

**PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI BLUD RSUD PALABUHANRATU
KABUPATEN SUKABUMI**

Abdul Haq

Email: abdulhaqkanghaji@gmail.com

STISIP Widyapuri Mandiri Sukabumi

Abstract

Government financial management is one of the responsibilities of local governments or agencies in running the wheels of government. Nowadays, the process of preparing regional finances has shifted from the traditional budget concept to the new public management concept, which emphasizes performance rather than policies. Implementation of performance-based budgeting refers to the implementation of a budgeting system that is oriented towards organizational output in order to achieve performance goals and objectives. The performance budget approach focuses on organizational inputs, outputs, and outcomes, not solely on inputs. So this approach focuses on the management of efficient use of funds and the performance of employees and organizations. Thus, the benchmark for the success of this budget system is the performance or achievement of the objectives or results of the budget by using funds efficiently. The conclusions of the analysis in this study are: (1) performance-based budgeting in the BLUD RSUD Palabuhanratu is in the fairly good category, with a Descriptive Percentage (DP) value of 67.43% of the ideal value, (2) the performance of employees in the BLUD RSUD Palabuhanratu is included in the category good, with a Descriptive Percentage (DP) value of 73.25% of the ideal value, and (3) performance-based budgeting has a positive and significant effect on employee performance in the BLUD RSUD Palabuhanratu.

Keywords: Performance-Based Budgeting, Employee Performance.

Abstrak

Pengelolaan keuangan pemerintah merupakan salah satu tanggung jawab pemerintah daerah atau instansi dalam menjalankan roda pemerintahannya. Dewasa ini proses penyusunan keuangan daerah telah beralih dari konsep anggaran tradisional kepada konsep *new public management* yang lebih menekankan kepada kinerja bukan kebijakannya. Implementasi penganggaran berbasis kinerja merujuk pada penerapan sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi guna pencapaian tujuan dan sasaran kinerja. Pendekatan anggaran kinerja memfokuskan pada *input*, *output*, dan *outcome* organisasi, bukan semata-mata pada *input*. Sehingga pendekatan ini menitikberatkan pada segi penatalaksanaan efisiensi penggunaan dana dan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan demikian, tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah *performance* atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran dengan menggunakan dana secara efisien. Simpulan hasil analisis dalam penelitian ini adalah: (1) penganggaran berbasis kinerja di BLUD RSUD Palabuhanratu termasuk kategori cukup baik, dengan nilai Deskriptif Persentase (DP) sebesar 67,43% dari nilai idealnya, (2) kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu termasuk kategori baik, dengan nilai Deskriptif Persentase (DP) sebesar 73,25% dari nilai idealnya, dan (3) penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BLUD RSUD Palabuhanratu.

Kata kunci: Penganggaran Berbasis Kinerja, Kinerja Pegawai

Submitted: 20-09-2022 | Accepted: 28-09-2022 | Published: 30-09-2022

1. Pendahuluan

Rumah Sakit Umum Palabuhanratu berdiri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor: KH.07.06/III/4228/08 tanggal 21 November 2008 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan RSUD dan Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi serta Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 59 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja RSUD Palabuhanratu. Pada tahun 2011 RSUD Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi secara resmi mengalami perubahan status menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Palabuhanratu berdasarkan Keputusan Bupati Sukabumi Nomor: 445/KEP.527-RSUD PLRATU/2011 tanggal 21 Juli 2011.

Perubahan status ini tentu saja dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam bidang kesehatan, termasuk didalamnya kualitas pelayanan pasien dalam hal jaminan pengadaan obat-obatan, penyediaan makan dan minum bagi para pasien, serta kelengkapan sarana dan prasarana medis rumah sakit. Perubahan status berdampak pada perubahan dalam pengelolaan keuangan yang semula sebagai Unit Swadana Daerah menjadi Pola Pengelolaan Keuangan Badan

Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Perubahan pola ini tiada lain untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang semula berbasis anggaran menjadi berbasis kinerja dengan kendali mutu dan kendali biaya harus terjaga.

Dengan penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) RS Palabuhanratu, upaya yang dilakukan dalam perubahan paradigma segenap komponen rumah sakit telah dan akan selalu ditingkatkan melalui penetapan manajemen, pemberdayaan SDM, dan peningkatan kinerja karyawannya. Bahkan, sebagai sebuah *corporate*, berdasarkan nilai-nilai dasar dan keyakinan dasar sebagaimana di atas, manajemen dan seluruh staf RSUD Palabuhanratu telah berkomitmen untuk:

- 1) Memberikan pelayanan kepada pelanggan secara profesional dalam penyelenggaraan layanan kesehatan sesuai dengan perkembangan keilmuan terkini dan standar yang berlaku.
- 2) Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan karyawan melalui diklat dan penghargaan sesuai kinerja.
- 3) Menjamin akuntabilitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan kesehatan dan pengabdian masyarakat.
- 4) Melakukan perbaikan proses berkesinambungan yang berbasis dan melibatkan staf dan *stakeholder* dalam suatu sistem manajemen mutu.

Rumah Sakit sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan (PPK-BLUD) harus dikelola dengan menggunakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good clinical governance*) sehingga peran, fungsi, tugas, tanggungjawab dan kewenangan antara pemerintah daerah, direksi, badan-badan kelengkapan rumah sakit dan staf medis menjadi jelas. Tidak seperti sebelumnya sewaktu statusnya RSUD, pola pengelolaan keuangan sama seperti di Kantor Dinas dan organisasi perangkat daerah (OPD) lainnya. Pendapatan rumah sakit, harus disetor dulu ke kas daerah. Untuk belanjanya, harus menunggu pencairan anggaran dari APBD terlebih dahulu. Kondisi itu lah yang menyebabkan terjadinya keterlambatan pengadaan obat-obatan dan kurang terjaminnya makan dan minum pasien.

Dengan berubahnya status jadi BLUD RS Palabuhanratu maka pengelola rumah sakit tinggal melaporkan kondisi keuangannya, baik pendapatannya maupun pengeluaran belanjanya. Bahkan ke depan, BLUD RS Palabuhanratu tidak dituntut

menghasilkan PAD (pendapatan asli daerah), melainkan peningkatan mutu pelayanannya. Dengan pola pengelolaan keuangan ini diharapkan adanya jaminan ketersediaan obat-obatan, makan dan minum pasien serta kelengkapan sarana dan prasarana medis itu, sehubungan pengelolaan keuangan rumah sakit kini lebih leluasa, transparan dan akuntabel. Pasalnya, pendapatan rumah sakit kini bisa langsung dibelanjakan lagi untuk kebutuhan dan kepentingan pelayanan para pasien.

Dalam setiap organisasi publik seperti halnya pada BLUD Rumah Sakit, karyawan memiliki peran strategis karena kualitas pelayanan masyarakat dipengaruhi oleh kualitas kinerjanya. Pelayanan yang bermutu hanya dapat diberikan oleh karyawan yang telah dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan klinik maupun administratif yang memadai serta memiliki kemampuan dalam membina hubungan profesional dengan klien, berkolaborasi dengan tenaga kesehatan lain, melaksanakan kegiatan menjamin mutu, kemampuan memenuhi kebutuhan klien, dan memperlihatkan sikap peduli terhadap pasien.

BLUD RS Palabuhanratu sebagai Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan dan melaksanakan pelayanan, promosi, pencegahan, pemulihan, penyembuhan, rehabilitasi, pendidikan, penerapan. Oleh karena itu, BLUD RS Palabuhanratu harus secara konsisten dan kontinu berupaya melaksanakan fungsinya sebagai institusi kesehatan. Dengan demikian, setiap karyawan sewajarnya berupaya meningkatkan kinerja dengan memiliki etos kerja yang tinggi guna mencapai visi BLUD RS Palabuhanratu yaitu *Terwujudnya Pelayanan Paripurna, Etis, Bermutu, dan Menjadi Rumah Sakit Rujukan/Unggulan di Sukabumi Selatan dan Lintas Jabar-Banten*.

Sebagai salah satu upaya pencapaian visi tersebut, BLUD RS Palabuhanratu telah menerapkan pola pengelolaan keuangan yang berorientasi pada kualitas kerja karyawannya yaitu penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*). Menurut Mardiasmo (2002: 27), upaya tersebut merupakan salah satu bentuk reformasi di bidang keuangan yang meliputi lima bidang yaitu: 1). Reformasi Sistem Pembiayaan (*financing reform*), 2). Reformasi Sistem Penganggaran (*budgeting reform*), 3). Reformasi Sistem Akuntansi (*accounting reform*), 4). Reformasi Sistem Pemeriksaan (*audit reform*), dan 5). Reformasi Sistem Manajemen Keuangan Daerah (*financial management reform*).

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2006: 171). Anggaran dengan pendekatan kinerja menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja output. Pendekatan anggaran kinerja disusun untuk mencoba mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Sementara itu, Mardiasmo (2009: 127) menyatakan bahwa *value for money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja organisasi pemerintah tidaklah cukup dinilai dari sisi inputnya saja, akan tetapi harus mempertimbangkan *input*, *output*, dan *outcome* secara bersama-sama. Dengan demikian, kualitas kinerja organisasi pemerintah terkait dengan efektivitas implementasi penganggaran program kerjanya.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Visi dan misi suatu organisasi yang merupakan cita-cita organisasi tidak akan terwujud tanpa didukung oleh kehadiran karyawan yang profesional, yang selalu berupaya melaksanakan tugas-tugas profesinya dengan baik yang tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugas-tugasnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa keberhasilan pengelolaan sebuah organisasi publik sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumberdaya manusianya. Seberapa jauh kualitas kinerja karyawannya sangatlah menentukan keberhasilan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Jika para karyawan memperlihatkan kualitas kinerja yang tinggi, maka mereka akan bekerja secara optimal untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Kerja adalah dimensi utama di dalam hidup manusia dewasa. Dengan bekerja seorang karyawan mendapatkan upah disamping untuk merealisasikan bakat dan pengetahuannya atau ingin mempraktekkan kompetensi atau kemampuan yang

dimilikinya, serta memperoleh status sosial. Dalam sistem ekonomi kapitalisme, manusia tujuan manusia bekerja karena ingin mendapatkan upah karena dengan upah itu ia dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, organisasi publik haruslah mampu menyusun anggaran yang berkeadilan sehingga mampu memacu karyawan untuk lebih meningkatkan etos kerjanya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Penganggaran pada organisasi sektor publik merupakan suatu proses yang cukup rumit. Karakteristik penganggaran sektor publik berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dievaluasi, dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Hal ini sangat berguna bagi perbaikan kinerja instansi pemerintah pada masa yang akan datang.

Belum optimalnya kinerja karyawan BLUD RS Palabuhanratu nampak dari adanya indikasi belum tercapainya standar kuantitas dan kualitas kerja seperti yang telah ditetapkan organisasi. Antara lain:

- 1) Masih ada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya belum sesuai prosedur operasional.
- 2) Masih ada karyawan belum menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah pekerjaan yang ditargetkan.
- 3) Masih ada karyawan yang belum mampu memenuhi standar waktu dalam penyelesaian pekerjaan serta meminimalisasi kesalahan kerja.
- 4) Masih ada karyawan yang belum memiliki kemampuan memadai dalam bidang pelayanan teknis, medis, maupun evaluasi kerja.

2. Kajian Pustaka

2.1. Penganggaran Berbasis Kinerja

Bastian (2006: 163) mendefinisikan anggaran sektor publik sebagai rencana kegiatan dalam bentuk perolehan pendapatan, belanja, dan pembiayaan dalam satuan moneter atau suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan suatu organisasi yang meliputi informasi pendapatan, belanja, dan aktivitas. Sedangkan penganggaran didefinisikan oleh Jae K., & Siegel, Joel G. (2009: 3-4) sebagai "*a planning and control system*". Penganggaran didefinisikan sebagai perencanaan dan sistem kontrol yang

memungkinkan semua anggota suatu organisasi memahami apa yang diharapkan dari organisasi tersebut.

Sistem penganggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem yang saat ini berkembang pesat dan banyak dipakai oleh negara-negara maju di dunia sebagai pengganti sistem penganggaran lama yaitu sistem *Line Item Budgeting* (Bastian, 2006: 170). Dalam sistem *Line Item Budgeting* penekanan utama adalah terhadap input, di mana perubahan terletak pada jumlah anggaran yang meningkat dibanding tahun sebelumnya dengan kurang menekankan pada output yang hendak dicapai dan kurang mempertimbangkan prioritas dan kebijakan yang ditetapkan secara nasional.

Sebenarnya *Performance Budgeting* diperkenalkan pertama kali di Amerika Serikat pada tahun 1949, tetapi praktiknya mengalami kegagalan (Schiavo-Campo dan Tommasi, dalam Bastian, 2006:171). Namun, pada reformasi anggaran tahun 1990-an, beberapa karakteristik penting dari '*performance budgeting*' dianggap sangat bermanfaat dan kemudian dikembangkan bersama dalam konteks reformasi administrasi publik.

Bastian (2006: 171) mendefinisikan *Performance Based Budgeting* (Penganggaran Berbasis Kinerja) sebagai sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi. Sedangkan Mardiasmo (2009: 84) menambahkan bahwa anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja dan digunakan sebagai alat mencapai tujuan. Hal ini berarti bahwa dalam proses perencanaan anggaran, visi, misi, dan rencana strategis organisasi menjadi acuan utama.

Menurut Hood dalam Mulyono dan Hertianti (2019: 278) mengatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik *New Public Management* (NPM), yaitu manajemen profesional di sektor publik; organisasi memiliki standar kinerja dan ukuran kinerja; berorientasi pada *output*; pemecahan unit-unit kerja sektor publik; menciptakan persaingan di sektor publik; pengadopsian gaya manajemen sektor swasta ke dalam sector publik; serta berfokus pada kedisiplinan dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Samuels dalam Suryanto dan Kurniati (2019: 3) mengatakan bahwa penganggaran setidaknya mempunyai tiga tahapan, yakni (1) perumusan proposal anggaran, (2) pengesahan proposal anggaran, dan (3) pengimplementasian anggaran yang telah

ditetapkan sebagai produk hukum. Adapun prinsip-prinsip penganggaran berbasis kinerja dalam Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran (2009) disebutkan sebagai berikut:

1). Alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output and outcome oriented*)

Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumberdaya yang efisien. Dalam hal ini program dan kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan dalam rencana.

2). Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*)

Prinsip tersebut menggambarkan keleluasaan manager unit kerja (dalam hal ini Kuasa Pengguna Anggaran) dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keluaran sesuai rencana. Keleluasaan tersebut meliputi penentuan cara dan tahapan suatu kegiatan untuk mencapai keluaran dan hasilnya pada saat pelaksanaan kegiatan, yang memungkinkan berbeda dengan rencana kegiatan. Cara dan tahapan kegiatan beserta alokasi anggaran pada saat perencanaan merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam rangka akuntabilitas pengelolaan keuangan sektor publik seorang manager unit kerja bertanggungjawab atas penggunaan dana dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (*outcome*).

3). *Money Follow Function, Function Followed by Structure*

Money Follow Function merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku). Selanjutnya prinsip tersebut dikaitkan dengan prinsip *Function Followed by Structure*, yaitu suatu prinsip yang menggambarkan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi yang diemban. Tugas dan fungsi suatu organisasi dibagi habis dalam unit-unit kerja yang ada dalam struktur organisasi dimaksud, sehingga dapat dipastikan tidak terjadi duplikasi fungsi-fungsi.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut diatas maka tujuan penerapan penganggaran berbasis kinerja dalam Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran (2009) diharapkan:

- 1) Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*).
- 2) Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelaksanaan (*operational efficiency*).
- 3) Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).

Dalam rangka penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, berdasarkan Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran (2009), terdapat elemen-elemen utama yang harus harus ditetapkan terlebih dahulu yaitu:

- 1). Visi dan misi yang hendak dicapai.

Visi mengacu kepada hal yang ingin dicapai dalam jangka panjang sedangkan misi adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana visi akan dicapai.

- 2). Tujuan.

Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi dan misi. Tujuan tergambar dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional yang menunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan harus menggambarkan arah yang jelas serta tantangan yang realistik. Tujuan yang baik bercirikan, antara lain memberikan gambaran pelayanan utama yang akan disediakan, secara jelas menggambarkan arah organisasi dan program-programnya, menantang namun realistis, mengidentifikasi obyek yang akan dilayani serta apa yang hendak dicapai.

- 3). Sasaran.

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Sasaran akan membantu penyusun anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan ada batasan waktu (*specific, measurable, achievable, relevant, timely/SMART*) dan yang tidak kalah penting bahwa sasaran tersebut harus mendukung tujuan (*support goal*).

- 4). Program.

Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program dibagi menjadi kegiatan dan harus disertai dengan target sasaran *output* dan *outcome*. Program yang baik harus mempunyai keterkaitan dengan tujuan dan sasaran serta masuk akal dan

dapat dicapai.

5). Kegiatan.

Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan output dan hasil yang penting untuk pencapaian program. Kegiatan yang baik kriterianya adalah harus dapat mendukung pencapaian program. Dalam menyusun anggaran berdasarkan kinerja, organisasi ataupun unit organisasi tidak hanya diwajibkan menyusun anggaran atas dasar fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja tetapi juga menetapkan kinerja yang ingin dicapai. Kinerja tersebut antara lain dalam bentuk keluaran (*output*) dari kegiatan yang akan dilaksanakan dan hasil (*outcome*) dari program yang telah ditetapkan. Apabila telah ditetapkan prestasi (kinerja) yang hendak dicapai, baru kemudian dihitung pendanaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan keluaran atau hasil yang ditargetkan sesuai rencana kinerja.

Dalam Lampiran Peraturan Menteri Keuangan RI No. 102/2008 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL Tahun 2009, penerapan penganggaran berbasis kinerja yang efektif membutuhkan para-kondisi sebagai berikut:

- 1) Telah tercipta sebuah lingkungan atau kondisi yang mendukung dan berorientasi pada pencapaian kinerja.
- 2) Sistem kontrol yang efektif, memerlukan mekanisme akuntabilitas masing-masing pimpinan kementerian/lembaga (*managerial accountability*).
- 3) Telah tersedia sistem dan metode akuntansi yang handal sebelum diterapkannya sistem keuangan yang terintegrasi (*integrated financial management system*).
- 4) Telah terbentuk sebuah mekanisme pengalokasian sumber daya yang berorientasi pada *output*.
- 5) Telah berjalannya sistem audit keuangan yang efektif sebelum audit kinerja (*performance audit*) dilakukan.

Sementara itu, dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan tiga komponen untuk masing-masing program dan kegiatan sebagaimana uraian Pasal 7 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga berupa:

1). Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan. Indikator kinerja yang digunakan terdiri dari *Key Performance Indicator*

(KPI) diterjemahkan sebagai Indikator Kinerja Utama Program (IKU Program) untuk menilai kinerja program, Indikator Kinerja Kegiatan (IK Kegiatan) untuk menilai kinerja kegiatan, dan Indikator Keluaran untuk menilai kinerja subkegiatan (tingkatan dibawah kegiatan).

2). Standar Biaya

Standar biaya yang digunakan merupakan standar biaya masukan pada awal tahap perencanaan anggaran berbasis kinerja, dan nantinya menjadi standar biaya keluaran. Pengertian tersebut diterjemahkan berupa Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Biaya Khusus (SBK). SBU digunakan lintas kementerian negara/lembaga dan/atau lintas wilayah, sedangkan SBK digunakan oleh kementerian negara/lembaga tertentu dan/atau wilayah tertentu. Kementerian negara/lembaga diharuskan untuk merumuskan keluaran kegiatan beserta alokasi anggarannya. Alokasi anggaran tersebut dalam proses penyusunan anggaran mendasarkan pada prakiraan cara pelaksanaannya (asumsi). Pada saat pelaksanaan kegiatan, cara pelaksanaan kegiatan dapat saja berbeda sesuai dengan kondisi yang ada, sepanjang keluaran kegiatan tetap dapat dicapai. Sudut pandang pemikiran tersebut sejalan dengan prinsip *let the manager manage*.

3). Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dimulai dari pengukuran kinerja. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu, dimana dalam mengukur keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktifitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi penganggaran berbasis kinerja menurut Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Deputi IV BPKP), antara lain:

- 1) Kepemimpinan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.
- 2) Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- 3) Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
- 4) Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- 5) Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Mardiasmo (2009: 84) menambahkan bahwa sistem anggaran kinerja pada

dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan program yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa penganggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi guna pencapaian tujuan dan sasaran kinerja, dengan dimensi: (1) Visi dan misi yang hendak dicapai, (2) Tujuan, (3) Sasaran, (4) Program, dan (5) Kegiatan.

2.2. Kinerja (*Job Performance*)

Secara harfiah, kinerja merupakan terjemahan dari kata *job performance* atau *actual performance*, prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Mangkunegara, 2010: 9). Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Colquitt, LePine, dan Wesson (2009: 37) menyebutkan bahwa secara formal kinerja (prestasi kerja) didefinisikan sebagai kesatuan nilai dari perilaku tenaga kerja yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik secara positif maupun negatif. Sedangkan Bastian (2006: 274) mengartikan kinerja sebagai gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang menggambarkan proses dan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya. Proses merupakan seluruh aktivitas seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil merupakan tingkat keberhasilan atau kekurangan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Produk dan jasa akan kehilangan nilai apabila kontribusi produk dan jasa tersebut tidak dikaitkan dengan pencapaian visi dan

misi organisasi.

Kinerja seseorang atau organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Davis (dalam Mangkunegara, 2010: 13) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

Human Performance = *Ability x Motivation*
Motivation = *Attitude x Situation*
Ability = *Knowledge x Skill*

Secara umum dapat dijelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor dominan yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kemampuan seseorang karyawan banyak ditentukan oleh pengetahuan dan ketrampilannya. Jika seorang karyawan memiliki pengetahuan yang cukup dan ketrampilan yang cakap dalam suatu bidang maka memiliki kecenderungan kinerja yang baik dan sebaliknya. Sedangkan faktor motivasi ditentukan oleh sikap seseorang dan situasi kerjanya. Sikap seorang karyawan yang baik dan situasi kerja yang positif akan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Sementara itu, Simamora (dalam Mangkunegara, 2010: 14) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2) Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*team work*), dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2010: 16). Atribut individu (faktor individu dan psikologis) sangat menentukan kapasitas seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Upaya kerja (*team work*) diperlukan untuk mendorong karyawan mencapai tujuan. Adapun dukungan organisasi memberikan kesempatan karyawan untuk berbuat sesuatu.

Setiap organisasi berkecenderungan melakukan pengukuran penilaian kinerja karyawannya. Bastian. (2006: 276-277) memberikan garis besar aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, yaitu antara lain:

- 1) Aspek finansial. Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.
- 2) Kepuasan pelanggan. Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu, manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan mengenai tingkat kepuasan pelanggan.
- 3) Operasi dan bisnis internal. Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum dalam skema strategis. Disamping itu, informasi operasi bisnis internal juga diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.
- 4) Kepuasan pegawai. Dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Apabila pegawai tidak dikelola dengan baik, maka kehancuran perusahaan sulit untuk dihindari.
- 5) Kepuasan komunitas dan *shareholders/ stakeholders*. Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari para *stakeholders*.
- 6) Waktu. Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan *up to date*,

Sedangkan Hasibuan (dalam Mangkunegara, 2010: 17-18) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang diperlukan dalam penilaian kinerja adalah kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggungjawab. Sementara Umar (dalam Mangkunegara, 2010: 18) mengemukakan beberapa aspek dalam penilaian kinerja yaitu mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab, serta pemanfaatan waktu.

Pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan pada input (masukan) program, tetapi juga pada keluaran-manfaat dari program tersebut. Larry D Stout (1993) dalam Bastian (2006: 275) menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Sedangkan Locke (2009: 85) menyatakan bahwa “*A performance appraisal is an evaluation of how well an individual achieves job-related duties and responsibilities*”. Dalam pengertian ini penilaian kinerja merupakan sebuah evaluasi seberapa baik seorang individu dalam pencapaian kerjanya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Sementara itu, Bastian (2006: 267). mengatakan bahwa sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, indikator kinerja harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Indikator masukan (*inputs*), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, dan kebijaksanaan/ peraturan perundang-undangan.
- b) Indikator keluaran (*outputs*) yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/ atau nonfisik.
- c) Indikator hasil (*outcomes*) yaitu sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d) Indikator manfaat (*benefits*) yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e) Indikator dampak (*impacts*) yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan penilaian kinerja, Sunyoto dalam Mangkunegara (2010: 10-11) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal yang perlu diubah.

Sementara itu, Locke (2009: 85) menambahkan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan-keputusan administratif seperti promosi, pemutusan hubungan kerja, maupun insentif baik finansial maupun non-finansial, penentuan pelatihan dan kebutuhan pengembangan organisasi, serta peningkatan kinerja karyawan di masa mendatang. Romenda, dan Ningsih (2020: 52) menambahkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan juga menggunakan informasi untuk menentukan keefektifan dan keefisienan pelayanan yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, penilaian kinerja dapat dikatakan sebagai evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pencapaian pekerjaan karyawan dan organisasi yang berupa produk, jasa, maupun proses sesuai tugas dan tanggungjawabnya. Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi dan pengungkapan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektifitas dari suatu program/kegiatan. Cara pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil terhadap target (dari sisi efektivitas) dan realisasi terhadap pemanfaatan sumber daya (dilihat dari sisi efisiensi) sehingga hasil dari penilaian kinerja merupakan umpan balik (*feed back*) bagi suatu organisasi untuk memperbaiki kinerjanya.

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan merupakan serangkaian kegiatan yang menggambarkan proses dan hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya berdasarkan standar kerja yang ditentukan, dengan dimensi (1) Aspek kuantitatif, yang meliputi, dan (2) Aspek kualitatif, yang meliputi.

2.3. Kerangka Pemikiran

Supyani, dan Umam (2020: 130) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan pemerintah merupakan salah satu tanggung jawab pemerintah daerah atau instansi dalam menjalankan roda pemerintahannya. Dewasa ini proses penyusunan keuangan daerah telah beralih dari konsep anggaran tradisional kepada konsep *new public*

management yang lebih menekankan kepada kinerja bukan kebijakannya. Implementasi penganggaran berbasis kinerja merujuk pada penerapan sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi guna pencapaian tujuan dan sasaran kinerja. Pendekatan anggaran kinerja memfokuskan pada *input*, *output*, dan *outcome* organisasi, bukan semata-mata pada *input*. Sehingga pendekatan ini menitikberatkan pada segi penatalaksanaan efisiensi penggunaan dana dan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan demikian, tolok ukur keberhasilan sistem anggaran ini adalah *performance* atau prestasi dari tujuan atau hasil anggaran dengan menggunakan dana secara efisien.

Sementara itu, tingkat kinerja karyawan merupakan serangkaian kegiatan yang menggambarkan proses dan hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya baik aspek kuantitatif maupun kualitatif, berdasarkan standar kerja yang ditentukan. Oleh karena itu, karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu sebagai pelaksana organisasi memegang peran strategis atas efisiensi alokasi dana organisasi.

Dengan implementasi penganggaran yang berorientasi pada beban kerja akan melahirkan tingkat kinerja pada diri seorang karyawan

3. Metode Penelitian

3.1. Metode Penelitian

Menurut Usman dan Akbar (2009: 41), metode penelitian adalah suatu prosedur atau cara-cara sistematis untuk melakukan suatu penelitian. Dengan demikian, metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey asosiatif. Adapun alasan pemilihan pendekatan kuantitatif dengan metode survei asosiatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pendekatan kuantitatif memungkinkan dilakukan pencatatan dan analisis data hasil penelitian secara eksak dan menganalisis datanya menggunakan perhitungan statistik.
- 2) Metode survei asosiatif memungkinkan pengumpulan data dalam populasi dan sampel yang relatif besar serta dalam waktu yang singkat.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Silalahi (2010: 117) mendefinisikan variabel sebagai konstruk atau konsep yang memiliki variasi nilai. Sedangkan Muhammad dan Djaali (2005: 7) mendefinisikan

variabel sebagai variasi nilai atau mempunyai lebih dari satu nilai, keadaan, kategori, atau kondisi. Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel, yaitu:

Variabel bebas (X) : Penganggaran Berbasis Kinerja

Variabel terikat (Y) : Kinerja Karyawan

Berdasarkan tinjauan teoritis di atas, dapatlah dikemukakan operasionalisasi variabel penelitian sebagai berikut:

- 1). Penganggaran berbasis kinerja (X) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi guna pencapaian tujuan dan sasaran kinerja, dengan dimensi: (1) visi dan misi yang hendak dicapai, (2) tujuan, (3) sasaran, (4) program, dan (5) kegiatan.
- 2). Kinerja karyawan (Y) adalah serangkaian kegiatan yang menggambarkan proses dan hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau organisasi dalam pelaksanaan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya berdasarkan standar kerja yang ditentukan, dengan dimensi: (1). aspek kuantitatif, dan (2). aspek kualitatif.

3.3 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2017: 215) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya., sedangkan sampel penelitian adalah sebagian dari populasi itu. Berdasarkan pengertian diatas yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BLUD RS Palabuhanratu yang berjumlah 380 orang.

Berkaitan dengan pengambilan sampel, Riduwan dan Akdon (2005: 245) mengatakan bahwa dengan ukuran populasi lebih dari 30 orang maka sampling jenuh (*sensus*) tidak dapat dilakukan. Berkaitan dengan penentuan besarnya sampel (*sample size*), Oleh karena itu, penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini digunakan patokan Suharsimi yaitu menggunakan digunakan 10-15% atau 20-25% atau lebih. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

dimana:

n = Jumlah anggota sampel yang diambil

N = Jumlah anggota populasi

e = Presisi (ditetapkan 10%)

sehingga:

$$n = \frac{380}{(380)(0.1)^2 + 1} = \frac{380}{3,80 + 1} = 79,17 \approx 80$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus di atas, maka besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 orang

3.4. Analisis Data

Teknik analisis statistik yang digunakan 2 teknik yaitu teknik analisis deskriptif persentase (DP) dan analisis statistik inferensial. Analisis Statistik Deskriptif dimaksudkan untuk melihat gambaran umum karakteristik sumber data penelitian dilakukan pengelompokan data ke dalam dua kelompok yaitu kelompok data penganggaran berbasis kinerja dan kelompok data kinerja karyawan. Skor masing-masing item dan variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan rata-rata skor dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{\sum FN}{n}$$

dimana:

n = jumlah responden

$\sum FN$ = jumlah hasil kali antara frekuensi (F) dengan bobot pilihan (N).

Sedangkan analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear tunggal, yaitu teknik analisis yang dipergunakan untuk memprediksi perubahan nilai Y atas X. Sedangkan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel yang dianalisis dilakukan dengan analisis korelasi *Pearson Product Moment* (PPM).

Selanjutnya, Sugiyono (2010: 231) menyatakan bahwa “untuk menguji ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang diteliti digunakan statistik uji-t”, sebagai berikut:

$$t_{hitung} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

dimana:

t_{hitung} = nilai t_{hitung}
 r = nilai koefisien korelasi
 n = banyaknya sampel

kemudian nilai t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi (α) = 5%, dengan kaidah pengujian sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka terdapat hubungan antara variabel yang diteliti

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka tidak terdapat hubungan antara variabel yang diteliti.

Adapun untuk menyatakan persentase besar kecilnya sumbangan variabel penganggaran berbasis kinerja (X) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat ditentukan dengan rumus Koefisien Penentu (KP) atau disebut juga Koefisien Determinasi (KD) dengan rumus: $KD = r^2 \times 100\%$

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Berdasarkan analisis statistik baik analisis deskriptif maupun analisis statistik diperoleh hasil sebagai berikut:

Pertama, hasil perhitungan Deskriptif Persentase (DP) terhadap masing-masing item dalam variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (X) disimpulkan bahwa secara keseluruhan diperoleh rata-rata nilai Deskriptif Persentase (DP) sebesar 67,43% dan termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa Penganggaran Berbasis Kinerja BLUD RS Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi sebesar 67,43% dari nilai idealnya.

Kedua, hasil perhitungan Deskriptif Persentase (DP) terhadap masing-masing item dalam variabel Kinerja Karyawan (X) di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan diperoleh rata-rata nilai Deskriptif Persentase (DP) sebesar 73,25% dan termasuk kategori baik. Dengan demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa Kinerja Karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi sebesar 73,25% dari nilai idealnya.

Ketiga, penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BLUD RSUD Palabuhanratu. Berdasarkan analisis regresi linear tunggal diperoleh model persamaan regresi $Y = 30,694 + 0,468X$. Model tersebut dapat diartikan bahwa konstanta sebesar 30,694 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan (karena positif) nilai dari variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (X), maka

besarnya Kinerja Karyawan (Y) sebesar 30,694. Koefisien regresi sebesar 0,468 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena bernilai positif) satu satuan nilai Penganggaran Berbasis Kinerja (X) akan memberikan peningkatan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,468.

Hasil di atas memberikan indikasi bahwa proses penganggaran yang diterapkan di BLUD RSUD Palabuhanratu nampaknya belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip penganggaran yang berorientasi pada kinerja. Perubahan status dari RSUD menjadi BLUD RSUD Palabuhanratu semestinya menjadi pemicu organisasi untuk membenahi tata kelola keuangan organisasi. Namun demikian, penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) RS Palabuhanratu yang sejatinya merupakan upaya nyata dalam peningkatan kualitas manajemen, pemberdayaan SDM, dan peningkatan kinerja karyawannya belum mampu menjembatani antara proses penganggaran dan kinerja karyawan.

Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat sebagai sebuah bentuk komitmen BLUD RSUD Palabuhanratu belum banyak dilatarbelakangi proses penganggaran yang berorientasi pada kinerja. *Performance Based Budgeting* (Penganggaran Berbasis Kinerja) sebagai sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi nampaknya masih belum sepenuhnya diterapkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses penganggaran yang dilakukan BLUD RSUD Palabuhanratu belum secara optimal didasarkan pada pencapaian tujuan dan sasaran kinerja, sehingga penganggaran tersebut belum mampu digunakan sebagai alat mencapai tujuan. Hal ini berarti bahwa dalam proses perencanaan anggaran, visi, misi, dan rencana strategis organisasi belum menjadi acuan utama. Dengan kata lain dapat pula dikatakan bahwa:

- 1) Proses penganggaran di BLUD RSUD Palabuhanratu sejauh ini belumlah secara optimal berorientasi pada pencapaian visi dan misi.
- 2) Proses penganggaran di BLUD RSUD Palabuhanratu belum sepenuhnya menggambarkan arah yang jelas serta tantangan yang realistik.
- 3) Proses penganggaran di BLUD RSUD Palabuhanratu belum menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan.

- 4) Proses penganggaran di BLUD RSUD Palabuhanratu belum mengakomodasi program yang secara jelas memiliki keterkaitan dengan tujuan dan sasaran.
- 5) Proses penganggaran di BLUD RSUD Palabuhanratu belum secara optimal memiliki indikator kinerja yang ingin dicapai melalui suatu kegiatan sehingga output dan outcome.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka BLUD RSUD Palabuhanratu haruslah terus berupaya peningkatan pola pengelolaan keuangan melalui proses penganggaran yang berorientasi pada kinerja karyawan. Implementasi penganggaran berbasis kinerja memfokuskan pada *input*, *output*, dan *outcome* organisasi sehingga pendekatan ini menitikberatkan pada segi penatalaksanaan efisiensi penggunaan dana dan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan implementasi penganggaran yang berorientasi pada beban kerja akan melahirkan tingkat kinerja pada diri seorang karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa fungsi karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu sebagai pelaksana dalam pelayanan masyarakat dalam bidang kesehatan telah cukup optimal. Tugas-tugas perangkat yang berkaitan dengan urusan pelayanan pengobatan baik rawat inap maupun rawat jalan dan pelayanan administrasi telah berjalan cukup baik sebagaimana fungsinya. Namun demikian, peningkatan kinerja karyawan perlu terus dilakukan, terutama dalam hal kualitas pelayanan dan pendayagunaan kepada semua masyarakat.

Peranan karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu sebagai motor penggerak pembangunan dan abdi masyarakat dalam bidang kesehatan dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan keahlian serta kinerjanya. Karyawan sebagai aparat publik yang secara langsung melayani masyarakat dalam hal pelaksanaan pelayanan; pengelolaan pengaduan masyarakat; pengelolaan informasi; pengawasan internal; penyuluhan kepada masyarakat; dan pelayanan konsultasi kesehatan masih harus dioptimalkan, sehingga akan menghasilkan produktivitas serta kualitas pelayanan yang tinggi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum kinerja karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu telah berjalan baik. Adapun, dalam hal tertentu peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat bidang kesehatan dapat dilakukan dalam dua hal, yaitu:

- 1) Kuantitas kerja. Kuantitas kerja karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu dalam pelayanan kepada masyarakat khususnya yang berkaitan dengan penanganan pengaduan, pengelolaan informasi maupun penyuluhan bidang kesehatan perlu perlu segera ditingkatkan. Seringnya terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul di masyarakat serta keterlambatan dalam penanganan pasien rawat inap maupun rawat jalan harus dapat diminimalisasi sehingga produktivitas kerja karyawan dapat diwujudkan.
- 2) Kualitas kerja. Kualitas kerja karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu dalam pelayanan masyarakat merupakan kunci kualitas pencapaian tujuan organisasi. Belum optimalnya kualitas pelayanan administratif (Surat rujukan berobat, administrasi pendaftaran, dan lain-lain) dalam hal konsisten menaati prosedur, dan kurangnya pemahaman karyawan terhadap prosedur dan peraturan pelayanan yang berlaku merupakan titik lemah yang harus segera dibenahi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data baik analisis deskriptif maupun inferensial, maka dapat disimpulkan, *pertama* besarnya penganggaran berbasis kinerja di BLUD RS Palabuhanratu sebesar 67,43% dan termasuk dalam katagori sedang. *Kedua*, besarnya kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu sebesar 73,25% dan termasuk dalam katagori baik. *Ketiga*, terdapat pengaruh penganggaran berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu dengan nilai:

- 1). $r_{XY} = 0,513$ yang berarti tingkat hubungan antara variabel penganggaran berbasis kinerja (X) dengan kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu (Y) termasuk dalam kategori cukup kuat.
- 2). $KD = 0,2632$ yang berarti 26,32% nilai variabel kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu (Y) dapat dijelaskan oleh nilai penganggaran berbasis kinerja (X) dan 73,68% ditentukan oleh faktor lain.
- 3). $t_{hitung} = 5,284 > t_{tabel} = 1,991$ yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel penganggaran berbasis kinerja (X) terhadap variabel kinerja karyawan di BLUD RSUD Palabuhanratu (Y).
- 4). Model persamaan regresi linear $Y = 30,694 + 0,468X$ yang berarti konstanta sebesar 30,694 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan (karena positif) nilai dari variabel penganggaran berbasis kinerja (X), maka besarnya kinerja karyawan BLUD

RSUD Palabuhanratu (Y) sebesar 30,694. Koefisien regresi sebesar 0,468 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena bernilai positif) satu satuan nilai penganggaran berbasis kinerja (X) akan memberikan peningkatan nilai kinerja karyawan BLUD RSUD Palabuhanratu (Y) sebesar 0,468.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., dan Wesson, M.J. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraww-Hill.
- Deputi Pengawasan Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Wilayah 3, 2008, Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Keputusan Bupati Sukabumi Nomor: 445/KEP.527-RSUD PLRATU/2011 tanggal 21 Juli 2011 tentang Perubahan RSUD Palabuhanratu menjadi BLUD RS Palabuhanratu.
- Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor: KH.07.06/III/4228/08 tanggal 21 November 2008 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan RSUD.
- Locke, Edwin. A. (2009). *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge For Evidence-Based Management*. United Kingdom: A John Wiley and Sons, Ltd, Publication
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Muhammad, Farouk., dan Djaali. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Restu Agung.
- Mulyono, A.A., dan Hertianti, A. (2019). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Dalam Rangka Mewujudkan *Good Financial Governance*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* Vol.7 | No.2, 2019
- Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 59 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja RSUD Palabuhanratu.
- Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 82 Tahun 2012 Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 32 Tahun 2008 Tentang Organisasi

Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi.

- Peraturan Menteri Keuangan RI No. 102/2008 tentang *Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) serta Penyusunan, Penelaahan, Pengesahan dan Pelaksanaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)*.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 Tahun 2004 tentang *Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL.)*
- Riduwan, dan Akdon. (2005). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Romenda, A. Y., dan Ningsih, E. S., (2020). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based budgeting*) Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Aceh, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, Vol. 5, No. 1, (2020) *Halaman 50-58*
- Samuels dalam Suryanto, dan Kurniati, P.S. (2019). Tinjauan Perubahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia, *JPP: Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.1 No.2, Juli - Desember 2019.
- Shim, Jae K., dan Siegel, Joel G. (2009). *Budgeting Basics and Beyond*. 3rd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Silalahi, Ulber. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Cetakan ke-26. Bandung: Alfabeta
- Supyani, dan Umam, K. (2020). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah*, Volume 2. No. 3 Juli 2020
- Usman, Husaini., dan Akbar, Purnomo. S. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta Bumi Aksara.

Lampiran: Output SPSS Analisis Data

Correlations

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.513**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
Y	Pearson Correlation	.513**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513 ^a	.264	.254	6.915

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1335.347	1	1335.347	27.923	.000 ^a
	Residual	3730.141	78	47.822		
	Total	5065.487	79			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.694	6.024		5.095	.000
	X	.468	.089	.513	5.284	.000

a. Dependent Variable: Y