

Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Tentang Pengelolaan Keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin

Yosep Ramdan Ginanjar¹, Nanda Ravenska^{2*}, Adhika Bergi Nugroho³, Euis Nurmalia⁴

^{1,2,3} Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Bandung, Bandung, Indonesia

⁴ Program Manajemen Sumber Daya Manusa Aparatur, Politeknik STIA LAN Bandung, Bandung, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung, dengan berfokus pada prinsip pendekatan kinerja, disiplin anggaran, dan keadilan anggaran. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan tiga informan kunci dari bidang keuangan dan pembukuan, observasi pada proses pengelolaan anggaran, serta telaah dokumen sekunder terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RSUP Dr. Hasan Sadikin telah mengimplementasikan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja secara substansial, ditunjukkan oleh tingkat penyerapan anggaran yang tinggi dan efisiensi dalam penggunaannya, serta disiplin anggaran yang kuat melalui pemanfaatan DIPA sebagai acuan. Upaya keadilan anggaran juga terlihat dari alokasi berbasis kebutuhan riil dan prioritas pelayanan. Namun, penelitian ini mengidentifikasi keterbatasan signifikan pada sistem informasi internal yang belum terintegrasi untuk mengukur *output* dan *outcome* secara komprehensif, serta kesulitan dalam menilai kontribusi spesifik setiap unit secara akurat. Meskipun demikian, RSUP Dr. Hasan Sadikin berhasil menerapkan prinsip-prinsip ini secara operasional, terbukti dari peningkatan efisiensi layanan seperti pengurangan waktu tunggu pasien. Rekomendasi utama meliputi pengembangan sistem informasi terintegrasi dan evaluasi alokasi anggaran yang lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan.

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Pengelolaan Anggaran, Rumah Sakit Umum.

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of performance-based budgeting in the financial management of RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung, focusing on the principles of performance approach, budgetary discipline, and budgetary fairness. Employing a qualitative approach with a case study design, data was gathered through in-depth interviews with three key informants from the finance and accounting departments, observation of the budget management process, and a review of relevant secondary documents. The findings indicate that RSUP Dr. Hasan Sadikin has substantially implemented performance-based budgeting principles, evidenced by a high budget absorption rate and efficient resource utilization, alongside strong budgetary discipline guided by the DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). Efforts towards budgetary fairness are also apparent in allocations based on real needs and service priorities. However, the study identifies a significant limitation in the unintegrated internal information system, hindering comprehensive measurement of outputs and outcomes, and making it difficult to accurately assess specific unit contributions. Despite these system challenges, RSUP Dr. Hasan Sadikin has successfully applied these principles operationally, as seen in improved service efficiency, such as reduced patient waiting times. Key recommendations include developing an integrated information system and implementing more responsive budget allocation evaluations to changing needs.

Korespondensi:

Nanda Ravenska
(nanda.ravenska@poltek.
stialanbandung.ac.id)

Submit: 23-05-2025

Revisi: 15-07-2025

Diterima: 20-07-2025

Terbit: 25-07-2025



1. Pendahuluan

Pentingnya pengelolaan anggaran yang efektif semakin mengemuka di tengah dinamika era digital dan ketidakpastian yang terus meningkat di berbagai sektor (Akbar, 2018). Bagi organisasi, termasuk yang bergerak di sektor publik, pengelolaan anggaran bukan hanya sekadar alat untuk mengelola sumber daya finansial, tetapi juga menjadi pilar strategis untuk mencapai tujuan dan meningkatkan daya saing. Tantangan dalam merancang, melaksanakan, dan memantau anggaran secara optimal seringkali menjadi hambatan krusial. Penganggaran yang efektif, terutama dalam organisasi pemerintah, menuntut partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan (Siboy, 2022; Wang & Niu, 2020). Keterlibatan ini memastikan proses penganggaran berjalan cermat dan komprehensif, mempertimbangkan beragam perspektif dan kebutuhan. Hasilnya adalah anggaran yang lebih realistis, efisien dalam alokasi sumber daya, dan mampu meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Rachman et al., 2020; Supyani & Umam, 2020). Dengan demikian, keputusan anggaran yang lebih baik dapat tercapai, memastikan penggunaan sumber daya yang optimal untuk mencapai target organisasi.

Bagi Badan Layanan Umum (BLU) seperti Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Hasan Sadikin, pengelolaan keuangan yang baik dan tepat sasaran adalah kunci dalam mencapai tujuannya. Pemerintah telah mengimplementasikan **Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (SABK)** untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan. Sistem ini mengarahkan pengeluaran berdasarkan hasil atau *output* yang dihasilkan, menjadikan penggunaan anggaran lebih terukur dan selaras dengan pencapaian target kinerja (Akbar, 2018; Ghofur et al., 2020). Sebagai BLU yang bertanggung jawab menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat, penerapan SABK di RSUP Dr. Hasan Sadikin sangat penting. Ini memastikan alokasi dan penggunaan anggaran dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. SABK diharapkan membantu rumah sakit dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi anggaran secara lebih efektif, menghubungkan anggaran yang tersedia dengan pencapaian kinerja yang diharapkan.

Namun, implementasi SABK di RSUP Dr. Hasan Sadikin tidak tanpa tantangan. Kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja yang tepat, keterbatasan kompetensi pegawai di bidang penganggaran berbasis kinerja, serta kendala dalam sistem informasi manajemen seringkali muncul. Selain itu, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung perubahan menuju sistem penganggaran berbasis kinerja juga menjadi hambatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan SABK di RSUP Dr. Hasan Sadikin, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa mendatang. Diharapkan hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan di BLU, khususnya dalam konteks rumah sakit pemerintah. Evaluasi akan mencakup analisis proses perencanaan anggaran, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi kinerja yang telah dilakukan, menyoroti sejauh mana SABK telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan rumah sakit serta dampaknya terhadap kualitas pelayanan.

Salah satu isu umum di RSUP Dr. Hasan Sadikin adalah kurangnya ketersediaan anggaran, akurasi, dan keterpaduan dalam pengelolaannya. Hal ini dapat berujung pada penyimpangan, ketidakseimbangan alokasi dan pengeluaran, ketidakefektifan pencapaian tujuan organisasi, dan kurangnya akuntabilitas. Upaya evaluasi dan pemantauan anggaran berbasis kinerja pada organisasi, khususnya dalam pengelolaan keuangan daerah, seringkali melibatkan pembahasan komponen penyusunan seperti struktur program yang terdefinisi dengan baik, indikator kinerja, evaluasi program, dan sistem informasi kinerja. Pentingnya anggaran berbasis kinerja untuk memperkuat efektivitas pengendalian anggaran sebuah organisasi juga telah banyak ditekankan.

Pada dasarnya, penganggaran yang berkualitas adalah acuan penting agar kegiatan operasional berjalan sesuai standar dan pagu yang tersedia (Akbar, 2018; Ghofur et al., 2020). Ini mencegah kekurangan alokasi anggaran dengan mengoptimalkan keterlibatan semua pihak berkepentingan. Penganggaran yang baik mendukung perencanaan operasional melalui pengendalian manajerial (Akbar, 2018; Ristriawan & Sugiharti, 2017), memungkinkan pimpinan untuk mempertimbangkan kembali kondisi yang berubah dan mengambil tindakan yang tepat. Ini juga mendorong manajer untuk memikirkan masalah sebelum masalah tersebut timbul. Namun penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja, baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah masih belum sesuai dengan grand design yang telah ditetapkan (Surianti & Dalimunthe, 2017).

Rumah sakit sebagai entitas kompleks dalam pengelolaan sumber daya, termasuk anggaran, memiliki peran utama dalam melayani kesehatan masyarakat luas. Dalam konteks pelayanan kesehatan, manajemen anggaran yang efektif dan efisien sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional, ketersediaan peralatan medis, pengembangan infrastruktur, serta pelayanan berkualitas kepada pasien. Namun, pengelolaan anggaran di rumah sakit seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan yang mengakibatkan penyimpangan, kurangnya transparansi, dan ketidakmampuan memenuhi kebutuhan masyarakat. Penganggaran sangat vital dalam

menentukan bagaimana sebuah rumah sakit dapat mencapai tujuan organisasi baik secara finansial maupun operasional. Konsep penganggaran adalah aktivitas perkiraan tindakan yang direncanakan di masa depan oleh manajemen dalam bentuk laporan keuangan. Keberadaan penganggaran membantu memantau pemanfaatan sumber daya untuk pemenuhan kebutuhan rumah sakit, menyampaikan informasi kepada para pengambil keputusan (manajer) untuk mengambil keputusan, memicu semangat manajer untuk maksimal mencapai tujuan anggaran, memantau pelaksanaan kegiatan, dan memberikan transparansi dalam proses pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan rumah sakit, yaitu peningkatan selisih pendapatan dengan belanja operasional setiap tahunnya dan tercapainya program kerja sesuai sasaran dan waktu yang ditetapkan.

RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung merupakan lembaga pemerintah di tingkat daerah yang menyediakan layanan kesehatan bagi seluruh masyarakat. Dengan fungsi sosialnya, RSUP Dr. Hasan Sadikin harus beroperasi secara efektif, tepat, dan efisien. Transformasi rumah sakit umum menjadi Badan Layanan Umum (BLU) mengimplikasikan pengelolaan keuangan, terutama anggaran, menjadi fokus utama bagi para pengambil keputusan manajerial. Seiring pembentukan BLU pada tahun 2009, telah disusun Peraturan Menteri Keuangan Nomor 44/PMK.05/2009 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum sebagai acuan pengelolaan BLU. Meskipun peraturan ini telah berlaku, implementasi anggaran masih berpotensi mengalami penyimpangan.

Sebagai instrumen manajemen yang kuat, sistem alokasi anggaran tidak hanya mencerminkan prioritas suatu entitas pada waktu tertentu, tetapi juga memberikan gambaran tentang visi masa depan dan komitmen jangka panjang untuk memajukan kesejahteraan bersama. Dengan demikian, narasi tentang sistem alokasi anggaran bukan hanya tentang angka, tetapi tentang perjalanan menuju masa depan yang lebih baik bagi semua.

Penyusunan anggaran sangat memengaruhi pengambilan keputusan strategis pimpinan suatu lembaga atau organisasi (Kuntadi & Velayati, 2022; Wisdaningrum, 2022). Proses ini melibatkan penentuan peran masing-masing pihak dengan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk menyiapkan nilai sumber ekonomi atau finansial yang tersedia bagi setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban agar dapat menjalankan perannya sesuai tugas pokok dan fungsi. Namun, dalam organisasi sektor publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat, seperti pemerintahan dan instansinya, penyusunan anggaran merupakan proses yang rumit karena dipengaruhi unsur sosial, politik, dan ekonomi. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang terstruktur dalam proses penyusunan anggaran yang berkualitas dan sesuai kebutuhan.

Dalam konteks *New Public Management* (Dunleavy & Hood, 1994; Hood & Peters, 2004) membawa implikasi penting tentang peningkatan minat atas konsep penganggaran berbasis kinerja (PBK) bagi para akademisi dan praktisi (Akbar, 2018; Clark et al., 2018; Ghofur et al., 2020; Pongoh et al., 2021). Meskipun hasil PBK di sektor publik bervariasi dan masih membutuhkan eksplorasi lebih lanjut, sistem ini membantu lembaga negara lebih memahami dan mengevaluasi program. Namun, PBK tidak serta merta dapat menentukan tingkat pendanaan dari pemerintah (Clark et al., 2018; Sofyani, 2018). Aktor utama dalam organisasi memainkan peran penting dalam PBK, namun dinamika yang kurang baik dapat membatasi implementasinya dan menciptakan resistensi.

Sistem keuangan pemerintah telah mengalami perubahan signifikan, termasuk dalam sistem penganggaran. Berangkat dari sistem tradisional, dewasa ini instansi pemerintah telah banyak beralih ke sistem Anggaran Berbasis Kinerja atau hasil keluaran (Sofiani & Retnani, 2019; Wisdaningrum, 2022). Pendekatan ini lebih menekankan pada hasil atau manfaat dari pengeluaran yang ditetapkan, bukan hanya pada jumlah uang yang dikeluarkan, dan dianggap penting bagi instansi pemerintah yang memberikan layanan publik. Anggaran pemerintah sebagai bentuk perencanaan kegiatan publik yang diuraikan dalam satuan moneter harus disusun cermat, sistematis, dan akurat menggunakan sistem anggaran yang baik. Anggaran tradisional dianggap tidak lagi relevan karena hanya berdasarkan jumlah anggaran tahun sebelumnya tanpa mempertimbangkan kebutuhan aktual, serta menggunakan indikator penerimaan dan pengeluaran yang sama setiap periode meskipun beberapa item mungkin tidak relevan. Oleh karena itu, sistem Anggaran Berbasis Kinerja diperlukan untuk mengatasi kelemahan anggaran tradisional, berfokus pada hasil atau keluaran kinerja sektor publik, bukan hanya kebijakan. Perencanaan dan implementasi kegiatan penganggaran dalam sistem ini tidak hanya berdasarkan masukan dan nilai anggaran yang dikeluarkan, tetapi juga berorientasi pada *output* atau hasil kinerja. Rumah sakit sebagai unit bisnis jasa pelayanan kesehatan memiliki nilai sosial dan berkontribusi terhadap pengelolaan keuangan anggaran belanja pemerintah.

Beberapa rumah sakit saat ini masih belum memiliki jasa pelayanan dengan kualitas yang baik karena keterbatasan sumber daya, baik keuangan maupun non-keuangan. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, dibutuhkan anggaran yang cukup besar untuk menunjang operasional rutin dan modal. Oleh karena itu, dalam pengelolaannya dibutuhkan suatu sistem untuk menjalankan seluruh kegiatan rumah sakit. Dampak keuangan dari pelaksanaan kegiatan tersebut perlu diantisipasi, direncanakan, dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran yang baik. Pengelolaan anggaran keuangan yang baik demi tercapainya optimalisasi, efisiensi, dan tujuan secara tepat menjadi peran penting Badan Layanan Umum, di samping sebagai pembelajaran bagi satuan kerja dalam pengelolaan yang lebih mandiri dan fleksibel. Sejalan dengan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, diharapkan adanya

penggantian dari sistem anggaran berbasis tradisional menjadi Anggaran Berbasis Kinerja. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja tergolong baru diimplementasikan dalam lembaga pemerintahan, sehingga sistem ini masih perlu diawasi secara terus-menerus untuk melihat pelaksanaannya dan capaian yang dihasilkan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan membahas hasil dan catatan penggunaan sistem anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dengan studi kasus di RSUP Dr. Hasan Sadikin. Dengan memfokuskan pada Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), pembahasan temuan diharapkan lebih menyeluruh karena memungkinkan penulis untuk lebih mengamati dan memahami proses pengawasan anggaran. Diharapkan sistem penganggaran dan perkiraan anggaran di rumah sakit dapat terlaksana secara tepat guna dalam rangka menyokong hasil yang lebih baik dalam jangka panjang. Pemanfaatan faktor pendukung yang tersedia secara tepat untuk target yang ingin dicapai dan perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan situasi dan mutu pelayanan rumah sakit.

2. Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, dengan pertimbangan pemilihan metode kualitatif disesuaikan dengan tujuan penelitian untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi dan persepsi efektivitas anggaran berbasis kinerja dari perspektif para pelaku di lapangan. Desain studi kasus memungkinkan eksplorasi fenomena dalam konteks dunia nyata, memberikan gambaran yang kaya dan holistik tentang fenomena (Miles et al., 2014), secara khusus pengelolaan keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode triangulasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan. Pertama, wawancara mendalam dilakukan dengan tiga informan kunci dari RSUP Dr. Hasan Sadikin, yang dipilih berdasarkan pengalaman dan posisi strategis mereka dalam pengelolaan keuangan dan pembukuan rumah sakit. Informan-informan ini adalah personel senior di bidang keuangan dan pembukuan yang memiliki wawasan komprehensif mengenai kebijakan, praktik, dan tantangan yang dihadapi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, memungkinkan fleksibilitas untuk menggali informasi lebih lanjut berdasarkan respons informan, namun tetap berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya terkait prinsip anggaran berbasis kinerja, efisiensi, efektivitas, disiplin, dan keadilan anggaran. Setiap wawancara direkam dan ditranskrip untuk analisis lebih lanjut. Kedua, observasi non-partisipan dilakukan pada proses-proses kunci yang terkait dengan pengelolaan anggaran di lingkungan RSUP Dr. Hasan Sadikin. Observasi ini difokuskan pada aktivitas sehari-hari yang berkaitan dengan perencanaan anggaran, proses verifikasi pengeluaran, mekanisme pelaporan, serta interaksi antarunit terkait penggunaan anggaran. Tujuannya adalah untuk memahami dinamika operasional dan melihat secara langsung bagaimana prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja diterapkan dalam praktik. Catatan lapangan dibuat secara sistematis selama periode observasi untuk menangkap detail-detail penting yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara atau dokumen. Ketiga, telaah dokumen sekunder dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi resmi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin. Dokumen-dokumen yang ditelaah meliputi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun berjalan dan tahun sebelumnya, laporan realisasi anggaran, laporan keuangan tahunan (termasuk laporan audit internal dan eksternal), Standar Biaya Masukan (SBM), Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait keuangan, serta dokumen evaluasi kinerja anggaran. Penelaahan dokumen ini bertujuan untuk mendapatkan data faktual, memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi, serta memberikan konteks historis dan regulasi terhadap praktik pengelolaan anggaran yang sedang berjalan.

Data yang terkumpul dari wawancara, observasi, dan telaah dokumen dianalisis secara kualitatif menggunakan metode analisis tematik. Proses analisis data melibatkan transkripsi data wawancara dan pengaturan catatan observasi serta dokumen yang telah ditelaah. Selanjutnya, dilakukan familiarisasi data dengan membaca berulang kali materi yang telah terkumpul untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh. Proses berikutnya adalah pengodean terbuka, yaitu identifikasi ide-ide dan konsep-konsep kunci yang muncul dari data, memberikan label awal pada segmen teks yang relevan. Setelah itu, pengembangan kategori dan sub-kategori dilakukan dengan mengelompokkan kode-kode yang serupa dan mengidentifikasi pola-pola yang bermakna. Terakhir, dibentuk tema-tema sentral yang merepresentasikan inti dari fenomena yang diteliti, yang kemudian diinterpretasikan dan dibahas secara mendalam dalam kaitannya dengan kerangka teoritis anggaran berbasis kinerja. Seluruh proses analisis dilakukan secara iteratif, dengan perbandingan konstan antar data untuk memastikan konsistensi dan kekayaan interpretasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan telaah dokumen pada RSUP Dr. Hasan Sadikin. Untuk menjamin akurasi dan objektivitas interpretasi, proses validasi dilakukan melalui triangulasi metode serta verifikasi ulang kepada informan. Proses ini tidak hanya memperkuat kredibilitas data, tetapi juga memastikan bahwa beragam perspektif dari para pemangku kepentingan terwakili dengan adil. Validasi menjadi tahapan penting dalam penelitian kualitatif, terutama ketika menyangkut isu-isu strategis seperti transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Dengan pendekatan tersebut, temuan dalam penelitian ini diyakini dapat menjadi pijakan praktis maupun akademik yang kuat.

Salah satu fokus utama dalam implementasi anggaran berbasis kinerja di RSHS adalah penguatan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Prinsip transparansi diwujudkan dalam bentuk keterbukaan informasi keuangan, mulai dari perencanaan hingga pelaporan. Informasi keuangan seperti realisasi anggaran dan capaian kinerja disampaikan melalui berbagai media internal, salah satunya grup komunikasi digital antardirektorat. Evaluasi dilakukan secara berkala, bahkan mingguan, meskipun belum menggunakan sistem pelaporan otomatis. Ketergantungan pada proses manual menunjukkan keterbatasan efisiensi, namun juga memperlihatkan komitmen kuat terhadap akuntabilitas.

Pelaporan yang dilakukan oleh unit evaluasi anggaran disampaikan secara transparan kepada seluruh unit kerja terkait. Walaupun saat ini masih dilakukan secara konvensional, upaya penyampaian data realisasi dan evaluasi tetap berjalan secara disiplin. Harapan akan pengembangan sistem informasi otomatis mencerminkan dorongan menuju reformasi digital dalam tata kelola keuangan rumah sakit. Sistem tersebut nantinya diharapkan dapat mengurangi beban administratif dan meningkatkan kecepatan serta akurasi pelaporan. Dalam konteks ini, audit internal melalui SPI juga memberikan kontribusi besar dalam menjaga integritas dan akuntabilitas.

Proses penyusunan anggaran juga menunjukkan komitmen terhadap keterbukaan dan kolaborasi. Metode bottom-up yang digunakan memungkinkan unit kerja mengusulkan kebutuhan berdasarkan analisis riil, bukan sekadar arahan pimpinan. Hasil review dan pembahasan dituangkan dalam dokumen formal seperti berita acara, yang menjadi dasar penyusunan RKAKL. Melalui mekanisme ini, tercipta kesepakatan antara pengusul dan pengelola anggaran, yang kemudian menjadi acuan pelaksanaan anggaran. Hal ini menggambarkan bahwa proses penganggaran tidak hanya administratif, tetapi juga partisipatif dan akomodatif.

Mekanisme pelaporan dalam tahapan penyusunan anggaran juga melibatkan lembaga eksternal seperti Direktorat Jenderal Anggaran dan Bappenas. Setiap tahapan review menghasilkan dokumen resmi yang berfungsi sebagai kontrol terhadap kelayakan program. Dengan demikian, seluruh proses penganggaran dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan, baik secara administratif maupun substansial. Keterbukaan ini menunjukkan bahwa RSUP Dr. Hasan Sadikin tidak hanya menerapkan prinsip transparansi secara internal, tetapi juga tunduk pada pengawasan lintas lembaga. Proses ini turut meningkatkan kepercayaan publik terhadap tata kelola keuangan rumah sakit.

Aspek teknis pengelolaan dokumen juga mendukung penerapan transparansi, meskipun dengan beberapa catatan. Penyimpanan dokumen dilakukan secara fisik maupun digital, namun akses terhadap data anggaran masih bersifat terbatas dan harus melalui persetujuan pimpinan. Pembatasan ini penting untuk menjaga keamanan informasi, namun perlu diimbangi dengan sistem akses yang jelas bagi pemangku kepentingan yang relevan. Penggunaan aplikasi internal untuk mengolah data menunjukkan kemajuan, walau integrasi dan automasi belum sepenuhnya optimal. Tantangan ini menjadi peluang untuk mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi dalam manajemen keuangan rumah sakit.

Hasil observasi dan studi pustaka memperkuat temuan bahwa alur penganggaran di RSHS telah tersusun dengan baik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Prosedur yang ketat dalam menyusun dokumen dan melakukan pencatatan menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap standar akuntansi pemerintah. Meski struktur anggaran bersifat kompleks dan dinamis, pengelola anggaran tetap menjaga ketepatan klasifikasi akun. Hal ini penting untuk menghindari kesalahan pencatatan dan memudahkan proses audit di kemudian hari. Efektivitas proses ini mencerminkan kompetensi dan kesadaran tinggi dari unit anggaran di lingkungan rumah sakit.

Dalam praktiknya, keterbukaan informasi tidak hanya dilakukan melalui mekanisme internal, tetapi juga kepada publik. RSUP Dr. Hasan Sadikin memasang ringkasan alokasi anggaran di papan informasi publik serta menyusun laporan tahunan yang dapat diakses oleh pihak luar. Ini mencerminkan upaya serius dalam membangun akuntabilitas publik, di mana masyarakat dapat melihat bagaimana anggaran negara dikelola dalam sektor layanan kesehatan. Laporan keuangan tahunan juga memuat informasi rinci mengenai penggunaan dana untuk berbagai keperluan, seperti pengadaan alat kesehatan dan gaji tenaga medis. Pelaporan yang transparan ini telah melalui audit rutin yang menunjukkan minimnya pelanggaran anggaran.

Secara keseluruhan, pelaksanaan prinsip transparansi dan akuntabilitas di RSHS telah berjalan dengan cukup baik. Evaluasi dan pelaporan dilakukan secara konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan, didukung oleh

sistem pengawasan internal yang aktif. Walaupun beberapa aspek seperti keterbatasan sistem informasi dan akses terbatas terhadap data masih menjadi kendala, hal ini tidak mengurangi substansi transparansi yang telah diterapkan. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit memiliki komitmen kuat terhadap pengelolaan keuangan yang bersih dan akuntabel. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sistem informasi dan digitalisasi proses menjadi rekomendasi strategis untuk memperkuat keberlanjutan praktik anggaran berbasis kinerja.

Disiplin Anggaran

Disiplin anggaran adalah prinsip fundamental dalam manajemen keuangan, menekankan kepatuhan terhadap rencana anggaran yang telah disusun dan penerapan aturan ketat dalam penggunaan dana. Prinsip ini mewajibkan semua pihak terkait untuk mematuhi rencana anggaran dan menghindari pengeluaran yang tidak sesuai dengan yang telah disetujui. Dengan demikian, disiplin anggaran memastikan bahwa setiap dana digunakan secara tepat sesuai dengan tujuan dan prioritas yang ditetapkan, sekaligus mencegah pemborosan atau penggunaan yang tidak efisien. Penerapan disiplin anggaran memungkinkan organisasi atau pemerintah menjaga stabilitas keuangan dan mencapai hasil yang diinginkan tanpa mengalami defisit atau masalah anggaran yang merugikan.

Selain itu, disiplin anggaran juga mencakup pengawasan dan kontrol internal yang ketat dalam proses pengeluaran. Ini melibatkan pemantauan rutin terhadap penggunaan anggaran serta penerapan mekanisme kontrol internal untuk memastikan setiap pengeluaran sesuai dengan rencana dan tidak melebihi alokasi yang ditetapkan. Melalui pengawasan yang efektif, risiko penyimpangan dan penyalahgunaan anggaran dapat diminimalkan, memastikan setiap aktivitas anggaran dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Disiplin anggaran yang baik tidak hanya mendukung efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana yang transparan dan bertanggung jawab (White & Green,

Berdasarkan wawancara, observasi, dan studi dokumen yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin (RSHS), ditemukan beberapa aspek penting terkait penerapan disiplin anggaran:

1. **Pedoman dan Verifikasi Anggaran:** Informan pertama (I1) menjelaskan bahwa Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) menjadi acuan utama dalam pelaksanaan kegiatan. Setiap usulan dari unit akan dicek silang dengan rencana di DIPA. Jika tidak sesuai, usulan tidak dapat diteruskan, kecuali jika kebutuhan sangat penting dan memerlukan revisi DIPA. Hal ini menunjukkan adanya pedoman yang jelas dan proses verifikasi yang ketat untuk memastikan kepatuhan terhadap rencana anggaran. Informan ketiga (I3) menambahkan bahwa setiap usulan diverifikasi dari segi akun, jumlah, kesesuaian dengan perencanaan, dan ketersediaan pagu, dengan membandingkan dokumen pembayaran dan Rincian Kertas Kerja Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL).
2. **Pengawasan dan Kontrol Internal:** Informan pertama (I1) menyatakan bahwa pengawasan dan kontrol internal sudah cukup baik, dengan beberapa titik pengawasan dan pengendalian anggaran. Namun, terdapat potensi kesalahan karena verifikasi masih dilakukan secara manual dengan melihat dokumen fisik. Informan ketiga (I3) mengkonfirmasi bahwa meskipun ada aplikasi internal untuk melacak pagu, alokasi, dan realisasi, aplikasi tersebut belum terintegrasi dengan bagian lain, sehingga beberapa proses verifikasi masih rentan terhadap *human error*. Sanksi berupa teguran dan penolakan usulan diterapkan jika terjadi ketidaksesuaian.
3. **Pengukuran Kepatuhan dan Batas Deviasi:** Informan pertama (I1) menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap rencana anggaran diukur berdasarkan kesesuaian usulan dengan DIPA. Selain itu, terdapat target dan rencana pembayaran, baik secara nominal maupun *output* yang hendak dicapai. Realisasi harus mendekati rencana yang telah ditentukan, dengan deviasi maksimal 5% antara target dan realisasi. Batasan deviasi ini berfungsi sebagai indikator kunci untuk menjaga akurasi dan disiplin dalam pelaksanaan anggaran.
4. **Penelaahan Urgensi dan Fleksibilitas Anggaran:** Informan kedua (I2) mengungkapkan bahwa setiap usulan dari unit akan ditelaah tingkat urgensi dan prioritasnya untuk mencegah pemborosan anggaran. Usulan harus disertai volume dan harga satuan untuk detail *unit cost*. Menariknya, sering terjadi permintaan anggaran di luar perencanaan awal yang tiba-tiba harus segera dilaksanakan. Dalam kasus seperti ini, RSHS menunjukkan fleksibilitas anggaran dengan menggeser dari anggaran yang ada atau melakukan revisi pagu anggaran berdasarkan urgensi dan skala prioritas, yang tentunya merupakan keputusan pimpinan. Hal ini mengindikasikan kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan mendesak tanpa melanggar peraturan yang ada.
5. **Proses Peninjauan dan Penyesuaian Anggaran:** Informan kedua (I2) menjelaskan bahwa RSHS melakukan setidaknya empat kali telaah sebelum pelaksanaan anggaran tahun berjalan: dengan unit internal, saat penetapan pagu indikatif, saat penetapan pagu anggaran, dan saat penyusunan pagu alokasi/definitif. Selain itu, revisi anggaran dapat dilakukan dalam tahun berjalan jika menjadi kewenangan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA). Proses telaah yang berulang ini menunjukkan

komitmen untuk memastikan anggaran disusun sesuai pedoman, seperti petunjuk pelaksanaan, standar biaya masukan, SOP, dan Surat Keputusan (SK).

6. Implementasi Sistem dan Pengawasan Berkelanjutan (Observasi dan Studi Dokumen): Pengamatan langsung menunjukkan bahwa aspek disiplin anggaran diterapkan secara ketat. Setiap unit memiliki target anggaran yang jelas, dan penyusunan anggaran dilakukan sesuai jadwal. Setiap pengeluaran memerlukan persetujuan kepala departemen terkait, menunjukkan mekanisme kontrol yang ketat. Upaya menekan biaya operasional tanpa mengorbankan kualitas pelayanan juga terlihat. Evaluasi bulanan atas serapan anggaran setiap departemen dilaporkan secara berkala, dan tindakan korektif diambil segera jika ditemukan penyimpangan.

Studi dokumen anggaran menguatkan temuan ini, menunjukkan bahwa disiplin anggaran diterapkan melalui anggaran berbasis kinerja dan kontrol ketat. Laporan realisasi anggaran mengharuskan setiap unit melaporkan penyerapan sesuai jadwal, dengan penjelasan dan justifikasi tertulis untuk setiap penyimpangan. Laporan keuangan tahunan menunjukkan serapan anggaran yang tepat waktu dan sesuai perencanaan. Laporan audit eksternal tidak menemukan temuan signifikan terkait ketidakdisiplinan, menegaskan integritas anggaran melalui pengendalian internal yang baik. Dokumen evaluasi kinerja juga menunjukkan adanya batas toleransi penggunaan anggaran dan penekanan pada efisiensi, dengan pemantauan bulanan dan triwulanan serta tindakan korektif jika diperlukan.

Temuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa RSHS telah menerapkan disiplin anggaran dengan baik, didukung oleh DIPA sebagai pedoman utama dan proses verifikasi yang ketat. Kepatuhan terhadap DIPA dan target deviasi 5% mencerminkan komitmen kuat untuk menjaga akurasi dan konsistensi antara perencanaan dan realisasi anggaran. Pendekatan ini selaras dengan prinsip manajemen keuangan publik yang menekankan pentingnya kepatuhan terhadap kerangka anggaran yang telah ditetapkan.

Meskipun disiplin anggaran secara umum kuat, adanya verifikasi manual dan sistem aplikasi internal yang belum terintegrasi sepenuhnya menjadi tantangan. Potensi kesalahan manusia dalam proses manual dan kurangnya koordinasi antarbagian akibat sistem yang terpisah dapat menghambat efisiensi dan akurasi data. Integrasi sistem informasi keuangan akan secara signifikan meningkatkan efisiensi proses verifikasi, mengurangi risiko kesalahan, dan memungkinkan pemantauan anggaran yang lebih *real-time*. Kemampuan sistem mendeteksi pagu minus secara dini adalah keunggulan, tetapi optimalisasi akan tercapai dengan integrasi yang lebih luas.

Fleksibilitas anggaran untuk mengakomodasi kebutuhan mendesak yang tidak terencana, melalui mekanisme pergeseran atau revisi, menunjukkan kemampuan adaptasi RSHS dalam menghadapi dinamika operasional. Namun, frekuensi permintaan anggaran di luar perencanaan juga menyoroti perlunya perbaikan dalam proses perencanaan awal agar lebih komprehensif dan antisipatif terhadap kebutuhan yang mungkin timbul. Proses peninjauan anggaran yang berlapis, mulai dari pagu indikatif hingga definitif, mencerminkan upaya sistematis untuk memastikan alokasi dana yang tepat dan sesuai prioritas. Secara keseluruhan, baik dari hasil wawancara, observasi, maupun studi dokumen, RSHS menunjukkan disiplin anggaran yang kuat dengan kontrol dan evaluasi berkala. Tindakan korektif yang cepat dan pelaporan yang transparan menunjukkan komitmen manajemen dalam menjaga akuntabilitas. Ini mengindikasikan bahwa RSHS memiliki dasar yang kokoh dalam pengelolaan keuangan, meskipun ada ruang untuk perbaikan melalui optimalisasi sistem informasi dan peningkatan integrasi untuk mencapai efisiensi dan akurasi yang lebih tinggi.

Keadilan Anggaran

Keadilan dalam anggaran berbasis kinerja merujuk pada prinsip yang menjamin alokasi sumber daya dilakukan secara efektif dan adil, didasarkan pada kontribusi serta hasil kinerja yang dicapai (Ghofur et al., 2020; Sanjaya, 2020). Dalam pendekatan ini, transparansi dan akuntabilitas menjadi elemen kunci yang esensial. Proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran harus dilakukan secara jelas dan terbuka, memastikan setiap unit atau individu memahami bagaimana alokasi anggaran ditetapkan. Akuntabilitas mewajibkan setiap penerima anggaran untuk bertanggung jawab atas penggunaan dana yang diterima dan melaporkan hasil kinerja mereka. Ini tidak hanya berfungsi untuk mencegah kecurangan atau penyalahgunaan anggaran, tetapi juga berperan penting dalam membangun kepercayaan di antara semua pihak yang terlibat.

Implementasi keadilan dalam anggaran berbasis kinerja juga menyoroti pentingnya kesetaraan dan keseimbangan. Setiap unit atau individu dalam organisasi seharusnya memiliki akses yang sama terhadap sumber daya dan pelatihan yang diperlukan untuk mencapai tujuan kinerja mereka. Selain itu, alokasi anggaran harus mempertimbangkan berbagai aspek organisasi, termasuk kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, sehingga fokusnya tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan semata. Dengan penetapan indikator kinerja yang objektif dan evaluasi berkala, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan strategisnya. Penerapan prinsip keadilan ini secara signifikan meningkatkan efisiensi, motivasi, dan kerja sama dalam organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan (Chen & Wang, 2021).

Berdasarkan wawancara dengan informan kunci, observasi, dan studi dokumen di Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin (RSHS), beberapa temuan signifikan terkait aspek keadilan anggaran dapat diidentifikasi:

1. Alokasi Anggaran dan Konfirmasi Unit: Informan I1 menyatakan bahwa dalam pelaksanaan anggaran, alokasi anggaran mengikuti pagu yang telah ditetapkan pada penyusunan di awal. Tim keuangan RSHS mengecek realisasi dan menghitung komposisinya untuk kebutuhan setiap unit kerja. Selanjutnya, mereka melakukan koordinasi dengan unit terkait untuk pemenuhan belanja yang menjadi prioritas. Unit atau bagian dikonfirmasi terkait pelaksanaan anggaran dan diinformasikan mengenai rencana prioritas yang ada agar dapat mendukung rencana dan target yang telah ditetapkan secara adil. Ini mengindikasikan upaya untuk menjaga keselarasan antara alokasi dan kebutuhan unit.
2. Keterbukaan dan Pertanggungjawaban Hasil: Informan I2 mengungkapkan bahwa penyusunan alokasi anggaran dilaksanakan secara terbuka dengan melibatkan unit terkait, dengan tujuan meminimalkan ketidakadilan dalam alokasi. Unit dituntut tidak hanya menyerap anggaran tetapi juga mempertanggungjawabkan hasil dari pelaksanaan anggarannya. Namun, Informan I2 juga mengakui adanya kesulitan hingga saat ini dalam mengukur kontribusi spesifik setiap unit atas pelaksanaan anggarannya. Penyusunan anggaran juga berdasarkan analisa kebutuhan, di mana setiap unit harus menyampaikan justifikasi terhadap kebutuhan yang direncanakan, dan kebutuhan yang diusulkan harus menunjang visi dan misi yang sudah ditetapkan.
3. Klasifikasi Anggaran dan Analisis Kebutuhan: Informan I3 menjelaskan bahwa setiap usulan dari unit akan dikelompokkan dalam beberapa standar akun dan dikompilasi sesuai direktorat masing-masing. Setiap direktorat sudah memiliki komposisinya sendiri, misalnya belanja pegawai tidak lebih dari 40%. Dalam melakukan analisis kebutuhan unit, RSHS mendasarkan pada data dukung terkait usulan dari unit PIC kegiatan, dan dapat membandingkan dengan realisasi tahun anggaran berjalan atau tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan adanya kerangka kerja yang sistematis dalam pengalokasian dan analisis kebutuhan.
4. Pengamatan pada Alokasi Layanan Prioritas: Berdasarkan pengamatan, terdapat diskrepansi dalam alokasi anggaran untuk poli-klinik dan ruang gawat darurat. Meskipun jumlah kunjungan pasien di kedua unit tersebut meningkat, anggaran tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Laporan keuangan menunjukkan surplus yang signifikan, namun tidak ada rincian alokasi surplus tersebut untuk peningkatan layanan di poli-klinik dan ruang gawat darurat. Kebijakan yang ada lebih mengutamakan efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan. Ini menunjukkan potensi ketidakseimbangan antara volume layanan dan alokasi sumber daya.
5. Penerapan Keadilan Berbasis Kebutuhan Riil (Analisis Dokumen dan Pengamatan Lanjutan): Pengamatan lebih lanjut dalam dokumen anggaran menunjukkan bahwa kebijakan penganggaran di RSHS berfokus pada aspek keadilan. Pembagian anggaran untuk setiap departemen, baik untuk operasional maupun pengadaan alat medis, dilakukan berdasarkan kebutuhan riil dan kondisi pasien yang dilayani. Dokumen laporan anggaran tahunan menunjukkan distribusi anggaran yang proporsional, dengan mempertimbangkan data historis penggunaan layanan kesehatan. Contoh spesifik adalah instalasi gawat darurat yang mendapatkan alokasi lebih besar karena tingginya volume layanan. Hal ini menunjukkan bahwa skala prioritas pelayanan menjadi aspek penting dalam penentuan besaran anggaran yang diberikan kepada setiap unit kerja, sehingga departemen rawat inap mendapat alokasi lebih besar karena tingginya jumlah pasien, sementara unit rawat jalan menerima dana yang cukup untuk menjaga kualitas layanan harian.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa RSHS telah berupaya menerapkan prinsip keadilan dalam alokasi anggaran, terutama melalui keterbukaan dalam penyusunan alokasi dan koordinasi dengan unit terkait. Proses verifikasi usulan berdasarkan pagu awal dan analisis kebutuhan dengan justifikasi unit menunjukkan komitmen untuk memastikan bahwa dana dialokasikan secara rasional dan adil. Ini sejalan dengan prinsip tata kelola yang baik di mana partisipasi dan transparansi adalah elemen kunci dalam membangun kepercayaan dan meminimalkan persepsi ketidakadilan.

Namun, adanya kesulitan dalam mengukur kontribusi unit terhadap pelaksanaan anggaran merupakan tantangan signifikan yang perlu diatasi. Meskipun unit diminta untuk mempertanggungjawabkan hasil, ketiadaan metrik yang jelas atau sistem terintegrasi untuk mengukur kontribusi kinerja spesifik dari setiap unit dapat menghambat implementasi penuh keadilan berbasis kinerja. Keadilan dalam anggaran berbasis kinerja tidak hanya berarti alokasi yang adil, tetapi juga memastikan bahwa alokasi tersebut berkorelasi langsung dengan hasil kinerja dan kontribusi unit terhadap tujuan organisasi. Tanpa kemampuan pengukuran ini, potensi ketidakadilan dalam alokasi sumber daya berdasarkan kinerja aktual mungkin tetap ada.

Observasi mengenai kurangnya peningkatan anggaran signifikan pada poli-klinik dan ruang gawat darurat meskipun terjadi peningkatan kunjungan pasien menunjukkan adanya celah antara kebijakan efisiensi biaya dan kebutuhan layanan riil. Meskipun fokus pada efisiensi dan peningkatan pendapatan penting, alokasi anggaran yang tidak selaras dengan volume layanan aktual dapat menimbulkan pertanyaan tentang keadilan distribusi

sumber daya, terutama jika hal tersebut berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan pasien. Ini menyoroti perlunya mekanisme evaluasi yang lebih dinamis yang dapat menyesuaikan alokasi anggaran dengan perubahan kebutuhan operasional dan volume pasien secara *real-time*.

Di sisi lain, analisis dokumen dan pengamatan lanjutan menunjukkan bahwa RSHS telah menerapkan prinsip keadilan dalam alokasi anggaran dengan mempertimbangkan kebutuhan riil berdasarkan volume pasien dan jenis layanan. Prioritas pada instalasi gawat darurat dan departemen rawat inap dengan alokasi lebih besar adalah contoh yang baik dari penerapan keadilan berdasarkan urgensi dan volume layanan. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada area untuk perbaikan, RSHS secara umum telah berupaya mendistribusikan anggaran secara proporsional sesuai dengan skala prioritas pelayanan.

Secara keseluruhan, RSHS menunjukkan upaya dalam menegakkan keadilan anggaran melalui proses yang transparan dan berbasis kebutuhan. Namun, untuk mencapai tingkat keadilan yang lebih tinggi dan berbasis kinerja sejati, penting untuk mengembangkan mekanisme pengukuran kontribusi unit yang lebih robust dan memastikan alokasi anggaran yang lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan layanan, terutama pada unit-unit yang mengalami peningkatan volume pasien yang signifikan.

Efisiensi dan Efektivitas Anggaran

Efisiensi dalam anggaran berbasis kinerja berfokus pada pemanfaatan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal (Akbar, 2018; Ghofur et al., 2020). Pendekatan ini memastikan bahwa setiap unit atau individu dalam organisasi menggunakan anggaran yang diberikan dengan bijak, menghindari pemborosan, dan berkonsentrasi pada kegiatan yang menghasilkan nilai tambah tinggi (Rutgers & van der Meer, 2010). Dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas dan objektif, organisasi dapat mengukur seberapa baik sumber daya digunakan dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan. Selain itu, evaluasi berkala memungkinkan identifikasi area yang membutuhkan peningkatan, sehingga alokasi anggaran dapat disesuaikan untuk mendukung kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Di sisi lain, efektivitas dalam anggaran berbasis kinerja berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya melalui penggunaan anggaran. Pendekatan ini menekankan pada hasil yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, memastikan bahwa setiap dana yang dikeluarkan benar-benar berkontribusi pada pencapaian target organisasi (Kuntadi & Velayati, 2022; Sofiani & Retnani, 2019). Untuk mencapai efektivitas, dibutuhkan perencanaan yang matang dan koordinasi yang baik antar berbagai unit dalam organisasi. Transparansi dan akuntabilitas memainkan peran penting dalam memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, serta membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan. Dengan demikian, anggaran berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan efisiensi penggunaan dana, tetapi juga memastikan bahwa dana tersebut digunakan untuk mencapai hasil yang signifikan dan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen di Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin (RSHS), beberapa temuan penting terkait efisiensi dan efektivitas anggaran dapat diidentifikasi:

1. Pengukuran Efisiensi dan Efektivitas: Informan pertama (I1) menjelaskan bahwa efisiensi tidak hanya diukur dari selisih antara pagu/alokasi dengan realisasi secara nominal, tetapi juga harus dilihat dari fisik atau *output* yang diterima apakah sudah sesuai. Jika semua sudah sesuai, sisa dari pelaksanaan kegiatan baru dapat diakui sebagai efisiensi. Sementara itu, efektivitas anggaran dinilai dari realisasi serapan anggaran terhadap target yang ditentukan, serta capaian *output* yang paling penting. Anggaran dianggap efektif jika tepat sasaran dan target *output* tercapai. Evaluasi kinerja anggaran dilakukan setiap bulan dan disampaikan dalam rapat pimpinan, menunjukkan adanya pemantauan rutin.
2. Proses Pengkajian Usulan dan Pengendalian Pemborosan: Dalam penggunaan anggaran, RSHS mengkaji setiap usulan yang masuk dengan menilai kewajaran, kesesuaian dengan perencanaan, harga yang tidak melebihi alokasi, dan kesesuaian dengan Standar Biaya Masukan (SBM) (Informan pertama – I1). Informan kedua (I2) menambahkan bahwa tinjauan anggaran dilakukan dengan membandingkan harga satuan dan volume permintaan setiap unit untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan. Tren realisasi tahun sebelumnya juga dijadikan acuan dalam efisiensi anggaran. Untuk mengurangi pemborosan, RSHS menggunakan standar biaya, tren realisasi, serta urgensi dan dampak kegiatan berdasarkan justifikasi (Informan I2).
3. Keterbatasan Sistem Informasi: Informan pertama (I1) dan ketiga (I3) sama-sama menyatakan bahwa RSHS masih bergantung pada aplikasi eksternal (Kemenkeu dan Bappenas) untuk monitoring dan evaluasi. Meskipun ada aplikasi internal, Informan pertama (I1) menyebutkan bahwa sistem tersebut masih parsial dan belum terintegrasi dengan unit-unit lain, sehingga menyulitkan monitoring dan evaluasi internal. Informan ketiga (I3) juga mengkonfirmasi bahwa aplikasi internal baru sebatas pada serapan anggaran atau realisasi pembayaran keuangan, belum mencakup capaian *output*. Ini mengindikasikan bahwa sistem yang ada belum sepenuhnya efektif dalam mengakomodasi pengukuran capaian kinerja secara komprehensif.

4. Pentingnya Data Dukung dan Justifikasi: Informan kedua (I2) menekankan bahwa kelengkapan data dukung alokasi anggaran dan justifikasi dari unit sangat menentukan efektivitas anggaran. Semakin lengkap data dukung dan justifikasi, semakin besar kemungkinan anggaran dapat terserap secara efektif karena sudah terencana dengan baik. Keterkaitan anggaran dengan program dan indikator kinerja juga ditekankan agar dapat diukur pada saat pelaksanaan dan evaluasi.
5. Efisiensi dan Efektivitas dalam Praktik (Observasi dan Studi Dokumen): Pengamatan menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Contohnya, di unit rawat inap, RSHS berhasil mengurangi waktu tunggu pasien dan mempercepat proses administrasi melalui sistem informasi manajemen. Alokasi anggaran yang fokus pada pengembangan teknologi informasi dan pelatihan SDM berkontribusi pada pelayanan yang lebih cepat dan tepat sasaran. Pembelian alat kesehatan juga dilakukan dengan mempertimbangkan rasio penggunaan dan kebutuhan jangka panjang, didukung evaluasi periodik alat yang jarang digunakan untuk realokasi dana.

Studi dokumen internal menguatkan hal ini, menunjukkan bahwa 89.5% anggaran pengadaan alat kesehatan berhasil digunakan sesuai target pada tahun 2023, menandakan efisiensi tinggi melalui proses tender yang transparan dan kompetitif. Hasil audit internal juga menunjukkan peningkatan efektivitas dalam penyerapan anggaran, mencapai 89.98% dari total alokasi, dengan sebagian besar dana diarahkan untuk peningkatan kualitas layanan dan penanganan pasien kasus kritis. Evaluasi kinerja anggaran menunjukkan keselarasan antara perencanaan dan realisasi, tanpa pemborosan atau pengeluaran tidak sesuai kebutuhan. Temuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa RSHS telah menginternalisasi prinsip efisiensi dan efektivitas anggaran dengan baik, terutama dalam proses perencanaan dan pengendalian pengeluaran. Penekanan pada pengukuran *output* fisik, bukan hanya nominal, adalah indikator pemahaman yang matang terhadap esensi anggaran berbasis kinerja. Konsep ini sesuai dengan literatur yang menyatakan bahwa efisiensi sejati dalam manajemen keuangan harus melampaui aspek moneter dan mempertimbangkan hasil nyata yang dicapai.

Evaluasi kinerja anggaran bulanan dan pengkajian usulan secara cermat, termasuk penilaian kewajaran dan kepatuhan terhadap SBM, menunjukkan mekanisme kontrol yang proaktif untuk mencegah pemborosan dan memastikan penggunaan dana yang bijak (Martini et al., 2019; Setiani & Madila, 2019). Penggunaan tren realisasi tahun sebelumnya dan justifikasi unit juga menjadi praktik baik dalam meningkatkan efisiensi dan relevansi alokasi anggaran. Hal ini mencerminkan komitmen terhadap manajemen anggaran yang bertanggung jawab.

Namun, keterbatasan sistem informasi internal yang belum terintegrasi merupakan hambatan signifikan yang dapat menghambat efektivitas pemantauan kinerja secara menyeluruh. Ketergantungan pada aplikasi eksternal dan kurangnya kemampuan sistem internal untuk mencatat capaian *output* secara otomatis dapat menyebabkan proses evaluasi menjadi lebih rumit dan kurang *real-time*. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas optimal, investasi pada sistem informasi manajemen keuangan yang terintegrasi yang dapat mengukur *output* dan *outcome* secara otomatis sangatlah krusial. Ini akan memungkinkan RSHS untuk secara lebih akurat menilai kontribusi setiap pengeluaran terhadap tujuan strategisnya.

Meskipun terdapat tantangan sistemik, bukti observasi dan studi dokumen menunjukkan capaian efisiensi dan efektivitas yang nyata di RSHS. Pengurangan waktu tunggu pasien, percepatan administrasi melalui TI, dan pengalihan dana dari alat yang kurang terpakai ke kebutuhan yang lebih mendesak, adalah contoh konkret dari efisiensi operasional. Tingkat penyerapan anggaran yang tinggi dan alokasi dana untuk peningkatan kualitas layanan serta penanganan kasus kritis menegaskan efektivitas penggunaan dana dalam mencapai misi inti rumah sakit. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada ruang untuk perbaikan pada aspek sistem, RSHS telah berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas dalam operasionalnya.

Secara keseluruhan, RSHS menunjukkan keberhasilan dalam menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggarannya, didukung oleh proses perencanaan yang matang dan pengawasan yang ketat. Namun, untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan berbasis data yang lebih akurat, perlu ada perhatian lebih pada pengembangan dan integrasi sistem informasi manajemen yang mampu mengukur capaian *output* secara komprehensif.

Pendekatan Kinerja Dalam Pengelolaan Anggaran

Prinsip anggaran berbasis kinerja merupakan pilar penting dalam tata kelola keuangan modern, menekankan pencapaian hasil yang terukur dan fokus pada output daripada hanya pada input atau distribusi dana. Pendekatan ini esensial untuk memastikan bahwa setiap unit atau departemen tidak hanya menggunakan anggaran secara efisien, tetapi juga secara aktif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Melalui koneksi langsung antara alokasi anggaran dan hasil kinerja yang diharapkan, organisasi dapat lebih mudah mengevaluasi kontribusi spesifik dari setiap bagian terhadap pencapaian tujuan keseluruhan. Hal ini juga menuntut penetapan indikator kinerja yang jelas dan relevan, diikuti dengan pemantauan rutin untuk memastikan efektivitas penggunaan anggaran dalam mencapai hasil optimal.

Lebih lanjut, prinsip ini secara inheren mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana. Setiap unit atau individu yang menerima alokasi anggaran memiliki tanggung jawab untuk melaporkan kinerja

dan bertanggung jawab atas pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Akuntabilitas ini memfasilitasi pelacakan dan evaluasi setiap pengeluaran dana berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meminimalkan potensi penyalahgunaan anggaran tetapi juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, karena mereka dapat secara jelas melihat bagaimana dana digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Clark et al., 2018; Sofyani, 2018). Dengan demikian, pendekatan anggaran berbasis kinerja secara konsisten mendorong perbaikan berkelanjutan dan peningkatan efisiensi dalam manajemen anggaran.

Temuan Penelitian Aspek Pendekatan Kinerja

Berdasarkan wawancara mendalam dengan para informan kunci di Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin (RSHS), ditemukan beberapa aspek penting terkait implementasi pendekatan kinerja dalam pengelolaan anggaran:

1. **Penyelarasan Tujuan dan Sasaran Anggaran:**
Informan I1 menegaskan bahwa penetapan tujuan dan sasaran dalam anggaran berbasis kinerja di RSHS secara ketat harus mendukung visi dan misi RSHS. Hal ini selaras dengan janji Presiden, visi misi Kementerian Kesehatan, unit eselon 1, dan Satuan Kerja (Satker), dengan tujuan akhir untuk meningkatkan taraf kesehatan masyarakat Indonesia, khususnya di Jawa Barat. Keterkaitan ini menunjukkan adanya upaya serius dalam memastikan bahwa setiap rupiah anggaran yang dialokasikan berkontribusi pada pencapaian tujuan yang lebih luas dan relevan dengan mandat institusional.
2. **Pengukuran Capaian Output dan Tantangannya:**
Pengukuran capaian output, seperti yang diungkapkan oleh Informan I1, saat ini dilakukan berdasarkan rekapitulasi usulan pembayaran dan pengakuan aktivitas seperti perencanaan, konstruksi fisik, atau pembahasan sebagai bagian dari realisasi capaian output. Namun, Informan I3 menyoroti bahwa belum ada aplikasi atau sistem terpadu yang secara spesifik dirancang untuk melacak tujuan dan sasaran kinerja, dengan pengukuran output atau outcome masih bergantung pada berkas yang masuk dan perhitungan volume atau progres pekerjaan. Ini mengindikasikan adanya celah dalam sistem informasi yang dapat menghambat pemantauan kinerja yang komprehensif dan akurat, serta belum adanya model terpadu untuk menghubungkan alokasi anggaran dengan hasil kinerja.
3. **Mekanisme Pendorong Kinerja dan Pengawasan:**
Untuk mendorong kinerja, RSHS menerapkan evaluasi kegiatan, pengawasan berkala, dan dorongan kepada unit-unit untuk segera merealisasikan usulan mereka (Informan I1). Informan I2 menambahkan bahwa komunikasi dan koordinasi, serta evaluasi pengawasan berkelanjutan, merupakan cara untuk memastikan alokasi anggaran terkait langsung dengan kinerja yang diharapkan. Namun, pengawasan ini masih bersifat parsial, dan proses kegiatan belum dapat dipantau secara optimal karena memerlukan penelusuran dari setiap usulan. Hal ini diperparah oleh keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan sistem informasi yang memadai, yang menjadi hambatan signifikan.
4. **Peran Kritis Data dan Informasi:**
Seluruh informan sepakat mengenai pentingnya data dan informasi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Informan I1 menyatakan bahwa data dan informasi digunakan untuk pengkajian, penyusunan prioritas, dan analisis kebutuhan. Informan I2 menambahkan bahwa data realisasi dan serapan anggaran menjadi angka baseline atau acuan awal untuk anggaran selanjutnya, serta dapat digunakan sebagai data tren untuk analisis lebih lanjut. Meskipun demikian, Informan I1 mengeluhkan kesulitan dalam mendapatkan data yang akurat dan membutuhkan waktu karena pencatatan yang masih manual per bagian, menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk digitalisasi dan integrasi data.
5. **Tingkat Penyerapan Anggaran dan Efisiensi:**
Data laporan keuangan menunjukkan bahwa RSHS mampu menyerap anggaran dengan baik, dengan tingkat penyerapan mencapai 89% dari total anggaran yang dialokasikan. Ini merupakan indikator kuat pengelolaan keuangan yang efektif, mencerminkan perencanaan yang baik dan eksekusi yang efisien. RSHS tidak hanya berhasil dalam menyerap anggaran, tetapi juga melakukannya secara efisien, yang berarti mampu memaksimalkan hasil dari setiap rupiah yang dikeluarkan. Keterkaitan antara penggunaan anggaran dan pencapaian kinerja menunjukkan sinergi, meskipun Informan I3 menyatakan bahwa hal ini belum dapat terukur secara akurat. Namun, unit-unit dengan alokasi anggaran lebih tinggi umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik, mengindikasikan adanya hubungan positif antara sumber daya dan hasil.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa RSHS telah mengadopsi prinsip anggaran berbasis kinerja dengan komitmen pada penyelarasan tujuan strategis institusi dengan anggaran operasional. Penekanan pada visi dan misi RSHS yang selaras dengan kebijakan nasional merupakan langkah fundamental dalam memastikan relevansi dan dampak dari setiap pengeluaran. Hal ini sejalan dengan kerangka kerja anggaran berbasis kinerja yang mengutamakan keterkaitan antara alokasi sumber daya dan pencapaian tujuan strategis. Meskipun demikian, terdapat tantangan signifikan dalam implementasi penuh pendekatan ini, terutama terkait dengan

pengukuran dan pelacakan kinerja. Keterbatasan dalam sistem informasi dan ketergantungan pada pencatatan manual menghambat kemampuan RSHS untuk secara akurat menghubungkan alokasi anggaran dengan *output* dan *outcome* yang spesifik. Situasi ini mencerminkan kebutuhan yang mendesak akan pengembangan sistem informasi manajemen kinerja yang terintegrasi yang dapat memfasilitasi pelacakan realisasi anggaran dan kinerja secara *real-time*. Tanpa sistem seperti itu, evaluasi kinerja akan terus bersifat parsial dan kurang optimal, berpotensi menghambat pengambilan keputusan berbasis data yang akurat.

Tingkat penyerapan anggaran yang tinggi (89%) dan efisiensi dalam penggunaan dana merupakan indikator positif dari kapabilitas manajemen keuangan RSHS. Ini menunjukkan adanya perencanaan yang matang dan eksekusi yang efektif dalam mengelola sumber daya. Namun, meskipun terdapat sinergi antara alokasi anggaran dan kinerja, keterbatasan dalam pengukuran akurat sebagaimana diungkapkan oleh informan mengindikasikan bahwa efektivitas sebenarnya dari penggunaan anggaran belum dapat diukur secara presisi. Untuk memaksimalkan nilai dari pendekatan berbasis kinerja, RSHS perlu berinvestasi pada sistem dan proses yang memungkinkan pengukuran *outcome* yang lebih konkret, bukan hanya *output* keuangan atau aktivitas. Hal ini akan memperkuat akuntabilitas dan memungkinkan identifikasi area untuk perbaikan berkelanjutan. Peran krusial data dan informasi dalam perencanaan dan evaluasi anggaran juga sangat ditekankan oleh informan. Kesulitan dalam mendapatkan data yang akurat dan terintegrasi menyoroti hambatan operasional yang perlu diatasi. Implementasi sistem pencatatan digital terpadu dan pelatihan SDM dalam analisis data akan menjadi langkah penting untuk memanfaatkan potensi penuh dari informasi yang tersedia dalam mendukung pengambilan keputusan yang strategis dan peningkatan kinerja.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah disarankan agar RSHS segera mengembangkan dan mengimplementasikan sistem informasi manajemen kinerja yang terintegrasi penuh. Sistem ini harus mampu melacak tidak hanya realisasi keuangan, tetapi juga capaian *output* dan *outcome* dari setiap unit secara *real-time*, sehingga memungkinkan pengukuran efisiensi dan efektivitas yang lebih akurat serta penilaian kontribusi kinerja yang lebih presisi. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi berkala terhadap mekanisme alokasi anggaran, terutama pada unit dengan volume layanan tinggi namun peningkatan anggaran yang tidak signifikan, untuk memastikan keadilan distribusi sumber daya yang lebih responsif terhadap kebutuhan operasional aktual. Investasi pada pelatihan sumber daya manusia dalam analisis data dan penggunaan sistem terintegrasi juga penting untuk memaksimalkan pemanfaatan informasi dalam pengambilan keputusan yang lebih strategis dan berbasis kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk dipertimbangkan saat menginterpretasikan hasilnya. Pertama, studi ini terfokus pada satu institusi tunggal, yaitu RSUP Dr. Hasan Sadikin, yang berarti generalisasi temuan ke rumah sakit lain atau organisasi publik berbeda mungkin terbatas mengingat setiap institusi memiliki konteks, budaya organisasi, dan sistem pengelolaan keuangan yang unik. Kedua, data utamanya diperoleh melalui wawancara kualitatif, observasi, dan studi dokumen, yang meskipun memberikan pemahaman mendalam, namun dapat menimbulkan bias subjektif dan bergantung pada ketersediaan serta kelengkapan dokumen internal. Ketiga, penelitian ini tidak menyertakan analisis kuantitatif mendalam terhadap data keuangan atau indikator kinerja untuk secara pasti mengukur dampak anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti interpretasi mengenai korelasi antara alokasi anggaran dan capaian kinerja lebih bersifat deskriptif dan berdasarkan persepsi informan, bukan analisis statistik yang robust.

4. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin (RSHS) telah secara substansial mengimplementasikan prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangannya, menunjukkan komitmen terhadap transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas. RSHS berhasil menyelaraskan anggaran dengan visi dan misi institusi serta kebijakan nasional, yang tercermin dari tingkat penyerapan anggaran yang tinggi dan efisiensi dalam penggunaannya. Disiplin anggaran diterapkan secara ketat melalui DIPA sebagai acuan utama, didukung oleh proses verifikasi yang teliti dan adanya konsekuensi untuk ketidakpatuhan. Selain itu, RSHS berupaya menerapkan keadilan anggaran melalui alokasi berbasis kebutuhan riil dan prioritas pelayanan, serta melibatkan unit terkait dalam penyusunan. Meskipun demikian, tantangan signifikan masih dihadapi terutama terkait keterbatasan sistem informasi internal yang belum terintegrasi untuk mengukur *output* dan *outcome* secara komprehensif, serta kesulitan dalam secara akurat menilai kontribusi kinerja spesifik setiap unit. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun dasar-dasar pengelolaan anggaran berbasis kinerja sudah kuat, masih ada ruang untuk optimasi melalui peningkatan kapabilitas sistem informasi.

Mengingat keterbatasan yang ada, terdapat beberapa saran untuk penelitian di masa mendatang. Sebaiknya dilakukan studi komparatif yang melibatkan beberapa rumah sakit atau institusi publik lain yang telah atau belum menerapkan anggaran berbasis kinerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai tantangan dan keberhasilan implementasi, sehingga memungkinkan generalisasi temuan yang lebih kuat. Disarankan juga untuk mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed methods*), dengan mengintegrasikan data kualitatif dan analisis kuantitatif yang lebih mendalam, termasuk pengumpulan data keuangan dan kinerja

yang rinci seperti biaya per pasien atau tingkat kepuasan, untuk memberikan bukti empiris yang lebih kokoh. Fokus penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada implementasi sistem informasi manajemen kinerja yang terintegrasi di rumah sakit, menganalisis bagaimana sistem yang lebih baik dapat meningkatkan akurasi pengukuran *output* dan *outcome*. Selain itu, penting untuk secara lebih rinci mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan atau kegagalan penerapan anggaran berbasis kinerja, seperti peran kepemimpinan atau ketersediaan SDM berkualitas. Terakhir, studi longitudinal akan sangat bermanfaat untuk melacak perkembangan dan dampak anggaran berbasis kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang, memberikan wawasan mengenai keberlanjutan praktik dan evolusi efisiensi serta efektivitas seiring berjalannya waktu.

Daftar Pustaka

- Akbar, D. S. (2018). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Wawasan Dan Riset Akuntansi*, 6(1), 36–44.
- Clark, C., Menifield, C. E., & Stewart, L. S. M. (2018). Policy Diffusion and Performance-based Budgeting. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 528–534. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1278384>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money and Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Ghofur, A., Firdaus, M., & Rachmawati, L. (2020). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) Pada Pemerintah Kabupaten Jember. *Jakuma : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Keuangan*, 1(1), 58–73. <https://doi.org/10.31967/jakuma.v1i1.378>
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox ? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Kuntadi, C., & Velayati, E. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4), 2052–2058. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i4.2830>
- Martini, R., Lianto, N., Hartati, S., Zulkifli, Z., & Widyastuti, E. (2019). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Atas Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dana Desa Di Kecamatan Sembawa. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 2(1), 106–123. <https://doi.org/10.22219/jaa.v2i1.8364>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE.
- Pongoh, V., Pangemanan, S. S., & Gamaliel, H. (2021). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Minahasa Utara Implementation of Performance-Based Budgeting At the Department of Population and Civil Registration of North Minahasa Regency. *Jurnal EMBA*, 9(2), 808–815.
- Rachman, G., Sarma, M., & Rachmina, D. (2020). Strategi Perbaikan Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Kota Bogor. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 8(2), 207–219.
- Ristriawan, H., & Sugiharti, D. K. (2017). Penguatan Pengelolaan Keuangan Negara Melalui Mekanisme Checks and Balances System. *Jurnal Konstitusi*, 14(3), 601–619.
- Rutgers, M. R., & van der Meer, H. (2010). The origins and restriction of efficiency in public administration: Regaining efficiency as the core value of public administration. *Administration and Society*, 42(7), 755–779. <https://doi.org/10.1177/0095399710378990>
- Sanjaya, N. (2020). Kebijakan Penganggaran Daerah di masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Banten). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 273–290. <https://doi.org/https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.608>
- Setiani, T., & Madila, R. N. (2019). Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Kota Cimahi Periode 2009 - 2018. *Jurnal Akuntansi*, XII(02), 103–113.
- Siboy, A. (2022). Reinforcing Central Government ' s Authority over Regional Governments in the system of Indonesian Governance. *Pena Justisia: Media Komunikasi Dan Kajian Hukum*, 21(01), 67–83.
- Sofiani, M., & Retnani, E. D. (2019). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Instansi Pemerintah Dinas Sosial Kota Surabaya Endang Dwi Retnani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia) Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8(11), 1–15.
- Sofyani, H. (2018). Does Performance-Based Budgeting Have a Correlation with Performance Measurement System? Evidence from Local Government in Indonesia. *Foundations of Management*, 10(1), 163–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0013>
- Supyani, S., & Umam, K. (2020). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Ministrate: Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*, 2(3), 130–138. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v2i2.9072>
- Surianti, M., & Dalimunthe, A. R. (2017). The Implementation of Performance Based Budgeting in Public Sector. *International Journal of Developing and Emerging Economies*, 5(2), 52–67.
- Wang, Q., & Niu, M. (2020). Exploring the relationship between government budget information and citizens'

perceptions of public service performance in China. *Public Management Review*, 22(3), 317–340.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1584234>

Wisdaningrum, O. (2022). Pengaruh perencanaan anggaran, sistem pengukuran anggaran dan implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah kabupaten banyuwangi. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(1), 1–10.