



**ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA RSUD dr. H KOESNADI BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Novia Ningrum Permata**

**180810301224**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA RSUD dr. H KOESNADI BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

**Novia Ningrum Permata**

**180810301224**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Novia Ningrum Permata

Nim : 180810301224

Judul Skripsi : ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA RSUD dr. H KOESNADI BONDOWOSO

Konsentrasi : Akuntansi Pemerintahan

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan karya saya sendiri dan bukan jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 6 Juli 2020

Yang menyatakan



Novia Ningrum Permata  
180810301224

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS  
KINERJA PADA RSUD dr. H KOESNADI  
BONDOWOSO

Nama Mahasiswa : NOVIA NINGRUM PERMATA

NIM : 180810301224

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Tanggal : 27 MEI 2020  
Persetujuan

Pembimbing I,



Drs. Imam Mas'ud, M.M., Ak.  
NIP. 19591110 198902 1 001

Pembimbing II,



Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si, Ak.  
NIP. 19720416 200112 1 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1-Akuntansi



Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak, CA.  
NIP. 19780927 200112 1002

**MOTTO**

“Jangan jadikan kekuranganmu sebagai penghambat impianmu. Let’s do the best”

“Tanpa Air, Ikan Mati. Tanpa Dzikir, Hati Mati”

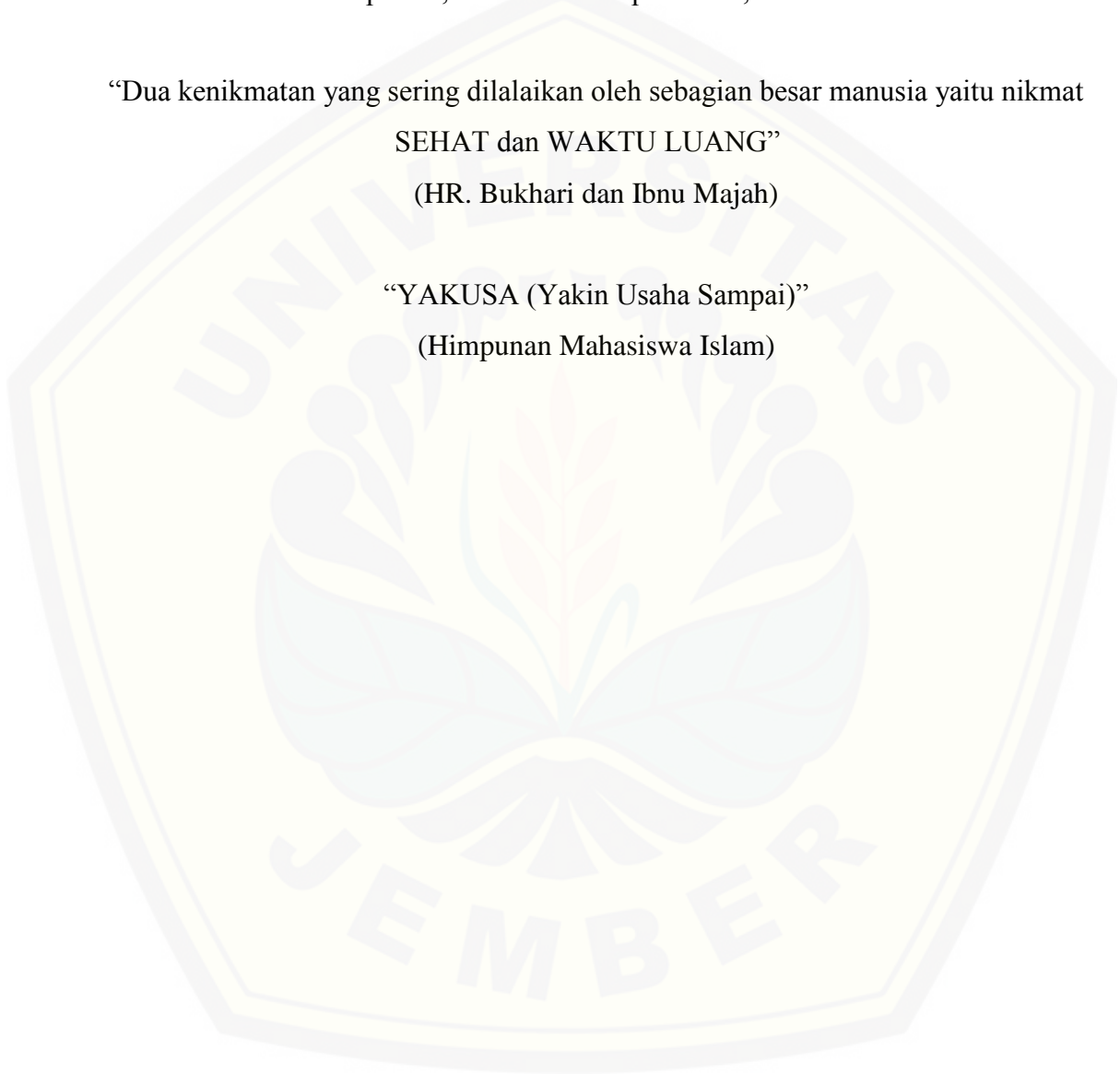
“Dua kenikmatan yang sering dilalaikan oleh sebagian besar manusia yaitu nikmat

SEHAT dan WAKTU LUANG”

(HR. Bukhari dan Ibnu Majah)

“YAKUSA (Yakin Usaha Sampai)”

(Himpunan Mahasiswa Islam)



## PERSEMBAHAN

- Allah SWT dan Rasulullah SAW serta islam sebagai agamaku
- Ibu dan Ayah tercinta Lailatul Hidjeriyah dan Epnoe Goenadi yang telah mendidik dengan ikhlas dan sabar serta tak henti-hentinya mendoakan. Terimakasih atas segala pengorbanan yang diberikan. Without you i'm nothing. I love you.
- Adikku tersayang Muhammad Fajar Firdaus terimakasih atas segala doa dan dukungannya.
- Guru-guru sejak masa taman kanak-kanak sampai di perguruan tinggi. Terimakasih telah mendidik dan memberikan ilmu dengan sabar dan ikhlas.
- Insan terkasih, terimakasih telah memberi warna dalam hidupku.
- Almamaterku Universitas Jember

## ABSTRAK

Anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis sebuah organisasi. Tujuan dari anggaran berbasis kinerja adalah untuk Mengaitkan antara pendanaan dan kinerja yang akan dicapai, meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam hal pelaksanaan pengelolaan anggaran, dan meningkatkan akuntabilitas dan fleksibilitas dalam hal melaksanakan pengelolaan anggaran. Penelitian ini dilakukan dengan metode kombinasi seimbang (*concurrent triangulasi*). Objek penelitian ini adalah RSUD dr H Koesnadi Bondowoso. Teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso telah melaksanakan anggaran berbasis kinerja sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, yaitu UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah dan Bappenas tentang Pedoman Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso telah merealisasikan capaian yang cukup signifikan dari tiga program prioritas pada tahun 2019 yaitu Program Peningkatan Pelayanan Kesehatan BLUD dengan realisasi sebesar 94,85 persen, Program Pengadaan, Peningkatan Sarana dan Prasarana dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 93,54 persen dan Program Pembinaan Lingkungan Sosial dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 97,62 persen.

**Kata Kunci:** Anggaran Berbasis Kinerja, *Money Follow Program*, BLUD, Program Prioritas.

## ABSTRACT

*Budget is based on a budgeting system that is oriented towards organizational output related to the vision and mission and strategic planning of an organization. The purpose of the budget-based is to Link between planning and performance to be achieved, increase efficiency and support in terms of budget planning, and increase accountability and support in terms of implementing budget management. This research was conducted by a balanced combination method (concurrent triangulation). The object of this study was Dr. H Koesnadi Bondowoso Regional Hospital. Data collection techniques are by interview and documentation study. The results showed that RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso has approved the budget based on approval in accordance with the requirements requested, namely Law Number 17 of 2003 concerning State Finances, Permendagri Number 61 of 2007 Technical Guidelines for Financial Management of Regional Public Service Agencies and Bappenas concerning Guidelines for Application of Performance Based Budgeting. RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso has realized significant achievements from three priority programs in 2019, namely the BLUD Health Services Improvement Program with a realization of 94.85 percent, the Procurement Program, Facilities and Infrastructure Improvement with a budget of 93.54 percent and the Social Environment Development Program with the budget absorption rate of 97.62 percent.*

**Keywords:** *Performance Based Budgeting, Money Follow Program, BLUD, Priority Program.*



## RINGKASAN

Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso; Novia Ningrum Permata; 180810301224; 2020; 76 halaman, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas/ *the process of allocating resources to unlimited demands* menurut Freeman (2003). Anggaran dalam organisasi sektor publik dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial yang menyatakan: 1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan. 2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut. 3. Perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut (Nordiawan, 2008:19).

Bidang pengelolaan keuangan negara telah mengalami reformasi sehingga banyak membawa perubahan yang mendasar pada pelaksanaan sistem perencanaan dan penganggaran. Sistem perencanaan dan penganggaran sektor publik di Indonesia mengalami perubahan sejak di berlakukannya UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. UU Nomor 17 tahun 2003 menjelaskan tentang perubahan sistem anggaran dari Sistem Anggaran Tradisional (*Tradisional Budget system*) menjadi Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) sedangkan UU Nomor 25 Tahun 2004 menjelaskan tentang perencanaan nasional (Hadiwijoyo, 2019:145). Pada dasarnya Sistem Anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam anggaran berbasis tradisional. Anggaran berbasis tradisional tidak memiliki tolok ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Nordiawan 2008:26). Anggaran berbasis kinerja merupakan anggaran yang menekankan pada prestasi kerja atau hasil. Menurut Bastian (2006: 171) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis sebuah organisasi.

Penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan menggunakan pendekatan *money follow program* merupakan pendekatan yang baru diterapkan oleh pemerintah daerah kabupaten/kota di Indonesia, termasuk kabupaten Bondowoso khususnya pada RSUD dr.

H Koesnadi Bondowoso yang telah ditetapkan sebagai BLUD sejak Agustus 2011. Hal ini memungkinkan rumah sakit tersebut untuk menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Selain itu, RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso juga diharuskan menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) sebagai hasil dari proses penganggaran.

RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso telah menyanggah status BLUD, sudah seharusnya menerapkan dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk penggunaan sistem Anggaran Berbasis Kinerja. Pada saat sebelum menyanggah status BLUD, seluruh dana yang dituangkan dalam anggaran didapatkan dari pemerintah RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso hanya bertugas untuk ‘mengendalikan’ anggaran tersebut agar biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar atau lebih sedikit dari jumlah dana yang diperoleh. Akan tetapi, dengan disandanginya status BLUD, RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso bukan lagi ‘mengendalikan’ melainkan ‘mengelola’-menyusun dan memperhitungkan anggaran yang bersumber dari pendapatan rumah sakit.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan anggaran berbasis kinerja oleh RSUD dr.H Koesnadi. Penelitian ini merupakan penelitian penelitian campuran (*mix methode*). Penelitian campuran merupakan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode kombinasi seimbang (*concurrent triangulasi*) dimana dalam prosesnya penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif/studi kasus serta didukung dengan pengumpulan data dengan cara kualitatif.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas berkat rahmat serta hidayah-Nya Skripsi yang berjudul “Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso“ dapat diselesaikan dengan baik dan lancar, dalam memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Laporan ini disusun sesuai dengan data-data yang diperoleh selama penelitian di RSUD dr. Koesnadi Bondowoso. Dalam kesempatan ini pula penulis ingin mengucapkan terima kasih atas selesainya penyusunan Skripsi ini kepada yang terhormat :

1. Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak, CA.Selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Kartika, S.E, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing akademik yang telah banyak memberikan petunjuk dan pengarahan dalam perkuliahan.
4. Drs. Imam Mas'ud, M.M, Ak dan Dr. Alwan Sri Kustono, S.E, M.Si, Ak. Selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu proses penyelesaian skripsi.
5. Bapak dan Ibu Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi yang telah membantu administrasi dalam penyusunan skripsi ini.
7. Narasumber penelitian RSUD dr. Koesnadi Bondowoso yang telah memberi informasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu dan ayah, Lailatul Hidjeriyah dan Eпноe Goenadi yang telah memberikan support dalam bentuk doa, tenaga maupun materi sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Adik tercintaku, Bripda Muhammad Fajar Firdaus yang selalu menjadi penyemangat dan penghangat dalam hidup.
10. Partner belajar, Tite Muhammad, S.E
11. Dewi Sri Wahyuni, S.E dan Nike Ayu Fatmawati, A.Md selaku team

seperjuangan Alih Jenjang Akuntansi 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

12. Eka Ayu Prihartini, Lina Wati dan Maria Calista Deva

13. Dan seluruh insan yang membantu dalam pengerjaan Skripsi ini.

Akhir kata, semoga laporan ini dapat bermanfaat dan semoga Allah selalu meridhoi dalam setiap langkah kita. Aamiin.

Jember, 6 Juli 2020

Penulis



**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Anggaran.....	7
2.2 Kinerja.....	8
2.3 Anggaran Berbasis Kinerja .....	10
2.3.1 Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja .....	11
2.3.2 Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja .....	12
2.3.3 Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja .....	12
2.3.4 Elemen-elemen Anggaran Berbasis Kinerja.....	13
2.3.5 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.....	14

2.4	Badan Layanan Umum Daerah .....	17
2.5	Pendekatan <i>Money Follow Program</i> .....	23
2.6	Penelitian Terdahulu .....	25
2.7	Kerangka Pemikiran.....	26
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Penelitian.....	28
3.2	Objek Penelitian .....	29
3.3	Subjek Penelitian .....	29
3.4	Jenis dan Sumber data.....	30
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.6	Pengujian Keabsahan Data .....	32
3.7	Teknik Analisa Data .....	32
<b>BAB 4. PEMBAHASAN</b>		
4.1	Gambaran umum RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso.....	37
4.2	Pemahaman Anggaran Berbasis Kinerja .....	46
4.3	Penerapan Anggaran berbasis kinerja pada RSUD dr H Koesnadi .....	47
4.4	Analisis Penerapan Anggaran berbasis kinerja pada RSUD dr H Koesnadi .....	69
<b>BAB 5. KESIMPULAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	73
5.2	Keterbatasan.....	74
5.3	Saran.....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>75</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

**DAFTAR GAMBAR**

2.1 Kerangka Pemikiran.....	27
3.1 Teknik Analisa Data.....	32
4.1 Struktur Organisasi .....	39



**DAFTAR TABEL**

3.3	Perbedaan Pendekatan Money Follow Fuction dan Money Follow Program	25
4.1	Capaian Kegiatan Net Death Rate RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	51
4.2	Capaian Kegiatan Prosentase peningkatan mutu pelayanan medis RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	52
4.3	Capaian Kegiatan Prosentase peningkatan mutu pelayanan keperawatan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	54
4.4	Capaian Kegiatan Prosentase peningkatan mutu unit pelayanan penunjang RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	55
4.5	Capaian Kegiatan Peningkatan Kapasitas Aparatur RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	56
4.6	Capaian Kegiatan Peningkatan pelayanan administrasi RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	57
4.7	Capaian Kegiatan Ketepatan waktu penyusunan pelaporan keuangan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	58
4.8	Capaian Kegiatan Ketepatan waktu penyusunan dokumen perencanaan dan laporan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	60
4.9	Capaian Kegiatan Prosentase peralatan kesehatan sesuai dengan kebutuhan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	62
4.10	Capaian Kegiatan Prosentase kecukupan gedung pelayanan sesuai standar rumah sakit kelas B RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	63
4.11	Capaian Kegiatan Cakupan minimal kunjungan pasien di poliklinik jantung dan paru RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	64
4.12	Capaian Kegiatan Prosentase minimal kunjungan pasien rawat jalan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	64
4.13	Capaian Kegiatan Prosentase minimal Prosentase minimal pasien rawat inap RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso Tahun 2019 .....	65

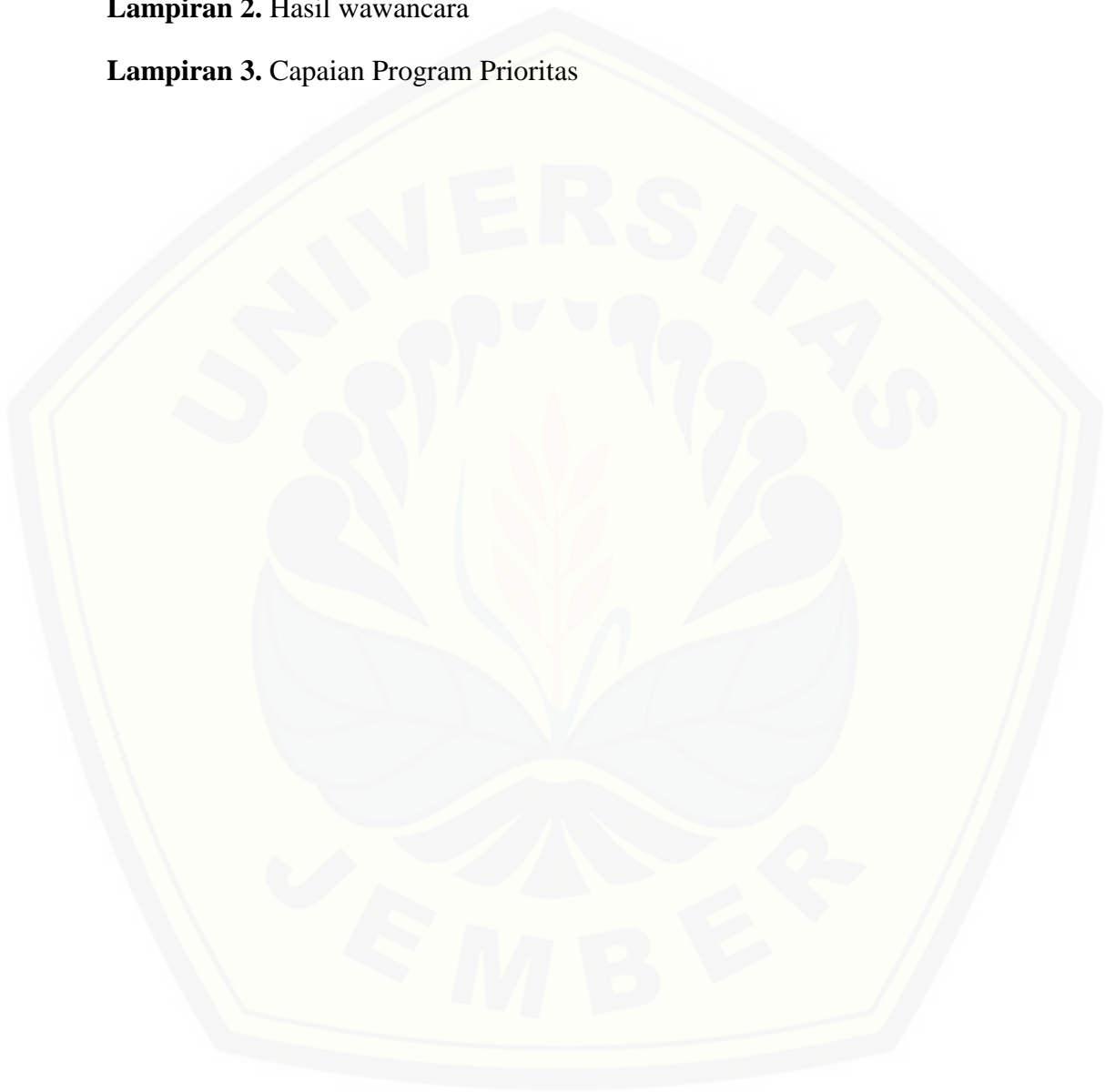


**DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1.** Surat Ijin Penelitian

**Lampiran 2.** Hasil wawancara

**Lampiran 3.** Capaian Program Prioritas



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*) Freeman dalam (Nordiawan 2008). Definisi tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya ingin memberikan pelayanan maksimal khalayak publik, terutama kepada masyarakat tetapi sering kali keinginan tersebut terhambat oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Di sinilah fungsi dan peran penting suatu anggaran (Nordiawan 2008).

Anggaran pada organisasi sektor publik tidak hanya sekedar mengalokasikan sejumlah uang yang diperlukan untuk menggerakkan kegiatan operasionalnya saja, namun anggaran juga digunakan sebagai alat untuk menjalankan beberapa fungsi manajemen sebagai bentuk akuntabilitas dalam pengelolaan dana publik. Menurut Nasehatun dalam (Novarima, Ludigdo, & Prihatiningtias, 2018) Terdapat beberapa fungsi manajemen yang erat hubungannya dengan penganggaran, yaitu :

- (1) Fungsi Perencanaan (*planning*) dimana anggaran mempunyai makna bahwa setiap organisasi selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan bersifat jangka pendek ataupun tujuan yang bersifat jangka panjang. Untuk mencapai tujuannya, organisasi perlu menetapkan kebijakan yang berisi rencana kegiatan yang disertai dengan dana yang dibutuhkan untuk menjalankan seluruh kegiatan di organisasi tersebut,
- (2) Fungsi Koordinasi (*Coordinating*) mempunyai arti bahwa segala kegiatan organisasi harus tercermin dalam anggaran organisasi agar dapat terkoordinasikan dengan baik, serta untuk menghindari tumpang tindih anggaran pada suatu organisasi. Dengan demikian, anggaran berperan dalam fungsi koordinasi dalam organisasi,
- (3) Fungsi Pengendalian (*controlling*) berarti anggaran memiliki fungsi untuk mengendalikan seluruh aktivitas organisasi dan

biaya yang dikeluarkan oleh organisasi sehingga sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan sesuai dengan yang direncanakan.

Anggaran dalam organisasi sektor publik dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial yang menyatakan: 1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan. 2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut. 3. Perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut (Nordiawan, 2008:19).

Bidang pengelolaan keuangan negara telah mengalami reformasi sehingga banyak membawa perubahan yang mendasar pada pelaksanaan sistem perencanaan dan penganggaran. Sistem perencanaan dan penganggaran sektor publik di Indonesia mengalami perubahan sejak di berlakukannya UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. UU Nomor 17 tahun 2003 menjelaskan tentang perubahan sistem anggaran dari Sistem Anggaran Tradisional (*Tradisional Budget system*) menjadi Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) sedangkan UU Nomor 25 Tahun 2004 menjelaskan tentang perencanaan nasional (Hadiwijoyo, 2019:145). Pada dasarnya Sistem Anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam anggaran berbasis tradisional. Anggaran berbasis tradisional tidak memiliki tolok ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja untuk pencapaian suatu tujuan tertentu (Nordiawan 2008:26).

Undang-Undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menjelaskan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai atau berbasis kinerja. Penjelasan Undang-Undang tersebut menguraikan bahwa anggaran berbasis prestasi kerja merupakan upaya untuk memperbaiki proses penganggaran di sektor publik. Dengan disahkannya Permendagri No. 13 tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah, penganggaran yang baik akan memberikan dasar bagi penggunaan anggaran dan

menghasilkan informasi kinerja yang valid dan akurat, sehingga dapat digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kinerja untuk pengendalian.

Anggaran berbasis kinerja merupakan anggaran yang menekankan pada prestasi kerja atau hasil. Menurut Bastian (2006: 171) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis sebuah organisasi. Hal tersebut dipertegas dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah No.58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, yaitu asas umum dalam pengelolaan keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada perundangundangan, ekonomis, efisien, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat. Pengalokasian dana yang efektif berarti setiap pengeluaran yang dilakukan pemerintah mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan stratejik yang dimuat dalam dokumen perencanaan stratejik. Sedangkan, pengalokasian dana yang efisien mengandung arti bahwa pencapaian sasaran dan tujuan stratejik tersebut telah menggunakan sumber daya yang paling minimal dengan tetap mempertahankan tingkat kualitas yang direncanakan. Pengalokasian pengeluaran yang efektif dan efisien tersebut dapat diwujudkan dengan penerapan *performancebased budgeting* dalam penyusunan anggaran pemerintah.

Dalam anggaran berbasis kinerja harus memuat standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan serta pendanaan harus merujuk kepada kebijakan pemerintah pusat. Salah satu kebijakan pemerintah pusat yang mulai diterapkan pada awal tahun 2017 terkait dengan anggaran berbasis kinerja yaitu konsep *money follow program*. *Money follow program* merupakan pendekatan penganggaran yang lebih focus pada program/kegiatan yang terkait langsung dengan prioritas nasional serta memberikan dampak langsung bagi masyarakat. *Money follow program* diimplementasikan dengan cara mengamankan alokasi pada prioritas, realokasi dari program kegiatan yang telah cukup mendapat penekanan pada tahun-tahun sebelumnya, dan efisiensi program/kegiatan nonprioritas. Sedangkan Pendekatan *money follow function* yang lebih dulu diadopsi dalam penganggaran berbasis

kinerja lebih menegaskan bahwa pengalokasian anggaran harus berdasarkan fungsi masing-masing unit dalam organisasi pemerintah.

Penyusunan anggaran berbasis kinerja dengan menggunakan pendekatan *money follow program* merupakan pendekatan yang baru diterapkan oleh pemerintah daerah kabupaten/kota di Indonesia, termasuk kabupaten Bondowoso khususnya pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso yang telah ditetapkan sebagai BLUD sejak Agustus 2011. Hal ini memungkinkan rumah sakit tersebut untuk menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Selain itu, RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso juga diharuskan menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) sebagai hasil dari proses penganggaran. PMK Nomor 44 Tahun 2009 menyebutkan bahwa RBA merupakan refleksi program dan kegiatan dari satuan kerja kementerian negara dan disusun berdasarkan basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya. RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso telah menyangang status BLUD, sudah seharusnya menerapkan dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk penggunaan sistem Anggaran Berbasis Kinerja. Pada saat sebelum menyangang status BLUD, seluruh dana yang dituangkan dalam anggaran didapatkan dari pemerintah RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso hanya bertugas untuk ‘mengendalikan’ anggaran tersebut agar biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar atau lebih sedikit dari jumlah dana yang diperoleh. Akan tetapi, dengan disandang status BLUD, RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso bukan lagi ‘mengendalikan’ melainkan ‘mengelola’-menyusun dan memperhitungkan anggaran yang bersumber dari pendapatan rumah sakit

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA RSUD Dr. H KOESNADI BONDOWOSO”

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis membuat suatu rumusan masalah yaitu:

Bagaimana Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Yang Diterapkan Oleh RSUD dr.H KOESNADI?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

Mengetahui dan Menganalisis penerapan anggaran berbasis kinerja yang diterapkan oleh RSUD dr.H KOESNADI .

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memberi manfaat yaitu:

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menginterpretasikan pemahaman atas penerapan anggaran berbasis kinerja sehingga terjadi efisiensi dan efektifitas antara penganggarn dengan realisasi kinerja.
- b) Dapat digunakan sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penganggaran berbasis kinerja serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

### 2. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

#### a) Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan serta pengalaman langsung tentang penerapan anggaran berbasis kinerja pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso

#### b) Bagi Pembuat Kebijakan

Dapat dijadikan sebagai acuan membuat kebijakan khususnya mengenai penganggaran pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)

## BAB 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Anggaran

Anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Penganggaran adalah serangkaian proses dalam mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2019:145).

Menurut GASB (*Governmental Accounting Standards Board*), definisi anggaran (*budget*) adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Sedangkan penganggaran adalah penyusunan suatu rencana kerja yang dinyatakan dalam ukuran keuangan (Hadiwijoyo 2019:146).

Menurut Halim (2007:164) anggaran merupakan sebuah rencana yang disusun dengan bentuk kuantitatif dalam satuan moneter untuk satu periode anggaran, yaitu satu tahun. Dari pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun dan digunakan selama periode waktu tertentu untuk menajalankan kegiatan operasional suatu organisasi.

### 2.2 Kinerja

Menurut PP No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Menurut Bastian (2006:274) kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, serta visi dan misi organisasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, kebijakan dalam mencapai tujuan, serta visi dan misi suatu organisasi yang telah tertuang dalam rencana strategis (Mahsun, 2006:65). Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi

penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, Robertson dalam Mahsun (2006:70)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai dalam melaksanakan suatu kegiatan yang telah tersusun pada rencana strategis.

### 2.2.1 Kinerja Keuangan Pemerintah

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, ada kewajiban setiap instansi pemerintah untuk menyusun dan melaporkan Pensekemaan Strategi tentang program-program utama yang akan dicapai selama satu sampai dengan lima tahun, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing instansi dan jajarannya dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan fungsi instansi. Instansi yang wajib menerapkan sistem akuntabilitas kinerja dan menyampaikan pelaporannya adalah instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah kabupaten/Kota. Adapun penanggung-jawab penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab melayani fungsi administrasi di instansi masing masing. Selanjutnya pimpinan bersama tim kerja harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan/kegagalan tingkat kinerja yang dicapai. Selain itu, penyusunan LAKIP harus mengikuti prinsip-prinsip yang lazim, yaitu laporan harus disusun secara, objektif, dan transparan. Disamping itu, perlu diperhatikan prinsip-prinsip lain:

1. Prinsip pertanggungjawaban (*responsibility center*), sehingga lingkungannya jelas. Hal-hal yang dikendalikan (*controllable*) oleh pihak yang melaporkan harus dapat dimengerti oleh pembaca laporan.
2. Prinsip pengecualian, yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambil keputusan dan pertanggung jawaban instansi yang bersangkutan. Misalnya, hal-hal yang menonjol baik keberhasilan maupun



kegagalan, perbedaan antara realisasi dengan target/standar/budget, penyimpangan dari skema karena alasan tertentu dan sebagainya.

3. Prinsip manfaat, yaitu manfaat laporan harus lebih besar dari pada biaya penyusunan.

Isi dari LAKIP adalah uraian pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi dalam rangka pencapaian visi dan misi serta penjabarannya yang menjadiperhatian utama instansi pemerintah. Selain itu perlu dimasukkan juga beberapa aspek pendukung meliputi uraian pertanggungjawaban mengenai :

- a. Aspek keuangan
- b. Aspek sumber daya
- c. Aspek sarana dan prasarana

Metode kerja, pengendalian manajemen, dan kebijaksanaan lain yang mendukung pelaksanaan tugas instansi Agar LAKIP dapat lebih berguna sebagai umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, maka bentuk dan isinya diseragamkan tanpa mengabaikan keunikan masing-masing instansi pemerintah. Penyeragaman ini paling tidak dapat mengurangi perbedaan cara penyajian yang cenderung menjauhkan pemenuhan persyaratan minimal akan informasi yang seharusnya dimuat dalam LAKIP. Penyeragaman juga dimaksudkan untuk pelaporan yang bersifat rutin, sehingga perbandingan atau evaluasi dapat dilakukan secara memadai. LAKIP dapat dimasukkan pada kategori laporan rutin, Karena paling tidak disusun dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali. Dan juga agar pengungkapan akuntabilitas aspek-aspek pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi tidak tumpang tindih dengan pengungkapan akuntabilitas kinerja, maka harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Uraian pertanggungjawaban keuangan dititikberatkan pada perolehan dan penggunaan dana, baik dana yang berasal dari dana alokasi APBD maupun dana yang berasal dari PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak).
2. Uraian pertanggungjawaban sumber daya manusia, dititikberatkan pada penggunaan dan pembinaan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja

yang berorientasi pada hasil atau manfaat, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat

3. Uraian mengenai pertanggungjawaban penggunaan sarana dan prasarana dititikberatkan pada pengelolaan, pemeliharaan, pemanfaatan dan pengembangannya.
4. Uraian tentang metode kerja, pengendalian manajemen dan kebijaksanaan lainnya, difokuskan pada manfaat atau dampak dari suatu kebijaksanaan yang merupakan cerminan pertanggungjawaban kebijaksanaan (*policy accountability*)

### **2.3 Anggaran Berbasis Kinerja**

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sebuah sistem penganggaran yang berfokus pada hasil yang akan dicapai. Menurut Bastian (2006:171) menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi yang sangat erat kaitannya dengan visi dan misi serta perencanaan strategis organisasi. Menurut Halim (2007:177) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan output dan outcome yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian outcome dari output tersebut. Output dan outcome tersebut dituangkan didalam target kinerja yang telah dibuat pada setiap unit kinerja.

Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, anggaran berbasis kinerja adalah sistem penyusunan anggaran berdasarkan pada kinerja atau prestasi kerja yang akan dicapai.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan (Deputi IV BPKB,2008:28)

### 2.3.1 Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam penganggaran berbasis kinerja perlu diperhatikan prinsip anggaran berbasis kinerja. Prinsip anggaran berbasis menurut (Deputi IV BPKB,2008:37) adalah sebagai berikut:

1. **Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran**

Anggaran harus menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil dan juga manfaat yang dapat diperoleh masyarakat dari suatu program/kegiatan yang dianggarkan. Masyarakat memiliki hak dan juga akses yang sama seperti pemerintah untuk mengetahui proses penganggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama terkait kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga mempunyai hak untuk menuntut pertanggungjawaban atas perencanaan maupun pelaksanaan anggaran tersebut.

2. **Disiplin Anggaran**

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara masuk akal yang nantinya dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos anggaran merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penggunaan dana pada setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan yang direncanakan.

3. **Keadilan Anggaran**

Pemerintah Daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya dengan adil agar dapat dinikmati oleh seluruh komponen masyarakat tanpa adanya diskriminasi didalam pemberian pelayanan.

4. **Efektifitas dan Efisiensi Anggaran**

Penyusunan anggaran harus dilakukan dengan azas efisiensi, tepat waktu dan tepat guna serta dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang telah disediakan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang optimal untuk kepentingan stakeholders.

5. **Disusun dengan Pendekatan Kinerja**

Penyusunan anggaran dengan pendekatan kinerja mengutamakan pada pencapaian hasil kerja dari perencanaan alokasi biaya yang telah ditetapkan.

Pencapaian hasil kerja tersebut harus sama atau lebih besar daripada biaya yang telah ditetapkan sebelumnya

### **2.3.2 Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah (2008) tujuan dari anggaran berbasis kinerja adalah untuk:

1. Mengaitkan antara pendanaan dan kinerja yang akan dicapai.
2. Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam hal pelaksanaan pengelolaan anggaran.
3. Meningkatkan akuntabilitas dan fleksibilitas dalam hal melaksanakan pengelolaan anggaran.

### **2.3.3 Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Nordiawan (2006:79), proses penyusunan anggaran berbasis kinerja meliputi:

#### **1. Penetapan Strategi**

Organisasi Penetapan strategi organisasi merupakan cara pandang jauh kedepan yang memberikan gambaran tentang suatu kondisi yang akan dicapai oleh sebuah organisasi dari sudut pandang lain, karena visi dan misi harus dapat mencerminkan apa yang hendak dicapai oleh organisasi serta memberikan arah dan strategi yang jelas kedepannya.

#### **2. Pembuatan Tujuan**

Pembuatan tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai dalam periode waktu satu tahun. Tujuan juga sering disebutkan sebagai turunan visi dan misi sari suatu organisasi.

#### **3. Penetapan Aktifitas**

Penetapan aktifitas merupakan hal yang mendasar dalam penyusunan anggaran, karena penetapan aktifitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan.

#### **4. Evaluasi dan Pengambilan Keputusan**

Evaluasi dan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan menggunakan standar buku yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau dengan

memberikan kebebasan pada masing-masing unit kerja untuk membuat kriteria-kriteria dalam menentukan peringkatnya.

#### **2.3.4 Elemen-elemen Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2008:10), elemen-elemen utama anggaran berbasis kinerja adalah:

1. Visi dan Misi.

Visi merupakan hal yang ingin dicapai oleh pemerintah dalam waktu jangka panjang. Sedangkan misi merupakan gambaran bagaimana visi tersebut akan dicapai.

2. Tujuan.

Tujuan merupakan penjabaran dari visi dan misi. Tujuan digambarkan dalam RPJM nasional yang menunjukkan tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut menggambarkan arah yang jelas dan juga tantangan yang masuk akal.

3. Sasaran.

Sasaran merupakan langkahlangkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai suatu tujuan. Sasaran akan dapat membantu penyusun anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Sasaran yang baik dilakukan dengan menggunakan beberapa kriteria, seperti spesifik, dapat dicapai, terukur, relevan dan ada batasan waktu.

4. Program.

Program merupakan sekumpulan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Program dibagi menjadi beberapa kegiatan dan disertai dengan target sasaran output dan outcome.

5. Kegiatan.

Kegiatan merupakan serangkaian pelayanan yang bertujuan untuk menghasilkan output dan outcome untuk pencapaian suatu program. Output dan outcome merupakan prestasi kerja yang dihasilkan oleh suatu kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran suatu program.

Output dan outcome didalam kegiatan satuan kerja harus sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya dan dimuat dalam dokumen renja tahunan dalam rangka penyusunan LAKIP (Ismail dan Idris, 2009:102).

### 2.3.5 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Bappenas (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional) (2009:20) penerapan anggaran berbasis kinerja meliputi:

#### 1. Penyusunan Renstra.

Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja, kementerian/lembaga terlebih dahulu harus mempunyai renstra. Substansi renstra memberikan gambaran tentang kemana tujuan organisasi itu dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut.

#### 2. Sinkronisasi. Sinkronisasi dimaksudkan untuk :

- a) Menyusun alur keterkaitan antara kegiatan dan program terhadap kebijakan yang mendasarinya.
- b) Memastikan bahwa kegiatan yang direncanakan benar-benar akan dapat menghasilkan output yang mendukung pencapaian kinerja.
- c) Memastikan bahwa kinerja suatu program akan mendukung pencapaian tujuan kebijakan.
- d) Memastikan keterkaitan antara program dengan RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah).

#### 3. Penyusunan Kerangka Acuan.

Setiap usulan program dan kegiatannya harus dilengkapi dengan kerangka acuan yang menguraikan secara jelas bagaimana program dan kegiatannya terkait satu sama lain. Kerangka Acuan harus menggambarkan :

- a) Uraian pengertian kegiatan dan mengapa kegiatan tersebut perlu dilaksanakan dalam hubungan dengan tugas pokok dan fungsi.
- b) Satuan kerja yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan untuk mencapai output dan siapa sasaran yang akan menerima layanan dari kegiatan tersebut.
- c) Rincian pendekatan dan jangka waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan. Uraian singkat mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan, serta

uraian keterkaitan alur pemikiran antara kegiatan dengan program yang memayunginya.

d) Data sumber daya yang diperlukan, termasuk rincian perkiraan biayanya.

#### 4. Penetapan Indikator Kinerja.

Indikator kinerja merupakan komitmen kinerja yang dijadikan sebagai dasar atau kriteria dari penilaian kinerja. Indikator kinerja memberikan penggambaran tentang apa yang akan diukur dan untuk menentukan apakah tujuan sudah tercapai. Ukuran penilaian berdasarkan pada indikator sebagai berikut :

- a) Masukan (input), adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat pendanaan, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi dan lainlain yang digunakan untuk melaksanakan program dan kegiatan.
- b) Keluaran (output), adalah tolak ukur kinerja berdasarkan barang/jasa yang dihasilkan dari program dan kegiatan sesuai dengan input yang digunakan.
- c) Hasil (outcome), adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang akan dicapai berdasarkan output program dan kegiatan yang telah dilaksanakan.
- d) Manfaat (benefit), adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan bagi masyarakat dan juga pemerintah.
- e) Dampak (impact), adalah tolak ukur kinerja berdasarkan implikasinya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat tersebut.

#### 5. Pengukuran Kinerja.

Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui dan menilai keberhasilan maupun kegagalan suatu program dan kegiatan. Oleh sebab itu, anggaran berbasis kinerja perlu didukung oleh akuntabilitas kinerja yang menunjukkan pertanggungjawaban atas keberhasilan dan juga kegagalan dalam pengelolaan dan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dilakukan secara periodik dan diukur dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

## 6. Pelaporan Kinerja.

Pertanggungjawaban kinerja dituangkan dalam LAKIP yang disusun secara jujur, objektif dan transparan. LAKIP menguraikan tentang pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi serta sebagai bahan evaluasi bagi pihak yang berkepentingan.

### 2.4 Badan Layanan Umum Daerah

#### 2.4.1 Pengertian Badan Layanan Umum Daerah

Terminologi Badan Layanan Umum Daerah atau BLUD mulai masuk ke ranah publik sejak kelahiran undang-undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, terutama pada Bab XII pasal 68-69 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum bagi Satker/kantor pemerintah pusat dan daerah pemerintah menerbitkan peraturan pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU. Lukman (2013:19) menyatakan didalam peraturan pemerintah tersebut definisi BLU di tetapkan sebagai

“institusi dilingkungan pemerintah yang di bentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas”.

Dalam hal tata kelola keuangan, selanjutnya PP tersebut menjabarkannya secara lebih jauh tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) yang diartikan sebagai “pola pengelolaan Keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana di atur dalam peraturan pemerintah ini, pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya (Lukman, 2013:20)

Terdapat 5 karakteristik khusus yang membedakan BLU/D dengan unit organisasi ataupun instansi pemerintah lainnya menurut Lukman (2013:20-25), yakni :

- 1) BLU/D adalah instansi pemerintah yang memberikan pelayanan penyediaan barang dan jasa. Ini adalah karakter utama dari BLU/D. Instansi pemerintah



bisa saja bukn penyedia barang atau jasa secara langsung kepada masyarakat, badan-badan usaha, ataupun organisasiorganisasi lainnya. Namun instansi tersebut lebih diarahkan sebagai unit regulator atau pembuat kebijakan agar berjalannya aktivitas bisnis dan sosial masyarakat dengan lebih baik.

- 2) BLU/D harus menjalankan paraktik bisnis yang sehat tanpa menerapkan pencarian keuntungan. Reformasi keuangan telah melahirkan sebuah paradigma baru yang diharapkan bisa mempercepat kemajuan kesejahteraan umum dengan pengurangan/pemisahan kewenangan unit pemerintahan yang membuat kebijakan layanan publik. Akan tetapi,walaupun BLU/D menerapkan menerapkan praktik bisnis ala korporasi, BLU/D tidak di perkenankan mencari keuntungan semata karena misi yang dicapai bukanlah berorientansi pada perusahaan saja, tetapi orientasinya lebih luas yaitu untuk memajukan kesejahteraan dan kepentingan umum. Oleh karena itu, biaya yang di bebankan kepada masyarakat di kontrol oleh pemerintah, sedangkan pihak lain pemerintah juga menyediakan anggaran untuk kelangsungan usaha BLU/D.
- 3) BLU/D dijalankan dengan prinsip efisien dan produktivitas. Aktivitas layanan BLU/D diselenggarakan menyerupai entitas bisnis yang tidak akan terlepas dalam pencapaian produktivitas yang tinggi dan efisien. Prinsip ini merupakan terbaru dan terpenting yang dilakukan dalam ranah manajemen publik dewasa ini dimana administrasi pemerintah biasa/tradisional lazimnya dikonotasikan sebagai unit/instansi yang boros, tambun dan lamban dengan produktivitas yang rendah. Dengan bertransformasinya instansi pemerintah ke dalam bentuk BLU/D yang dijalankan seperti entitas bisnis yang menganut manajemen dan praktik bisnis ala korporat, stigma negatif instansi negatif tersebut diharapkan akan dapat dihilangkan.
- 4) Adanya fleksibilitas dan otonomi dalam menjalankan operasional BLU/D. Perubahan pola atau manajemen pada BLU/D yang semula dijalankan mengikuti praktik birokrasi kepada praktik bisnis menghendaki adanya aspek fleksibilitas dan otonomi dalam pengelolaan keuangan BLU/D untuk

menjamin kontinuitas dan pengembangan layanan terhadap masyarakat. Fleksibilitas BLU/D bisa dijabarkan dalam beberapa aspek, yaitu:

- a) Fleksibilitas dalam hal pengelolaan keuangan.
  - b) Fleksibilitas dalam pengelolaan Sumber daya manusia
  - c) Fleksibilitas dalam pengelolaan dan pengadaan aset/barang.
- 5) BLU/D dikecualikan dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. Ini merupakan prinsip yang luar biasa khusus pada BLU/D. UU No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah No.23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan keuangan BLU untuk sedikit “melenceng” dari prinsip-prinsip pengelolaan keuangan pada umumnya. Sebagai contoh, menurut aturan yang berlaku, bagi instansi pemerintah pusat yang menerima dan mengelola Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) wajib menyetorkan dulu ke kas negara sebelum menggunakan PNBP tersebut, sebagaimana yang diamanatkan oleh UU No.20 Tahun 1997 tentang penerimaan Negara Bukan Pajak. Namun demikian BLU mempunyai hak pengecualian dalam mengelola dan menggunakan PNBP yakni dapat digunakan secara langsung untuk kepentingan operasional dan bisnis BLU. Demikian halnya dengan BLUD yang dapat mempergunakan secara langsung sumber pendapatannya, termasuk ketentuan dalam pengelolaan keuangan daerah yang lain, seperti ketentuan dalam pinjaman, piutang, pengadaan barang dan jasa untuk instansi pemerintah, dan lainnya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa BLU/D adalah satuan kerja/lembaga/instansi yang dimiliki pemerintah sebagaimana lembaga atau instansi pemerintah lainnya yang memberikan pelayanan. Namun demikian, walaupun BLU/D memberikan layanan kepada masyarakat 39 seperti unit / badan usaha milik negara ataupun swasta, tujuan usaha BLU/D tidaklah mengutamakan pencarian keuntungan semata, tetapi kepada peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen.

#### **2.4.2 Perencanaan dan Penganggaran Badan Layanan Umum Daerah**

Waluyo (2011) menyatakan Perencanaan dan penganggaran meliputi rencana strategis bisnis dan pengintegrasian dalam RKA-K/L Rencana Strategis Bisnis dan Anggaran BLU menyusun rencana strategis bisnis lima

tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L). Rencana strategis bisnis merupakan istilah yang pengertiannya sama dengan Renstra bagi instansi pemerintah. Oleh karena itu penyusunan rencana strategis bisnis berpedoman pada Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sesuai dengan Inpres tersebut, rencana strategis mengandung visi, misi, tujuan/sasaran, dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai. Penyusunan Anggaran BLUD yaitu dengan melakukan penyusunan RBA. RBA (Rencana Bisnis dan Anggaran) adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, standar pelayanan minimal (SPM), target kinerja dan anggaran BLUD.

Penyusunan RBA dan Anggaran pada BLUD telah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK. 05/2011 Tentang Rencana Bisnis dan Anggaran Badan Layanan Umum pada BAB II Pasal II tentang Penyusunan RBA, Bahwa :

- 1) BLU menyusun rencana strategis bisnis 5 (lima) tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra-KL).
- 2) BLU menyusun RBA tahunan dengan mengacu kepada rencana strategis bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disertai prakiraan RBA tahun berikutnya.
- 3) RBA sebagaimana dimaksud pada ayat (2) memuat seluruh program, kegiatan, anggaran penerimaan/pendapatan, anggaran pengeluaran/belanja, estimasi saldo awal kas, dan estimasi saldo akhir kas BLU.
- 4) RBA sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disusun berdasarkan: a. basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya; b. kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima; dan c. basis akrual.
- 5) BLU yang telah menyusun RBA berdasarkan basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya serta menyusun standar biaya, menggunakan standar biaya tersebut.

- 6) Dalam hal BLU belum menyusun RBA berdasarkan basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya dan belum mampu menyusun standar biaya, BLU menggunakan standar biaya umum.
- 7) Kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b, terdiri dari: a. pendapatan yang akan diperoleh dari layanan yang diberikan kepada masyarakat; b. hibah tidak terikat dan/atau hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain; c. hasil kerja sama BLU dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya; d. penerimaan lainnya yang sah; dan/atau e. penerimaan anggaran yang bersumber dari APBN.
- 8) Hasil usaha lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf c antara lain terdiri dari pendapatan jasa lembaga keuangan, hasil penjualan aset tetap, dan pendapatan sewa.
- 9) Pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d dilaporkan sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kementerian Negara/Lembaga.

#### **2.4.3 Rencana Bisnis dan Anggaran BLU/BLUD**

Juliani (2018) menyatakan ada perbedaan antara instansi birokrasi/pemerintah biasa dengan BLU yakni hanya sebatas pada pengecualian terhadap tata cara pengelolaan keuangannya. Instansi pemerintah tunduk pada asas “universalitas” atau “universaliteit beginsel”, sedangkan terhadap pengelolaan keuangan BLU tidak berlaku asas tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dalam ketentuan Pasal 1 Angka 2 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU sebagai Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), sebagai berikut: “Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini.

Sebagai pengecualian dan ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.” Pola Pengelolaan Keuangan BLU/BLUD adalah dikecualikannya asas “universalitas” yang berlaku bagi APBN dan APBD, namun terhadap BLU/BLUD diterapkan manajemen perusahaan atau bisnis sehingga setiap BLU/BLUD pada awal tahun harus menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang mengacu pada Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra-KL) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

BLU/BLUD menggunakan APBN/APBD yang telah disetujui oleh DPR/DPRD dan disahkan oleh Pemerintah/Pemerintah Daerah. BLU/BLUD menggunakan APBN/APBD yang telah ditetapkan sebagai dasar penyesuaian terhadap RBA menjadi RBA definitif. Pengecualian asas “universalitas” ini secara tegas dirumuskan dalam Pasal 69 ayat (6) Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, maupun dalam Pasal 14 ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU.

Selanjutnya RBA-BLU atau RBA-BLUD sedikitnya mencakup seluruh pendapatan dan belanja, proyeksi arus kas, serta jumlah dan kualitas jasa dan/atau barang yang akan dihasilkan oleh BLU atau BLUD, dimana Menteri Keuangan atau Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) mengesahkan paling lambat tanggal 31 Desember menjelang akhir tahun anggaran. Dokumen pelaksanaan anggaran yang sudah disahkan oleh Menteri Keuangan/PPKD sesuai dengan kewenangannya menjadi dasar bagi penarikan dana yang bersumber APBN/APBD oleh BLU/BLUD. Dalam hal BLU/BLUD kekurangan anggaran, BLU/BLUD dapat mengajukan usulan tambahan dari APBN/APBD. Hal ini menunjukkan bahwa status BLU/BLUD masih tetap berada dalam lingkungan pemerintah, apalagi belanja BLU/BLUD dilaporkan sebagai belanja barang dan jasa kementerian negara/ lembaga/ SKPD/ pemerintah daerah.

## **2.5 Pendekatan *Money Follow Program***

Dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran dalam pemerintahan disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Hal ini diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dimana dalam

penyusunan RAPBN dan RKA-K/L, pemerintah wajib menerapkan anggaran berbasis kinerja. Pengalokasian anggaran dengan pendekatan fungsi atau yang dikenal dengan *money follow function*, sebagai salah satu prinsip anggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan yang strategis dalam menjaga efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran. Namun Kontan (2016, September) menyebutkan bahwa pemerintah akan mempertajam program prioritas pembangunan pada 2017 dengan menggunakan sistem *money follow program*. Pengalokasi anggaran tidak lagi berdasarkan pada fungsi, melainkan berdasarkan program prioritas nasional. Dalam Majalah Keuangan Publik (2016) disebutkan bahwa ada dua alasan yang dikemukakan mengapa *money follow function* dianggap tidak tepat, yaitu:

1. Dianggap menjadi penyebab terjadinya inefisiensi dalam penganggaran, karena melalui pendekatan ini semua fungsi-fungsi pemerintahan harus didanai walaupun tidak semuanya termasuk dalam program-program prioritas, metode yang digunakan adalah tambah/kurang sebesar persentase perubahan pagu berdasarkan data tahun sebelumnya
2. Melemahkan koordinasi antar sektor-sektor pembangunan, karena banyaknya program/ kegiatan yang jalan sendiri-sendiri (tidak terkoordinasi satu sama lainnya).

Konsep *money follow function* pada prinsipnya menegaskan bahwa pengalokasian anggaran harus berdasarkan fungsi masing-masing unit dalam organisasi pemerintah. Dengan tujuan untuk membangun konsep penganggaran yang efektif, efisien, dan menjaga kesinambungan fiskal melalui upaya peningkatan kualitas belanja (*quality spending*). Dalam konsep *money follow function* tidak serta merta membagi anggaran pada semua unit/organisasi secara merata, tetapi tetap ada proses penilaian (*assessment*) terhadap usul sebuah program/ kegiatan yang akan diusulkan oleh setiap unit/organisasi. Penilaian tersebut menyangkut apakah program/ kegiatan yang diusulkan termasuk dalam proses prioritas yang harus didanai atau tidak serta bagaimana kontribusi dan dampaknya terhadap pelaksanaan pembangunan. Sedangkan dalam konsep *money follow program* ditegaskan bahwa perlunya pendekatan penganggaran yang

berdasarkan pada bobot program/kegiatan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah, dimana program/kegiatan dikatakan memiliki bobot yang tinggi jika memberi manfaat yang besar kepada rakyat. Melalui pendekatan ini diharapkan :

1. Adanya skala prioritas alokasi yang tinggi pada program-program yang memberikan manfaat yang besar kepada masyarakat;
2. Program dan kegiatan yang akan didanai lebih tegas dan jelas, sehingga jelas sasaran yang akan dicapai lebih optimal dan teratur;
3. Mendorong terciptanya efisiensi melalui koordinasi yang jelas antarprogram dan kegiatan. Dalam konsep money follow program juga ditegaskan bahwa adanya penilaian atas program-program yang akan diajukan. Hal ini bertujuan untuk memberikan menentukan program mana yang dapat memberikan manfaat besar untuk masyarakat.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perbedaan antara konsep money follow fuction dengan money follow program adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Perbedaan Pendekatan Money Follow Fuction dan Money Follow Program**

No	Uraian	Money Follow Fuction	Money Follow Program
1	Perencanaan Alokasi	Dimulai dari identifikasi unit K/L, yaitu : pelaksanaan fungsi dan dukungan pada prioritas	Dimulai dari penentuan program prioritas untuk diturunkan pada unit K/L yang terkait
2	Realokasi Anggaran	Kaku karena sekat organisasi dengan ssarannya masing-masing	Lebih mudah dilakukan karena diarahkan untuk pencapaian sasaran program
3	Pelaksanaan Anggaran	Penganggung jawab ada dimasing-masing unit dan berpotensi tidak terintegrasi satu sama lainnya (kebijakan,	Kebijakan lebih mudah diintegrasikan karena kontrol pada program prioritas

		spasial maupun urutan pembangunan)	Dapat ditunjuk penanggung jawab kegiatan yang bersifat lintas unit
--	--	------------------------------------	--

Sumber: Ningsih (2018)

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis implementasi anggaran berbasis kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Astuti ningrum , Ali Djamhuri dan Yeney Widya (2017) dengan judul “New Institutional Theory: Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja” menyatakan bahwa :

“Gejala yang dominan adalah normative isomorphism, ditunjukkan dengan kepercayaan normatif anggota organisasi bahwa anggaran berbasis kinerja paling tepat bagi karakteristik rumah sakit. Penerapan anggaran berbasis kinerja telah mendorong penggunaan dana lebih efektif dan efisien”

Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih, Afridian dan Amy (2018) dengan judul “Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang” menyatakan bahwa:

“Pemerintah Kota Padang telah menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan konsep money follow program dalam kegiatan perencanaan dan penganggaran. Hal ini dapat dilihat dari adanya penetapan strategi organisasi (visi, misi, tujuan, dan sasaran), adanya penetapan aktifitas, dan adanya evaluasi terhadap kinerja periode sebelumnya”

Penelitian yang dilakukan oleh Nanda Reza dan Darwanis (2016) dengan judul “Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif Pada Dinas Dpkkd Kabupaten Aceh Selatan)” menyatakan bahwa :

“Penerapan anggaran berbasis kinerja pada dinas DPKKD kabupaten Aceh Selatan telah berjalan dengan baik sesuai dengan yang diamanatkan oleh Permendagri Nomor 13 Tahun 2006”

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dengan mengintegrasikan beberapa penelitian terdahulu yang menganalisis mengenai anggaran berbasis kinerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

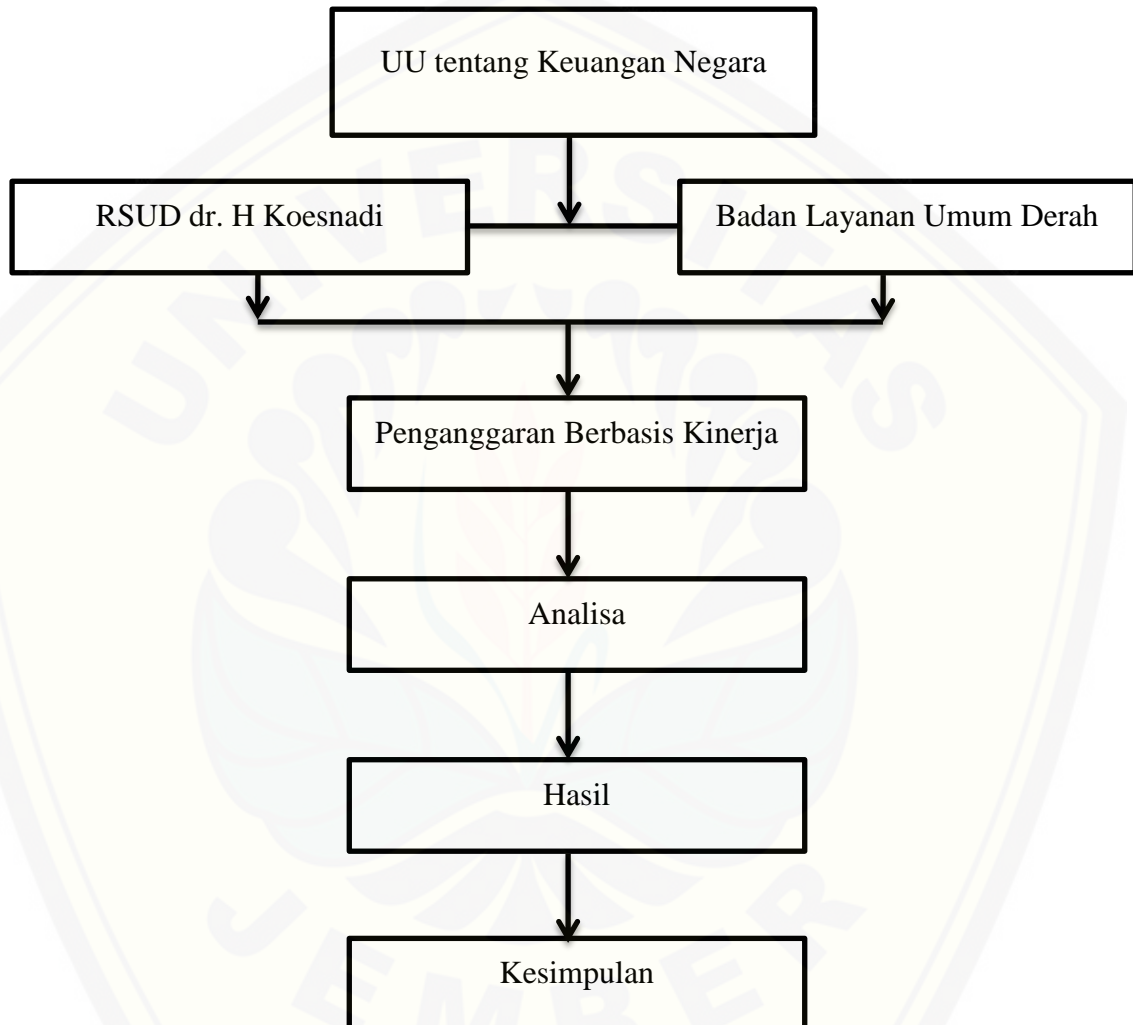


Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada konsep pemecahan masalah yaitu dianalisis melalui pendekatan money follow program dengan pembahasan lebih merinci mulai dari penetapan strategi hingga pelaporan. Mengingat money follow program merupakan salah satu pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran berdasarkan program prioritas yang wajib dilakukan oleh SKPD sejak tahun 2017.



## 2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah, tinjauan teoritis, dan tinjauan penelitian terdahulu, maka peneliti membuat kerangka pemikiran guna penelitian sebagai berikut:



### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian mengenai analisis implementasi anggaran berbasis kinerja pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso adalah penelitian campuran (*mix methode*). Penelitian campuran merupakan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif.

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi seimbang (*concurrent triangulasi*) dimana dalam prosesnya penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif/studi kasus serta didukung dengan pengumpulan data dengan cara kualitatif. Pendekatan kuantitatif menggunakan susunan atau langkah-langkah yang terstruktur dalam suatu proses riset untuk menarik kesimpulan menggunakan hasil analisis berdasarkan analisis parametrik (Chandrarin, 2017:2). Pendekatan kuantitatif ini berbasis riset yang ilmiah (*scientific research*).

Menurut Chandrarin (2017:35) mengatakan bahwa:

“salah satu tujuan riset akuntansi ilmiah adalah untuk mendeskripsikan (to describe) dapat dilakukan oleh peneliti yang mempunyai pertanyaan riset bagaimana mendeskripsikan variabel tertentu”.

Pendekatan studi kasus/deskriptif bertujuan untuk menjelaskan atau memberikan bukti empiris tentang suatu fenomena tertentu sehingga alat analisis yang digunakan dalam desain ini relatif sederhana (Chandrarin, 2017:97).

Pada studi kasus tersebut peneliti mengeksplorasi secara mendalam tentang program, kejadian proses, aktivitas kepada satu individu ataupun lebih yang dilakukan dengan beberapa prosedur pada waktu yang telah ditentukan (Sugiyono, 2019:17).

Desain deskriptif/studi kasus dipilih karena peneliti ingin mendapatkan diskripsi yang jelas dan mendalam tentang respon organisasi yang terjadi dalam proses pengadopsiaan anggaran berbasis kinerja di RSUD dr.H Koesnadi Bondowoso. Pada studi kasus tersebut peneliti mengeksplorasi secara mendalam tentang program, kejadian proses, aktivitas kepada satu individu ataupun lebih

yang dilakukan dengan beberapa prosedur pada waktu yang telah ditentukan (Sugiyono, 2019:17).

### **3.2 Objek Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan judul yang diajukan, maka peneliti mengambil objek penelitian ini pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso. Objek penelitian tersebut beralamat di Jalan P. Tendean No. 3 Kotakulon, Badean, Kec. Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur 68323. Pemilihan objek penelitian ini dikarenakan RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang melakukan kegiatan administrasi anggaran daerah dan telah berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sejak Agustus 2011. Peneliti ingin menganalisa terkait penerapan anggaran berbasis kinerja pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso .

### **3.3 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah informan atau seseorang yang dapat memberikan informasi terkait penelitian. Informan yang dipilih dengan kriteria mempunyai peranan ataupun keterlibatan secara langsung dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja di RSUD dr.H Koesnadi Bondowoso. Informan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan sebagai wakil ketua tim verifikasi Rencana Keja Anggaran (RKA)
2. Kepala Sub Bagian Penyusunan Program dan Anggaran sebagai sekretaris tim verifikasi Rencana Keja Anggaran (RKA)

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Data merupakan hal penting dan utama dalam proses riset. Data merupakan perwujudan fakta/fenomena yang ada di praktik (Chandrarin, 2017:120). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data yang ditinjau dari bentuknya dan data yang ditinjau dari sumber pengumpulan datanya.

Jenis dan sumber data yang ditinjau dari bentuknya yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data Kuantitatif merupakan jenis data yang berupa angka-angka yang berasal dari perhitungan, sedangkan data kualitatif adalah jenis data yang berupa penjelasan ataupun hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner ataupun wawancara (Chandrarin, 2017:122-123)

Jenis dan sumber data yang digunakan berdasarkan pengumpulannya, adalah data primer. Menurut Sugiyono (2019:48). Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama. Data primer dapat berupa pendapat subjek penelitian (orang) baik secara individu maupun kelompok, hasil dari pengamatan terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Data primer dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada Pihak-pihak yang dianggap memahami hal-hal mengenai administrasi penganggaran SKPD pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan kegiatan utama dari sebuah penelitian karena tujuan inti dari penelitian adalah mendapatkan data, baik data primer maupun sekunder (Chandrarin, 2017:124). Teknik pengumpulan data yang akan peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah :

#### **1. Wawancara**

Menurut Chandrarin (2017:125) Wawancara/ interview dapat dilakukan dengan bertangan langsung berhadapan atau telepon atau media elektronik. Wawancara merupakan pertemuan antara dua orang dengan tujuan untuk mendapatkan informasi melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Esterberg dalam Sugiono 2019:231). Metode wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2017:186).

Teknik wawancara yang dilakukan dengan cara bertatap muka langsung yaitu dengan mewawancarai pihak-pihak atau pejabat-pejabat RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso yang terkait dalam kegiatan administrasi penganggaran.

Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tak terstruktur. Wawancara tak berstruktur merupakan wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang sudah tersusun secara sistematis, melainkan hanya menggunakan pertanyaan garis besar permasalahan untuk pengumpulan datanya (Sugiyono 2019:233). Dengan demikian wawancara ini lebih bebas iramanya sehingga tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti dan informan mengalir seperti percakapan sehari-hari.

## **2. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi merupakan salah satu dari sumber data sekunder yang diperlukan dalam suatu penelitian. Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, gambar dan foto-foto yang dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik (Moleong, 2017:126).

Menurut Sugiyono (2019:329) Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari wawancara ataupun observasi akan lebih dapat dipercaya jika didukung oleh dokumen-dokumen (Sugiyono 2019:240).

Terkait penelitian ini, peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen yang terkait dengan penerapan kegiatan penganggaran berbasis kinerja pada RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso. Dokumen-dokumen yang digunakan dalam penelitian ini di antaranya berupa Rencana Strategis Bisnis (Renstra), Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran, Prosedur Penyusunan Anggaran, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

### **3.6 Pengujian Keabsahan Data**

Uji validitas data atau keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2012:330) :

“Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”

Terdapat beberapa macam teknik triangulasi yang dapat digunakan untuk menguji keabsahan data, yaitu teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori . (Denzim dalam Lexy J Moleong , 2012)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik uji keabsahan data triangulasi dengan metode dan triangulasi dengan sumber. Terdapat dua strategi dalam triangulasi dengan metode, yaitu (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Dengan teknik triangulasi dengan sumber, peneliti mengecek kembali data-data yang sudah di dapatkan dari informan utama dengan cara menanyakan kebenaran data kepada informan tambahan (bisa satu atau lebih). Artinya apabila pernyataan yang dikatakan informan utama dengan informan tambahan sama , maka data yang diperoleh dapat dikatakan valid. Dengan teknik triangulasi dengan metode, peneliti melakukan wawancara dan membandingkan dengan dokumen yang ada. Artinya, peneliti melakukan wawancara beserta meminta bukti berupa dokumen atas pernyataan informan. Apabila informan dapat memberikan dokumen sebagai bukti atas pernyataannya, maka data yang diperoleh tersebut dapat dikatakan valid.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Teknik Analisis data dilakukan berdasarkan pada pertanyaan riset dan harus disesuaikan dengan desain riset akuntansi yang disusun, karena desain riset menyediakan rencana dan struktur yang membuat peneliti mampu menjawab pertanyaan riset secara valid, objektif, akurat dan seekonomis mungkin (Chandrarin, 2017:134).

Menurut (Chandrarin, 2017:97) mengatakan bahwa:

“Alat analisis statistik yang digunakan pada desain kuantitatif deskriptif relatif sederhana . pada desain ini biasanya tidak terdapat hipotesis, sehingga tidak perlu adanya alat uji statistik. Desain riset ini juga dikenal

dengan riset studi kasus, yang menjelaskan kasus atau permasalahan tertentu yang digali dari satu objek tertentu”

Pada penelitian ini dilakukan analisis yang bersifat menjelaskan (*to explain*) fenomena yang ada dan dihubungkan dengan teori yang mendasari riset yang dilakukan (Chandrarin, 2017:134).





## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada RSUD Koesnadi Kabupaten Bondowoso. RSUD dr. H Koesnadi Bondowoso telah melaksanakan anggaran berbasis kinerja sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, yaitu UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah dan Bappenas tentang Pedoman Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Penerapan anggaran berbasis kinerja pada RSUD dr H Koesnadi Bondowoso dimulai dari Penyusunan Renstra, kemudian menetapkan Indikator Kinerja serta Pengukuran Kinerja dan yang terakhir adalah Pelaporan Kinerja. RSUD dr H Koesnadi Bondowoso telah merealisasikan capaian yang cukup signifikan dari tiga program prioritas pada tahun 2019 yaitu:

1. Program Peningkatan Pelayanan Kesehatan BLUD, yaitu program yang terdiri dari 8 indikator capaian kegiatan yaitu dengan realisasi penyerapan anggaran program sebesar 94,85 persen (pagu anggaran Rp 98.348.103.535,15 dan terealisasi sebesar Rp 93.282.187.972,14) dengan capaian kinerja kegiatan 154,02 persen. Berdasarkan skala pengukuran kinerja yang ditetapkan, tingkat penyerapan anggaran kinerja RSUD dr H Koesnadi Bondowoso pada program Peningkatan Pelayanan Kesehatan BLUD dinilai "Sangat Berhasil" dan capaian kerjanya dapat dinilai "Memuaskan".
2. Program Pengadaan, Peningkatan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit/ Rumah Sakit Jiwa Rumah Sakit Paru-Paru Rumah Sakit Mata dilaksanakan dengan pagu anggaran sebesar Rp. 20.106.140.000,00 terealisasi Rp 18.807.007.931,00 dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 93,54 persen dan capaian kinerja 100 persen. Berdasarkan skala pengukuran kinerja yang ditetapkan, tingkat penyerapan anggaran dan capaian kinerja RSUD dr H Koesnadi Bondowoso pada program pengadaan, peningkatan Sarana dan Prasarana RS dinilai "Sangat Berhasil".

3. Program Pembinaan Lingkungan Sosial dilaksanakan dengan pagu anggaran sebesar Rp. 3.325.000.000.00 teralisasi Rp. 3.245,882.471,00 dengan tingkat penyerapan anggaran sebesar 97,62 persen, dan capaian kinerja sebesar 100 persen. Berdasarkan skala pengukuran kinerja yang ditetapkan, tingkat penyerapan anggaran dan capaian kinerja RSUD dr H Koesnadi Bondowoso pada Program Pembinaan Lingkungan Sosial dinilai “Sangat Berhasil”.

Pencapaian anggaran berbasis kinerja tertuang dalam LAKIP setiap tahun periodenya, dimana serangkaian pelaporan kinerja dicantumkan untuk kemudian dievaluasi dan disimpulkan sebagai bentuk kontroling terhadap kebutuhan yang akan datang.

## **5.2 Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu beberapa data yang tidak dapat di akses dikarenakan kebijakan instansi sehingga penyajian data kurang komprehensif.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil dan kesimpulan tentang implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di RSUD Koesnadi Kabupaten Bondowoso, maka peneliti dapat mengajukan saran sebagai berikut:

### **7. Bagi Instansi**

Instansi diharapkan lebih meningkatkan pelayanan public terhadap kebutuhan data kinerja dari instansi, sehingga dapat diawasi bersama dalam rangka pembangunan daerah. Statistika data sangat mempengaruhi peran control dan stigma masyarakat sebagai konsumsi realitas dari kinerja Instansi.

### **8. Bagi Peneliti selanjutnya**

Memastikan ketersediaan data sebelum melakukan penelitian, atau memastikan akses data dengan jangkauan yang seluas luasnya, sehingga informasi terkait implementasi anggaran lebih komprehensif lagi dengan capaian- capaian per periode yang dapat dilihat signifikansinya melalui data yang lebih rinci, sehingga diketahui kendala dari perencanaan, realisasi/implementasi hingga evaluasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Astuti Ningrum (2017) New Institutional Theory: Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 2, No. 2, Maret 2017, hlm. 107 – 118
- Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). 2009. Pedoman Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Jakarta
- Bastian, Indra. 2006. Sistem Akuntansi Sektor Publik. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat
- Chandrarini, Grahita. 2017. Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif. Jakarta: Salemba Empat.
- Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Wilayah 3. 2005. Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi). Jakarta: Deputi BPKP
- Hadiwijoyo, Suryo. 2019. Sistem Perencanaan dan Penganggaran Daerah. Depok:Rajawali Pers.
- Halim, Abdul. 2007. Pengelolaan Keuangan Daerah. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN.
- Halim, Abdul. 2014. Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik. Jakarta:Salemba Empat.
- Juliani, Henny. 2018. Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law & Governance Journal* Vol. 1 Edisi Khusus 1 2018 ISSN 2621 – 2781
- Kahar (2017) Peran Budget Emphasis Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Auditing* Volume 14/ No.1 Tahun 2017: 71-88
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintahan RSUD dr H. Koesnadi Tahun 2019.
- Lukman, Mediya (2013). Badan Layanan Umum dari Birokrasi Menuju Korporasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Mardiasmo. 2019. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta:Andi.

- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan ke-36, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanda, Reza. 2016. Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif Pada Dinas Dpkkd Kabupaten Aceh Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)* Vol. 1, No. 1, (2016) Halaman 327-340
- Ningsih. Dkk. 2018. Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan Konsep Money Follow Program Dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang. *Jurnal Akuntansi & Manajemen* Vol 13 No.1, 2018, Hal: 1-16
- Nordiawan, Dedi. 2006, *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, Dedi. 2008, *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Novarima, T. A., Ludigdo, U., & Prihatiningtias, Y. W. (2018). Mengungkap Praktik Senjangan Anggaran Pada Organisasi Nirlaba: Badan Pengelola Dana Amanat (Studi Etnometodologi). *Jurnal Akuntansi Aktual*, 5(1), 63–75.
- Republik Indonesia. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Bupati Bondowoso Nomor 12 A tahun 2013 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi, Rumah Sakit Umum Dr. H. Koesnadi Bondowoso
- Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Struktur organisasi Pemerintahan Kabupaten/ Kota dan Susunan Organisasi Rumah Sakit Tipe B
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Waluyo, Indarto (2011). Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Dalam Pengelolaan Keuangan Di Satuan Kerja Pemerintah. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, Vol. IX. No. 2 – Tahun 2011, Hlm. 1 - 15



**LAMPIRAN**

**Lampiran 1.** Surat Ijin Penelitian


**Lampiran 2.** Hasil wawancara

**Lampiran 3.** Capaian Program Prioritas




## Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian

**SURAT IJIN PENELITIAN**



**PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO**  
**BADAN LAYANAN UMUM DAERAH**  
**RUMAH SAKIT UMUM dr. H. KOESNADI**  
 Jl. Kapten PierreTendean No. 3 Telepon (0332) 421974. Fax.0332 422311  
 Website: rsudrkoesnadi.go.id, Email: rsukoesnadi@gmail.com  
**BONDOWOSO**



Kode Pos: 68214

---

Bondowoso, 28 April 2020

<p>Nomor : 070/176/430.10.7/2020          Sifat : Penting          Lampiran : 1 (satu) Berkas          Perihal : <u>Surat Ijin Penelitian</u></p>	<p>Kepada :          Yth. Kepala Bagian Umum          Kepala Bagian Keuangan          Kepala Bagian Perencanaan          RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso          di-  <b>Bondowoso</b></p>
---	--

Menindaklanjuti surat Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Bondowoso Nomor: 070/176/430.10.5/2020 Tanggal 20 April 2020 tentang Ijin Penelitian di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso dan memperhatikan Surat Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Nomor: 1345/UN25.3.1/LT/2020 Tanggal 15 April 2020 tentang Permohonan Ijin Penelitian atas:

Nama	: Novia Ningrum Permata
NIM	: 180810301224
No. HP	: 085330202737
Judul	: Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso

Data yang dibutuhkan :

1. Struktur organisasi dan fungsinya
2. Deskripsi umum RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso
3. Sejarah RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (dari sebelum BLUD hingga menjadi BLUD)
4. LAKIP
5. Tahapan/prosedur penganggaran di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso
6. Program prioritas RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso

Lokasi : Ruang Umum dan Tata Usaha, Ruang Keuangan, Ruang Perencanaan

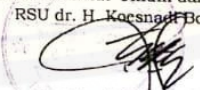
Waktu : 3 (Tiga) Bulan 28 April 2020 s/d 28 Juli 2020

maka pada prinsipnya kami setuju yang bersangkutan melakukan Penelitian di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso serta kepada pihak terkait dengan kegiatan ini hendaknya dapat membantu sepenuhnya.


Sebagai bentuk partisipasi dari Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, maka kami mohon agar hasil rekomendasi/saran dari penelitian ini disampaikan sebagai masukan pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso melalui Bagian Perencanaan (Sub Bagian Penelitian, Pengembangan, Monitoring dan Evaluasi) RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

an. Plt. Direktur  
 RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso  
 Wakil Direktur Umum dan Keuangan  
 RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso



**Tasrip, S.Kep.Ns., MMKes**  
 NIP. 19650107199103 1 011



Dipindai dengan CamScanner

**Lampiran 2. Hasil Wawancara****HASIL WAWANCARA**

**Narasumber : Pak Anton (Kepala Sub Bagian Anggaran)**

**Waktu : 13 Mei 2020**

**Lokasi : RSUD dr H Koesnadi Bondowoso**

W : Apakah RSUD dr H Koesnadi Bondowoso telah menjalankan anggaran berbasis kinerja?

N : Sudah

W : Dalam menjalankan kebijakan tersebut, apakah realisasi dan perumusan anggaran lebih efektif?

N : Dibandingkan dengan sebelumnya, anggaran berbasis kinerja dengan konsep money following program menjadikan instansi lebih awas terhadap potensi fraud karena akan diukur berdasarkan kinerja, sehingga laporan lebih terintegrasi dan terverifikasi.

W : Sejak kapan anggaran berbasis kinerja di RSUD dr H Koesnadi Bondowoso berlaku pak ? Mengingat adanya UU no 17 tahun 2003 bahwa setiap instansi pemerintah wajib melakukan penganggaran berbasis kinerja ?

N : Mulai diberlakukannya UU itu dek, tapi sebelum menjadi BLUD kami masih mengikuti anjuran penyusunan anggaran sama seperti SKPD lain.

W : Apa bedanya anggaran BLUD dan SKPD yang lain pak ?

N : Beda dek, kalau di BLUD itu diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.



W : Perbedaan mendasarnya apa ya pak ?

N : Penganggaran di BLUD hanya di batasi 1 program dalam satu instansi. Jika SKPD lain, boleh memiliki banyak program pada 1 instansi. Perbedaan lainnya pada fleksibilitas anggaran. Yakni BLUD dapat merubah anggarannya kapanpun jika dibutuhkan. Itu sudah tercantum di permendagri no 61 tahun 2007 .

W. : Biasanya rumah sakit mengubah anggaran berapa kali per periode pak?

N : Kalau untuk RSUD Koesnadi ini dibatasi merubah anggaran 5x dalam 1 periode. Itu sudahh menjadi kebijakan Direktur.

W : Nah kalau begitu, berarti yg menjadi program prioritas di RSUD Koesnadi ini yg mana ya pak ? Di lakip ini kan ada 3 program prioritas.

N : Program pertama dek, yg peningkatan pelayanan BLUD. Itu sudah menjadi program dari Kemenkes. Nah program yg lain ituu di laksanakan jika ada dana hibah dari pemerintah.

W : Namun selama ini RSUD selalu melaksanakan ketiga program itu ya pak ?

N : iya dek, karena yg pertama kan wajib. Dan untuk program kedua dan ketiga selalu di dukung oleh pemerintah daerah

W : Untuk menetapkan target kinerja ini RSUD menggunakan metode apa ya pak ?

N : Yang mana ya dek ?

W : Misal pada program peningkatan pelayanan BLUD ini ditetapkan indikator kegiatan dengan target 0,25 pak. Itu bagaimana penentuannya pak ?

N : Oh kalau ituu sudahh ada di peraturan departemen kesehatan dek. Sudah ada skala indikatornya semua .

W : untuk semua program sudah terlaksana dengan baik ya pak ?

N : alhamdulillah sudah dek. Semuanya sudah tertuang di lakip

W : Kalau untuk evaluasi itu siapa yang menentukan pak ?

N : Evaluasi itu di tentukan oleh setiap unit unit yang menjalankan dek.  
Kemudian di laporkan ke bagian pelaporan kinerja.

W : Pada Lakip masih tertuang antara hambatan serta pendukung kegiatan masih saling timpang ya pak ?

N : contohnya ?

W : misal pada indikator kegiatan peningkatan mutu perawat, sudah tercapai secara optimal dan pendukungnya adalah perawat yg berkompeten. Namun pada faktor penghambatnya malah perawat masih kurang pemahaman pak ?

N : Oalah iya, meskipun program sudah berjalan optimal tpi masih terdapat kekurangan dek. Jadi itu dibuat bahan evaluasi

W : apa yang melatarbelakangi program kerja prioritas di RSUD Koesnadi pak?

N : sesuai dengan orientasi dari pokok pelayanan yang akan diberikan , sehingga dirumuskan 3 preogram prioritas seperti Peningkatan Pelayanan Kesehatan, Pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana dan terjahir kan Pembinaan lingkungan social. Itu semua kami rumuskan berdasarkan kebutuhan dan sifat pelayanan instansi sebagai upaya pembangunan yang lebih konstruk.

W : kedepan apa yang akan di program kan pak? Setelah melihat proyeksi dan realisasi anggaran menurut laporan sudah baik, tapi apakah puas dengan kinerja yang sudah dijalankan?

N : Kami akan meneruskan program ini, mungkin nanti ada sedikit tambahan atau improvisasi, karena kami pun harus adaptif terhadap perubahan. Karena

sifat pelayanan kami berada pada sector kesehatan, bisa saja ada program peningkatan pelayanan kesehatan yang akan di fasilitasi oleh instansi.



Lampiran 3. Capaian Program Prioritas

CAPAIAN PROGRAM PRIORITAS

INDIKATOR & TOLOK UKUR KINERJA BELANJA LANGSUG				
INDIKATOR	TOLAK UKUR KINERJA		TARGET KINERJA	
	SEBELUM PERUBAHAN	SETELAH PERUBAHAN	SEBELUM PERUBAHAN	SETELAH PERUBAHAN
MASUKAN	Jumlah laporan pengelolaan persediaan non farmasi r.		2 dok	
CAPAIAN PROGRAM	Prosentase peningkatan mutu pelayanan medis	Prosentase mutu pelayanan medis	100 %	100 %
CAPAIAN PROGRAM	Prosentase peningkatan mutu pelayanan keperawatan	Prosentase mutu pelayanan keperawatan	86 %	86 %
CAPAIAN PROGRAM	Prosentase peningkatan mutu unit pelayanan penunjang	Prosentase mutu unit pelayanan penunjang	100 %	100 %
CAPAIAN PROGRAM	Cakupan minimal ketersediaan ruangan pelayanan pac	Prosentase kapasitas aparatur	88,88 %	100 %
CAPAIAN PROGRAM	Prosentase peningkatan kapasitas aparatur	Prosentase pelayanan administrasi RS	100 %	100 %
CAPAIAN PROGRAM	Prosentase peningkatan pelayanan administrasi rumah	Ketepatan waktu penyusunan pelaporan keuangan	100 %	100 %
CAPAIAN PROGRAM	Ketepatan waktu penyusunan pelaporan keuangan	Ketepatan waktu penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan	100 %	100 %
CAPAIAN PROGRAM	Ketepatan waktu penyusunan dokumen perencanaan	NDR	100 %	2,50 %
CAPAIAN PROGRAM		BOR		63,50 %
MASUKAN	Jumlah Dana	Jumlah Dana	Rp. 89.700.000.000	Rp. 98.348.103.535,15
KELUARAN	Jumlah peralatan elektromedis yang dipenuhi	Jumlah peralatan elektromedis yang dipenuhi	946 unit	6 unit
KELUARAN	Jumlah SDM medis yang memiliki kompetensi dasar	Jumlah tenaga medis RS yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	47 orang	47 orang
KELUARAN	Jumlah tenaga medis RS yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	Jumlah peralatan keperawatan yang dipenuhi	47 orang	3.544 buah
KELUARAN	Jumlah peralatan keperawatan yang dipenuhi	Jumlah jam pendidikan/ pelatihan yang diikuti perawat	2.932 buah	5.400 jam
KELUARAN	Jumlah tenaga Keperawatan di RS yang memiliki kompetensi	Jumlah alat dan sarana penunjang yang dipenuhi	290 orang	36 unit
KELUARAN	Jumlah jam pendidikan/ pelatihan yang diikuti perawat	Jumlah jam pendidikan/ pelatihan yang diikuti tenaga penunjang	5.800 jam	300 jam
KELUARAN	Jumlah peralatan penunjang yang terkalibrasi	Terpenuhiya kebutuhan persediaan non farmasi rumah sakit	432 unit	250 macam
KELUARAN	Jumlah alat dan sarana penunjang yang dipenuhi	Jumlah laporan pengelolaan persediaan non farmasi rumah sakit	397 unit	3 dok
KELUARAN	Jumlah SDM penunjang yang memiliki kompetensi dasar	Terpenuhiya kendaraan operasional rumah sakit	95 orang	13 unit
KELUARAN	Jumlah tenaga penunjang RS yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	Terpenuhiya pelayanan administrasi kepegawaian rumah sakit	143 orang	585 orang
KELUARAN	Terpenuhiya kebutuhan persediaan non farmasi rumah sakit	Jumlah pelayanan administrasi rumah sakit	600 macam	5.333 berkas
KELUARAN	Jumlah laporan pengelolaan persediaan non farmasi r.	Jumlah laporan target pendapatan	2 dok	2 dok
KELUARAN	Terpenuhiya pelayanan administrasi kepegawaian rur	Jumlah laporan pengeluaran	585 orang	4 dok
KELUARAN	Jumlah pelayanan administrasi rumah sakit	Jumlah laporan neraca	5.333 berkas	2 dok
KELUARAN	Jumlah laporan target pendapatan	Jumlah Laporan Realisasi Anggaran (LRA)	2 dok	12 dok
KELUARAN	Jumlah laporan pengeluaran	Jumlah Laporan Operasional	4 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah laporan neraca	Jumlah Laporan Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK)	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah laporan realisasi anggaran (LRA)	Jumlah Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih	12 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah laporan operasional	Jumlah Laporan Perubahan Ekuitas	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah laporan catatan atas laporan keuangan (CALK)	Jumlah Laporan Arus Kas	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen RKA	Jumlah dokumen RKA	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen DPA	Jumlah dokumen DPA	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen RBA	Jumlah dokumen RBA	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen RENJA	Jumlah dokumen RENJA	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen RENSTRA	Jumlah dokumen RENSTRA	1 dok	1 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen proposal	Jumlah dokumen proposal	2 dok	2 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen LAKIP	Jumlah dokumen LAKIP	1 dok	1 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen LPPD	Jumlah dokumen LPPD	1 dok	1 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen LKPJ Bupati	Jumlah dokumen LKPJ Bupati	1 dok	1 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen LKPJ AHJ	Jumlah dokumen LKPJ AHJ	0 dok	0 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen laporan tahunan	Jumlah dokumen laporan tahunan	1 dok	1 dok
KELUARAN	Jumlah dokumen laporan IKM	Jumlah dokumen laporan IKM	1 dok	1 dok
HSIL		Prosentase peningkatan sarana dan prasarana		100 %
HSIL		Prosentase capaian akreditasi RS		100 %

Kelompok Sasaran Kegiatan : Masyarakat

CS pindai dengan CamScanner