



**ANALISIS SISTEM ANGGARAN BERBASIS
KINERJA BERDASARKAN PP NOMOR
21 TAHUN 2004 DI RUMKIT TK IV
01.07.02 BINJAI**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi
Medan

Oleh:

TRI DAMAYANTI
NPM: 1515100061

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : TRI DAMA YANTI
NPM : 1515100061
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SISTEM ANGGARAN
BERBASIS KINERJA BERDASARKAN PP
2: TAHUN 2004 DI RUMKIT TK IV
01.07.02 BINJAI

Medan, April 2019

KETUA PROGRAM STUDI

DEKAN

(Anggi Pratama Nasution, SE., MSi)



(Sinyu Nita, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

(Rahima Br. Purba, SE., M.Si., Ak., CA)

(Hasrul Azwar Hasibuan, SE., MM)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANTIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : TRI DAMAYANTI
NPM : 1515100061
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SISTEM ANGGARAN BERBASIS
KINERJA BERDASARKAN PP 21 TAHUN
2004 DI RUMKIT TK IV 01.07.02 BINJAI

Medan, April 2019

KETUA



Anggi Pratama Nasution, SE, M.Si

ANGGOTA II

Hasrul Azwar Hasibuan, SE, MM

ANGGOTA I

Rahima Br. Purba, SE, M.Si, Ak, CA

ANGGOTA-III

Oktarini Khamila Siregar, SE, M.Si

ANGGOTA IV

Hermawaty, SE, MM

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : TRI DAMAYANTI
NPM : 1515100061
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : SI (Strata Satu)
Judul Skripsi : Analisis Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP
21 Tahun 2004 di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalihkan-media/formatkan, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet, atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 11 April 2019



TRI DAMAYANTI
1515100061

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : TRI DAMAYANTI
NPM : 1515100061
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : SI (Strata Satu)
Judul Skripsi : Analisis Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP
21 Tahun 2004 di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas royalti Non-Ekklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalihkan-media/formatkan, mendistribusikan dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet, atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 11 April 2019



Tri Damayanti
TRI DAMAYANTI
1515100061

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 20/04/2019 10:28:00

RI DAMAYANTI_1515100061_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- wid: 4821 <http://repository.uin-alaiddin.ac.id/2564/1/manang%20noprindy.pdf>
- wid: 4884 <https://akurati.blogspot.com/2013/04/masalah-keuangan-negara.html>
- wid: 3416 <https://repository.widyatama.ac.id/aru/bitstream/handle/123456789/7181/Bab%202.pdf?sequ...>

Other Sources:]

Processed resources details:

268 - Ok / 52 - Failed

Other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting services:



[not detected]

Anti-cheating:



[not detected]

Excluded Urls:

Included Urls:

Medan, 22 April 2019
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPAS Medan
Dr.
Tempat



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :
Nama : TRI DAMAYANTI
Tempat/Tgl. Lahir : Binjai / 13 Oktober 1997
Nama Orang Tua : ALM.M.MARIOTO
No. HP : 1515100061
Keahlian : SOSIAL SAINS
Program Studi : Akuntansi
No. URIP : 082277841176
Alamat : Jl. Danau Laut Tawar LK IV

Saya bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Meja Dalam Pola Pengelolaan Keuangan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntun ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diberitahukan (jagatnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercapai keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan (jazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijitid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (sambut dan warna penulisan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tanda tangani oleh pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 dbc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukkan kedalam MAP
12. Bermedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	400.000 660.000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1.500.000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100.000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
Total Biaya	: Rp.	2.100.000 2.250.000
Uk. T. 0-12	Rp.	1.750.000
	Rp.	4.000.000

df 25/04-19.
Ukuran Toga : L



Hormat saya
Tri Damayanti
TRI DAMAYANTI
1515100061

- Permohonan ini sah dan berlaku bila :
- a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAS Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- Perangkat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Nhs.ybs.

Telah diterima
berkas persyaratan
dapat di proses
Medan, 24 APR 2019
In Ka BPAA
Wahyono
TEGUH WAHYONO, SE., MM.

TANDA BEBAS PUSTAKA
No. 2115/PPSP/SP/2019
Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan
Medan 22 APR 2019
Perpustakaan
UNPAR INDONESIA
UPT



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Medan Fax. 061-8458077 P.O.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MAHAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : TRI DAMAYANTI
 Tempat/Tgl. Lahir : BINJAI / 13 Oktober 1997
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100061
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 127 SKS, IPK 3.76

Permohonan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
Pengaruh Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kualitas Keuangan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai	<input checked="" type="checkbox"/>
Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai	<input type="checkbox"/>
Pengaruh Sistem Anggaran Rumah Sakit yang Berorientasi Terhadap Peningkatan Kualitas Keuangan Di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai	<input type="checkbox"/>

yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

(Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 16 Agustus 2018
 Pemohon,

 (Tri Damayanti)

Nomor :
 Tanggal :
 Disahkan oleh :

 (Dr. Surya Nitisa, S.H., M.Hum.)
 Tanggal : 16 Agustus 2018
 Ditetapkan oleh:

 (Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si)

Tanggal : 16 Agustus 2018
 Ditetapkan oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (Rokhima B. Purba, SE, M.Si, Ak. CA)
 Tanggal : 16 Agustus 2018
 Ditetapkan oleh :
 Dosen Pembimbing II :

 (Hidayat Azwa Hsb. pi. Ak. CA)

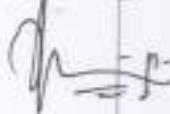
No. Dokumen: FM-LPPN-08-01 Revisi: 02 Tgl. Eff: 20 Des 2015



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Rohima Br Purba, SE, M.Si, Ak, CA
 Dosen Pembimbing II : Hasrul Agwar Harbiwan, SE, MM
 Nama Mahasiswa : TRI DAMAYANTI
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100061
 Bidang Pendidikan : SI (Strata Satu)
 Jenis Tugas Akhir/Skripsi : Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja
 Dalam Rupa Pengelolaan Keuangan di Rumah Tani W di. 07.02
 Binjai

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
13-2019	Pembahasan belum ada. identifikasi masalah. daftar pertanyaan wawancara	SR	
14-2019	kerangka konsep. Pembahasan.	SR	
15-2019	Acc Sidag	SR	
			Acc Sidag 19/3 2019 

Diketahui

 Br. Purba, SE, M.Si, Ak, CA.

Medan, 05 Maret 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

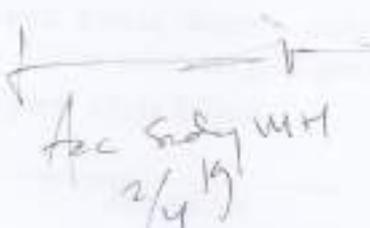




UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Teip (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RAHIMA Br. PURBA, SE, M.Si, AK, CA
 Dosen Pembimbing II : HASRUL AZHAR HASIBUAN, SE, MM
 Nama Mahasiswa : TRI DAMAYANTI
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515100061
 Bidang Pendidikan : SI (Strata Satu)
 Tugas Akhir/Skripsi : Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pola Pengelolaan Keuangan di Rumbit TF 01.07.02 Binjai

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
17	Kutipan > status buku 1 jilid	re	
17	Daftar isi ditambahkan Hal cover dll	re	
	 Acc Sudy MM 2/4/19		

Medan, 05 Maret 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,


 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 PO.BOX.1099 Telp. (061) 50200511 Medan
 fasosa@pancabudo.ac.id http://www.pancabud.ac.id

BERITA ACARA
PERUBAHAN JUDUL SKRIPSI

ada hari ini, Kamis Tanggal, 16 Bulan, MEI Tahun, 2019, telah dilaksanakan Ujian Meja Hijau Pada Program Studi Akuntansi Semester ahun Akademik bagi mahasiswa/i atas nama :

Nama : Tri Damayanti
 Npm : 1515100061
 Program Studi : Akuntansi
 Tanggal Ujian : 16 MEI 2019
 Judul Skripsi Lama : Penerapan sistem Anggaran berbasis kinerja dalam Pola Pengelolaan Keuangan di Rumkit Tingkat IV 01.07.02 Binjai
 Judul Skripsi Baru : Analisis sistem Anggaran berbasis kinerja berdasarkan PP No.21 tahun 2004 di Rumkit tingkat IV 01.07.02 Binjai

Dinyatakan benar bahwa dalam pelaksanaan ujian Meja Hijau mahasiswa tersebut diatas telah terjadi perubahan judul skripsi yang telah dikendaki oleh Panitia Ujian Meja Hijau.

NO	JABATAN	NAMA DOSEN	TANDA TANGAN
1	Ketua Penguji/ Ketua Program Studi	Anggi Pratama NST, SE, Msi	
2	Anggota I/ Pembimbing I	Rahima br Purba, SE, MS, AK, CA	
3	Anggota II/ Pembimbing II	Hasrul Azwar Hasilwan, SE, MM	
4	Anggota III/ Penguji I	Oketirini Khamilah seg, SE, Msi	
5	Anggota IV/ Penguji II	Hertawaty, SE, MM	

Acc jilid lux
28/5-2019
P. f.



Acc jilid
28/5 19.
/

**ANALISIS SISTEM ANGGARAN BERBASIS
KINERJA BERDASARKAN PP NOMOR
21 TAHUN 2004**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi
Medan

Oleh:

TRI DAMAYANTI
NPM: 1515100061

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : TRI DAMAYANTI
Tempat/Tanggal Lahir : Binjai 13-10-1997
NPM : 2515100061
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Akuntansi
Alamat : Jln. Damar Laut Tawar No. 50 Binjai
Tamar

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Dengan demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sejujurnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 03 April 2019

Yang membuat pernyataan



TRI DAMAYANTI

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mengevaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004. Penelitian ini menggambarkan Analisis Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004. Penelitian ini merupakan pendekatan studi kasus secara deskriptif dengan penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder karena teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan cara wawancara dan studi dokumen. Analisa datanya menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004 di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai Sistem anggaran berbasis kinerja tidak lagi melihat pada masukan melainkan pada pengeluaran yang mengandung pengendalian biaya sehingga seluruh lokasi anggaran berjalan sesuai dengan baik. secara garis besar sistem anggaran sesuai dengan PP Nomor 24 Tahun 2004 dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yang terkait dengan pendanaan pengeluaran melalui tingkat kegiatan yang telah terencana dengan baik dan memiliki kualitas yang baik pada hasil akhir dari kegiatan.

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Keluaran dan PP Nomor 21 Tahun 2004

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze and evaluate the Implementation of Performance-Based Budget Systems Based on Government Regulation Number 21 Year 2004. This study describes the Analysis of Performance-Based Budget Systems Based on Government Regulation Number 21 of 2004. This research is a descriptive case study approach with qualitative research. This study uses primary and secondary data because of the techniques used in data collection by means of interviews and document studies. Analysis of the data uses data reduction, data presentation, and conclusion. The results showed that the Performance-Based Budget System Based on Government Regulation Number 21 of 2004 in Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai The performance-based budget system no longer looks at inputs but rather on expenditures that contain cost control so that the entire budget location runs well. Broadly speaking, the budget system is in accordance with Government Regulation No. 24 of 2004 in the performance-based budgeting related to expenditure funding through a well-planned and well-quality level of activity on the final results of activities.

Keywords: *Performance Based Budget, Output and PP Number 21 of 2004*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya, kekuatan, kesempatan, dan kesehatan. Tak lupa shalawat dan salam penulis hadiahkan kepada Rassullah SAW, sehingga penulis dapat mengajukan skripsi ini yang berjudul **“Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pola Pengelolaan Keuangan Di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai”** dengan baik.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam pembuatan skripsi ini dapat terlaksana berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE, M.M Selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum Selaku Dekan Fakultas Sosial Sains di Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Bapak Anggi Pratama Nasution, SE. M.Si Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains di Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Ibu Rahima Br. Purba, SE.,M.Si.,Ak.,CA Selaku Dosen Pembimbing 1 (Satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi ini.
5. Bapak Hasrul Azwar Hasibuan, SE., MM Selaku Dosen Pembimbing 2 (Dua) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi ini.
6. Bapak Drs Abdul Hasyim BB, Ak., MM Selaku Dosen Akademik yang banyak membantu selama perkuliahan.

7. Seluruh dosen Universitas Pembangun Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
8. Bapak dr. Rahmawan Budiaji Sp. Rad Selaku Kepala Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai yang telah memberi izin dalam proses pengumpulan data.
9. Bapak Kopka Samsul Bahri Selaku Bendahara Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai yang telah membantu dalam proses pengumpulan data penyusun skripsi ini.
10. Kedua orang tua, Ibunda Upik dan Ayahanda Alm. M. Marioto yang telah menjaga, mendidik dan memberikan kasih sayang serta mendoakan penulis, semoga Allah membahagiakan mereka dunia akhirat.
11. Kakak dan Abang tersayang Putri Utami A.Md, Kopda Supendi, Supriadi dan Dwi Suhartini yang selalu mendoakan dan memberi dukungan.
12. Ibu, Abang dan Kakak BPJS Center Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai yang sudah memotivasi, memberikan semangat dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Sahabat-sahabat tersayang Lia Aulia, Suci Lestari, Rizka Fitriana Hafni, Mila Rusadi, Pitu Dian Sari, Mery Fittria, Haliza Oktaviani, Vina Permata Sari, Rotua Agustina, Vini Aulia, Sella Selvyana, Arifin, M. Akmal dan Dwi Fahadist yang selalu menemani, memberikan motivasi, memberikan semangat kepada penulis, semoga semua menjadi orang yang sukses.
14. Adik tersayang Diah Herawati, Suri Hanifah Putri dan Afif Maulana yang selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis.
15. Seluruh teman-teman Akuntansi Siang A yang sudah menemani penulis, semoga semua menjadi orang yang sukses dan selalu kompak.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki dan diteliti lebih lanjut. Penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dari berbagai pihak guna untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan yang membacanya, Aamiin Allahumma Aamiin.

Medan, 2019
Penulis

Tri Damayanti
NPM: 1515100061

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
E. Keaslian Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Landasan Teori	7
1. <i>Stewardship Theory</i>	7
2. <i>Goal Setting Theory</i>	8
3. <i>Agency Theory</i>	8
B. Rumah Sakit	9
1. Definisi Rumah Sakit.....	9
C. Pernyataan PP Nomor 21 Tahun 2004	10
D. Anggaran	11
1. Definisi Anggaran.....	11
2. Fungsi Anggaran.....	12
3. Siklus Anggaran.....	13

4. Manfaat Anggaran	14
5. Jenis-Jenis Anggaran	14
6. Akuntabilitas Anggaran	17
7. Partisipasi Anggaran	18
D. Kinerja	18
1. Definisi Kinerja.....	18
2. Tujuan Kinerja	18
3. Manfaat Kinerja	19
4. Indikator Kinerja.....	19
E. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja.....	20
1. Definisi Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	20
2. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja.....	21
3. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja.....	21
4. Ciri-ciri Anggaran Berbasis Kinerja	22
5. Karakteristik Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	22
6. Prinsip-Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja.....	23
7. Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja	25
8. Elemen-Elemen Anggaran Berbasis Kinerja	25
9. Siklus Anggaran Berbasis Kinerja.....	26
F. Penelitian Terdahulu.....	29
G. Kerangka Pemikiran	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Pendekatan Penelitian.....	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
1. Tempat Penelitian	32
2. Waktu Penelitian.....	32
C. Subjek Penelitian	33
D. Jenis dan Sumber Data	33
1. Jenis Data.....	33
2. Sumber Data	33
E. Definisi Operasional.....	34
F. Teknik Pengumpulan Data	35
G. Teknik Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
A. Hasil Penelitian.....	38
1. Deskriptif Umum Objek Penelitian	38
a. Letak dan Geografis	38
b. Sejarah Singkat Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai	40
c. Visi dan Misi	41
d. Nilai Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.....	42

e. Tujuan, Motto dan Falsafah.....	42
f. Struktur Organisasi	43
g. Tugas Pokok dan Fungsi	45
2. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	49
a. Penetapan Sasaran Strategi.....	49
b. <i>Budget Entitas</i>	51
c. Keputusan Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Instansi. 53	
d. Pengendalian dan Pengarahan Kegiatan.....	53
e. Seleksi Dalam Perencanaan Kegiatan	54
f. Menghindari Duplikasi Pembiayaan	55
B. Pembahasan	55
1. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004.....	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
A. Kesimpulan.....	59
B. Saran	59

DAFTAR PUSTAKA

BIODATA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Keaslian Penelitian.....	6
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1 Jadwal Proses Penelitian	33
Tabel 3.2 Definisi Operasional	35

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Peta Wilayah Binjai Selatan.....	38
Gambar 4.2 Denah Wilayah.....	39
Gambar 4.3 Struktur Organisasi.....	44

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem keuangan merupakan sasaran yang harus diperbaiki untuk dapat memberikan dana dan informasi yang akan mendukung manajer dalam mengambil keputusan. Pemerintah telah menetapkan reformasi untuk meningkatkan pelayanan publik dibidang keuangan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Pembendaharaan Negara pada pasal 68 dan 69 menyatakan bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat harus menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja yang fleksibel dengan menonjolkan efisiensi dan efektivitas.

Rumah sakit merupakan organisasi kompleks yang dalam berbagai aktivitasnya membutuhkan penanganan serius. Aktivitas jasa rumah sakit sangat terkait dengan hal berikut: pelayanan, keuangan, aturan, kepuasan pasien, manajemen, dan kondisi masyarakat. Rumah sakit Indonesia harus bangkit dan memberikan harapan agar dapat menjadi tuan rumah yang dihargai warganya dalam pelayanan kesehatan yang diawali dengan perencanaan anggaran.

Rumah sakit yang menganggarkan pelayanannya berbasis *input* dan sebagian lagi sudah ke arah indikator proses. Pada dasarnya Anggaran berbasis kinerja mengarah kepada *output* atau produk yang mengandalkan kinerja. Jika berbasis kinerja hanya indikator efektivitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas pelayanan rumah sakit yang tujuan utama dalam mengalokasikan

sumber daya rumah sakit dalam sistem penganggaran, artinya berbagai sistem penganggaran antara lain *Traditional Budgeting* atau dikenal pula dengan *Line-Item Budgeting*, kemudian muncul *Performance Budgeting*, *Planning Programming Budgeting System*, lalu muncul pula *Zero Based Budgeting*. Dalam perkembangannya muncul variasi-variasi dari *Performance Budgeting* seperti *Mission Driven budgeting* dan *Entrepreneurial Budgeting*.

Perubahan ini berimbas kepada tanggungjawab keuangan yang tidak lagi kepada Departemen Kesehatan melainkan kepada Departemen Keuangan, sehingga harus mengikuti Standar Akuntansi Keuangan yang pengelolaannya mengacu pada prinsip-prinsip akuntabilitas dan efisiensi anggaran yang akan disusun berdasarkan kinerja (Sesuai dengan Kepmendagri Nomor 29 Tahun 2002).

Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai merupakan rumah sakit pemerintah yang berperan penting dalam meningkatkan taraf kesehatan masyarakat. Rumah sakit dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat dan selalu melakukan pengembangan mandiri dalam pengelolaan baik operasional maupun pengelolaan keuangan. Pada dasarnya Aparatur Pemerintah dapat mengubah pola pikir yang selama ini diterapkan dengan mengubah budaya administrator menjadi budaya kinerja. Dengan adanya perubahan, maka kepala Instansi dituntut harus memiliki pengetahuan yang memadai dalam menetapkan secara jelas sasaran, tujuan, dan target yang akan dicapai didalam suatu instansi.

Dalam administrasi rumah sakit yang merupakan bagian dari sistem administrasi keuangan publik, sering kali berpeluang terjadi KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) dari celah anggaran dan penyalahgunaan wewenang serta

kekuasaan (*diskresi*). Perencanaan anggaran dapat di *mark up* dan disembunyikan pada item yang sangat banyak, alokasi yang tidak tepat dan yang lebih berbahaya lagi adalah tidak *matching*-nya tujuan pencapaian anggaran dengan jumlah nilai uang yang harus dianggarkan.

Pimpinan rumah sakit atau penguasa anggaran pun dapat membuat suatu aturan yang mengamankan dirinya untuk mendapatkan fasilitas dan alokasi anggaran dari kewenangan dan kekuasaanya, inilah yang dikenal dengan *diskresi*. Sistem anggaran berbasis kinerja menjadi salah satu bagian yang sangat penting dalam proses akuntansi, khususnya pada sektor pemerintahan. Sistem anggaran berbasis kinerja lebih berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi kepada para kinerja, bukan kepada kebijakan yang berlaku. Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan pendanaan yang dicatat untuk melaksanakan kegiatan dengan menggunakan metode penganggaran bagi manajemen dalam menentukan keluaran hasil yang diharapkan dapat mencapai hasil yang memiliki kualitas baik (Halim, 2012).

Indikator efisiensi dan efektifitas dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengukur pencapaian kinerja suatu program/kegiatan. Efisiensi merupakan penilaian tingkat keberhasilan proses transformasi dari masukan menjadi keluaran, sedangkan efektivitas merupakan perwujudan kinerja, yang merupakan proses transformasi keluaran menjadi hasil yang sesuai dengan sasaran dan tujuan suatu program/kegiatan. Meskipun kadang kala hasil seringkali hanya berupa keluaran yang berindikasi kuat atau dapat memberikan kontribusi bagi tercapainya sasaran tujuan. Transparan yaitu proses perencanaan, pelaksanaan serta pertanggungjawaban anggaran harus diketahui semua pihak. Sedangkan

akuntabilitas, yaitu bahwa pengelolaan keuangan haruslah dapat dipertanggung jawabkan setiap saat.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan Keuangan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.”**

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis membuat identifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Adanya tuntutan dilaksanakannya akuntabilitas kinerja mengharuskan rumah sakit untuk memperbaiki sistem anggaran berbasis kinerja.
- b. Tidak sekedar kinerja yang melakukan anggaran berbasis kinerja, akan tetapi pimpinan juga melakukan anggaran berbasis kinerja.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka penulis akan melakukan penelitian dengan batasan masalah Analisis Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004 di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Analisis Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Pada Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai ?
2. Bagaimana Analisis Peraturan Pemerintah No.21 Tahun 2004 dalam sistem anggaran berbasis kinerja pada Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Untuk mengetahui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.
- b. Untuk mengetahui Analisis Peraturan Pemerintah No.21 Tahun 2004 dalam sistem anggaran berbasis kinerja pada Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

2. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

- a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat menjadi sarana menambah wawasan dan refrensi dalam bidang ilmu keuangan, khususnya sistem anggaran yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dalam mendukung pelaksanaan sistem anggaran yang mengacu kepada kualitas pengelolaan keuangan.

c. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran, referensi dan dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian akuntansi sektor publik selanjutnya.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Reza Nanda (2016), Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan judul “Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Daerah.” Sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004 Di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada

Tabel 1.1
Keaslian Penelitian

No	Perbedaan Penelitian	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
2	Sumber Data	Penelitian terdahulu dilakukan di RSUD Bangil Kabupaten Pasuruan	Penelitian Sekarang dilakukan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai
3	Waktu Penelitian	Penelitian terdahulu dilakukan pada Tahun 2015	Penelitian sekarang dilakukan pada Tahun 2019
4	Lokasi Penelitian	Penelitian terdahulu melakukan penelitian di Kabupaten Pasuruan	Penelitian sekarang melakukan penelitian di Binjai

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Uraian Teoritis

1. *Stewardship Theory*

Stewardship theory adalah teori yang menyatakan bahwa para manajemen lebih mengutamakan hasil utama untuk kepentingan instansi dibandingkan merespon tujuan-tujuan kinerja di instansi. Teori pelayanan yang mengarah kepada pihak yang diberikan wewenang harus didasarkan asas kepercayaan, dimana dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan pimpinan harus dikerjakan secara penuh tanggungjawab dan dapat dicerminkan sebagai *good steward*. Teori pelayanan ini dapat dikembangkan dalam instansi sektor publik yang mengarah pada non profit (Fajar, 2012).

Stewardship Theory lebih mempertimbangkan faktor sosiologis dan faktor psikologis yang dapat menghasilkan informasi laporan keuangan yang berkualitas, dalam hal ini teori mengarah kepada pendekatan kepemimpinan (Fajar, 2012). Teori pelayanan ini menunjukkan bahwa pimpinan bertugas sebagai penerima amanah dalam menyajikan informasi yang bermanfaat bagi instansi dan para pengguna informasi keuangan di instansi.

Hubungan teori *Stewardship* dengan penelitian ini adalah dimana kepala bagian keuangan tidak termotivasi dengan tujuan para kinerja. Tetapi, lebih mengutamakan pada hasil atau sasaran yang dikerjakan oleh para kinerja. Para kinerja yang telah diberikan tugas harus bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas yang telah diberikan oleh kepala rumah sakit.

2. *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan)

Goal Setting Theory atau Teori Penetapan Tujuan merupakan aturan dasar dari setiap tujuan secara mendasar. Pemimpin diwajibkan menggunakan teori ini dalam pengambilan keputusan dan mencapai hasil akhir dengan begitu sasaran kerja untuk setiap kinerja dalam tersusun dengan baik dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai memiliki nilai pribadi (Darmawan, 2012).

Hubungan teori ini dengan penelitian adalah para kinerja pegawai mempengaruhi kinerja kepemimpinan. Apabila pegawainya baik dalam menyusun anggaran dan berhasil menyampaikan informasi kepada pemimpin, maka kinerja pemimpin juga akan meningkat dan proses pengambilan keputusan juga mudah.

3. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan (*Agency Theory*) menyatakan pihak penerima wewenang yaitu pemimpin (agensi) yang dicatat dalam bentuk kontrak kerja. Teori keagenan berawal dari teori ekonomi, teori keputusan, teori sosiologis, dan teori organisasi. Teori ini memiliki prinsip tentang adanya hubungan kerja antara pihak yang memiliki wewenang atau disebut prinsipal (Santoso, 2015).

Teori keagenan menunjukkan keunggulan berupa informasi keuangan dari pihak yang berwenang. Sementara itu pihak yang berwenang lebih menunjukkan keunggulan kekuasaan, dimana pihak yang berwenang memanfaatkan kepentingan pribadi (Santoso, 2015).

Hubungan teori keagenan dengan penelitian ini adalah dimana kinerja bertindak sebagai agen yang harus memberikan informasi dan menetapkan

strategi dalam pelayanan yang terbaik. Sedangkan pimpinan bertindak sebagai pihak prinsipal selaku penerima hasil yang baik dari agen. Laporan keuangan yang baik tergantung kepada sistem anggaran yang dikerjakan oleh para kinerja atau agen.

B. Rumah Sakit

1. Definisi Rumah Sakit

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Pasal 1 tentang Rumah Sakit yang menyatakan rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Rumah sakit memiliki pola pengelolaan keuangan, dimana seluruh pendanaan yang dicatat dalam anggaran didapat dari Negara. Rumah sakit bertugas untuk mengendalikan anggaran agar biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar dari jumlah dana yang diperoleh.

Indikator sistem penilaian dalam rumah sakit merupakan salah satu alat yang digunakan untuk menilai suatu proses kegiatan rumah sakit secara terus menerus. Rumah sakit milik Negara harus mampu memberikan informasi yang menggambarkan kemajuan rumah sakit pada suatu periode tertentu. Sehingga kualitas rumah sakit dapat dipertanggungjawabkan serta memiliki mutu yang menjamin terhadap pelayanan.

C. Pernyataan PP Nomor 21 Tahun 2004

Sesuai dengan pasal 1 menyatakan bahwa Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah adalah pendekatan penganggaran berdasarkan kebijakan, dengan pengambilan keputusan terhadap kebijakan tersebut dilakukan dalam perspektif lebih dari satu tahun anggaran, dengan mempertimbangkan implikasi biaya keputusan yang bersangkutan pada tahun berikutnya yang dituangkan dalam prakiraan maju. Sasaran (*target*) adalah hasil yang diharapkan dari suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan. Keluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan. Hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.

Sesuai dengan pasal 7 menyatakan bahwa Penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan. Tingkat kegiatan yang direncanakan dan standar biaya yang ditetapkan pada permulaan siklus tahunan penyusunan anggaran menjadi dasar untuk menentukan anggaran untuk tahun anggaran yang direncanakan dan prakiraan maju bagi program yang bersangkutan.

D. Anggaran

1. Definisi Anggaran

Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 menyatakan bahwa anggaran merupakan pedoman yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satu periode. Menurut Halim (2012), menyatakan bahwa anggaran diartikan sebagai rencana yang diwujudkan dalam bentuk financial, yang meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk satu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut.

Menurut Bastian (2014), Anggaran merupakan rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayai dalam periode waktu tertentu. Anggaran digunakan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya kedalam kegiatan-kegiatan yang tidak terbatas, seluruh proses anggaran dikerjakan oleh sektor publik. Anggran mengoptimalkan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendayagunakan dana yang tersedia agar berorientasi kepada pencapaian hasil.

Menurut Bastian (2010), menyatakan bahwa anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan yang menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu periode tertentu.

2. Fungsi Anggaran

Menurut Halim dan Kusufi (2016:48), fungsi anggaran dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

- a Anggaran Sebagai Alat Perencanaan, anggaran dibuat untuk merencanakan tindakan yang dilakukan oleh pihak instansi. Berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja instansi tersebut. Anggaran menuntut pemikiran teliti karena anggaran memberikan gambaran yang lebih jelas dan nyata dalam unit dan uang.
- b Anggaran Sebagai Alat Pengendalian, instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar, terlalu rendah, salah sasaran dan adanya penggunaan dana yang tidak semestinya. Pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan.
- c Anggaran Sebagai Alat Motivasi, anggaran digunakan sebagai alat motivasi pimpinan dan kinerja agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan.
- d Anggaran Sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi, dokumen anggaran yang komprehensif adalah sebuah bagian atau unit kerja yang merupakan sub-organisasi untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian unit kerja lainnya.
- e Anggaran sebagai alat penilaian kinerja, dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja

manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk mengendalikan dan penilaian kinerja.

3. Siklus Anggaran

Siklus anggaran merupakan tahapan dalam penyusunan anggaran yang bersifat sistematis. Menurut Mardiasmo (2009:70), ada beberapa tahapan dalam penganggaran sebagai berikut:

- a. Tahap Persiapan, dilakukan dengan cara menentukan beberapa anggaran yang diperlukan untuk menaksirkan pendapatan yang diperoleh secara akurat. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.
- b. Tahap persetujuan, dilakukan untuk mengadakan pembahasan untuk memperoleh pertimbangan-pertimbangan untuk menyetujui atau menolak anggaran yang telah di rincikan.
- c. Tahap administrasi, penatalaksanaan anggaran dimulai dari pengumpulan pendapatan yang ditargetkan maupun pelaksanaan belanja yang telah direncanakan.

- d. Tahap pelaporan, dilakukan pada akhir periode atau pada waktu-waktu tertentu yang ditempatkan pelaporan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses akuntansi yang berlangsung selama proses pelaksanaan.
- e. Tahap pemeriksaan, laporan yang diberikan atas pelaksanaan kemudian diperiksa. Hasil pemeriksaan akan menjadi masukan untuk proses penyusunan pada periode berikutnya.

4. Manfaat Anggaran

Menurut Nafarin (2013:9), anggaran mempunyai banyak manfaat diantaranya sebagai berikut:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan secara efisien.
- g. Alat pendidikan bagi manajer.
- h. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
- i. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
- j. Membantu dan menunjang kebijaksanaan suatu instansi.
- k. Mengerahkan seluruh tenaga kerja dalam instansi dalam menentukan arah.
- l. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
- m. Menentukan tujuan-tujuan suatu instansi.
- n. Mengetahui kelemahan-kelemahan dalam suatu instansi.
- o. Mengawasi kegiatan-kegiatan instansi.
- p. Adanya suatu perencanaan yang terpadu dalam pekerjaan instansi.

5. Jenis-jenis Anggaran

Menurut Mahmudi (2016), mengemukakan beberapa jenis anggaran, yaitu:

- a. *Line Item Budget*, sistem anggaran yang menyajikan belanja berdasarkan masukan atau sumber daya yang digunakan. Tetapi, belum mengukur efisiensi dan efektivitas program karena tidak dilakukan pengkaitan antara masukan dengan keluaran. Tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item penerimaan atau pengeluaran yang telah ada dalam struktur anggaran, walaupun sebenarnya secara riil item tertentu sudah tidak relevan lagi untuk digunakan pada periode sekarang. Karena sifatnya yang demikian, penggunaan anggaran *line item budget* tidak memungkinkan untuk dilakukan penilaian kinerja secara akurat, karena satu-satunya tolok ukur yang dapat digunakan adalah semata-mata pada ketaatan dalam menggunakan dana yang diusulkan.
- b. *Incremental Budget*, sistem anggaran yang hanya menambahkan atau mengurangi jumlah anggaran dengan menggunakan data anggaran tahun lalu sebagai dasar anggaran tahun depan. Penekanan dan tujuan utama pendekatan *Incremental Budget* adalah pada pengawasan dan pertanggungjawaban yang tersebut. Item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya dengan menggunakan data tahun sebelumnya sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa dilakukan kajian yang mendalam. Pendekatan semacam ini tidak saja belum menjamin terpenuhinya kebutuhan riil. Namun, juga dapat mengakibatkan kesalahan yang terus berlanjut. Hal ini disebabkan karena kita tidak pernah tahu apakah pengeluaran periode sebelumnya yang dijadikan sebagai tahun dasar penyusunan anggaran tahun ini telah didasarkan atas kebutuhan yang wajar.

- c. *Planning, Programming, Budgeting System*, sistem anggaran yang penyusunan anggarannya berdasarkan program. Setiap unit kerja memiliki visi, misi, tujuan dan strategi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategi unit kerja. Teknik penganggaran yang didasarkan pada teori sistem yang berorientasi pada output dan tujuan dengan penekanan utamanya adalah alokasi sumber daya berdasarkan analisis ekonomi. Sistem anggaran ini tidak mendasarkan pada struktur organisasi tradisional dari divisi-divisi. Namun, berdasarkan program, yaitu pengelompokkan aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu model penganggaran yang ditunjukkan untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan alokasi sumber daya. Hal tersebut disebabkan sumber daya yang dimiliki pemerintah terbatas jumlahnya, sementara tuntutan masyarakat tidak terbatas jumlahnya. Dalam keadaan tersebut instansi dihadapkan pada pilihan *alternative* keputusan yang memberikan manfaat paling besar pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. *Zero Basic Budget*, sistem anggaran yang berbasis nol atau mulai dari nol. Konsep *Zero Based Budgeting* dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada sistem anggaran tradisional. Penyusunan anggaran dengan menggunakan konsep *Zero Based Budgeting* dapat menghilangkan *incrementalism* dan *line-item* karena anggaran diasumsikan mulai dari nol (*zero-base*). Penyusunan anggaran yang bersifat *incremental* mendasarkan besarnya realisasi anggaran tahun ini untuk menetapkan anggaran tahun depan, yaitu dengan menyesuaikannya dengan tingkat inflasi atau jumlah penduduk. ZBB tidak berpatokan pada anggaran tahun lalu untuk

menyusun anggaran tahun ini. Namun, penentuan anggaran didasarkan pada kebutuhan saat ini. Dengan ZBB seolah-olah proses anggaran dimulai dari hal yang baru sama sekali. Item anggaran yang sudah tidak relevan dan tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi dapat hilang dari struktur anggaran, atau mungkin juga muncul item baru.

- e. *Performance Budget*, sistem anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara anggaran masukan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan dari kegiatan dan program termasuk efisiensi dalam pencapaian keluaran dan hasil.

6. Akuntabilitas Anggaran

Salah satu tolak ukur yang penting dalam suatu anggaran yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah adanya pertanggungjawaban para kinerja rumah sakit Tentara Binjai. Pertanggung jawaban kepada publik dalam konteks kinerja lembaga dan aparat yang berada di bidang manajemen, organisasi maupun di bidang kebijakan publik. (Indra Bastian, 2013).

Pertanggungjawaban pelayanan rumah sakit merupakan suatu wujud kewajiban untuk mampu menilai keberhasilan atau kegagalan dalam suatu pelayanan di dalam instansi pemerintahan. Sesuai yang telah ditetapkan INPRES No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Dalam Instansi yang berisi “ Untuk melaksanakan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah perlu dikembangkan sistem pelaporan akuntabilitas kinerja yang mencakup indikator, metode, mekanisme, dan tata cara pelaporan kinerja instansi pemerintah”.

7. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran tersebut. partisipasi adalah tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran terhadap pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, menurut Sinaga dan Siregar (2009).

D. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Menurut Hasibuan (2010), menyatakan kinerja adalah suatu pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepada pekerja yang didasarkan atas pengalaman dan kesungguhan waktu untuk menunjukkan suatu hasil kerja yang dicapai para kinerja. Menurut Bastian (2013), kinerja adalah suatu kegiatan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan, visi, misi dan sasaran tingkat pencapaian suatu instansi.

Menurut Mahsun (2012), kinerja adalah suatu penilaian yang diberikan seorang pemimpin instansi terhadap bawahannya secara periode mengenai efektivitas kerja berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan disuatu instansi.

2. Tujuan Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- b. Untuk mengukur kinerja financial dan non financial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.

- c. Untuk mengkomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai suatu tujuan.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.
- e. Pelaksanaan suatu strategi memerlukan penjelasan mengenai hasil yang ingin dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang diperlukan, pengembangan pengukuran, dan sistem umpan balik bagi kinerja pegawai.
- f. Evaluasi kerja untuk keperluan keputusan administratif, pengkajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, dan lain-lain.
- g. Untuk melakukan pengembangan kapasitas pegawai yang berpotensi di bidang kerjanya, memberikan pelatihan bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik, serta penempatan pegawai pada posisi yang tepat.

3. Manfaat Kinerja

Menurut Wibowo (2010), *performance management* memberikan manfaat bagi perusahaan secara keseluruhan, manajer, dan juga setiap individu di dalam organisasi tersebut. adapun manfaatnya sebagai berikut:

- a. Untuk membantu upaya klasifikasi kinerja dan harapan perilaku.
- b. Untuk memperbaiki kinerja tim dan individu pekerja.
- c. Untuk menawarkan peluang memanfaatkan waktu secara berkualitas.
- d. Sebagai upaya memberikan penghargaan non-finansial bagi karyawan.
- e. Untuk membantu karyawan yang kinerjanya kurang baik.
- f. Untuk pengembangan diri karyawan.
- g. Sebagai pendukung kepemimpinan.
- h. Untuk memotivasi dan pengembangan kerjasama tim.
- i. Sebagai informasi peran dan tujuan karyawan.
- j. Untuk mendorong dan mendukung kinerja karyawan.
- k. Untuk membantu mengembangkan kinerja dan kemampuan karyawan.
- l. Sebagai peluang untuk memanfaatkan waktu yang berkualitas.
- m. Sebagai dasar objektivitas dan kejujuran dalam mengukur kinerja.
- n. Untuk membantu agar pegawai fokus pada tujuan, rencana perbaikan, dan cara bekerja

4. Indikator Kinerja

Menurut Winardi (2009), indikator kinerja dilihat berdasarkan fungsi-fungsinya sebagai berikut :

- a. Perencanaan, berfungsi membantu instansi untuk mencapai sasaran-sasaran dalam merencanakan kegiatan di dalam instansi.

- b. Pengorganisasian, merancang rencana untuk mencapai tujuan yang dibuat pimpinan guna memotivasi para kinerja.
- c. Pengawasan, mengupayakan agar hasil sesuai dengan hasil yang direncanakan suatu instansi.
- d. Kualitas kerja diukur dari persepsi kinerja terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan para kinerja.
- e. Kuantitas yang merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- f. Ketepatan Waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- g. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- h. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- i. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

E. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

1. Definisi Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran 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 menurut Halim, (2012:177).

Menurut Bastian (2010:177), menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada keluaran suatu organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Hendra (2011), anggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis dalam penyusunan anggaran yang berhubungan dengan pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor publik dengan kinerja yang dihasilkannya dengan menggunakan informasi kinerja.

2. Tujuan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Anggarini dan Puranto (2010:103), tujuan penyusunan anggaran berbasis kinerja meliputi:

- a. Efisiensi pelaksanaan anggaran dengan menghubungkan kerja dan kegiatan terhadap biaya.
- b. Mendukung alokasi anggaran prioritas program dan kegiatan.
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- d. Merubah paradigma dan kinerja lembaga berdasarkan pencapaian kinerja yang diukur dengan indikator-indikator substantif yang dihasilkan suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan secara efisien, efektif, ekonomis dan sejalan dengan kebijakan organisasi.

3. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Djayasinga (2015), mengemukakan manfaat anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Dapat menjadi umpan balik bagi sebuah organisasi untuk mengambil langkah untuk tahun-tahun berikutnya.
- b. Institusi akan mempunyai rencana kerja yang pasti dan menjadi acuan bagi kinerja untuk mencapai tujuan.

- c. Kinerja akan termotivasi bekerja sebab tolak ukur penilaian kinerjanya melalui sebuah sistem.
- d. Dapat menggerakkan institusi ke arah yang lebih baik.
- e. Sebagai alat komunikasi yang efektif dan efisien.

4. Ciri-ciri Anggaran Berbasis Kinerja

Secara umum system ini mengandung tiga unsur pokok yaitu :

- a. Pengeluaran pemerintah diklasifikasikan menurut program dan kegiatan.
- b. Pengukuran hasil kerja (*performance measurement*)
- c. Pelaporan program (*program reporting*)
- d. Titik perhatian lebih ditekankan pada pengukuran hasil kerja, bukan pada pengawasan.
- e. Setiap kegiatan harus dilihat dari sisi efisiensi dan memaksimalkan output.
- f. Bertujuan untuk menghasilkan informasi biaya dan hasil kerja yang dapat dipergunakan untuk penyusunan target dan evaluasi pelaksanaan kerja.
- g. Keterkaitan yang erat antara tujuan, sasaran dan proses penganggaran.

5. Karakteristik Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Istiyani (2009), karakteristik sistem anggaran berbasis kinerja diantaranya sebagai berikut:

- a. Rencana, penentu aktivitas yang dilakukan dimasa yang akan datang.
Rencana tersebut dibuat guna untuk menganalisis kegiatan apa saja yang hendak dilakukan didalam suatu instansi.
- b. Anggaran meliputi seluruh kegiatan instansi, mencakup semua kegiatan yang dilakukan didalam instansi.
- c. Dinyatakan dalam unit satuan moneter, dimana setiap kegiatan dicatat kedalam bentuk satuan yang beraneka ragam.
- d. Jangka waktu yang akan datang, adanya taksiran tentang apa yang terjadi serta apa yang dilakukan dimasa yang akan datang.
- e. Sebagai pernyataan pembangunan yang dinyatakan pemerintah daerah untuk menjawab setiap kebutuhan, tuntutan atau aspirasi masyarakat

(*public issues*) guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Kebutuhan masyarakat tak terbatas sedangkan sumberdaya yang tersedia terbatas.

- f. Sebagai alat manajemen untuk mengendalikan dan mengarahkan setiap aktivitas dalam pemerintah daerah agar senantiasa mengacu kepada rencana yang dibuat.
- g. Sebagai sarana untuk mendorong setiap satuan kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan aktivitas berdasarkan skala prioritas daerah, tugas pokok dan fungsi, tujuan serta sasaran, serta terjaminnya sinkronisasi aktivitas dan terhindarnya tumpang tindih aktivitas.
- h. Sebagai media komunikasi dan pertanggungjawaban tentang keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi pemerintah daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta menerangkan kinerja yang telah dilaksanakan.

6. Prinsip-Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Halim dan Iqbal (2012:178), prinsip-prinsip penganggaran disusun sebagai berikut:

- a. **Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran**, menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat. Masyarakat juga berhak untuk menuntut

pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

- b. Disiplin Anggaran, pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/ proyek yang belum/ tidak tersedia anggarannya.
- c. Keadilan Anggaran, wajib mengalokasi penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati fasilitasnya dengan masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan karena daerah pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan.
- d. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran, penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan stakeholders.
- e. Disusun Dengan Pendekatan Kinerja, mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari kegiatan yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan, selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

7. Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dalam Pedoman Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (2009:20), ada beberapa langkah-langkah pokok penerapan anggaran berbasis kinerja diantaranya:

- a. Penyusunan Rencana Strategi, Rencana strategis harus disusun secara sistematis dan mencantumkan semua tindakan yang harus dilakukan dalam jangka waktu tertentu.
- b. Sinkronisasi, proses pengaturan atau penyetaraan dalam proses pada saat yang bersamaan.
- c. Penyusunan Kerangka Acuan, dokumen perencanaan kegiatan yang berisi penjelasan/keterangan mengenai apa, mengapa, siapa, kapan, di mana, bagaimana, dan berapa perkiraan biayanya suatu kegiatan.
- d. Perumusan/Penetapan Indikator anggaran, gambaran mengenai sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan *output and outcome*.
- e. Pengukuran Kinerja, suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer sektor publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial.
- f. Pelaporan Kinerja, pencapaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran

8. Elemen-Elemen Anggaran Berbasis Kinerja

Penerapan anggaran berbasis kinerja menurut Mardiasmo (2009), terdapat beberapa elemen-elemen yang harus diperhatikan dalam anggaran berbasis kinerja, diantaranya :

- a. Visi mengacu kepada hal yang ingin dicapai oleh pemerintah dalam jangka panjang sedangkan misi adalah kerangka yang menggambarkan bagaimana visi akan dicapai.
- b. Tujuan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi dan misi. Tujuan tergambar dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yang menunjukkan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.
- c. Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan ada batasan waktu (*specific, measurable, achievable, relevant, timely*).
- d. Program adalah sekumpulan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari usaha untuk mencapai serangkaian tujuan dan sasaran. Program harus disertai dengan target sasaran output dan outcome serta memiliki keterkaitan dengan tujuan dan sasaran.
- e. Kegiatan adalah serangkaian pelayanan yang mempunyai maksud menghasilkan output dan hasil yang penting untuk pencapaian program

8. Siklus Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009:70), ada beberapa tahap dalam anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Tahap Persiapan (*Preparation*), tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Tahap Persiapan didasari oleh visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini dapat

disampaikan melalui pimpinan organisasi/ dewan pembina organisasi dengan memberikan pandangannya mengenai berbagai peluang serta kemungkinan/arahan strategis terkait kegiatan yang akan dilakukan. Arahan dari pimpinan organisasi/dewan pembina akan ditindak lanjuti oleh unit kerja/program melalui pengajuan disain program yang dilengkapi dengan estimasi biaya yang diperlukan. Selain itu, dibutuhkan juga indikator pencapaian untuk memudahkan proses monitoring dan evaluasi. Dalam mengembangkan anggaran dibutuhkan pula sifat fleksibilitasnya, yang dikenal dengan Anggaran Fleksibel. Anggaran yang menyesuaikan (flexes) untuk perubahan volume aktivitas dengan jumlah rupiah yang dianggarkan. Anggaran ini sangat bermanfaat untuk mengendalikan biaya produksi dan beban operasi.

- b. Tahap Ratifikasi (*Approval/Ratification*), tahap pengumpulan seluruh usulan anggaran yang telah disepakati bersama oleh pihak instansi. Proses selanjutnya adalah pengumpulan/kompilasi seluruh usulan anggaran dan mendiskusikannya bersama. Hal ini penting dilakukan, karena pada tahapan ini usulan dari berbagai pihak unit kerja/program akan digabungkan menjadi rencana anggaran organisasi. Dengan dilakukannya penggabungan ini, sinkronisasi antar program dapat terjalin satu sama lain. Namun perlu diingat, setiap masukan/usulan yang diberikan dan sinkronisasi program yang diajukan senantiasa harus memperhitungkan kepentingan organisasi dan realitas yang ada dilapangan.

- c. Tahap Implementasi (*Implementation*), tahap pelaksanaan anggaran oleh manajer keuangan publik yang memiliki sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Tahapan terpenting dalam proses penyusunan anggaran organisasi adalah memprediksi sumber dana untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Padahal sumber dana dikenal sebagai bagian dari anggaran yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melihat dan menghitung kembali besaran perkiraan dengan menggunakan data historis yang dimiliki karena perkiraan pendapatan akan mempengaruhi secara langsung tingkat kegiatan yang akan dilakukan. Sifat dari aliran kas tersebut baik aliran kas masuk maupun aliran kas keluar maka akan bersifat dengan terus menerus. Dengan membuat anggaran kas yang juga menjadi aktivitas dalam manajemen keuangan tersebut maka organisasi bisa mempersiapkan pengelolaan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Adanya anggaran kas juga bisa digunakan sebagai dasar kebijakan untuk mendapatkan modal. Yang lebih penting bahwa dalam pembuatan anggaran kas ini maka bisa dijadikan penilaian terhadap realisasi pengeluaran kas yang sebenarnya.
- d. Tahap Pelaporan dan Evaluasi (*Reporting and Evaluation*), tahap anggaran yang terkait dengan aspek akuntabilitas. tahapan akhir adalah menyusun anggaran menggunakan komponen anggaran penerimaan yang terdiri dari tiga skenario yang tersedia, pengeluaran per unit kerja/program dengan menggunakan skenario yang sama, menetapkan biaya tetap (*fixed cost*) pengelolaan organisasi sebagai minimum pendapatan yang harus diperoleh. Proyeksi arus kas ini bertujuan untuk

memperhitungkan jadwal kegiatan dari masing-masing program. Proyeksi arus kas ini juga penting untuk melihat adanya kemungkinan organisasi menghadapi periode defisit anggaran akan terjadi. Dikuatirkan hal ini menyebabkan tidak adanya alternatif pendanaan pendanaan lainnya sehingga pilihan yang akan diambil adalah pengunduran jadwal kegiatan atau bahkan pengurangan kegiatan.

F. Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini, penulis telah memiliki beberapa penelitian terdahulu yang telah dijadikan referensi dalam penulisan skripsi, secara ringkas penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil Penelitian
Wahyu Sulistiadi (2008)	Sistem anggaran rumah sakit yang berorientasi untuk meningkatkan kualitas keuangan publik	Dinyatakan sebagai variabel Tunggal karena menggunakan metode analisis.	sebagai metode	Hasil Analisis menunjukkan sistem anggaran dapat diandalkan dalam reformasi keuangan rumah sakit karena memiliki banyak kelebihan dalam akuntabilitas keuangan di rumah sakit
Ririn Parmita (2015)	Analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada rumah sakit daerah madani Palu	Dinyatakan sebagai variabel Tunggal karena menggunakan metode analisis.	metode	Persepektif dinyatakan sudah baik dan mayoritasnya dinyatakan setuju
Aliefiah Arief Zuraidha (2015)	Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan Keuangan BLUD (Studi Kasus pada	Dinyatakan dalam variabel tunggal karena menggunakan metode analisis	metode	Secara umum sistem anggaran berbasis kinerja yang ideal belum tercapai, meskipun secara keseluruhan sudah baik.

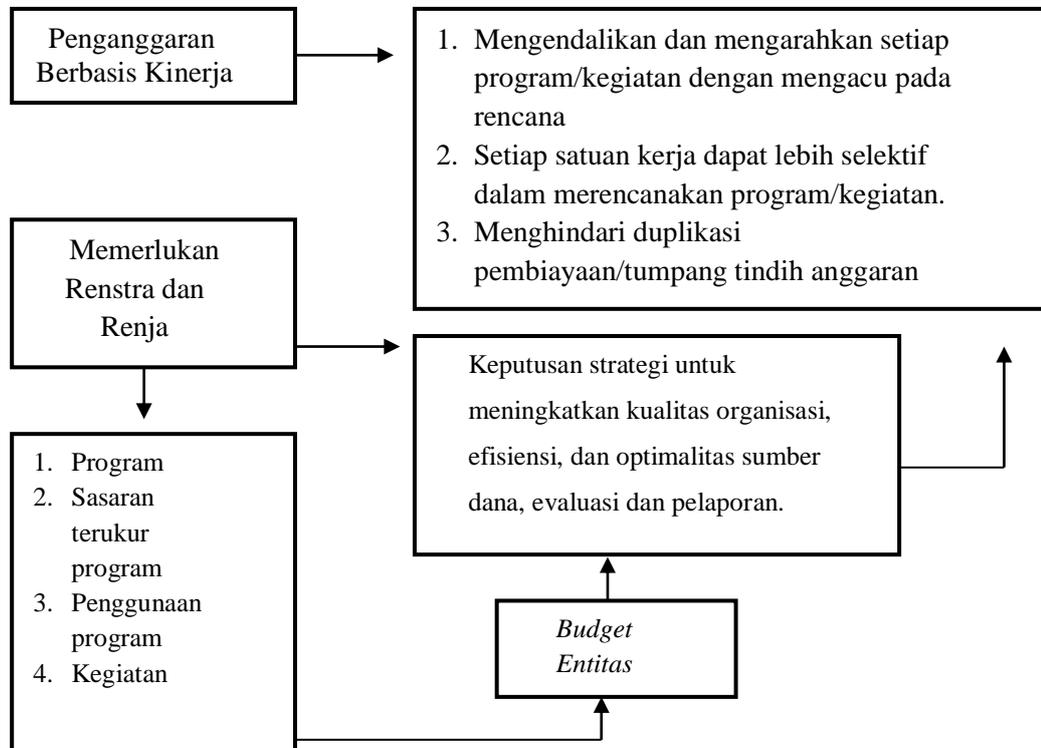
	RSUD Bangil Kabupaten Pasuruan)		
Fathoni dan Indah Kusuma S (2011)	Analisis penilaian kinerja rumah sakit dengan penerapan balanced Scorecard (Studi Kasus Rumah sakit "ABC")	Dinyatakan dalam variabel tunggal karena menggunakan metode analisis	Hasil penelitian menunjukkan terjadi peningkatan pada tahun 2009 sebesar 93% dari seluruh variabel da keempat perspektif yang diukur
Anita Lolo (2017)	Analisis kinerja rumah sakit dengan menggunakan metode balance scorecard	Dinyatakan dalam variabel tunggal karena menggunakan metode analisis	Hasil penelitian sudah persepektif tapi pada perspektif proses menunjukkan kondisi yang kurang baik.

G. Kerangka Pemikiran

Dalam analisis sistem anggaran berbasis kinerja di rumah sakit berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 menyatakan bahwa Sesuai dengan pasal 7 menyatakan bahwa Penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efesiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan. Tingkat kegiatan yang direncanakan dan standar biaya yang ditetapkan pada permulaan siklus tahunan penyusunan anggaran menjadi dasar untuk menentukan anggaran untuk tahun anggaran yang direncanakan dan prakiraan maju bagi program yang bersangkutan.

Kerangka pemikiran menjelaskan tentang alur hubungan suatu variabel yang satu dengan yang lainnya didalam penelitian ini. Berdasarkan penjelasan

yang telah disampaikan maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Menurut Sugiyono (2015), metode penelitian Kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti disebut sebagai instrument kunci. Sedangkan Menurut Rusiadi (2014), metode Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih dari satu variabel. Metode Deskriptif ini digunakan penulis untuk menganalisis pola pengelolaan keuangan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai yang berlokasi di Rambung Barat, Binjai Selatan, Kota Binjai Provinsi Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian di laksanakan pada bulan Agustus sampai Maret 2019

Tabel 3.1

Jadwal Proses Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Bulan/Tahun											
		Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar				
1	Pengajuan Judul	■											
2	Penyusunan Proposal		■	■	■								
3	Bimbingan Proposal			■	■								
4	Seminar Proposal							■					
5	Pengolahan Data										■		
6	Penyusunan Skripsi									■	■	■	■
7	Bimbingan Skripsi									■	■	■	■
8	Sidang Meja Hijau												

Sumber : Sumber oleh Peneliti (2018-2019)

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Sugiono (2013:38), suatu kegiatan mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini pihak-pihak yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala Keuangan, Bendaharan Keuangan dan Pegawai Bagian Rencana Anggaran.

D. Jenis dan Sumber Data**1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Sugiyono (2013), data kualitatif adalah data yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana penelitian sebagai instrument kunci.

2. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder menurut Notoatmojo (2010), sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung kepada subjek sebagai sumber informasi yang dicari.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber bahan kajian yang digambarkan pada waktu kejadian atau angka kejadian yang didapat dari bukti yang dipublikasikan seperti laporan historis, artikel dan dokumen suatu instansi.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penentu kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur menurut Sugiyono (2014). Definisi operasional menjelaskan cara yang digunakan untuk meneliti dan cara mengoprasikannya, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama dalam mengembangkan cara pengukuran yang lebih baik. Tujuannya adalah agar peneliti dapat mencapai tolak ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya.

Tabel 3.2
Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004	Penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana Strategi dan Rencana Kerja. <ol style="list-style-type: none"> a. Program b. Sasaran terukur program c. Penggunaan program d. Kegiatan 2. <i>Budget Entitas</i> 3. Mengendalikan dan mengarahkan 4. Selektif dalam merencanakan program/kegiatan. 5. Menghindari duplikasi pembiayaan/tumpang tindih anggaran.

F. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014;401), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada aktivitas kerja. Adapun penelitian lapangan dilakukan sebagai berikut:

- a. Observasi, pengamatan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung terhadap aktivitas kerja di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

b. Wawancara, melakukan tanya jawab secara langsung dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak-pihak yang terkait. Dalam wawancara penelitian ini yang menjadi narasumbernya adalah Bapak Kopka Samsul Bahri selaku Bendahara Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai. Tujuannya adalah untuk memperoleh data atau informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan data sekunder, dengan melakukan kajian dari teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian yang berasal dari sumber-sumber penelitian kepustakaan. Sumber-sumber tersebut berasal dari buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan. Adapun data sekunder yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan dalam penelitian ini adalah sejarah Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai. Sedangkan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini hanyalah data pendukung yang bersumber dari internal instansi.

G. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014:206), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara , catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih nama penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Tahapan-tahapan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan merumuskan masalah penelitian.
2. Melakukan kajian pustaka.
3. Merumuskan tujuan penelitian.
4. Menguraikan kegunaan dan pentingnya penelitian.
5. Menentukan ruang lingkup dan keterbatasan penelitian.
6. Membuat definisi istilah operasional.
7. Menyusun rancangan penelitian.
8. Menentukan instrumen penelitian.
9. Mengumpulkan data.
10. Menganalisis data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Umum Objek Penelitian

a. Letak dan Geografis

Wilayah kota Binjai 90,23 Km² dikelilingi oleh Kabupaten Deli Serdang dan Kabupaten Langkat dengan batas wilayah Sebelah Utara Kecamatan Binjai, Kabupaten Langkat dan Kecamatan Hamparan Perak, Kabupaten Deli Serdang. Sebelah Selatan Kecamatan Sei Bingai, Kabupaten Langkat dan Kecamatan Kutalimbaru, Kabupaten Deli Serdang. Sebelah Timur Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang dan Sebelah Barat Kecamatan Selesai, Kabupaten Langkat. Letak : -3°31'40" – 3°40'2" Lintang Utara dan -98°27'3" - 98°32'32" Lintang Selatan.



Gambar 4.1 Peta Wilayah Binjai selatan

Berdasarkan surat Kazidam I/BB Nomor B/342/III/2015 tanggal 13 Maret 2015 tentang Kartu Inventaris tanah dan bangunan yang luas dengan ukuran tanah 42.480 m yang berasal dari penyerahan Belanda Tahun 1950. Lokasi Jalan Bandung Nomor 4, Kelurahan Rambung Barat, Kecamatan Binjai Selatan, Kabupaten Kota Binjai dan Luas Bangunan 6.815 m².



Gambar 4.2 Denah Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai

b. Sejarah Singkat Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai

Rumah Sakit Tk IV 01.07.02 Binjai disusun berdasarkan surat perintah Kasad Nomor: Sprin/124/V/2006 tanggal 9 Mei 2006 dan surat perintah Pangdam I/BB Nomor: Sprin/1030/VI/2006 tanggal 23 Juni 2006 serta izin operasional berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor YM. 02.04.3.2.5217 tanggal 18 Oktober 2006 tentang pemberian izin penyelenggaraan kepada Markas besar TNI-AD di Jalan Medan Merdeka No. 2 Jakarta Pusat untuk menyelenggarakan Rumah sakit umum dengan nama “Rumkit Tk IV Binjai” di Jalan Bandung No. 4 Binjai, Provinsi Sumatera Utara.

Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan yang memiliki manajemen sendiri dibawah pengawasan Detasemen Kesehatan wilayah 01.04.01 Pematang siantar dan Kesdam I/BB sesuai dengan izin operasional tetap berdasarkan keputusan Kadinkes Kota Binjai Nomor: 445-53/K/II/2015 tanggal 8 Februari 2015 selama 5 Tahun dengan perjalanan sejarah sebagai berikut:

1. Pada Tahun 1978 terbentuklah Rumah Sakit Militer dengan sebutan “*HOSPITAL MILITER*” dan sebagai kepala Kesehatan *Resort* Militer Kapten Ckm Dr. Suryadi.
2. Pada Tahun 1982 sebutan “*HOSPITAL MILITER*” dirubah menjadi Rumah Sakit Tk IV dan sebagai Kepala Rumah Sakit Kolonel Ckm Dr. Sidik Rauf.
3. Pada Tahun 1986 sebutan “Rumah Sakit Tk IV” dirubah menjadi poliklinik 01.08.02 dan sebagai kepala Poliklinik 01.08.02 PNS Herman Huriyanto.

4. Pada Tahun 2002 sebutan “Poliklinik 01.08.02” dirubah menjadi Polban 01.07.02 Binjai dan sebagai kepala Polban Kapten Ckm Dr. Farhaan Abdullah, SpTHT.
5. Pada Tahun 2006 sebutan “Polban 01.07.02” dirubah menjadi Rumah Sakit Tk IV 01.07.02 Binjai Kepala Rumah Sakit Tk IV 01.07.02 Mayor Ckm Dr. Farhaan Abdullah, SpTHT.
6. Pada Tahun 2009 sampai 2013 Rumah Sakit Tk IV 01.07.02 Binjai Dikepalai oleh Mayor Ckm Dr. Muhammad Irsan Basyroel, SpKK.
7. Pada Tahun 2013 sampai 2015 Rumah Sakit Tk IV 01.07.02 Binjai Dikepalai oleh Mayor Ckm Dr. Darma Malem, Sp. THT-KL.
8. Pada Tahun 2016 sampai sekarang Rumah Sakit Tk IV 01.07.02 Binjai Dikepalai oleh Mayor Ckm Dr. Rahmawan Budiaji, Sp. Rad.

Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu yaitu dapat memuaskan setiap pemakai jasa layanan rumah sakit dengan tingkat kepuasan rata-rata penduduk sesuai dengan standar yang ditetapkan.

c. Visi dan Misi

Visi

“Menjadi Rumah Sakit Utama Di Kota Binjai Yang Memberikan Pelayanan Prima Dengan Berorientasi Pada Kebutuhan Pelanggan.”

Misi

1. Mewujudkan rumah sakit TNI-AD sebagai rumah sakit pelayanan umum yang bermutu dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

2. Mendukung program pemerintah dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.
3. Memberikan kontribusi positif kepada TNI-AD melalui pengelolaan usaha rumah sakit yang mandiri dan professional.

d. Nilai Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai

1. Nondiskriminatif, tidak adanya perbedaan dalam pelayanan baik dinas maupun umum semuanya memiliki kesempatan yang sama kecuali kasusnya.
2. Profesional, pelayanan diberikan sesuai bidang ilmu pengetahuan yang dimiliki.
3. Solid, pelayanan diberikan atas dasar kerjasama dan kekompakan dengan memperhatikan koordinasi, integritas dan berlanjut.
4. Komitmen, pelayanan dilaksanakan dengan dilandasi komitmen yang tinggi dalam menjaga nama baik kesatuan.

e. Tujuan, Motto dan Falsafah Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai

Tujuan

1. Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten.
2. Terwujudnya sarana dan prasarana yang aman.
3. Terwujudnya administrasi yang cepat, tepat dan aman.
4. Terselenggaranya pelayanan kesehatan yang paripurna dan bermutu.
5. Terwujudnya peran aktif dalam upaya kesehatan promotif dan preventif.

Motto

“Kesembuhan Anda adalah prioritas kami.”

Falsafah

“Sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan yang profesional dan terjangkau.”

f. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menjelaskan tentang adanya pembagian kerja dan menjelaskan tentang bagaimana kegiatan yang berbeda-beda agar dapat dikoordinasikan dengan baik dan bertanggungjawab atas laporan tugas masing-masing. Berdasarkan peraturan kasad nomor perkasad/16/III/2008 tanggal 28 Maret 2008 tentang organisasi Denkesyah 01.04.01 Pematang Siantar dan Rumah sakit Tk IV telah ditetapkan jabatan struktural untuk penyelenggaraan rumah sakit yang diwadahi dengan jabatan fungsional sesuai kebutuhan dan keahliannya dengan instansi Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

g. Tugas Pokok dan Fungsi

Ada pun tugas pokok dan fungsi Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai sebagai berikut:

1. Kepala Rumah Sakit

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Menyelenggarakan dan membina serta mengendalikan fungsi perumahsakit.
- b. Menyelenggarakan dan membina serta mengendalikan organisasi, sistem, metode dan prosedur kerja dilingkungan rumah sakit.
- c. Meningkatkan kesejahteraan, kemampuan kerja dan pengembangan personel dalam rangka kesiapan satuan.
- d. Meningkatkan daya dan hasil guna serta keserasian kerja di rumah sakit.
- e. Penetapan kebijakan dalam pencapaian sasaran kerja Rumah Sakit Tentara Tk IV 01.07.02 Binjai, prosedur tetap operasional rumah sakit serta penetapan program/target sasaran berdasarkan program komando atas.
- f. Hasil pencapaian program/target berupa laporan Tahunan kepada Komando Atas.
- g. Dalam pelaksanaan tugasnya bertanggung jawab kepada Dandenkesyah 01.04.01 Pematang Siantar Kesdam I/BB.

1. Wakil Kepala Rumah Sakit

Tugas dan tanggung jawab :

- a. menyusun perencanaan kegiatan

- b. sistem dan prosedur
- c. pengkoordinasian
- d. pelaksanaan
- e. pengawasan
- f. dan evaluasi pelayanan rawat dan intensif di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

2. Komite Medik

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Memimpin semua pertemuan staf medik fungsional rumah sakit.
- b. Memutuskan berbagai hal yang berkaitan prosedur dan tata cara dengan setiap rapat komite medik yang tidak diatur dalam statuta atau dalam peraturan Rumah Sakit Tentara Tingkat IV 010702 Binjai.
- c. Bekerjasama dengan Kepala Instalasi dan unit untuk menangani berbagai hal mendesak yang seharusnya ditetapkan oleh putusan rapat komite medik dalam hal rapat komite medik belum diselenggarakan, dan memberikan wewenang pada Karumkit untuk mengambil segala tindakan yang perlu sesuai dengan situasi saat ini.
- d. Melaporkan setiap keputusan yang telah ditetapkan kepada Karumkit serta melaporkan pelaksanaan rapat berikutnya.

3. Staf Medik

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Memberikan pelayanan terhadap para pasien.
- b. Membantu para pasien dalam melengkapi administrasi rumah sakit.
- c. Menetapkan status para pasien.

4. Urmed

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Melakukan pengarsipan terhadap administrasi medic
- b. Bertanggung jawab atas semua administrasi.
- c. Meningkatkan sistem rekam medik dan pengarsipan sesuai dengan standar Rumah sakit.

5. Urtuud

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Menyelenggarakan sistem pelaporan data teknis medis berdasarkan buku pedoman pelaporan sesuai Kep Dirkesad Nomor Kep/608/XII/2011.
- b. Menyelenggarakan manajemen pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.
- c. Mengeluarkan peraturan tetap (Protap) tentang tagihan atau biaya bagi pelayanan masyarakat umum.
- d. Membentuk organisasi pembantu sebagai penghubung pelayanan administrasi BPJS.

6. Instal Bedah Dan Anestesi

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Bertanggung jawab memberikan pelayanan di dalam ruang UGD.
- b. Bertanggung jawab memberikan pelayanan di dalam ruang bedah.
- c. Bertanggung jawab menyiapkan ruangan dan alat untuk pelaksanaan operasi.

7. Instal Watlan

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Bertanggung jawab memberikan pelayanan terhadap pasien rawat jalan.
- b. Mengelola dan mengembangkan pelayanan dan keperawatan secara profesional dan bermutu.

8. Instal Watnap

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Mengelola dan mengembangkan pelayanan terhadap pasien rawat inap.
- b. Pelayanan dalam perawatan rawat inap.

9. Unit Farmasi

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Memberikan pelayanan terhadap obat-obatan atau bekes yang diperlukan di rumah sakit.
- b. Bertanggung jawab atas setiap obat yang masuk dan keluar.

10. Unit Jangdiag

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Bertanggung jawab atas pemeriksaan di laboratorium, rontgen dan USG.
- b. Mengelola dan menyediakan alat-alat di laboratorium, rontgen dan USG.

11. Unit Jangwat

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Mengelola dan menyediakan alat-alat perawatan pasien.
- b. Bertanggung jawab atas pemeriksaan alat-alat perawatan pasien.

12. Unit rikkes

Tugas dan Tanggungjawab :

- a. Bertanggung jawab atas pemeriksaan kesehatan pasien.
- b. Bertanggung jawab atas pemeriksaan fisik pasien.
- c. Bertanggung jawab atas pemeriksaan rontgen pasien.

2. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004

Penerapan sistem anggaran berbasis kinerja dalam pola pengelolaan keuangan di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai yang dimulai dengan Penetapan Rencana Strategi Dan Rencana Kerja, *Budget Entitas*, Keputusan Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Instansi, Pengendalian dan Pengarahan Kegiatan, Seleksi Dalam Perencanaan Kegiatan, Menghindari Duplikasi Pembiayaan

a. Penetapan Rencana Strategi dan Rencana Kerja

Penetapan rencana strategi dan rencana kerja dilakukan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja yang tertuju pada visi suatu organisasi. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 menyatakan bahwa Renstra merupakan dokumen perencanaan yang memuat visi, misi, dan tujuan dalam kegiatan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal tersebut dijelaskan oleh bapak Kopka Samsul Bahri selaku Bendahara Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai sebagai berikut:

“Sudah sesuai dengan visi rumah sakit, sasaran strategi dan rencana kerja sudah terlaksana, karena untuk melakukan suatu kegiatan yang bersangkutan dengan rumah sakit harus ditetapkan terlebih dahulu

sasaran strategi dan rencana kerja yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai ini. Pelaksanaan sasaran strategi itu mencakup suatu kegiatan atau program-program sehingga sebelum program tersebut dilaksanakan, maka harus diarahkan kepada Kepala Rumah Sakit. Karena sasaran kegiatan tersebut membutuhkan anggaran sebagai pelaksanaan suatu kegiatan. Bukan hanya kegiatan saja. Namun, terlaksananya suatu sasaran strategi tergantung kepada para kinerja.”, (Hasil wawancara 21 Mei 2019).

Terlaksananya sasaran strategi harus sesuai dengan rincian kegiatan yang hendak dituju. Penetapan rencana strategi dan rencana kerja didalam Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai dilakukan dengan cara melakukan pengajuan kepada satuan kerja khusus yang mengatur kegiatan yang nantinya setiap pengajuan tersebut akan dibahas sebelum sampai kepada keputusan Kepala Rumah sakit. Hal ini dibuktikan dengan paparan yang disampaikan Bendahara Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

“Kalau visi sudah pasti menjadi acuan untuk melayani rumah sakit sebagai bukti bahwa kinerja dan anggaran yang diberikan sejalan dengan yang dikerjakan. Tapi, kalau misi yang terlihat itu point 1 dan 3 yaitu mewujudkan rumah sakit pelayanan umum yang bermutu dan mengutamakan kepuasan serta memberikan kontribusi positif kepada TNI-AD melalui pengelolaan usaha rumah sakit yang mandiri dan professional. Artinya sesuai dengan kontribusi bahwa TNI-AD siap

melindungi masyarakat, ya inilah wujud dari melindungi masyarakat itu.”, (Hasil Wawancara Tanggal 21 Mei 2019).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan sasaran strategi dilakukan guna untuk memulai terlaksananya suatu kegiatan atau program. Dimana penetapan sasaran strategi tersebut harus dilaporkan atau diajukan kepada Kepala Rumah Sakit guna untuk mendapatkan keputusan akhir dari penetapan sasaran strategi.

Jika visi dan misi sudah sejalan dengan rencana strategi dan rencana kerja maka program dan seluruh kegiatan menjadi acuan yang utama. Hal ini dibuktikan dengan paparan yang disampaikan Bendahara Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai.

“Untuk program, sasaran yang terukur program, penggunaan program dan kegiatan itu dapat dilihat pada rincian anggaran. Untuk program sendiri itu harus di rincikan, karena setiap program yang dibuat harus dievaluasi terlebih dahulu, apakah ini cocok diadakan dirumah sakit ini atau tidak. Jika tidak sejalan untuk apa dibuat program dan kegiatan, karena program dan kegiatan pastinya harus menggunakan anggaran. Untuk itu sebelum melakukan kegiatan harus mengadakan evaluasi kantor terlebih dahulu”. (Hasil Wawancara Tanggal 21 Mei 2019).

b. Budget Entitas

Standar Akuntansi Pemerintahan (2010:20) menyatakan bahwa entitas merupakan unit pada pemerintahan yang mengelola anggaran, kekayaan, dan kewajiban yang menyelenggarakan akuntansi dan menyajikan laporan

keuangan atas dasar akuntansi yang diselenggarakannya. Menurut Bapak Kopka Samsul Bahri menyatakan :

“Untuk mengadakan Budget Entitas ini kan harus adanya kegiatan, wujud dari anggaran harus terlihat jelas apakah sejalan atau tidak. Kalau di rumah sakit ini sudah sejalan dan baik, karena anggarannya harus sesuai kegiatan”, (Hasil wawancara tanggal 21 Mei 2019).

Entitas pelaporan merupakan unit pelayanan umum yang terdiri dari satu atau lebih entitas akuntansi yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan wajib menyajikan laporan pertanggung jawaban, berupa laporan keuangan yang bertujuan umum. Sesuai dengan penjelasan bapak Kopka Samsul Bahri yaitu:

“Kita bisa melihat program dan kegiatan pada Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai untuk tahun anggaran 2017 dan 2018 sudah terwujud dengan baik, meskipun belum sempurna mungkin. Namun, program dan kegiatan sudah sesuai dengan rencana strategi yang telah dirumuskan sebelumnya”, (Hasil wawancara tanggal 21 Mei 2019).

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa Penetapan kegiatan atau program dilaksanakan sesuai dengan koordinasi terhadap satuan/instansi terkait adanya program dan kegiatan, baik itu kegiatan khusus dan tidak khusus. Dari pernyataan diatas disimpulkan bahwa penetapan kegiatan dan program harus sejalan dengan penetapan sasaran strategi agar dapat berjalan dengan baik.

c. Keputusan Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Instansi

Keputusan strategi dalam meningkatkan kualitas instansi tidak bisa lepas dari kebijakan umum anggaran kinerja, satuan unit yang ditunjuk sebagai pengurus kegiatan tidak dapat semena-mena bekerja, hal ini dikarenakan pada pengambilan keputusan akan dilihat kualitas pada instansi. Sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang anggaran pendapatan dan belanja Negara tahun anggaran 2015 menyatakan bahwa rancangan anggaran yang sesuai kebutuhan penyelenggaraan pemerintah dan kemampuan menghimpun pendapatan dalam rangka mendukung terwujudnya perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan ada peraturan yang tidak bisa dilanggar dari pemerintah pusat. Sesuai dengan yang dijelaskan Bapak Kopka Samsul Bahri sebagai berikut:

“keputusan strategi dalam instansi itu tertuju pada anggarannya. Jika anggaran yang dituju mengarah dan jelas pada sasaran kegiatan, maka kualitas dalam instansi juga terlihat. Dalam beberapa tahun belakangan ini saja sudah terlihat dari banyaknya pasien dan tingkat pelayanan kami juga sudah bertambah”,(Hasil Wawancara Tanggal 21 Mei 2019).

Keputusan strategi untuk meningkatkan kualitas instansi merupakan salah satu kegiatan operasional rumah sakit yang sifatnya mendasar. Tujuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan yang terkait untuk pengambilan keputusan pada tahap akhir.

d. Pengendalian dan Pengarahan Kegiatan

Pengendalian dan pengarahan terhadap anggaran adalah proses untuk memastikan bahwa anggaran sampai hal yang spesifik dilaksanakan secara

tepat dan efisien. Pengendalian dan pengarahan terhadap pelaksanaan anggaran dilakukan dengan tujuan menjamin agar pengumpulan penerimaan negara dan penyaluran pengeluaran-pengeluaran negara, tidak menyimpang dari rencana yang telah digariskan dalam anggaran negara. Sejalan dengan yang dipaparkan oleh Bendahara Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai:

“Pengarahan dan pengendalian itu banyak bukan hanya kegiatan saja. Namun, untuk setiap kegiatan sudah pasti pengarahan dan pengendalian wajib dilakukan sebagai wujud dari perencanaan”. (Hasil wawancara tanggal 21 Mei 2019).

Pengarahan dan pengendalian merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisah oleh suatu kegiatan. Sehingga pengarahan dan pengendalian wajib dilakukan sebagai bentuk terwujudnya pelaksanaan kegiatan.

e. Seleksi Dalam Perencanaan Kegiatan

Dalam setiap kegiatan selalu ada seleksi untuk menentukan kegiatan yang tepat dilaksanakan di rumah sakit. Perencanaan kegiatan yang sudah diseleksi akan ditetapkan dan dievaluasi guna untuk dijadikan anggaran. Menurut Bapak Kopka Samsul Bahri menjelaskan sebagai berikut:

“Seleksi itu dibuat untuk menentukan kegiatan yang tepat dan kegiatan yang dibutuhkan dirumah sakit. Nantinya kegiatan tersebut dicatat untuk menentukan anggaran. Sehingga kegiatan harus di seleksi”. (Hasil wawancara tanggal 21 Mei 2019).

Seleksi dalam perencanaan kegiatan guna untuk mengutamakan kegiatan yang paling dibutuhkan, dibandingkan kegiatan yang perencanaannya masih dalam waktu yang lama.

f. Menghindari Duplikasi Pembiayaan

Dalam penganggaran harus dilakukan oleh unit khusus secara terpercaya, untuk menghindari terjadinya duplikasi pembiayaan. Duplikasi yang tidak diantisipasi dapat mengakibatkan kelebihan dana yang berlebihan. Sejalan dengan yang di sampaikan Bapak Kopka Samsul Bahri sebagai berikut:

“Duplikasi itu kan berarti melakukan penggandaan dana, untuk itu unit penganggaran harus diawasi. Karena jika tidak maka akan terjadi pelanggaran yang tidak diinginkan”. (Hasil wawancara tanggal 21 Mei 2019).

Menghindari duplikasi pembiayaan guna terjadinya penyelewengan dana atau tumpang tindih yang dilakukan oleh para kinerja yang melakukan pencatatan pembiayaan anggaran.

B. Pembahasan

1. Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004

Sesuai dengan pasal 7 menyatakan bahwa Penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan

indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan. Tingkat kegiatan yang direncanakan dan standar biaya yang ditetapkan pada permulaan siklus tahunan penyusunan anggaran menjadi dasar untuk menentukan anggaran untuk tahun anggaran yang direncanakan dan prakiraan maju bagi program yang bersangkutan.

Indikator utama rencana strategi dan rencana kerja yang ditetapkan sejalan dengan program visi dan misi. Sejalan dengan jenis anggaran yang memiliki karakteristik penting untuk anggaran berbasis kinerja. Yang pertama *Line-Item Budgeting* yang tujuan utamanya untuk mengontrol anggaran, sangat berorientasi kepada masukan instansi. Walaupun dalam pelaksanaan masih banyak kelemahan karena hanya sebatas kegiatan anggaran saja, setelah kegiatan dan anggaran terlaksana maka pekerjaan selesai. Incremental gunanya untuk menetapkan rencana anggaran dengan menaikkan jumlah anggaran yang lalu untuk anggaran yang sudah berjalan. Planning, Programing, Budgeting System and zero Basic Budgeting. Gunanya untuk menutupin kelemahan dari Line Item-Budgeting dalam sistem anggaran berbasis kinerja. Perencanaan anggaran dengan metode ini apabila melakukan anggaran dalam jumlah yang besar dimana hasil tersebut dapat melakukan perputaran untuk kegiatan selanjutnya. Performance Budgeting digunakan untuk mengukur kinerja rumah sakit yang paling efektif karena diukur dari pengeluaran yang sesuai dengan visi dan misi yang ada dirumah sakit.

Indikator kedua *Budget Entitas* mengelola anggaran, kekayaan, dan kewajiban yang menyelenggarakan akuntansi dan menyajikan laporan keuangan atas dasar akuntansi yang diselenggarakannya. *Entitas Budget* sudah terwujud

dengan baik, meskipun belum sesempurna mungkin. Namun, program dan kegiatan sudah sesuai dengan rencana strategi yang telah dirumuskan sebelumnya.

Indikator ketika keputusan strategi untuk meningkatkan kualitas instansi Sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang anggaran pendapatan dan belanja Negara tahun anggaran 2015 menyatakan bahwa rancangan anggaran yang sesuai kebutuhan penyelenggaraan pemerintah dan kemampuan menghimpun pendapatan dalam rangka mendukung terwujudnya perekonomian nasional. Keputusan strategi sudah berjalan dan sesuai dengan kegiatan yang ada di rumah sakit ini.

Indikator keempat Pengendalian dan pengarahan terhadap pelaksanaan anggaran dilakukan dengan tujuan menjamin agar pengumpulan penerimaan negara dan penyaluran pengeluaran-pengeluaran negara, tidak menyimpang dari rencana yang telah digariskan dalam anggaran Negara. Pengendalian dan pengarahan sudah berjalan dengan baik, karena setiap kegiatan diadakan evaluasi kinerja.

Indikator kelima dalam setiap kegiatan selalu ada seleksi untuk menentukan kegiatan yang tepat dilaksanakan di rumah sakit. Perencanaan kegiatan yang sudah diseleksi akan ditetapkan dan dievaluasi guna untuk dijadikan anggaran. Seleksi itu dibuat untuk menentukan kegiatan yang tepat dan kegiatan yang dibutuhkan dirumah sakit. Nantinya kegiatan tersebut dicatat untuk menentukan anggaran. Sehingga kegiatan harus di seleksi agar berjalan dengan baik.

Indikator keenam penganggaran harus dilakukan oleh unit khusus secara terpercaya, untuk menghindari terjadinya duplikasi pembiayaan. Duplikasi yang tidak diantisipasi dapat mengakibatkan kelebihan dana yang berlebihan. Sehingga

pihak rumah sakit melakukan evaluasi agar tidak ada penyimpangan pada saat pelaksanaan anggaran berlangsung

Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan Aliefiah Arief Zuraidha (2015) yang menyatakan bahwa Sebagai media komunikasi dan pertanggungjawaban tentang keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi pemerintah daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta menerangkan kinerja yang telah dilaksanakan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan mengenai Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan PP Nomor 21 Tahun 2004 Di Rumkit Tk IV 01.07.02 Binjai adalah sebagai berikut :

1. Sistem anggaran berbasis kinerja tidak lagi melihat pada masukan melainkan pada pengeluaran yang mengandung pengendalian biaya sehingga seluruh lokasi anggaran berjalan sesuai dengan baik.
2. secara garis besar sistem anggaran sesuai dengan PP Nomor 24 Tahun 2004 dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yang terkait dengan pendanaan pengeluaran melalui tingkat kegiatan yang telah terencana dengan baik dan memiliki kualitas yang baik pada hasil akhir dari kegiatan.

B. Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu ada beberapa saran bagi peneliti selanjutnya yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian dengan topic penelitian yang sama:

1. Instansi Rumah Sakit hendaknya dapat memperhatikan penghematan anggaran untuk menyeimbangkan tingkat efisiensi dan pencapaian target yang mempengaruhi tingkat efisiensi.
2. Unit Satuan anggaran perlu meningkatkan pengawasan agar pelaksanaan kegiatan/program sesuai dengan rencana kerja dan rencana strategi agar

dapat menghindari kesalahan-kesalahan seperti penyelewengan dana dari pihak tertentu.

3. Rumah sakit sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran terutama untuk meningkatkan pengembangan karyawan dengan memberikan pelatihan kepada kinerja
4. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini secara lebih lengkap dan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku/ Jurnal :

- Anggarini, Yunita dan B. Hendra Puranto. 2010. Anggaran Berbasis Kinerja: *Penyusunan APBD Secara Komprehensif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Arief Zuraidah, Aliefieh. 2015. *Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan Keuangan BLUD (Studi Kasus Pada RSUD Bangil Kabupaten Pasuruan)*. Jurnal. Pasuruan : Universitas Islam Indonesia Maulana Malik Ibrahim.
- Arnita, V. (2018). Pengaruh Orangtua Terhadap Mahasiswa Akuntansi Dalam Pemilihan Karir Menjadi Profesi Akuntan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 4(2), 19-23.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta. Erlangga.
- Bastian, Indra. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat
- Chrisna, H. (2018). Analisis Manajemen Persediaan Dalam Memaksimalkan Pengendalian Internal Persediaan Pada Pabrik Sepatu Ferradini Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 82-92.
- Darmawan, Aji. 2012. *5 Prinsip Goal Setting Efektif*. Tersedia: <http://www.darmawanaji.com/5-prinsip-goal-setting-efektif/>.
- Daulay, M. T. (2017). Model pengendalian kemiskinan dengan pendekatan diversifikasi usaha, sustainable development goalds (sdgs) dan economic value (studi pada daerah pemekaran di sumatera utara). *Qe journal*, 203-221.
- Daulay, M. T., & Sanny, A. (2019). Analysis of Structural Equation Modeling Towards Productivity and Welfare of Farmer's Household in Sub-District Selesai of Langkat Regency. *International Journal of Research and Review*, 117-123.
- Djayasinga, Marselina. 2015. *Membedah APBD*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Fadly, Y. (2011). *An Analysis Of Main Character Conflicts In M.J. Hyland's Carry Me Down*.
- Fajar. 2012. "Teori Akuntansi Sektor Publik". <http://www.fajar.co.id> diakses tanggal 28 Agustus 2016.
- Halim Abdul & Iqbal. 2012. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Erlangga. Jakarta.
- Halim Abdul & Khusufi Syam. 2016. *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istiyani. 2009. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah*. Universitas Sebelas Maret. (Tesis)
- Mahmudi. 2016. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Edisi Ketiga, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun. 2012. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE-Yogyakarta.

- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *JUMANT*, 11(1), 67-80.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi sektor publik*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga, Cetakan kedua, Buku 1. Jakarta: Erlangga.
- Nasution, A. P. (2017). Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak dan Retribusi Daerah dan Dana Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Kelembagaan Desa di Kecamatan Munte Kabupaten Karo.
- Nasution, D. A. D., & Ramadhan, P. R. (2019). Pengaruh Implementasi *E-Budgeting* Terhadap Transparansi Keuangan Daerah Di Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 669-693.
- Notoatmojo, S. 2010. *Metodelogi Penelitian Kesehatan*. Jogjakarta: Nuha Medika.
- Rusiadi dkk. 2014. *Metode Penelitian: Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan*. Medan:USU Press.
- Santoso, Budi. 2015. *Keagenan Prinsip-Prinsip Dasar, Teori, Dan Problematika Hukum Keagenan Seri Hukum Bisnis*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Saraswati, D. (2018). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Belanja Modal terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Dana Perimbangan sebagai Pemoderasi di Kabupaten/Kota Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 54-68.
- Saraswati, D. (2019). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Ukuran Pemerintah Daerah, Leverage, Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 110-120.
- Sari, A. K., Saputra, H., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Effect of Fiscal Independence and Local Revenue Against Human Development Index*. *Int. J. Bus. Manag. Invent*, 6(7), 62-65.
- Sari, M. N. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Underpricing Saham pada Saat Initial Public Offering di Bursa Efek Indonesia.
- Sinaga, Ekha Yunora, Narumonrang Siregar, 2009. *Pengaruh Partisipasi anggaran dan komitmen Organisasi Terhadap Kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III Sei Kambing Medan*. Skripsi. Medan. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Siregar, O. K. (2019). Pengaruh Deviden *Yield* Dan *Price Earning Ratio* Terhadap Return Saham Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 Sub Sektor Industri Otomotif. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 60-77.
- Sugiyono. 2013. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supraja, G. (2019). Pengaruh Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Dan Efektivitas Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 115-130.

Wahono, Budi. 2016. *Analisis Kinerja Keuangan Badan Layanan Umum Daerah RSUD Dr. Saiful Anwar Malang (Studi Kasus Pada BLUD RSUD Dr. Saiful Anwar Malang Periode 2013-2016)*. Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang.

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:Rajawali Pers

Yunus, R. N. (2019). Kemampuan Menulis Argumentasi Dalam Latar Belakang Skripsi Mahasiswa Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 207-216.

Perundang-Undangan:

BAPPENAS Tahun 2009 Tentang *Anggaran Berbasis Kinerja. Pemerintah*. 2009. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 1999 Tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. 1999. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Kementerian Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 Tentang *Akuntabilitas dan Prinsip-Prinsip Anggaran*. Pemerintah. 2002. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang *Standar Akuntansi Pemerintah*. 2010. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia..

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang *Keuangan Negara*. Jakarta. Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang *Rumah Sakit*. Jakarta. Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 01 Tahun 2004 Tentang *Rencana Strategi*. 2004. Jakarta. Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014. Tentang *Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara*. 2014. Jakarta. Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Website:

<http://www.fajar.co.id>

http://www.kemendagri.go.id/media/document/2012/11/22/p/p/p_no.74-2012.pdf