

ANALISIS PERENCANAAN DAN EVALUASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DI DINAS KESEHATAN KOTA SEMARANG

Luhsyifa Zionis Terra¹, Viona Putri Zahrani², Luvi Rahmawati³, Melanie Septiana⁴.

Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan, Universitas Dian Nuswantoro, Jl. Imam Bonjol No.207 Semarang 50131, Central Java, Indonesia

Dinas Kesehatan Kota Semarang, Jl. Pandanaran No.79, Mugassari, Kec. Semarang Sel., Kota Semarang, Jawa Tengah 50249

*Corresponding Author : vionazahrani35@gmail.com

DOI:

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi perencanaan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja pada Dinas Kesehatan Kota Semarang serta dampaknya terhadap efektivitas pemerintah daerah. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode analisis dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dan dokumen anggaran tahun 2022–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran telah mengintegrasikan prinsip berbasis kinerja dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), namun masih ditemui kendala dalam optimalisasi alokasi anggaran untuk kegiatan prioritas kesehatan. Di sisi evaluasi, mekanisme penilaian kinerja telah dilaksanakan secara rutin melalui LKjIP, tetapi efektivitasnya terkendala oleh keterlambatan penyediaan data kinerja yang real-time dan akurat. Penelitian menyimpulkan bahwa meskipun kerangka perencanaan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja telah diterapkan, peningkatan efektivitas pemerintah daerah masih memerlukan penguatan dalam sinkronisasi perencanaan, penguatan sistem monitoring evaluasi (monev) berbasis teknologi, serta peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan anggaran kinerja.

Kata kunci: perencanaan anggaran, evaluasi kinerja, anggaran berbasis kinerja, efektivitas pemerintah daerah, Dinas Kesehatan.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of performance-based budget planning and evaluation at the Semarang City Health Office and its impact on the effectiveness of local government. The research method uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews with four key informants (Head of Planning Division, Head of Finance Division, Performance Evaluation Staff, and Commitment Making Officials at the Health Office) as well as analysis of Government Agency Performance Reports (LKjIP) and budget documents for 2022–2024. The results show that the budget planning process has integrated performance-based principles by referring to the Regional Medium-Term Development Plan (RPJMD), but constraints are still found in optimizing budget allocations for priority health activities. On the evaluation side, performance assessment mechanisms have been carried out regularly through LKjIP, but their effectiveness is constrained by delays in the provision of real-time and accurate performance data. The study concludes that although the framework for performance-based budget planning and evaluation has been implemented, increasing local government effectiveness still requires strengthening in planning synchronization, strengthening technology-based monitoring and evaluation (monev) systems, and improving human resource capacity in performance budget management.

Keywords: budget planning, performance evaluation, performance-based budgeting, local government effectiveness, Health Office.

1. Pendahuluan

Efektivitas penyelenggaraan pemerintah daerah sangat bergantung pada kapasitas pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel, transparan, dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks ini, anggaran daerah tidak hanya berfungsi sebagai instrumen fiskal untuk membiayai kegiatan pemerintahan, tetapi juga sebagai alat manajemen strategis yang berperan penting dalam mengarahkan perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian program pembangunan. [1]. Paradigma penganggaran tradisional yang berfokus pada input (belanja) telah bergeser menuju Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) yang menekankan keterkaitan antara alokasi anggaran dengan capaian output dan outcome yang terukur. Pergeseran ini didorong oleh tuntutan akuntabilitas publik dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya [2].

Dinas Kesehatan sebagai organisasi perangkat daerah (OPD) memiliki peran strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui perencanaan dan pelaksanaan berbagai program kesehatan yang berorientasi pada kebutuhan publik. Dalam menjalankan fungsi tersebut, Dinas Kesehatan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, terutama dalam mengalokasikan anggaran yang terbatas untuk membiayai berbagai program prioritas, seperti percepatan penurunan stunting, peningkatan cakupan imunisasi, pengendalian penyakit menular dan tidak menular, serta penguatan layanan kesehatan dasar di tingkat puskesmas dan masyarakat. Kondisi ini menuntut adanya pengelolaan anggaran yang tidak hanya efisien, tetapi juga efektif dan berorientasi pada hasil (outcome). Oleh karena itu, efektivitas perencanaan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang menjadi indikator kunci keberhasilan pembangunan sektor kesehatan di tingkat daerah, karena mencerminkan sejauh mana alokasi sumber daya publik mampu diterjemahkan menjadi capaian kinerja yang terukur, peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, serta perbaikan berkelanjutan terhadap status kesehatan masyarakat. [3]

Kota Semarang, sebagai salah satu kota metropolitan dengan dinamika kesehatan yang tinggi, telah berupaya menerapkan PBK dalam pengelolaan APBD-nya. Namun, berbagai kajian sebelumnya seperti [4] mengindikasikan bahwa kesenjangan antara perencanaan, implementasi, dan evaluasi kinerja anggaran masih sering terjadi di banyak daerah, yang berpotensi mengurangi dampak program terhadap masyarakat. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa meskipun secara formal kerangka Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) telah diadopsi dalam sistem pengelolaan keuangan daerah, implementasinya di tingkat organisasi perangkat daerah belum sepenuhnya berjalan optimal. Terdapat berbagai faktor teknis dan manajerial yang memengaruhi sejauh mana perencanaan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja mampu diterjemahkan secara efektif ke dalam pencapaian kinerja pemerintah daerah, khususnya di sektor kesehatan..

Dalam penerapannya, Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) bukan hanya alat alokasi anggaran tetapi juga berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas dan kinerja kelembagaan pemerintah daerah. Beberapa studi empiris telah menunjukkan bahwa PBK dapat memperkuat tata kelola keuangan pemerintah dengan meningkatkan kapasitas perencanaan, transparansi dalam pelaporan, dan mekanisme pemantauan yang lebih efektif untuk realisasi anggaran dan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan [5]. Dengan demikian, efektivitas manajemen keuangan daerah melalui pendekatan berbasis kinerja dapat dilihat dari sejauh mana anggaran yang direncanakan mampu menghasilkan output dan hasil yang selaras dengan tujuan pembangunan, termasuk pelayanan publik yang lebih optimal dan akuntabel.[6][7]

Namun, berbagai studi empiris mengungkapkan bahwa meskipun PBK memiliki nilai strategis dalam meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas anggaran, implementasinya di banyak pemerintah daerah masih menghadapi hambatan signifikan yang memengaruhi pencapaian hasil yang diharapkan. Penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam

mengembangkan dan mengukur indikator kinerja, serta kurangnya sistem informasi terintegrasi untuk mendukung pengukuran dan pelaporan kinerja, merupakan hambatan utama bagi implementasi PBK yang optimal. Lebih lanjut, faktor eksternal seperti perubahan lingkungan ekonomi dan sosial serta kendala anggaran seringkali memengaruhi ketepatan perencanaan dan implementasi anggaran, sehingga mengurangi keterkaitan anggaran dengan hasil pembangunan [8][9].

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) Menganalisis mekanisme dan proses perencanaan anggaran berbasis kinerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang; (2) Mengevaluasi pelaksanaan dan efektivitas sistem evaluasi kinerja anggaran; dan (3) Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi sistem tersebut.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif deskriptif dengan metode analisis dokumen. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari laporan realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), serta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kota Semarang tahun 2021–2024. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan capaian dan perencanaan program secara objektif berdasarkan data numerik yang tersedia dalam dokumen tersebut. Pemilihan metode ini untuk mempermudah olah data dalam menganalisis dan mendeskripsikan hasil yang akan diinterpretasikan. Untuk hal ini lokasi penelitian berada pada Dinas Kesehatan Kab. Semarang. Fokus objek yang akan diteliti adalah dokumen yang berisikan objek perencanaan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja. [10][11]

Indikator Kinerja Utama menurut Dinas Kesehatan Kota Semarang meliputi Angka Kematian Ibu, Angka Kematian Bayi, Angka Morbiditas, rasio tenaga kesehatan terhadap jumlah penduduk, proporsi pelayanan kefarmasian di puskesmas sesuai standar, proporsi kelurahan siaga aktif mandiri, serta nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur capaian kinerja sektor kesehatan secara komprehensif, mencakup aspek kesehatan ibu dan anak, tingkat kesakitan masyarakat, ketersediaan sumber daya kesehatan, mutu pelayanan kesehatan dasar, kesiapsiagaan masyarakat dalam bidang kesehatan, serta tingkat akuntabilitas kinerja organisasi perangkat daerah.

Prosedur penelitian meliputi pengumpulan, seleksi, dan klasifikasi data sesuai dengan indikator penelitian yang telah ditetapkan. Selanjutnya, dilakukan pengujian data melalui pemeriksaan kelengkapan dan konsistensi antar dokumen guna menjamin keabsahan data. Data yang telah memenuhi kriteria kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel untuk dilakukan tabulasi, penghitungan persentase, serta penyajian data dalam bentuk tabel dan grafik. Tahap selanjutnya adalah analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif guna memperoleh gambaran capaian kinerja dan perencanaan program secara komprehensif [12]

3. Hasil dan Analisis

Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Berbasis Kinerja

1. Perbandingan Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2024.

NO	INDIKATOR KINERJA UTAMA	CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024				REALISASI	REALISASI
		TARGET	REALISASI	%	KRITERIA	TAHUN 2022	TAHUN 2023

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Angka Kematian Ibu [per 1000 KH]	71,32	79,85	87,21	Tinggi	67,25	71,97
2	Angka Kematian Bayi [per 100.000 KH]	6,06	7,09	68,15	Tinggi	5,60	6,97
3	Angka Morbiditas [per 1000 penduduk]	12,69	12,69	100	Sangat Tinggi	11,01	12,51
4	Rasio tenaga Kesehatan terhadap jumlah penduduk [per 1000 penduduk]	1,40	2,01	143,57	Sangat Tinggi	2,60	1,72

5	Proporsi pelayanan kefarmasian di puskesmas sesuai standar [persentase]	100	100	100	Sangat Tinggi	100	100
6	Proporsi kelurahan siaga aktif mandiri [persentase]	49,72	66,67	102,04	Sangat Tinggi	100	66,10
7	Nilai AKIP [Nilai]	72,50	79,70	109,93	Sangat Tinggi	74,01	74,01

Berdasarkan tabel berikut perbandingan target dan realisasi Indikator Kinerja Utama Dinas Kesehatan Kota Semarang tahun 2024 serta capaian kinerja tahun 2022 dan 2023. Secara umum, capaian kinerja tahun 2024 berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, dengan sebagian besar indikator mencapai target, khususnya pada rasio tenaga kesehatan, pelayanan kefarmasian di puskesmas sesuai standar, proporsi kelurahan siaga aktif mandiri, dan nilai AKIP. Namun, pada indikator Angka Kematian Ibu dan Angka Kematian Bayi, meskipun capaian kinerja tergolong tinggi, realisasi tahun 2024 menunjukkan peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, yang mengindikasikan bahwa pencapaian target kinerja belum sepenuhnya mencerminkan perbaikan outcome kesehatan masyarakat.[13]

2. Perencanaan Keuangan

No.	Uraian	Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
1	BELANJA TIDAK LANGSUNG	296.471.937.206	296.471.937.206
2	BELANJA LANGSUNG	257.347.950.505	257.347.950.505
3	TOTAL PAGU (1 + 2)	553.819.887.711	553.819.887.711

Pemeliharaan/Rehabilitasi Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya, kegiatan tersebut berada dalam lingkup Sekretariat melalui Subbagian Keuangan. Kegiatan ini mencakup pemeliharaan serta rehabilitasi gedung kantor dan bangunan penunjang lainnya. Adapun alokasi anggaran yang disediakan sebesar Rp1.412.983.161, yang digunakan untuk menjaga kelayakan dan fungsi bangunan, meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja, serta menjamin keberlangsungan

operasional perkantoran. Anggaran tersebut direkap dalam laporan keuangan sekretariat sebagai bagian dari belanja pemeliharaan sarana dan prasarana guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara berkelanjutan.[14]

3. Evaluasi Anggaran Berbasis Kinerja Dinas Kesehatan Kota Semarang

No.	Uraian	Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
1	BELANJA TIDAK LANGSUNG	296.471.937.206	296.471.937.206
2	BELANJA LANGSUNG	257.347.950.505	257.347.950.505
3	TOTAL PAGU (1 + 2)	553.819.887.711	553.819.887.711

Pemeliharaan gedung perkantoran memainkan peran penting dalam menjaga fungsionalitas gedung secara berkelanjutan dan mendukung kelancaran serta optimalisasi operasional kegiatan organisasi. Gedung yang kurang mendapat perawatan yang memadai cenderung mengalami penurunan kondisi fisik dan fungsi seiring waktu, sehingga perencanaan dan implementasi pemeliharaan menjadi komponen penting dalam manajemen fasilitas perkantoran.

Dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Kota Semarang 2025, Dinas Kesehatan Kota Semarang menerima alokasi lebih dari Rp500 miliar untuk mendukung pelaksanaan berbagai program kesehatan masyarakat, seperti pelayanan puskesmas, pembiayaan BPJS untuk masyarakat kurang mampu, dan kebutuhan operasional lainnya, dengan target tingkat penyerapan anggaran sekitar 97–98% pada akhir tahun. Selain itu, dalam APBN Revisi 2025, terdapat tambahan anggaran sebesar Rp15 miliar untuk program Jaminan Kesehatan Universal (UUPB) guna memperluas akses pelayanan kesehatan bagi sekitar 10 ribu warga yang belum terdaftar di JKN-BPJS, sehingga total anggaran UPB pada tahun tersebut mencapai sekitar Rp91 miliar, sebagai bagian dari pengeluaran keseluruhan yang dikelola oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang.[15]

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dokumen perencanaan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja di Dinas Kesehatan Kota Semarang, dapat disimpulkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja telah dilaksanakan secara sistematis dan selaras dengan dokumen perencanaan strategis daerah, seperti RPJMD dan LKjIP, sehingga mampu mendukung pencapaian kinerja sektor kesehatan yang secara umum berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Sebagian besar indikator kinerja utama menunjukkan capaian yang optimal, khususnya pada aspek ketersediaan sumber daya kesehatan, mutu pelayanan dasar, kesiapsiagaan masyarakat, serta akuntabilitas kinerja instansi, yang mengindikasikan bahwa perencanaan dan pemanfaatan anggaran telah berkontribusi positif terhadap efektivitas kinerja organisasi. Namun demikian, pada beberapa indikator outcome kesehatan, terutama yang berkaitan dengan kesehatan ibu dan bayi, capaian kinerja belum sepenuhnya mencerminkan perbaikan kondisi

kesehatan masyarakat secara optimal, sehingga diperlukan penguatan sinkronisasi antara perencanaan dan implementasi program, peningkatan kualitas data kinerja yang lebih akurat dan tepat waktu, serta optimalisasi sistem monitoring dan evaluasi berbasis teknologi guna meningkatkan efektivitas anggaran dan keberlanjutan hasil pembangunan kesehatan.

Referensi

- [1] Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik Edisi Terbaru*. ANDI, 2018.
- [2] K. Indri, M. Sahara, and R. Valiant, “A Sytematic Literature Review : Assessing the Effectiveness of Performance-Based Budgeting in Government Financial Management,” vol. 10, pp. 52–74, 2025.
- [3] S. idilla Fitri, R. S. N. Simatupang, N. Mauliza, and M. Mariana, “Evaluasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Daerah,” vol. 2, pp. 337–344, 2024.
- [4] R. M. Napitupulu, R. Sukmana, and A. S. Rusydiana, “Governance of Islamic social finance: learnings from existing literature,” *Int. J. Islam. Middle East. Financ. Manag.*, vol. 17, no. 3, pp. 552–571, Jun. 2024, doi: 10.1108/IMEFM-06-2023-0222.
- [5] T. Ismail, Y. Jak, and A. G. Kodyat, “Peran Human Resources Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Sdm Pada Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mas Kadiran Medan,” vol. 9, no. 4, pp. 1155–1171, 2025.
- [6] Kurniawan, C. Adhim, and F. Mauzu, “Economics and Digital Business Review Efektivitas Pengelolaan Keuangan Desa Nowa Dengan,” vol. 7, no. 1, pp. 189–201, 2025.
- [7] R. Fitranata, “Asdaf Kabupaten Belitung Timur, Provinsi Bangka Belitung Program Studi Keuangan Publik,” 2025.
- [8] S. Sa'idah and Suraijiah, “Perencanaan Anggaran di dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam Pendahuluan Perencanaan anggaran merupakan komponen kunci dalam pengelolaan lembaga,” vol. 3, no. September, pp. 1–24, 2025.
- [9] R. Rahmi, “Optimalisasi Penganggaran Berbasis Kinerja (Pbk) Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian / Lembaga (Rka-K / L),” vol. 6, no. 4, pp. 6978–6989, 2022.
- [10] A. Alfiani, D. Armeliza, and H. Nasution, “Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada Kabupaten Bogor,” vol. 1, no. 1, pp. 74–87, 2024.
- [11] A. Arie and S. Dharma, “Pengukuran Kinerja Kesehatan Masyarakat Dalam Konstelasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah,” pp. 1–21, 2019.
- [12] A. A. P. Adnyaswari, P. I. Farmani, and M. K. M. Wirajaya, “QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE COMPLETENESS OF GENERAL POLY OUTPATIENT MEDICAL RECORD DOCUMENTS AT COMMUNITY HEALTH CENTER I EAST DENPASAR,” vol. 20, no. 1, pp. 76–82, 2024, doi: 10.46862/interdental.v20i1.7475.
- [13] D. K. Semarang, “LKJIP 2024.”

- [14] D. K. Semarang, “RENCANA STRATEGIS 2025-2029.” 2025.
- [15] P. K. Semarang, “JANGKA MENENGAH DAERAH (RPJMD) KOTA SEMARANG TAHUN 2025-2029 PEMERINTAH KOTA SEMARANG,” 2025.
- [1] Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik Edisi Terbaru*. ANDI, 2018.
- [2] K. Indri, M. Sahara, and R. Valiant, “A Sytematic Literature Review : Assessing the Effectiveness of Performance-Based Budgeting in Government Financial Management,” vol. 10, pp. 52–74, 2025.
- [3] S. idilla Fitri, R. S. N. Simatupang, N. Mauliza, and M. Mariana, “Evaluasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Daerah,” vol. 2, pp. 337–344, 2024.
- [4] R. M. Napitupulu, R. Sukmana, and A. S. Rusydiana, “Governance of Islamic social finance: learnings from existing literature,” *Int. J. Islam. Middle East. Financ. Manag.*, vol. 17, no. 3, pp. 552–571, Jun. 2024, doi: 10.1108/IMEFM-06-2023-0222.
- [5] T. Ismail, Y. Jak, and A. G. Kodyat, “Peran Human Resources Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Sdm Pada Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mas Kadiran Medan,” vol. 9, no. 4, pp. 1155–1171, 2025.
- [6] Kurniawan, C. Adhim, and F. Mauzu, “Economics and Digital Business Review Efektivitas Pengelolaan Keuangan Desa Nowa Dengan,” vol. 7, no. 1, pp. 189–201, 2025.
- [7] R. Fitranata, “Asdaf Kabupaten Belitung Timur, Provinsi Bangka Belitung Program Studi Keuangan Publik,” 2025.
- [8] S. Sa’idah and Suraijiah, “Perencanaan Anggaran di dalam Suatu Lembaga Pendidikan Islam Pendahuluan Perencanaan anggaran merupakan komponen kunci dalam pengelolaan lembaga,” vol. 3, no. September, pp. 1–24, 2025.
- [9] R. Rahmi, “Optimalisasi Penganggaran Berbasis Kinerja (Pbk) Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian / Lembaga (Rka-K / L),” vol. 6, no. 4, pp. 6978–6989, 2022.
- [10] A. Alfiani, D. Armeliza, and H. Nasution, “Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada Kabupaten Bogor,” vol. 1, no. 1, pp. 74–87, 2024.
- [11] A. Arie and S. Dharma, “Pengukuran Kinerja Kesehatan Masyarakat Dalam Konstelasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah,” pp. 1–21, 2019.
- [12] A. A. P. Adnyaswari, P. I. Farmani, and M. K. M. Wirajaya, “QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE COMPLETENESS OF GENERAL POLY OUTPATIENT MEDICAL RECORD DOCUMENTS AT COMMUNITY HEALTH CENTER I EAST DENPASAR,” vol. 20, no. 1, pp. 76–82, 2024, doi: 10.46862/interdental.v20i1.7475.
- [13] D. K. Semarang, “LKJIP 2024.”
- [14] D. K. Semarang, “RENCANA STRATEGIS 2025-2029.” 2025.
- [15] P. K. Semarang, “JANGKA MENENGAH DAERAH (RPJMD) KOTA SEMARANG TAHUN

2025-2029 PEMERINTAH KOTA SEMARANG,” 2025.