna anggaran. Akan tetapi, respon belum memiliki standar biaya yang dapat dijadikan patokan.
3. **Pengajuan anggaran terlambat.** Penyebab dari keterlambatan dalam pengajuan anggaran bisa dari banyak faktor antara lain karena media pengajuan anggaran yang masih terbatas.
4. **Proses persetujuan yang masih memerlukan waktu cukup lama.** *Review* anggaran dari pimpinan sangat penting untuk memastikan para pengguna anggaran mengusulkan anggaran yang wajar. Namun kendala yang paling sering dihadapi oleh para pengguna anggaran adalah ketika dibenturkan pada tingginya mobilitas pimpinan. Hal tersebut sering kali menyebabkan terlambatnya proses

review yang nantinya akan merembet padaterlambatnya pengajuan anggaran

Berdasarkan hal tersebut, keputusan yang tepat waktu harus diambil untuk mengatasi potensi risiko tersebut dan juga mempertimbangkan timbulnya *budgetary slack* memaksimalkan kesempatan yang timbul sehingga memperkuat tata kelola perusahaan. Hal inilah yang mendasari aspek penting dari perencanaan dan evaluasi penganggaran yang komprehensif, karena pada dasarnya tingkat kecurangan di dalam setiap entitas atau institusi tidak terdeteksi dikarenakan minimnya pengawasan dari pihak berwajib dan tentunya minimnya pengetahuan akan penganggaran yang mempengaruhi kinerja dan akuntabilitas.

Berdasarkan hal tersebut, peningkatan pengetahuan dan pemahaman oleh pegawai yang menangani akuntansi pada PT Medikarya Utama ini menjadi sebuah keniscayaan dalam membangun tata kelola dan akuntabilitas kepada masyarakat melalui peningkatan kualitas penganggaran yang lebih baik. Merujuk pada kondisi tersebut maka pengabdian merasa bertanggung jawab terhadap perbaikan kondisi tersebut dengan melakukan kegiatan pelatihan yang dimaksudkan untuk berbagi pengetahuan tentang Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi, dengan harapan dapat memberikan support kepada institusi untuk meningkatkan

kualitas penganggaran untuk mencapai tata kelola dan akuntabilitas dari institusi kepada *stakeholders*. Program pelatihan terkait Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi mendasarkan kepada landasan teori dan praktik yang selama ini ada di dunia bisnis dan lebih difokuskan pada pengembangan kemampuan para pegawai yang menangani akuntansi pada PT Medikarya Utama.

Manfaat atas pelatihan ini bagi pegawai PT Medikarya Utama adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kemampuan dan pemahaman atas Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi,
2. Memberikan pemahaman Penganggaran dan Penyusunan Rencana Strategis dalam mewujudkan tujuan Perusahaan,
3. Memberikan pemahaman atas implementasi penganggaran,
4. Meningkatkan pemahaman dalam pencegahan risiko *budgetary slack* dalam PPE, dan
5. Memberikan pendampingan implementasi Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi yang efektif.

## KESIMPULAN

**Kesimpulan:** Rumah Sakit merupakan sebuah institusi pelayanan kesehatan untuk masyarakat yang memiliki kompleksitas proses bisnis dan tata kelola yang lebih tinggi

dibandingkan dengan bentuk bisnis lainnya. Perencanaan penganggaran dan estimasi akan memungkinkan alokasi sumber daya untuk disesuaikan dengan tujuan strategis dan target yang disusun menjadi sebuah keniscayaan. Berdasarkan hal tersebut, program pelatihan dan pendampingan dalam implementasi Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi kepada PT Medikarya Utama sebagai institusi yang bergerak dalam bidang kesehatan menjadi sebuah keniscayaan dalam mendukung dan memitigasi risiko yang pada akhirnya meningkatkan akuntabilitas kepada masyarakat.

**Saran:** Implementasi Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi dalam mendukung akuntabilitas memerlukan peran aktif dari seluruh lapisan masyarakat. Penguatan dan pemahaman atas penganggaran bagi institusi utamanya yang bergerak dalam bidang Kesehatan yang memerlukan keberlanjutan untuk mencapai tata kelola kelembagaan.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Kegiatan PKM ini tentunya sangat banyak melibatkan para pihak, yang berkontribusi sehingga bisa diselenggarakan dengan baik dan menyenangkan. Para audiens sangat merasakan manfaat dari PKM ini. Kami sangat berterimakasih kepada jajaran pimpinan PT Medikarya Utama dan para

karyawan yang sudah menyambut kami dengan baik, berbagai fasilitas disiapkan sehingga begitu nyaman, pimpinan dan para dosen serta mahasiswa Magister akuntansi, yang telah meluangkan waktunya, tenaga, pikiran dan materi, sehingga PKM ini berjalan sesuai harapan.



Gambar 1,2,3 Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat

## REFERENSI

- Abdat, M. (2023). *Kesiapan Pembangunan Rumah Sakit: Sebuah Studi Kelayakan*. Syiah Kuala University Press.
- Badriah, E. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack (Studi Kasus pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pangandaran). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 64-78.
- Coveney, M., & Cokins, G. (2014). *Budgeting, Planning, and Forecasting in Uncertain Times*. New York: American Institute of Certified Public Accountant, Inc.
- Falikhatun. (2007). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Budgetary Slack* dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 207-221.
- Mulyani, S. (2015). Peran gusjigang dan penerapan akuntansi terhadap literasi keuangan pra-nikah. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 12(2).
- Nowicki, M. (2004). *The financial management of hospitals and healthcare organizations*. Chicago, IL: Health Administration Press.
- Rukmana, P. (2013). Pengaruh partisipasi anggaran dan asimetri informasi terhadap timbulnya budget slack (studi empiris pada Pemerintah Kota Padang). *Jurnal akuntansi*, 1(1).
- Subyantoro, A., & Suwanto, F. X. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Penerbit Andi.
- Suharyani, Y. D., & Djumarno, D. (2023). Perencanaan Strategis Dan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 767-778.