

Analisis Efektifitas Dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja Serta Keterkaitannya Dengan Kinerja Keuangan RSUD Teluk Bintuni

Yohanes Tangilumme¹, Agustinus Salle², Yundy Hafizrianda³

^{1,2,3} Universitas Cendrawasih Jayapura

e-mail: aniztangilumme18@gmail.com

ABSTRAK

Latar Belakang: Pengelolaan anggaran berbasis kinerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan kinerja keuangan rumah sakit BLUD. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, terutama di daerah dengan keterbatasan geografis dan fiskal seperti RSUD Teluk Bintuni. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran untuk mendukung keberlanjutan pelayanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran berbasis kinerja serta keterkaitannya dengan kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni periode 2022-2024. Sebagai rumah sakit BLUD, pengelolaan anggaran efektif dan efisien menjadi prasyarat penting mendukung keberlanjutan pelayanan kesehatan, namun implementasinya masih menghadapi tantangan di wilayah dengan karakteristik geografis dan fiskal khas seperti Papua Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif korelasional. Data laporan keuangan, realisasi anggaran, dan mutu pelayanan 2022-2024 dianalisis melalui rasio efektivitas, efisiensi, surplus/defisit, kemandirian keuangan, dan korelasi Pearson. Hasil menunjukkan efektivitas tidak efektif (82,75%-89,67%), efisiensi efisien (90,59%-94,01%) namun cenderung meningkat. Kinerja keuangan relatif stabil dengan surplus setiap tahun, namun kemandirian masih rendah (27,06%-31,81%). Korelasi Pearson menunjukkan efektivitas memiliki hubungan positif sangat kuat ($r=0,91$) dan efisiensi hubungan negatif sangat kuat ($r=-0,99$) dengan kinerja keuangan. Penelitian merekomendasikan penguatan perencanaan berbasis kebutuhan riil, pengendalian belanja operasional, ABK, optimalisasi pendapatan BLUD, serta evaluasi kebijakan tarif dan kompensasi pelayanan gratis.

Kata kunci: efektifitas anggaran, efisiensi anggaran, kinerja keuangan, BLUD, rumah sakit daerah

ABSTRACT

Background: Performance-based budgeting is an essential approach to improving accountability and the financial performance of Regional Public Hospitals (BLUD). However, its implementation continues to face challenges, particularly in regions with geographical and fiscal constraints such as RSUD Teluk Bintuni. Therefore, evaluating the effectiveness and efficiency of performance-based budgeting is necessary to support the sustainability of healthcare services. This study aims to analyze the effectiveness and efficiency of performance-based budget management and its relationship with the financial performance of Teluk Bintuni Regional General Hospital for the 2022-2024 period. As a hospital operating under the Regional Public Service Agency (BLUD) scheme, effective and efficient budget management is a critical prerequisite for supporting the sustainability of healthcare services. However, its implementation still faces challenges in regions with distinctive geographical and fiscal characteristics such as West Papua. This study employs a quantitative descriptive correlational approach. Data consisting of financial statements, budget realization reports, and service quality reports for the 2022-2024 period were analyzed through the calculation of effectiveness and efficiency ratios, operational surplus/deficit, financial independence ratio, and Pearson correlation.

The results show that budget effectiveness falls into the ineffective category (82.75%-89.67%), while efficiency is categorized as efficient (90.59%-94.01%), although it shows an increasing trend. Financial performance remains relatively stable with operational surpluses each year, yet financial independence remains low (27.06%-31.81%). Pearson correlation reveals that effectiveness has a very strong positive relationship with financial performance ($r = 0.91$), while efficiency has a very strong negative relationship ($r = -0.99$). This study recommends strengthening needs-based planning, controlling operational expenditure, implementing

Keywords: logisticss manahement, office stationery, non-medical consumables

PENDAHULUAN

Penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) merupakan pendekatan yang mengintegrasikan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi dalam satu siklus manajemen yang berorientasi pada hasil (Heinrich, 2002; Mwita, 2000). Dalam sektor publik, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *value for money* dan akuntabilitas publik yang menekankan bahwa penggunaan anggaran harus memberikan manfaat optimal bagi masyarakat serta dapat dipertanggungjawabkan secara transparan (Mauro, 2021).

Meskipun memiliki landasan teoritis yang kuat, implementasi penganggaran berbasis kinerja pada organisasi sektor publik, khususnya Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), masih menghadapi berbagai tantangan. Berbagai penelitian diantaranya penelitian oleh Putri dan Rahmawati (2023) serta Yusuf dan Rachmawati (2022) menunjukkan bahwa tingginya realisasi anggaran tidak selalu mencerminkan efektivitas kinerja organisasi. Sebaliknya, kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan pengelolaan keuangan dan pencapaian kinerja organisasi.

Permasalahan tersebut juga terlihat pada rumah sakit BLUD, di mana efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran terbukti berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK-BLUD) mampu meningkatkan efisiensi pelayanan dan memperbaiki kinerja keuangan apabila didukung oleh sistem penganggaran yang terintegrasi. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan anggaran menjadi aspek penting dalam menjaga keberlanjutan layanan kesehatan (Putra, Maharani, & Shafir, 2024).

Kondisi tersebut tercermin pada RSUD Teluk Bintuni selama periode 2022-2024. Meskipun alokasi anggaran terus meningkat, tingkat realisasi anggaran berfluktuasi dan belum mencapai target yang diharapkan. Selain itu, struktur belanja masih didominasi oleh belanja pegawai dengan realisasi yang cenderung menurun, mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan kebutuhan dan kondisi riil. Situasi ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas fiskal belum diikuti oleh peningkatan kualitas perencanaan dan pengelolaan anggaran.

Ketidakefektifan pengelolaan anggaran berdampak pada kinerja keuangan rumah sakit, yang ditandai dengan rendahnya tingkat kemandirian keuangan, yaitu hanya sekitar 27-32% selama periode penelitian. Kondisi tersebut menunjukkan tingginya ketergantungan terhadap pendanaan pemerintah

daerah, sehingga ruang fiskal rumah sakit untuk mengembangkan pelayanan secara mandiri menjadi terbatas. Akibatnya, keberlanjutan pelayanan kesehatan berpotensi terganggu apabila pengelolaan anggaran tidak ditingkatkan secara berkelanjutan.

Meskipun penelitian mengenai penganggaran berbasis kinerja dan pengelolaan keuangan BLUD telah banyak dilakukan, kajian yang menghubungkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran dengan kinerja keuangan rumah sakit, khususnya di wilayah Papua Barat, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis keterkaitan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif korelasional berbasis data longitudinal periode 2022–2024. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan serta mendukung keberlanjutan pelayanan rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional yang dilaksanakan di RSUD Teluk Bintuni, Kabupaten Teluk Bintuni, Provinsi Papua Barat, pada Februari 2026. Penelitian bertujuan mendeskripsikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran berbasis kinerja serta menganalisis hubungannya dengan kinerja keuangan rumah sakit. Data yang digunakan merupakan data sekunder berupa laporan keuangan BLUD, laporan realisasi anggaran, dokumen anggaran periode 2022-2024, serta peraturan dan literatur yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dan studi kepustakaan, dengan unit analisis berupa laporan keuangan RSUD Teluk Bintuni selama periode penelitian.

Variabel penelitian terdiri atas efektivitas pengelolaan anggaran (X_1), efisiensi pengelolaan anggaran (X_2), dan kinerja keuangan (Y). Efektivitas diukur menggunakan rasio realisasi anggaran terhadap target anggaran, sedangkan efisiensi diukur melalui rasio realisasi belanja terhadap realisasi pendapatan. Kinerja keuangan dinilai berdasarkan indikator surplus/defisit operasional dan rasio kemandirian keuangan BLUD. Seluruh variabel diukur menggunakan skala rasio sesuai dengan pedoman analisis kinerja keuangan sektor publik.

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif, analisis rasio keuangan, dan analisis korelasi Pearson. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi efektivitas, efisiensi, dan kinerja keuangan selama periode 2022-2024, sedangkan analisis rasio digunakan untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, surplus/defisit operasional, dan kemandirian keuangan berdasarkan kriteria Mahmudi (2019). Selanjutnya, analisis korelasi Pearson digunakan untuk menguji hubungan antara efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran dengan kinerja keuangan. Karena penelitian menggunakan data sekunder yang

berasal dari laporan keuangan resmi RSUD Teluk Bintuni yang telah disusun sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan diaudit, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen tidak dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Tingkat Efektivitas Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja RSUD Teluk Bintuni

Tabel 1. Tingkat Efektivitas Pengelolaan Anggaran Tahun 2022-2024

Tahun	Target Anggaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Efektivitas (%)	Kriteria
2022	92.446.820.392	76.503.723.100	82,75	Tidak efektif
2023	98.725.430.651	88.518.067.912	89,67	Tidak efektif
2024	120.825.280.159	99.181.095.616	82,09	Tidak efektif

(Sumber: Data Primer, 2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja RSUD Teluk Bintuni selama periode 2022-2024 berada pada kategori tidak efektif. Rasio efektivitas mengalami peningkatan pada tahun 2023 menjadi 89,67%, namun kembali menurun menjadi 82,09% pada tahun 2024 meskipun alokasi anggaran meningkat secara signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas anggaran belum diikuti oleh optimalisasi realisasi anggaran sesuai target yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan, efektivitas pengelolaan anggaran RSUD Teluk Bintuni masih belum optimal. Hasil ini menunjukkan perlunya penguatan proses perencanaan berbasis kebutuhan riil, peningkatan akurasi penyusunan target anggaran, serta optimalisasi pelaksanaan program agar realisasi anggaran lebih mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Tingkat Efektivitas Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja

Tabel 2. Tingkat Efektivitas Pengelolaan Anggaran Tahun 2022-2024

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Efisiensi (%)	Kriteria
2022	69.302.518.457	76.503.723.100	90,59	Efisien
2023	82.965.941.236	88.518.067.912	93,73	Efisien
2024	104.315.718.629	110.853.544.573	94,11	Efisien

(Sumber: Data Primer, 2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran RSUD Teluk Bintuni selama tahun 2022-2024 berada pada kategori efisien, dengan rasio efisiensi berkisar antara 90,59% hingga 94,11%. Meskipun demikian, rasio efisiensi menunjukkan kecenderungan meningkat setiap tahun, yang berarti proporsi belanja terhadap pendapatan semakin besar. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa ruang efisiensi anggaran mulai berkurang seiring

Secara umum, rumah sakit telah mampu mengelola sumber daya keuangan secara efisien. Namun demikian, peningkatan rasio efisiensi dari tahun ke tahun menjadi sinyal perlunya pengendalian belanja operasional dan peningkatan produktivitas pendapatan agar efisiensi keuangan dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

3. Kinerja Keuangan RSUD Teluk Bintuni

Tabel 3. Kinerja Keuangan RSUD Teluk Bintuni Tahun 2022-2024

Tahun	Surplus Operasional (Rp)	Rasio Kemandirian (Rp)	Kriteria
2022	69.302.518.457	76.503.723.100	Efisien
2023	82.965.941.236	88.518.067.912	Efisien
2024	104.315.718.629	110.853.544.573	Efisien

(Sumber: Data Primer, 2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa RSUD Teluk Bintuni mampu mempertahankan surplus operasional selama periode penelitian. Meskipun demikian, tingkat kemandirian keuangan masih berada pada kategori rendah, yaitu antara 27,06% hingga 31,81%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pendapatan rumah sakit masih berasal dari dukungan APBD sehingga kemampuan pembiayaan operasional secara mandiri belum optimal.

Secara keseluruhan, kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni tergolong cukup baik karena mampu mempertahankan surplus operasional. Namun, rendahnya rasio kemandirian menunjukkan bahwa keberlanjutan keuangan rumah sakit masih sangat dipengaruhi oleh pendanaan pemerintah daerah, sehingga optimalisasi pendapatan BLUD perlu menjadi prioritas strategis.

4. Hubungan Efektifitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran dengan Kinerja Keuangan

Tabel 4. Hasil Analisis Korelasi Pearson

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi
Efektivitas → Kinerja Keuangan	0,91	Hubungan positif sangat kuat
Efisiensi → Kinerja Keuangan	-0,99	Hubungan negatif sangat kuat

(Sumber: Data Primer, 2025)

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran memiliki hubungan positif sangat kuat dengan kinerja keuangan ($r = 0,91$). Artinya, semakin tinggi efektivitas pengelolaan anggaran, semakin baik kinerja keuangan rumah sakit. Sebaliknya, efisiensi pengelolaan anggaran memiliki hubungan negatif sangat kuat terhadap kinerja keuangan ($r = -0,99$). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan rasio efisiensi (yang mencerminkan semakin besarnya proporsi belanja terhadap pendapatan) cenderung diikuti oleh penurunan kinerja keuangan.

Secara keseluruhan, efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran merupakan faktor yang berkaitan erat dengan kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan

anggaran, pengendalian belanja operasional, serta optimalisasi pendapatan BLUD menjadi strategi penting untuk memperkuat kinerja keuangan dan mendukung keberlanjutan pelayanan kesehatan.

Pembahasan

1. Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat efektivitas pengelolaan anggaran RSUD Teluk Bintuni selama periode 2022-2024 berada pada kategori tidak efektif, dengan rasio efektivitas berturut-turut sebesar 82,75%, 89,67%, dan 82,09%. Berdasarkan kriteria Mahmudi (2019), efektivitas anggaran dinilai baik apabila realisasi mampu mencapai lebih dari 90% dari target yang telah ditetapkan. Fluktuasi capaian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan alokasi anggaran belum diikuti oleh optimalisasi realisasi pendapatan, sehingga tujuan penganggaran berbasis kinerja belum tercapai secara maksimal (Data Primer, 2025).

Secara teoritis, efektivitas pengelolaan anggaran menggambarkan kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah direncanakan melalui pemanfaatan sumber daya keuangan secara optimal. Rendahnya efektivitas pada RSUD Teluk Bintuni mengindikasikan masih terdapat kesenjangan antara target dan realisasi pendapatan. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai kendala, antara lain permasalahan administrasi klaim BPJS, ketidaklengkapan dokumen dan kesalahan *coding* diagnosis, piutang kerja sama yang belum tertagih, serta belum optimalnya penerapan tarif layanan dan pemanfaatan sumber pendapatan lainnya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran pada rumah sakit BLUD masih menghadapi berbagai tantangan. Penelitian Farwitawati (2020), Pratama dan Pikri (2020), serta Jannah dkk. (2025) melaporkan bahwa realisasi pendapatan rumah sakit belum mampu mencapai target anggaran secara optimal. Sebaliknya, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Azizah dkk. (2024) dan Oktavia dkk. (2023) yang menunjukkan tingkat efektivitas sangat tinggi. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran dipengaruhi oleh kualitas sistem administrasi, tata kelola organisasi, serta kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan fleksibilitas pengelolaan keuangan BLUD.

Meskipun demikian, rendahnya efektivitas realisasi anggaran tidak selalu mencerminkan buruknya kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Dalam organisasi pelayanan publik, sebagian anggaran dapat tidak terealisasi karena adanya efisiensi belanja, perubahan prioritas pelayanan, maupun penyesuaian terhadap kebutuhan masyarakat yang bersifat dinamis. Oleh karena itu, penilaian efektivitas pengelolaan anggaran perlu dikaitkan dengan pencapaian *output* dan *outcome* pelayanan kesehatan sebagai esensi dari penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan hasil tersebut, peningkatan efektivitas pengelolaan anggaran memerlukan perbaikan pada aspek perencanaan dan pengelolaan pendapatan BLUD. Penguatan sistem administrasi dan verifikasi klaim, peningkatan kualitas dokumentasi medis dan *coding* diagnosis, optimalisasi penagihan piutang, serta penerapan tarif layanan sesuai ketentuan menjadi langkah strategis yang dapat dilakukan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan realisasi pendapatan, memperkuat kinerja keuangan rumah sakit, serta mendukung keberlanjutan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

2. Efisiensi Anggaran (Termasuk Analisis Belanja Pegawai)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat efisiensi pengelolaan anggaran RSUD Teluk Bintuni selama periode 2022-2024 berada pada kategori efisien, dengan rasio efisiensi sebesar 90,59% pada tahun 2022, meningkat menjadi 92,68% pada tahun 2023, dan 94,01% pada tahun 2024 (Data Primer, 2025). Berdasarkan kriteria Mahmudi (2019), rasio efisiensi antara 90%-100% menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mengelola belanja sesuai dengan pendapatan yang tersedia. Meskipun demikian, peningkatan rasio efisiensi dari tahun ke tahun mengindikasikan bahwa proporsi belanja terhadap pendapatan semakin besar, sehingga ruang efisiensi fiskal cenderung menyempit dan perlu diantisipasi melalui pengendalian biaya yang lebih optimal.

Efisiensi tersebut didukung oleh penerapan perencanaan anggaran berbasis kebutuhan pelayanan, penetapan skala prioritas, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi realisasi anggaran secara berkala. Selain itu, alokasi anggaran difokuskan pada layanan prioritas, seperti pengadaan alat kesehatan dan pengembangan layanan unggulan. Dari sisi belanja, persentase realisasi belanja pegawai mengalami penurunan, yang menunjukkan adanya upaya pengendalian pengeluaran. Namun demikian, penyusunan kebutuhan sumber daya manusia belum sepenuhnya didasarkan pada Analisis Beban Kerja (ABK), sehingga perencanaan belanja pegawai masih memerlukan penyempurnaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pratama dan Pikri (2020), Oktavia dkk. (2023), serta Keumala dkk. (2023) yang menunjukkan bahwa penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran. Sebaliknya, hasil penelitian ini berbeda dengan Azizah dkk. (2024) pada RSUD Sleman yang melaporkan rasio efisiensi di atas 100%, sehingga dikategorikan tidak efisien. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan meningkatkan pendapatan, tetapi juga oleh efektivitas pengendalian belanja dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki rumah sakit.

Besarnya proporsi belanja pegawai memiliki implikasi terhadap fleksibilitas anggaran rumah sakit dalam membiayai pelayanan kesehatan. Perencanaan belanja pegawai yang kurang tepat dapat mengurangi ruang fiskal untuk mendukung peningkatan mutu layanan. Meskipun indikator pelayanan seperti *Bed Occupancy Ratio* (BOR) dan *Bed Turn Over* (BTO) menunjukkan tren peningkatan, capaian BOR masih

berada di bawah standar ideal rumah sakit. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi anggaran perlu diimbangi dengan peningkatan pemanfaatan kapasitas pelayanan agar mampu menghasilkan pendapatan yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, efisiensi pengelolaan anggaran RSUD Teluk Bintuni telah berada pada kategori baik, namun masih memerlukan penguatan untuk menjaga keberlanjutannya. Penyusunan anggaran berbasis Analisis Beban Kerja, pengendalian belanja operasional, serta optimalisasi pemanfaatan aset dan kapasitas pelayanan menjadi strategi penting dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat keberlanjutan fiskal rumah sakit sekaligus mendukung peningkatan kualitas pelayanan kesehatan secara berkesinambungan.

3. Kinerja Keuangan dan Kemandirian BLUD

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni selama periode 2022-2024 berada dalam kondisi relatif stabil, yang ditandai dengan surplus operasional pada setiap tahun anggaran (Data Primer, 2026). Meskipun demikian, nilai surplus mengalami penurunan dari tahun ke tahun, mengindikasikan bahwa pertumbuhan belanja operasional berlangsung lebih cepat dibandingkan peningkatan pendapatan. Dari aspek kemandirian keuangan, rasio kemandirian masih berada pada kategori rendah meskipun mengalami peningkatan, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pendapatan rumah sakit masih bergantung pada dukungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Rendahnya tingkat kemandirian keuangan dipengaruhi oleh belum optimalnya kontribusi pendapatan BLUD terhadap total pendapatan rumah sakit. Kondisi tersebut berkaitan dengan kebijakan pelayanan kesehatan gratis, belum optimalnya pendapatan dari klaim BPJS Kesehatan, piutang kerja sama yang belum tertagih, serta tingginya komitmen rumah sakit dalam memberikan pelayanan tanpa membedakan status kepesertaan pasien. Selain itu, pendapatan BLUD masih belum mampu menutupi seluruh kebutuhan belanja pegawai, sehingga ketergantungan terhadap pendanaan pemerintah daerah masih cukup tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa rendahnya kemandirian keuangan masih menjadi tantangan pada banyak rumah sakit BLUD. Penelitian Azizah dkk. (2024), Jannah dkk. (2025), dan Farwitawati (2020) melaporkan bahwa tingginya ketergantungan terhadap APBD disebabkan oleh belum optimalnya pengelolaan pendapatan dan keterbatasan pemanfaatan potensi sumber pendapatan rumah sakit. Sebaliknya, hasil penelitian Ngabito dkk. (2025) dan Keumala dkk. (2023) menunjukkan bahwa penerapan BLUD yang didukung oleh pengelolaan pendapatan yang baik mampu meningkatkan kemandirian keuangan secara signifikan. Perbedaan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan implementasi BLUD sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola, kebijakan tarif, dan efektivitas manajemen keuangan.

Meskipun tingkat kemandirian keuangan masih rendah, kondisi tersebut perlu dipahami dalam konteks karakteristik RSUD Teluk Bintuni sebagai rumah sakit rujukan di wilayah dengan tantangan geografis yang tinggi. Keterbatasan akses pelayanan kesehatan menyebabkan pemanfaatan layanan belum sepenuhnya optimal sehingga berdampak pada kemampuan rumah sakit dalam menghasilkan pendapatan mandiri. Namun demikian, indikator mutu pelayanan menunjukkan kecenderungan yang positif, ditandai dengan peningkatan *Bed Occupancy Ratio* (BOR) dan *Bed Turn Over* (BTO), sementara *Net Death Rate* (NDR) dan *Gross Death Rate* (GDR) tetap berada dalam batas standar pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang ada masih mampu mendukung keberlangsungan pelayanan kesehatan.

Secara keseluruhan, kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni dapat dikategorikan cukup baik dari sisi keberlangsungan operasional karena mampu mempertahankan surplus dan menjaga mutu pelayanan. Namun, peningkatan kemandirian keuangan masih menjadi tantangan strategis yang memerlukan optimalisasi seluruh sumber pendapatan BLUD, perbaikan sistem administrasi dan penagihan, penguatan verifikasi klaim BPJS, penerapan tarif sesuai ketentuan, serta pengendalian belanja secara berkelanjutan. Upaya tersebut diharapkan dapat mengurangi ketergantungan terhadap APBD dan memperkuat keberlanjutan keuangan rumah sakit dalam jangka panjang.

4. Keterkaitan Efektivitas, Efisiensi dan Kinerja Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran memiliki hubungan positif sangat kuat terhadap kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni ($r = 0,91$), sedangkan efisiensi pengelolaan anggaran memiliki hubungan negatif sangat kuat ($r = -0,99$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas pengelolaan anggaran cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja keuangan, sementara peningkatan rasio efisiensi yang mencerminkan semakin besarnya proporsi belanja terhadap pendapatan berpotensi menekan kinerja keuangan rumah sakit. Kondisi tersebut tercermin dari rendahnya efektivitas realisasi pendapatan yang diikuti oleh penurunan surplus operasional dan terbatasnya ruang fiskal selama periode penelitian.

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengendalikan belanja, tetapi juga oleh kemampuan mengoptimalkan pendapatan BLUD. Rendahnya efektivitas pendapatan menyebabkan kontribusi pendapatan mandiri terhadap total pendapatan masih kecil, sehingga rumah sakit belum mampu membiayai seluruh kebutuhan operasional secara mandiri. Di sisi lain, meningkatnya proporsi belanja terhadap pendapatan mempersempit fleksibilitas keuangan dan berpotensi mengurangi kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan surplus operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Azizah (2022), Yulistia dan Muchlis (2020), serta Retnosari dkk. (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran berpengaruh

terhadap kinerja keuangan organisasi sektor publik. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan perbedaan pada aspek efisiensi, di mana peningkatan rasio efisiensi memiliki hubungan negatif yang sangat kuat terhadap kinerja keuangan. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efisiensi yang ditunjukkan oleh semakin besarnya proporsi belanja terhadap pendapatan belum tentu menghasilkan kondisi keuangan yang lebih baik apabila tidak diimbangi dengan peningkatan pendapatan.

Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan dua komponen yang saling melengkapi dalam pengelolaan keuangan BLUD. Peningkatan pendapatan tanpa pengendalian belanja dapat mengurangi keberlanjutan fiskal, sedangkan pengendalian belanja tanpa optimalisasi pendapatan juga belum mampu meningkatkan kemandirian keuangan rumah sakit. Oleh karena itu, keseimbangan antara efektivitas pencapaian pendapatan dan efisiensi penggunaan anggaran menjadi faktor penting dalam mendukung stabilitas keuangan serta keberlangsungan pelayanan kesehatan.

Secara keseluruhan, RSUD Teluk Bintuni perlu menerapkan strategi pengelolaan anggaran yang lebih seimbang melalui optimalisasi pendapatan BLUD dan pengendalian belanja operasional secara berkelanjutan. Penguatan sistem administrasi dan penagihan, peningkatan kualitas verifikasi klaim dan *coding* diagnosis, penerapan tarif sesuai ketentuan, serta pengendalian belanja berbasis kebutuhan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran. Dengan demikian, kinerja keuangan, tingkat kemandirian, dan mutu pelayanan rumah sakit dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan anggaran berbasis kinerja di RSUD Teluk Bintuni selama periode 2022-2024 menunjukkan bahwa tingkat efektivitas anggaran masih berada pada kategori tidak efektif, sedangkan tingkat efisiensi berada pada kategori efisien meskipun menunjukkan tren peningkatan rasio belanja terhadap pendapatan. Kinerja keuangan rumah sakit tergolong relatif baik dan stabil karena mampu mempertahankan surplus operasional setiap tahun, namun nilai surplus cenderung menurun dan rasio kemandirian keuangan masih berada pada kategori rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit masih memiliki ketergantungan yang cukup tinggi terhadap pendanaan pemerintah daerah akibat belum optimalnya pendapatan BLUD, yang dipengaruhi oleh berbagai kendala administratif, sistem penagihan, kebijakan tarif, serta belum optimalnya perencanaan kebutuhan sumber daya manusia berbasis Analisis Beban Kerja (ABK).

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran memiliki keterkaitan yang sangat kuat dengan kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni. Efektivitas anggaran memiliki hubungan positif sangat kuat terhadap kinerja keuangan, sedangkan efisiensi anggaran memiliki hubungan negatif sangat kuat, yang mengindikasikan bahwa peningkatan efektivitas pendapatan serta

pengendalian proporsi belanja menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan keuangan rumah sakit. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan anggaran, optimalisasi pendapatan BLUD, penguatan sistem administrasi dan penagihan, serta pengendalian belanja operasional secara berkelanjutan diperlukan untuk memperkuat kemandirian keuangan dan mendukung peningkatan mutu pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, N., Miranti, Putri, T. S., & Rolian, S. (2024). Analisis laporan realisasi anggaran untuk menilai tingkat ekonomi, efektivitas, dan efisiensi kinerja keuangan BLUD (Studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman). *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(6), 753-762.
- Farwitawati, R. (2020). Analisis kinerja keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bengkalis sebelum dan sesudah Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 3(3), 99-109.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Jannah, M., Idrus, M., & Nuraisyiah. (2025). Analisis kinerja keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sinjai berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor Per-22/PB/2020 Tahun 2021-2023. *Jurnal Kecerdasan Buatan dan Bisnis Digital (RIGGS)*, 4(4), 2061-2068.
- Keumala, C. M., Maryana, Husin, D., Al Fahmi, M. L., Shalawati, Tamara, S. U., & Zahara, I. (2023). Analisis kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada RSUD Cut Meutia Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10(2), 580-600.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Edisi ke-3). UPP STIM YKPN.
- Mauro, S. G. (2021). Performance-based budgeting in the public sector: A systematic review. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 123-142.
- Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A systems-based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19-37.
- Ngabito, T., Saprudin, Masiaga, N., Taniu, S., & Masjhur, M. A. R. (2025). Analisis tingkat kemandirian keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada RSUD Toto Kabila. *RIGGS*, 6(2), 342-356.
- Oktavia, D. C., Maslichah, & Mahsuni, A. W. (2022). Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dan pengaruhnya terhadap kinerja Rumah Sakit (Studi kasus pada RSUD Nganjuk). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 12(1), 291-300.

- Pratama, Y., & Pikri, F. (2020). Analisis efisiensi dan efektivitas anggaran pada Badan Layanan Umum Daerah (Studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Cicalengka Kabupaten Bandung). *Ministrate: Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah*, 2(2), 75-86.
- Putri, A. D., & Rahmawati, I. (2023). Analisis efektivitas anggaran dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik. *Jurnal Akuntansi Publik*.
- Retnosari, M. C., Suryawati, C., & Harto, P. (2022). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran di RSUP Dr. Kariadi Semarang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 10(3), 231-240.
- Yulistia, & Muchlis, R. H. (2020). Analisis efektivitas dan efisiensi penggunaan dana serta dampak terhadap kinerja keuangan (studi kasus rumah sakit stroke nasional Bukittinggi). *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 5(3), 193-202.
- Yusuf, M., & Rachmawati, N. (2022). Efektivitas belanja publik terhadap peningkatan layanan kesehatan daerah. *Jurnal Manajemen Publik*.