



**ANALISIS REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN  
DAN BELANJA BERBASIS KINERJA DALAM  
MENINGKATKAN PERAN DAN FUNGSI  
PEJABAT PENATAUSAHAAN  
KEUANGAN (PPK) PADA KANTOR  
BADAN PENDAPATAN  
PAJAK & RETRIBUSI  
DAERAH (BP2RD)  
KOTA MEDAN**

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**NURLINDA**  
NPM 1415100105

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



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

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : NURLINDA  
NPM : 1415100105  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN  
PERAN FUNGSI PEJABAT PENATAUSAHAAN KEUANGAN (PPK)  
PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN PAJAK & RETRIBUSI  
DAERAH (BP2RD) KOTA MEDAN

MEDAN, MARET 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(ANGGI PRATAMA NASUTION, SE.,M.Si)

DEKAN



(SRI SUSILAWATI, S.H.,M.HUM)

PEMBIMBING I

(Dra. MARIYAM. Ak.M.Si.CA)

PEMBIMBING II

(Drs. ABDUL HASYIM.BB.Ak.MM)



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

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

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : NURLINDA  
NPM : 1415100105  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN  
PERAN FUNGSI PEJABAT PENATAUSAHAAN KEUANGAN (PPK)  
PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN PAJAK & RETRIBUSI  
DAERAH (BP2RD) KOTA MEDAN

MEDAN, MARET 2019



(ANGGI PRATIYAMA NASUTION, SE., M.Si)

ANGGOTA - II

(Drs. ABDUL HASYIM BB, Ak., M M)

ANGGOTA - I

(Dra. MARIYAM, Ak.M.Si.CA)

ANGGOTA - III

(NINA ANDRIANY NASUTION, SE., Ak., MSi)

ANGGOTA-IV

(PIPIT BUANA SARI, SE, MM)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : NURLINDA  
NPM : 1415100105  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS REALISASI ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN  
PERAN FUNGSI PEJABAT PENATAUSAHAAN KEUANGAN (PPK)  
PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN PAJAK & RETRIBUSI  
DAERAH (BP2RD) KOTA MEDAN

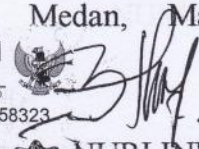
Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

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

Medan, Maret 2019

METERAI  
TEMPEL  
TGL. 20  
FCD38AFF570558323  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH

  
NURLINDA

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurlinda  
Tempat/Tanggal lahir : Medan, 11 Oktober 1996  
NPM : 1415100105  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Akuntansi  
Alamat : klambir V pasar IV, Jln.Perjuangan

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

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

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Maret 2019

Yang membuat pernyataan



NURLINDA



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS SOSIAL SAINS

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

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

### PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

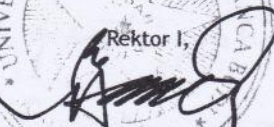
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : NURLINDA  
 Tempat/Tgl. Lahir : Aceh / 11 Oktober 1996  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100105  
 Program Studi : Akuntansi  
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 127 SKS, IPK 3.20

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

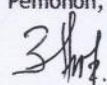
No.	Judul Skripsi	Persetujuan
1.	Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Peran Dan Fungsi Pejabat Penatausahaan keuangan (PPK) Pada Kantor Dinas Pendapatan Pajak & Retribusi Daerah (P2RD) Kota Medan <i>BADAN</i>	<input type="checkbox"/>
2.	Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kantor Gubernur Sumatera Utara	<input type="checkbox"/>
3.	Analisis Proporsi Kelompok Aset Terhadap Total aset Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	<input type="checkbox"/>

Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

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

Medan, 03 Maret 2018

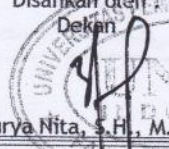
Pemohon,

  
 ( NURLINDA )

Nomor : .....

Tanggal : .....

Disahkan oleh  
Dekan

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

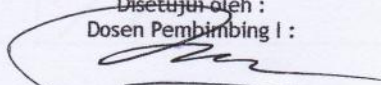
Tanggal : 01 Maret 2018

Disetujui oleh:  
Ka. Prodi Akuntansi

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

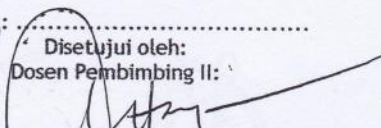
Tanggal : 03 Maret 2018

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing I :

  
 ( Dra. Mariyam AK, M.Si, PA )

Tanggal : 4-18/18

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing II :

  
 ( Drs. Abani Hasyim BB, AK, MM. )


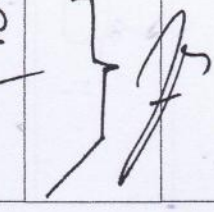
No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

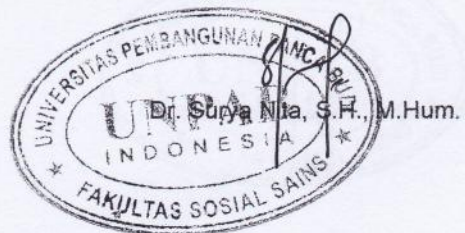
Tgl. Eff: 20 Des 2015



Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Dra. Mariyam . AK. M. Si. CA  
 Dosen Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BB. Ak. mm  
 Nama Mahasiswa : NURLINDA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100105  
 Bidang Pendidikan : S-1  
 Jenis Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Realisasi anggaran pendapatan dan Belanja berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Peran dan fungsi Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) pada Kantor Dinas Pendapatan Pajak & Retribusi daerah (P2RD) Kota Medan.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
2-18	<ul style="list-style-type: none"> <li>1/ Perbaiki kata dispenda menjadi Badan Pendapatan Pajak &amp; Retribusi (<del>Badan</del> BP2RD)</li> <li>2/ Tentukan Waktu Penelitian apakah dimulai 2013 dan 2014.</li> <li>3/ Lokasi Penelitian . . . (engkopi!)</li> <li>4/ ganti istilah SKPD → OPD</li> </ul>		 3/4/18
4-2018	Semua butir diatas telah diperbaiki, maka kpd hrs dpt mengikahi <u>Seminar Proposal</u>		

Medan, 04 April 2018  
 Diketahui/Dijetujui oleh :  
 Dekan,

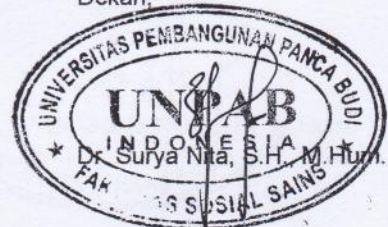




Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Dosen Pembimbing I : Dra. Maniyam, Ak. M Si. CA  
Dosen Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BB. Ak. mm.  
Nama Mahasiswa : NURLINDA  
Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100105  
Mata Kuliah Pendidikan : SI  
Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Realisasi Anggaran pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja dalam meningkatkan peran dan fungsi pejabat penatausahaan (BPK) pada kantor Dinas pendapatan pajak & Retribusi daerah (P2K) kota Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
17-18	Perbaikan Ms. Surya Nita	Asn	
24-18	Perbaikan	Asn	
31-18	Perbaikan	Asn	
7-18	Ases Ptb	Asn	

Medan, 04 April 2018  
Diketahui/Disetujui oleh :  
Dekan,





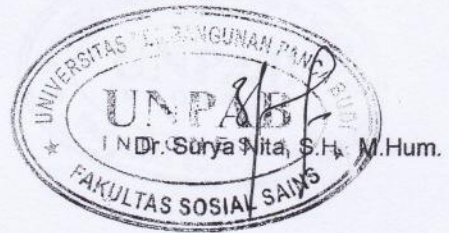


Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Pembimbing I : Dra. Maryam AK M. Si-CA  
 Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BS Ak. MM.  
 Mahasiswa : NURLINDA  
 Program Studi : Akuntansi  
 NPM/Pokok Mahasiswa : 1415100105  
 Bidang Pendidikan : SI  
 Tugas Akhir/Skripsi : Analisis realisasi anggaran pendapatan dan Belanja berbasis Kinerja dalam meningkatkan Peran dan fungsi Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) pada kantor badan badan pengelola Pajak & Retribusi daerah Kota Medan

WAKTU	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
12-18	Perbaiki keimporan dan saran.	<i>[Signature]</i>	
12-18	Buat Abstrak dan perbaiki kata pengantar	<i>[Signature]</i>	
17-12-18			

(BP2RD) Kota Medan

Medan, 04 Desember 2018  
Diketahui/Disetujui oleh :  
Dekan,





# 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

"NURLINDA 1415100105 AKUNTANSI.docx"

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Pembimbing I : Dra. Mangym AK M.Si CA  
 Pembimbing II : Drs. Abdul Hasyim BB AK.MM  
 Nama Mahasiswa : NURLINDA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100105  
 Bidang Pendidikan : S-1  
 Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis Kinerja dalam meningkatkan peran & fungsi pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) pada Kantor Badan pendapatan pajak & ketrans. daerah. (BPZRB) Kota me

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
7-19	Revisi yg sayu beri tanda	ab	
7-19	Revisi.	ab	
7-19	Revisi.	ab	
7-19	Revisi.	ab	
7-19	Revisi	ab	

Medan, 04 Desember 2018

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan



Surya Nita S.H., M.Hum.

# Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

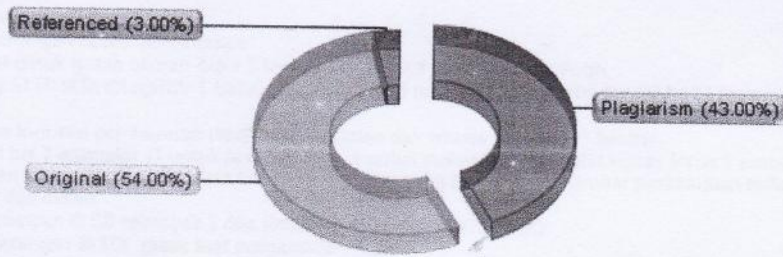
Analyzed document: 12-02-19 10:43:51 AM

## "NURLINDA\_1415100105\_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License2



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

% 214	wrds: 30658	<a href="https://eddiwahyudi.com/perspektif-pajak-sebagai-sarana-pendukung-pembangunan/pajak-bumi-d...">https://eddiwahyudi.com/perspektif-pajak-sebagai-sarana-pendukung-pembangunan/pajak-bumi-d...</a>
% 95	wrds: 12060	<a href="http://labpm2.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2013/04/Perwali-UT-Lemtek.doc">http://labpm2.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2013/04/Perwali-UT-Lemtek.doc</a>
% 91	wrds: 10435	<a href="https://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran_Pendapatan_dan_Belanja_Negara_Indonesia">https://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran_Pendapatan_dan_Belanja_Negara_Indonesia</a>

Show other Sources:]

Processed resources details:

213 - Ok / 28 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:

Hal : Permohonan Meja Hijau



Medan, 19 Februari 2019  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini  
Nama : NURLINDA  
Tempat/Tgl. Lahir : sigli / 11 Oktober 1996  
Nama Orang Tua : Idris Adam  
N. P. M : 1415100105  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Akuntansi  
No. HP : 085361251605  
Alamat : jln perjuangan

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Peran Dan Fungsi Pejabat Penatausahaan keuangan (PPK) Pada Kantor Badan Pendapatan Pajak & Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Terselip surat keterangan bebas laboratorium
- Terselip pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terselip foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terselip pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangi dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terselip surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukkan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

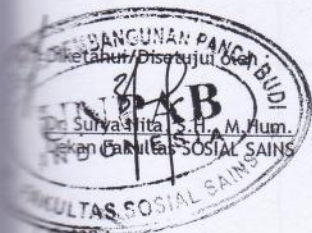
1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	650,000	20/02/19 Jm Fauzi
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0	
<b>Total Biaya</b>	: Rp.	<b>2,250,000</b>	
UK - 50%		1125.000	

Telah ditanda-tangani dan disahkan oleh : **M**  
Ukuran Toga :

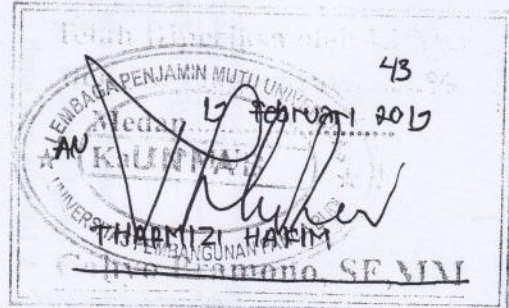
berkas persyaratan  
dapat di proses  
Medan, 19 FEB 2019

Hormat saya  
*[Signature]*  
NURLINDA  
1415100105

an. Ka. BPAA  
*[Signature]*  
**TEGUH WAHYONO, SE., MM.**



- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.



## ABSTRAK

---

Penelitian ini dilakukan pada kantor badan pendapatan pajak dan retribusi daerah (BP2RD) Kota Medan. Tujuan penelitian untuk mengetahui fungsi pejabat penausahaan keuangan (PPK) terkait dengan realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja. Pendekatan penelitian yaitu eksplamatif, populasi penelitan adalah data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah kantor (BP2RD) Kota Medan periode 2013-2016. Jenis data yang digunakan yakni data sekunder dan sumber data yang diperoleh berasal dari kantor badan pendapatan pajak and retribusi daerah (BP2RD) Kota Medan. Teknik pengumpulan data yaitu study pustaka, observasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disampaikan bahwa kantor (BP2RD) Kota Medan telah memaksimalkan realisasi anggaran pendapatan dan belanja dari tahun 2013-2016 yang berbasis kinerja dalam meningkatkan fungsi pejabat penatausahaan keuangan (PPK) pada kantor (BP2RD) Kota Medan. Pengawasan yang dilakukan oleh kantor (BP2RD)Kota Medan terhadap realisasi amggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja dilakukan secara berkesinambungan dimana tiap tiga bulan sekali dilakukannya pemantauan atas tiap realisasi dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah.

**Kata kunci: Anggaran, Fungsi dan Tujuan Anggaran. Anggaran Belanja dan Pendapatan.**

## ABSTRAC

---

*This research was conducted at the office of regional tax and retribution (BP2RD) of Medan city. The research objective was to determine the functions of financial administration officials (PPK) related to the realization of performance-based income and axplamative the study population is budget data and realization of revenue and expenditure office (BP2RD) area of Medan in the period 2013-2016. The type of data used is seconday data and the source of the data obtained comes frin the office of regional tax and retribution (BP2RD) of Medan city. Data collection techniques are library research, observation. The data analysis technique used descriptive analysis.*

*Based ab the results of the study, it can be conveyed that the (BP2RD) office of Medan city jas maximized the realization of the revenue and axpenditure budget from 2013-2016 which is based on improving the functions of the financial admistration officer (PPK) at the office of regional tax and rebution (BP2RD) in Medan. Supervusior carried out the realization of performance-based regional income and expenditure budgets is carried out continuously where every three mouths monitoring of the realization of the regional income and expenditure budget is carried out every three mouths.*

***Keywords: budget, function and purpose of budget, budget and income***

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur kepada Allah SWT, karena atas Rahmat Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul ""Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Peran dan Fungsi Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) Pada Kantor Badan Pendapatan Pajak & Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapat bimbingan, arahan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E.,M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Bapak Anggi Pratama Nasution, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Ibu Dra. Mariyam, Ak..M.Si.CA selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk member arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs. Abdul Hasyim. BB. Ak.MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.
6. Kepada seluruh keluarga saya yaitu bapak saya Idris Adam dan ibu saya Hafsa yang selalu memberikan semangat, memberikan nasehat memdoakan. Dan adik-adik saya Zulfikar idris dan Zulfahmi Idris yang selalu mendukung saya dan memberikan semangat.

7. Kepada sahabat-sahabat saya kakak serly tambunan, junita manda, kakak annasan marisa yang selalu memberikan semangat dan nasehat kepada penulis.
8. Seleuruh teman- teman kelas regular pagi A Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan Stambuk 2014.
9. Seluruh pihak yang terkait penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Penulis mengharapkan masukan dan saran dari para pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca terimakasih

Medan, Maret 2018  
Penulis

Nurlinda  
14125100105



## DAFTAR ISI

	<b>Halama</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAM PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMA PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	5
C. Perumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
E. Keaslian Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori.....	9
1. Anggaran Sektor Publik.....	9
2. Fungsi Anggaran Sektor Publik.....	12
3. Jenis-jenis Anggaran Sektor Publik.....	14
4. Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik.....	15
5. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik.....	18
6. Anggaran Berbasis Kinerja.....	19
6.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja.....	19
6.2. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja.....	21
6.3. Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja.....	22
7. Pelaksanaan Belanja dan Pendapatan.....	22
7.1. Pelaksanaan Belanja.....	22
7.2. Pelaksanaan Pendapatan.....	24
B. Penelitian Terdahulu.....	25
C. Kerangka Berpikir.....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian.....	30
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
C. Populasi.....	30
D. Jenis dan Sumber Data.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Analisa Data Penelitian.....	31

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian.....	33
1. Sejarah Berdirinya Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.....	33
2. Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.....	35
3. Visi dan Misi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.....	47
4. Hasil Penelitian.....	47
a. Data Anggaran dan Realisasi Pendapatan Periode 2013-2016.....	48
b. Data Anggaran dan Realisasi Belanja Periode 2013-2016.....	50
c. Surplus /Defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja....	53
d. Surplus /Defisit Realisasi Pendapatan dan Belanja.....	54
B. Pembahasan.....	57
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	60
B. Saran.....	61

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Data Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah Dispenda Kota Medan Periode 2015.....	4
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1. jadwal penelitian.....	30
Tabel 1.1. Data Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah Kanior BP2RD Kota Medan Periode 2014-2015.....	4
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 4.1. Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan Data Pendapatan (Anggaran) Periode 2013-2016.....	48
Tabel 4.2. Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan Data Pendapatan (Realisasi) Periode 2013-2016.....	49
Tabel 4.3. Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan Data Belanja (Anggaran) Periode 2013-2016.....	51
Tabel 4.4. Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan Data Belanja (Realisasi) Periode 2013-2016.....	53
Tabel 4.5. Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan Data Anggaran Pendapatan dan Belanja Periode 2013-2016.....	54
Tabel 4.6. Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan Data Realisasi Pendapatan dan Belanja periode 2013-2016.....	55

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. KerangkaBerpikir.....	29

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Anggaran merupakan suatu aktivitas atau rencana yang sifatnya kuantitatif yang dapat meliputi aspek keuangan atau pun non keuangan. Selain itu, anggaran merupakan salah satu kebutuhan bagi perusahaan maupun lembaga pemerintahan daerah dalam menunjang aktivitas dengan maksud untuk mencapai tujuan utamanya. Keberadaan anggaran saat ini terutama bagi lembaga atau instansi pemerintah daerah menjadi salah satu kebutuhan utama guna menunjang aktivitas pemerintahan dalam melakukan aktivitas kegiatan pembangunan daerah. Berbagai aktivitas penerimaan pendapatan dan belanja yang dikeluarkan selama satu tahun akan dituangkan dalam anggaran sehingga pada saat pelaksanaannya dapat diketahui apakah sesuai dengan realisasi dengan anggaran ataupun terjadi penyimpangan. Bila terjadi perubahan atau penyimpangan yang cukup signifikan maka akan menjadi bahan pertimbangan untuk dilakukan evaluasi dan dicarikan penyebab terjadinya perubahan tersebut.

Anggaran dilaksanakan pada periode satu tahun ke depan yang tentunya mengacu kepada anggaran dan realisasi yang dicapai pada tahun sebelumnya yang dipergunakan sebagai tolok ukur pembuatan anggaran berikutnya. Tanpa adanya suatu penelaahan dan keakuratan dalam menganalisis anggaran yang akan dibuat maka tidak akan didapati realisasi yang sesuai dalam anggaran keuangan pada Kantor BP2RD Kota Medan yang pada akhirnya akan berdampak pada kurang optimalnya pencapaian hasil kinerja pemerintah daerah tersebut.

Namun demikian, sering kali menjadi kendala dalam pelaksanaan adalah bila anggaran dirasakan kurang tepat sasaran dan perlu dilakukan revisi anggaran hal ini dikarenakan terkendala karena adanya revisi anggaran hanya dapat dilakukan sebanyak satu kali dalam satu tahun anggaran yaitu pada bulan Juli tahun bersangkutan. Akan tetapi, dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah perlu diketahui bahwa perubahan atau revisi atas anggaran tidak boleh menggantikan nilai pagu anggaran yang sudah disepakati dan disetujui oleh pimpinan, tetapi dapat merevisi nilai nominal dari tiap poin kegiatan yang ada dalam anggaran tersebut, menambah dana yang lebih diutamakan dan ataupun diperlukan dan mengurangi dana yang sifatnya dapat ditunda pelaksanaannya sehingga pada akhirnya jumlah akhirnya tetap sesuai dengan nilai pagu anggaran tersebut.

Dengan perkembangan kebutuhan, ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang berkembang cukup pesat saat ini, maka lembaga pemerintahan daerah juga sudah seharusnya mengikuti perubahan tersebut karena perubahan tersebut nantinya akan berkaitan dengan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka saat ini lembaga pemerintah daerah menyusun anggaran menyangkut pendapatan dan belanja berbasis kinerja, maksudnya bahwa tiap pendapatan dan belanja yang dikeluarkan haruslah sesuai dengan manfaat yang akan diterima. Hal ini dimaksudkan agar berapa besarnya estimasi dari pendapatan yang akan diterima oleh lembaga pemerintah daerah selama satu tahun haruslah dapat disesuaikan dengan biaya yang akan dikeluarkan agar tidak terjadi kelebihan atau pemborosan yang dapat mengganggu aktivitas kegiatan pemerintahan di masa mendatang.

Namun demikian, dalam pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis kinerja saat ini dibutuhkan pengawasan internal secara konsisten dan berkesinambungan agar dapat diketahui apakah perencanaan yang telah dilakukan sesuai dengan pelaksanaannya. Bila tidak, maka dapat dilakukan pencegahan dengan mempersiapkan langkah antisipasi atas penyimpangan yang terjadi dalam anggaran pendapatan dan belanja. Disamping itu, pengawasan internal juga perlu diberikan pada pejabat yang mempunyai pengetahuan dan kualifikasi yang dapat handalkan sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan dapat berjalan lancar dan kerugian yang sifatnya material dapat dihindari dan diminimalkan sekecil mungkin.

Penelitian ini dilakukan pada KantorBP2RD Kota Medan yang merupakan salah satu lembaga pemerintah daerah mengurus mengenai pendapatan dan belanja daerah yang terjadi selama satu tahun. Berbagai aktivitas pendapatan dan belanja yang sudah ditetapkan dalam anggaran tersebut menjadi salah satu pedoman utama bagi seluruh pegawai pemerintahan daerah dalam melakukan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga pedoman dari anggaran tersebut akan menjadi salah satu hal yang harus diketahui dan dipahami dengan baik oleh seluruh jajaran di KantorBP2RD kota Medan. Adanya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja maka tiap item pendapatan dan belanja yang akan dikeluarkan haruslah mempunyai manfaat yang dapat diperoleh oleh Kantor BP2RD Kota Medan sehingga selisih kenaikan atau penurunan antara pendaptan dan belanja yang terjadi selama satu tahun akan digunakan sebagai bahan evaluasi dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di masa mendatang.

Berikut ini dapat disajikan mengenai data anggaran pendapatan dan belanja daerah di Kantor BP2RD Kota Medan untuk tahun 2015 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kantor BP2RD Kota Medan**  
**Data Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Belanja Daerah**  
**Periode 2015**

No	Uraian	2015			
		Anggaran	Realisasi	Lebih (kurang)	%
<b>I</b>	<b>PENDAPATAN</b>				
	1. Pendapatan pajak daerah	1.267.102.579.446,00	996.029.237.073,94	(271.073.342.372,06)	78,61
	2. Lain-lain PAD yang sah	7.020.000.000,00	6.315.190.142,34	(704.809.857,66)	89,96
	<b>Jumlah Pendapatan</b>	1.274.122.579.446,00	1.002.344.427.216,28	(271.778.152.229,72)	78,67
<b>II</b>	<b>BELANJA</b>				
	<b>1. Belanja Operasi</b>				
	a. Belanja pegawai	104.014.453.500,00	74.950.092.926,00	(29.064.360.574,00)	72,06
	b. Belanja barang	39.744.542.639,00	30.513.659.951,00	(9.230.882.688,00)	76,77
	<b>Jumlah Belanja Operasi</b>	143.758.996.139,00	105.463.752.877,00	(38.295.243.262,00)	73,36
	<b>2. Belanja modal</b>				
	a. Belanja tanah	-	-	-	-
	b. Belanja peralatan dan mesin	1.908.870.000,00	1.529.377.000,00	(379.493.000,00)	80,12
	c. Belanja Gedung dan Bangunan	150.000.000,00	149.917.400,00	(82.600,00)	99,94
	d. Belanja jalan, irigasi, dan jaringan	-	-	-	-
	e. Belanja aset tetap lainnya	100.000.000,00	97.275.000,00	(2.725.000,00)	97,28
	f. Belanja lainnya	-	-	-	-
	<b>Jumlah Belanja Modal</b>	2.158.870.000,00	1.776.569.400,00	(382.300.600,00)	82,29
	<b>Jumlah Belanja</b>	145.917.866.139,00	107.240.322.277,00	(38.677.543.862,00)	73,49
	<b>Surplus (Defisit)</b>	1.128.204.713.307,00	895.104.104.939,28	(233.100.608.367,72)	79,34

Sumber: Dispenda Kota Medan, 2019

Pada table 1.1 di atas mengenai data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah kantor BP2RD kota Medan pada tahun 2015 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan lebih rendah dari anggaran yang ditetapkan yaitu hanya sebesar 78,67%. Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa pendapatan yang diterima oleh kantor BP2RD kota Medan yang terdiri dari pendapatan pajak daerah dan lain-lain PAD yang sah. Selain itu beban yang dikeluarkan oleh kantor BP2RD kota Medan selama tahun 2015 yang terdiri dari belanja operasi, belanja modal, dan belanja yang tidak terduga juga belum optimal seperti yang telah dianggarkan yakni hanya mencapai 73,49% dan hal ini menyebabkan terjadinya ketidakcapaian realisasi pendapatan asli daerah selama tahun 2015.



Dengan demikian, dari data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah oleh kantor BP2RD kota Medan selama tahun 2015 masi perlu ditingkatkan lagi agar dapat sesuai dengan anggaran. Selain itu, kondisi ini juga dapat dikarenakan masi belum optimal fungsi pengawasan internal yang dilakukan oleh pejabat yang bertugas menangani pendapatan dan belanja daerah di kota Medan sehingga mengakibatkan jumlah pendapatan daerah belum maksimal dan belanja daerah belum dioptimalkan sedemikian rupa untuk kepetingan pelaksanaan kegiatan di lingkungan kantor BP2RD kota Medan. Untuk itu, kondisi di atas menyebabkan terjadinya defisit pada anggaran dan realisasi kantor BP2RD kota Medan umyuk tahun 2015. Berdasarkan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi di kantor BP2RD kota Medan menyangkut masi belum optimal pendapatan dan belanja daerah pada data anggaran dan realisasi pada tahun 2015 membuat penulis tertarik untuk melakukan.

Penelitan yang berjudul: “Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Fungsi Pejabat Penatausahaan keuangan (PPK)pada Kantor Bdan Pendapatan Pajak & Petribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan”.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Dari penjelasan pada latar belakang masalah di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

1. Data realisasi pendapatan dan belanja daerah masih belum optimal sesuai dengan yang dianggarkan oleh Kantor BP2RD Kota Medan.
2. Peran dan fungsi BP2RD kota Medan masih belum maksimal karena realisasi masih belum tercapai dengan baik sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

Adapun batasan masalah pada penelitian yang dilakukan, yaitu:

- a. Penelitian ini dilakukan pada Kantor BP2RD Kota Medan
- b. Materi penting yang akan dibahas pada penelitian ini mencakup anggaran pendapatan dan belanja, fungsi anggaran, prinsip-prinsip anggaran sektor publik, faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran, pengawasan internal

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah diatas, maka masalah yang dapat dirumuskan, sebagai berikut :

1. Apakah BP2RD Kota Medan telah melakukan peran dan fungsi yang baik atas realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja?
2. Bagaimana peran dan fungsi yang dilakukan oleh BP2RD Kota Medan terhadap realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan penelitian yaitu:**

- 1) Untuk mengetahui apakah BP2RD Kota Medan telah melakukan peran dan fungsi dengan sebaik-baiknya atas realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja.
- 2) Untuk mengetahui kebijakan peran dan fungsi yang dilakukan BP2RD Kota Medan terhadap realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja.

## **2. Manfaat penelitian, yaitu:**

a. Teoritis, terdiri dari:

- 1) Bagi penulis, menambah wawasan dan pengetahuan mengenai analisis realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja dalam meningkatkan fungsi Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) pada Kantor Badan Pendapatan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan.
- 2) Bagi peneliti lainnya, sebagai referensi tambahan dalam melakukan penelitian di bidang objek yang sama.

b. Praktis, yaitu:

Bagi Kantor BP2RD Kota Medan sebagai masukan atau pertimbangan agar dapat melakukan pengawasan internal secara konsisten dan berkesinambungan atas pelaksanaan realisasi anggaran pendapatan dan belanja berbasis kinerja.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian dilakukan oleh Ferina, dkk (2016), berjudul “Analisis Reliasasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja pada Dispenda Kota Surabaya”. Sedangkan penelitian ini berjudul ”Analisis Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Peran Dan Fungsi Pejabat PenatausahaanKeuangan (PPK) Pada Kantor Badan Pendapatan Pajak & Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. **Model penelitian:** dalam penelitian terdahulu menggunakan penelitian dengan kuantitatif dengan metode survei. Sedangkan peneliti menggunakan jenis penelitian eksplanatif.
2. **Jumlah dan Sumber Data:** penelitian terdahulu menggunakan data primer dan sekunder. Sedangkan pada peneliti menggunakan data sekunder.
3. **Waktu penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2011-2012, sedangkan penelitian ini pada tahun 2013-2016.
4. **Lokasi penelitian:** lokasi penelitian terdahulu yaitu Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya, sedangkan lokasi penelitian pada Kantor BP2RD Kota Medan berada di JL. AH. Nasution No.32 Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Anggaran Sektor Publik**

Pada dasarnya anggaran merupakan salah satu hal penting yang berisi mengenai pernyataan atas estimasi kinerja suatu lembaga atau organisasi pemerintah yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Tiap tahunnya organisasi atau lembaga pemerintahan akan menyusun anggaran mengenai aktivitas yang akan dilakukan selama satu tahun kedepan sehingga anggaran yang telah disusun dan disetujui oleh pimpinan akan menjadi pedoman bagi tiap anggota pemerintahan dalam pelaksanaannya.

Anggaran yang ada di perusahaan atau organisasi pemerintahan merupakan salah satu titik fokus dari aktivitas proses perencanaan dan pengendalian pada saat pelaksanaan dilapangan. Penganggaran yang dilakukan oleh lembaga atau organisasi pemerintahan merupakan suatu proses penerjemahan atas berbagai rencana aktivitas ke dalam rencana keuangan (*budget*). Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa aktivitas penganggaran yang dibuat oleh perusahaan atau lembaga pemerintah diperlukan adanya standardisasi dalam berbagai bentuk formulir, dokumen, instruksi dan ataupun prosedur karena menyangkut dan terkait dengan operasional perusahaan atau lembaga pemerintahan sehari-hari.

Menurut Munandar (1990) dalam Artini (2015:202) berpendapat bahwa "Penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran sebagai suatu hasil kerja (*output*), serta berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi

anggaran, yaitu fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja”

Menurut Sujarweni (2015:28) “Anggaran sektor publik adalah pertanggungjawaban dari pemegang manajemen organisasi untuk memberikan informasi tentang segala aktivitas dan kegiatan organisasi kepada pihak pemilik organisasi atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan berupa rencana-rencana program yang dibiayai dengan uang publik”

Menurut Mardiasmo (2009:62) Secara singkat dapat dinyatakan bahwa anggaran publik merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan:

- a. Berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran atau belanja).
- b. Berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran sektor publik merupakan suatu anggaran yang berisi informasi atas kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah atau pusat mengenai biaya dan pendapatan yang terjadi selama satu periode (satu tahun). Adanya penyusunan anggaran sektor publik maka dapat diketahui apakah biaya yang telah dianggarkan selama satu tahun kedepan terjadi penyimpangan ataupun tidak dengan realisasi dilapangan. Begitu juga dengan pendapatan yang telah dianggarkan juga menjadi pedoman bagi pemerintah daerah atau pusat mengenai besarnya pendapatan yang akan diterima dan dapat digunakan untuk membiayai aktivitas yang akan dilakukan selama satu tahun kedepan.

Penyusunan anggaran sektor publik pada dasarnya mempunyai arti penting bagi kelancaran pelaksanaan aktivitas lembaga pemerintahan sehingga dalam pelaksanaannya akan mendapat perhatian dan prioritas dari pimpinan. Oleh

sebab itu, tiap tahunnya pimpinan akan melakukan evaluasi atas anggaran yang sudah terjadi dan periodenya sudah berlalu sehingga informasi yang diperoleh dari anggaran periode sebelumnya akan dapat digunakan sebagai masukan atau bahan pertimbangan bagi pendukung pengambilan keputusan anggaran sektor publik di masa mendatang.

Menurut Mardiasmo (2009:63) Penyusunan anggaran sektor publik mempunyai arti penting karena beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- b. Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas. Anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya, pilihan dan *trade offs*.
- c. Anggaran diperlukan untuk menyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada.

Dari penjelasan di atas maka dapat disampaikan bahwa penyusunan anggaran sektor publik menjadi alasan yang penting bagi kelancaran aktivitas pemerintah daerah guna menunjang aktivitasnya agar dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan yang hendak dicapai. Disamping itu, penyusunan anggaran sektor publik oleh pimpinan diperlukan adanya turut serta dalam pengawasan di lapangan sehingga berbagai bentuk penyimpangan atau penyalahgunaan dapat dieliminasi sekecil mungkin.

Sementara itu, pada aktivitas pelaksanaan penganggaran sektor publik, masyarakat umumnya akan cenderung memberikan perhatian dan memprioritaskan pada pengeluaran anggaran dan kinerja pemerintah daerah. Oleh karena itu, pengeluaran yang dilakukan oleh pemerintah daerah dapat mencerminkan sampai sejauh mana kebijakan pemerintah tersebut menyangkut tujuan yang hendak

dicapai dari belanja yang dikeluarkan. Disisi lain, keberadaan penyusunan anggaran merupakan salah satu alat yang banyak digunakan oleh perusahaan maupun lembaga pemerintah daerah sebagai pedoman dalam melakukan aktivitas untuk satu tahun kedepan. Dengan demikian, kegiatan perencanaan dan penganggaran di lingkungan perusahaan mempunyai arti dan peranan yang sangat penting guna terciptanya kelancaran kegiatan di pemerintahan daerah. Untuk itu, apabila sistem perencanaan dan penganggaran sudah disusun secara sistematis, akurat, terukur, dan terarah maka diharapkan bahwa dalam pelaksanaan anggaran dimana target kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan hasil yang optimal.

## **2. Fungsi Anggaran Sektor Publik**

Penyusunan anggaran sektor publik oleh pemerintah daerah lazimnya mempunyai fungsi yang sangat penting sehingga hal ini menjadi salah satu hal penting yang perlu diketahui dengan baik dan benar. Tiap fungsi yang ada dalam penyusunan anggaran sektor publik merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan sehingga kondisi ini adalah suatu hal yang harus disadari oleh tiap pimpinan daerah sebelum penyusunan anggaran sektor publik dilakukan.

Menurut Mardiasmo (2009:63)“Berikut ini dapat disajikan beberapa fungsi anggaran sektor publik bagi lembaga pemerintah daerah sebagai berikut:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning Tool*), merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*), anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran. Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengelokasian anggaran pada bidang



lain yang bukan merupakan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:

- 1) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
  - 2) Menghitung selisih anggaran.
  - 3) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians.
  - 4) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiscal Tool*), anggaran digunakan sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi. Selain itu, anggaran dapat digunakan untuk mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.
- d. Anggaran sebagai alat politik (*Political Tool*), anggaran yang digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Oleh karena itu, pembuatan anggaran publik membutuhkan *political skill*, *coalition building*, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para manajer publik.
- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication Tool*), merupakan setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik disusun dengan baik dan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dapat dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.
- f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*Performance Measurement Tool*), anggaran merupakan wujud komitmen dari budget holder (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.
- g. Alat sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*), merupakan anggaran yang dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar

bekerja secara ekonomis, efektif, dan efektif dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

- h. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*Public Sphere*), anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat dan DPR/DPRD. Masyarakat, LSM, Perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Kelompok masyarakat yang teroganisir akan mencoba mempengaruhi anggaran pemerintah untuk kepentingan masyarakat.

Dengan demikian, dari uraian dan penjelasan di atas dapat disampaikan bahwa keberadaan anggaran sektor publik mempunyai fungsi yang sangat penting bagi kepentingan dan kelangsungan aktivitas pemerintah daerah sehingga tiap fungsi dari anggaran sektor publik merupakan bagian penting sehingga tiap anggota dan pimpinan haruslah mempunyai visi dan misi yang sama atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran sektor publik harus dilakukan secara bersama-sama.

### 3. Jenis-jenis Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2009:66), anggaran sektor publik terdiri dari dua bagian, sebagai berikut:

- a. Anggaran Operasional (*operation / recurrent budget*)  
Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam anggaran operasional adalah belanja rutin. Belanja rutin (*recurrent expenditure*) adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak dapat menambah aset atau kekayaan bagi pemerintah. Disebut rutin karena sifat pengeluaran tersebut berulang-ulang ada setiap tahun.
- b. Anggaran modal / investasi (*capital / investment budget*)  
Anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelajaran atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot, dan sebagainya. Pengeluaran modal yang besar biasanya dilakukan dengan menggunakan pinjaman. Belanja investasi atau modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah aset atau kekayaan pemerintah, dan selanjutnya akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan pemeliharannya.

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, maka dapat disampaikan bahwa ada dua jenis anggaran yang perlu diketahui dalam penyusunan anggaran sektor publik. Dengan mengetahui dan memahami kedua jenis anggaran di atas maka diharapkan dalam penyusunan anggaran sektor publik benar-benar dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan proposi masing-masing agar pada saat pelaksanaan dapat berjalan lancar dan tidak ditemukan kendala yang cukup signifikan terhadap pelaksanaan aktivitas oleh lembaga pemerintah daerah.

#### **4. Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik**

Kebutuhan anggaran dalam kegiatan pemerintahan merupakan salah satu kebutuhan rutin yang dilakukan setiap tahunnya. Kondisi menjadikan aktivitas pemerintahan dalam mencapai tujuan utamanya diharapkan dapat tercapai dengan hasil yang optimal bagi kepentingan masyarakat sekitarnya. Oleh sebab itu, sebelum penyusunan anggaran dilakukan, sebaiknya pejabat yang berwenang dalam penyusunan anggaran sektor publik tersebut perlu mengetahui dengan sebaik-baiknya prinsip-prinsip anggaran sektor publik sehingga berbagai hambatan yang mungkin ditemui atau dapat terjadi dalam pelaksanaannya dapat diminimalkan sekecil mungkin dan mengoptimalkan pencapaian tujuan utama pemerintah daerah.

Menurut Mardiasmo (2009:63) Berikut ini terdapat beberapa prinsip penting mengenai anggaran sektor publik meliputi:

- a. Otorisasi oleh legislatif  
Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif membelanjakan anggaran tersebut.
- b. *Komprehensif*  
Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya *dananon-budgetair* pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.
- c. Keutuhan anggaran  
Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum (*general fund*).

- d. *Nondiscretionary appropriation*  
Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.
- e. Periodik  
Anggaran merupakan suatu proses yang periodik dapat bersifat tahunan maupun multi tahunan.
- f. Akurat  
Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.
- g. Jelas  
Anggaran yang disusun hendaknya sederhana, dapat dipahami oleh masyarakat dan tidak membingungkan.
- h. Diketahui publik  
Anggaran harus dapat diinformasikan kepada masyarakat luas.

Dengan demikian, dari uraian dan penjelasan mengenai prinsip anggaran publik dapat disampaikan bahwa dalam penyusunan anggaran sektor dipublik dibutuhkan pengetahuan, pemahaman, tingkat ketelitian yang tinggi sehingga informasi yang terdapat dalam penyusunan anggaran tersebut dapat dibaca dan dipahami dengan mudah oleh masyarakat yang ingin mengetahuinya ataupun para pihak yang berkepentingan langsung terhadap anggaran sektor publik. Dengan memahami tiap prinsip mengenai anggaran sektor publik maka berbagai kesalahan atau penyimpangan yang mungkin dapat terjadi dan timbul pada saat pelaksanaan diharapkan mampu diminimalkan sekecil mungkin sehingga kondisi ini tentunya mencerminkan nilai anggaran pendapatan dan belanja yang sewajarnya.

Sementara itu, menurut Surjaweni (2015:33), berikut ini ada 4 tahap dalam prinsip-prinsip pokok siklus anggaran di pemerintahan, sebagai berikut:

- a. Tahap persiapan anggaran  
Pada tahap ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran terlebih dahulu hendaknya dilakukan taksiran pendapatan secara lebih akurat. Harus disadari adanya masalah yang cukup penting jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

- b. Tahap ratifikasi  
Pada tahap ratifikasi merupakan tahap pengesahan anggaran. Tahap ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut untuk memiliki managerial skill dan political skill, salesmanship dan *coalition holding* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini, karena eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk memberikan argument yang rasional atas segala bantahan dan pertanyaan yang disampaikan oleh legislatif.
- c. Tahap pelaksanaan anggaran  
Pada tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah sistem akuntansi, sistem informasi akuntansi, dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab menciptakan sistem akuntansi keuangan yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati bahkan dapat diandalkan untuk penyusunan periode anggaran tahun berikutnya.
- d. Tahap pelaporan dan evaluasi  
Pada tahap ini adalah tahap akhir dalam siklus penganggaran. Pada tahap ini anggaran dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan dan dievaluasi pelaksanaannya.

Dengan demikian, dari uraian dan penjelasan di atas maka dapat disampaikan bahwa prinsip pokok dalam tahapan penyusunan anggaran di atas merupakan hal penting dan akan ditemui dalam tiap lembaga pemerintahan daerah untuk menyusun anggaran setiap tahunnya. Oleh Sebab itu, pimpinan lembaga pemerintahan perlu dan memahami dengan baik tiap tahapannya dalam prinsip penyusunan anggaran tersebut. Disamping itu, bila salah satu tahap tidak diikuti maka kondisi ini akan menyebabkan penyusunan anggaran sektor publik tidak akurat dan cenderung dipenuhi dengan konflik kepentingan.

Sementara itu, tiap tahunnya pada dasarnya anggaran sektor publik yang disusun oleh pemerintah daerah berbeda-beda dan kemungkinan terjadinya fluktuasi akan lebih besar dibandingkan dengan sektor usaha lainnya. Disamping itu, kemampuan manajerial dalam menentukan estimasi atas besarnya pendapatan yang akan diterima dan biaya akan dikeluarkan selama satu tahun cenderung mengalami kenaikan atau penurunan. Perubahan ini mungkin dapat

disebabkan perubahan kondisi ekonomi masyarakat dan sekitarnya maupun perbedaan tingkat kebutuhan yang dibelanjai dari anggaran tersebut.

### **5. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik**

Dalam penyusunan anggaran sektor publik oleh pemerintahan daerah pada dasarnya mempunyai tahapan proses yang harus diikuti setahap demi setahap. Hal ini dilakukan karena dalam penyusunan anggaran tersebut tidak boleh bersifat subjektif sehingga unsur kepentingan pribadi atau kelompok dapat dikesampingkan dalam menyusun anggaran sektor publik dengan akurat dan sistematis. Selain itu, pimpinan yang mempunyai wewenang penuh atas penyusunan anggaran publik ini dengan berpedoman pada ketentuan dan prosedur yang berlaku sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Oleh sebab itu, bila terdapat proses penyusunan anggaran yang tidak mengikuti proses maka dikhawatirkan akan menimbulkan kerugian yang sifatnya material dan berdampak buruk bagi kelangsungan aktivitas oleh pemerintah daerah tersebut.

Menurut Surjarweni (2015:33), berikut ini adapun proses penyusunan anggaran mempunyai 4 tujuan, yaitu;

- a. Untuk memberikan bantuan pada organisasi sektor publik agar dapat mencapai tujuan dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan.
- b. Untuk membantu menciptakan efisiensi, efektivitas, dan asas keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses prioritas.
- c. Memungkinkan pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
- d. Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemegang manajemen organisasi sektor publik.

Dari uraian di atas dapat disampaikan bahwa dalam penyusunan anggaran sektor publik maka harus melalui sejumlah proses yang telah berlaku sehingga pada saat pelaksanaan tidak terjadi kesalahan atau penyimpangan yang dapat merugikan aktivitas lembaga pemerintahan daerah. Oleh sebab itu, tiap proses dalam penyusunan anggaran sektor publik perlu mengetahui dengan baik setiap

proses agar tidak terjadi kesalahpahaman oleh pejabat bertugas dalam menyusun anggaran sektor publik tersebut tiap tahunnya.

## **6. Anggaran Berbasis Kinerja**

### **6.1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja**

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi pemerintahan merupakan salah satu hal penting yang perlu diketahui melalui sebuah sistem pengendalian manajemen organisasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan aktivitas sesuai dengan yang telah direncanakan. Selain itu tiap aktivitas haruslah terukur kinerjanya agar dapat diketahui sampai sejauh mana tingkat efisiensi dan efektifitasnya. Disamping itu, suatu aktivitas dalam kegiatan di pemerintahan yang tidak memiliki ukuran kinerja yang jelas maka hal ini akan menimbulkan kesulitan bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut berjalan lancar ataupun gagal. Proses pengukuran kinerja dalam suatu organisasi sebaiknya menggunakan beberapa indikator kinerja yang komprehensif dan juga mencakup baik indikator keuangan maupun non keuangan, sehingga diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengakomodasi indikator yang komprehensif tersebut.

Menurut Saridewi (2011:3) “Anggaran berbasis kinerja merupakan anggaran yang bertumpu pada kemampuan sumber daya daerah dan upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat. Konsep penganggarannya bersifat integratif dan komprehensif dengan memberikan pengelolaan/manajemen kepada unit kerja secara transparan dan akuntabel kepada masyarakat” Adapun elemen anggaran berbasis kinerja, yakni transparansi, akuntabilitas, efektif, dan efisien.

Menurut Hamidi (2014:41). “Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang memberikan fokus pada fungsi dan kegiatan pada suatu unit

organisasi, dimana setiap kegiatan yang ada tersebut harus dapat diukur kinerjanya. 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 tersebut”. Bagaimana cara agar tujuan itu dapat dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan/pendanaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan. Program pada anggaran berbasis kinerja didefinisikan sebagai keseluruhan aktivitas, baik aktivitas langsung maupun tidak langsung yang mendukung program sekaligus melakukan estimasi biaya-biaya berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas tersebut. Aktivitas tersebut disusun sebagai cara untuk mencapai kinerja tahunan. Dengan kata lain, integrasi dari rencana kinerja tahunan yang merupakan rencana operasional dari Renstra dan anggaran tahunan merupakan komponen dari anggaran berbasis kinerja (Hamidi, 2014:41).

Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja merupakan suatu anggaran yang disusun oleh pemerintah daerah untuk memperhatikan manfaat yang diterima dan biaya yang telah dikeluarkan agar terdapat keseimbangan antara kedua hal tersebut. Selain itu, adanya penyusunan anggaran berbasis kinerja akan menuntut seluruh jajaran pemerintah daerah agar bersedia bekerja dengan sebaik-baiknya dalam penyusunan besarnya pendapatan yang akan diterima selama satu tahun serta dapat mengestimasi besarnya belanja yang akan dikeluarkan guna menunjang aktivitas pelaksanaan tugas di lingkungan pemerintah daerah.



## 6.2. Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Solihin (2008) dalam Hamidi (2014:42), menjelaskan bahwa terdapat beberapa manfaat penerapan anggaran berbasis kinerja sebagai berikut:

- a. **Transparansi**  
Meningkatkan transparansi dengan menekankan kejelasan hubungan antarpenggunaan anggaran dengan kinerja pemerintah sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengalokasian anggaran dan pelaksanaannya. Melalui penguatan kebijakan pemerintah ke dalam program-program, pemerintah dapat menunjukkan komitmennya kepada rakyat secara jelas dan mudah dipahami.
- b. **Penentuan Prioritas**  
Pendekatan anggaran berbasis kinerja memberikan peluang kepada lembaga pembuat kebijakan seperti kabinet dan Dewan Perwakilan Rakyat untuk dapat menentukan prioritas secara lebih rasional. Hal ini terjadi karena anggaran program pemerintah tidak hanya menggambarkan pengelompokan menurut organisasi dan jenis belanja, akan tetapi lebih dari itu di dalam program secara jelas tercermin hasil yang diinginkan untuk dicapai.
- c. **Efisiensi Birokrasi**  
Penerapan anggaran berbasis kinerja berpotensi meningkatkan efisiensi birokrasi. Anggaran berbasis kinerja mencerminkan harapan bahwa birokrasi terselenggaradalam performa yang prima yang mendorong terfokusnya pencapaian hasil. Hal ini terjadi karena dengan adanya lembaga yang bertanggungjawab atas penyediaan layanan barang dan jasa publik, sementara kementerian/lembaga lebih difokuskan pada tanggungjawab pengaturan regulasinya, maka kejelasan kewenangan ini akan meningkatkan kualitas pelayanan oleh birokrasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja dapat memberikan banyak manfaat tidak hanya bagi kelangsungan aktivitas di lingkungan pemerintah daerah dan juga bagi pencapaian tujuan utama yang hendak dicapai. Dengan adanya transparansi dan efisiensi birokrasi maka tiap pejabat yang bekerja di lingkungan pemerintahan daerah akan memprioritaskan efisiensi hasil dan waktu yang dibutuhkan dalam mengoptimalkan anggaran yang berkinerja tinggi selalu diprioritaskan dalam tiap aktivitasnya.

### 6.3. Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Nordiawan (2006) dalam Hamidi (2014:43) mengemukakan tahap-tahap penyusunan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan Strategi organisasi adalah sebuah cara pandang yang jauh kedepan yang memberi gambaran tentang suatu kondisi yang harus dicapai oleh sebuah organisasi dari sudut pandang lain, karena visi dan misi harus dapat:
  - 1) Mencerminkan apa yang ingin dicapai
  - 2) Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas
  - 3) Memiliki orientasi masa depan
  - 4) Menumbuhkan seluruh unsur organisasi
- b. Pembuatan tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai dalam kurun waktu satu tahun atau yang sering diistilahkan dengan tujuan operasional karena tujuan operasional merupakan turunan dari visi dan misi suatu organisasi
- c. Penetapan aktifitas strategis adalah sesuatu yang dasar dalam penyusunan anggaran karena penetapan aktifitas dipilih berdasarkan strategi organisasi dan tujuan operasional yang telah ditetapkan.
- d. Evaluasi dan Pengambilan keputusan, langkah selanjutnya setelah pengajuan anggaran disiapkan adalah proses evaluasi dan pengambilan keputusan karena proses ini dapat dilakukan dengan standar buku yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dengan memberikan kebebasan pada masing-masing unit untuk membuat kriteria dalam menentukan peringkat.

## 7. Pelaksanaan Belanja dan Pendapatan

### 7.1. Pelaksanaan Belanja

Menurut Siregar (2017:49) “Dalam melakukan aktivitas pembelanjaan dalam lingkungan organisasi pemerintahan dapat disampaikan bahwa terdapat beberapa pihak yang terkait sehingga tiap pihak tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan pembelanjaan untuk kelancaran aktivitas pemerintahan daerah”. Berikut ini terdapat beberapa pihak yang terkait dalam pelaksanaan belanja sebagai berikut:

- a. Tim anggaran pemerintah daerah (TAPD)
- b. Organisasi perangkat daerah OPD
- c. Pejabat pengelola keuangan daerah (PPKD)
- d. Bendahara pengeluaran
- e. Pejabat penatausahaan keuangan OPD
- f. Penggunaan anggaran (PA)
- g. Kuasa pengguna anggaran (KPA)
- h. Bendahara umum daerah (BUD)
- i. Kuasa bendahara umum daerah (Kuasa BUD)

Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa para pihak yang terlibat dan ikut serta dalam kegiatan pembelanjaan daerah merupakan bagian penting dari pemerintahan. Selain pihak di atas, juga terdapat pihak lain yang terlibat di luar pemerintahan seperti bank dan pihak ketiga yang melaksanakan pekerjaan. Guna memperlancar kegiatan pembelanjaan yang dilakukan selama satu tahun, maka pemerintah daerah membutuhkan dokumen-dokumen yang turut digunakan agar aktivitas pembelanjaan dapat berjalan lancar.

Menurut Siregar (2017:50) berikut ini dapat disajikan beberapa dokumen utama dalam pelaksanaan belanja, adalah:

- a. Dokumen pelaksanaan anggaran (DPA)
- b. Anggaran kas
- c. Surat penyediaan dana (SPD)
- d. Surat permintaan pembayaran (SPP)
- e. Surat perintah membayar (SPM)
- f. Surat perintah pencairan dana (SP2D)

Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa dalam aktivitas kegiatan pembelanjaan yang dilakukan oleh aparatur pemerintahan daerah akan menggunakan dokumen-dokumen utama yang menjadi bagian penting dalam kegiatan pembelanjaan. Dokumen utama yang digunakan merupakan salah satu syarat dan prosedur yang harus dipenuhi agar kegiatan pembelanjaan untuk kelancaran aktivitas dapat berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, tiap pegawai aparatur pemerintah daerah harus mematuhi peraturan berlaku dalam melakukan kegiatan pembelanjaan sehingga bila tidak menggunakan dokumen utama tersebut maka kegiatan pembelanjaan dianggap tidak sah.

## 7.2. Pelaksanaan Pendapatan

Sementara itu, dalam aktivitas pelaksanaan pendapatan daerah lazimnya juga terdiri dari beberapa pihak yang ikut serta dalam memperlancar aktivitas pendapatan yang akan diterima selama satu tahun kedepan. Tiap pihak yang terlibat dalam aktivitas pendapatan ini akan saling berkoordinasi dan bekerja sama dalam memaksimalkan pendapatan yang akan diterima dalam jangka waktu satu tahun sehingga pendapatan tersebut nantinya dapat digunakan untuk membiayai belanja daerah untuk kepentingan dan kelancaran pelaksanaan kegiatan dilingkungan pemerintahan daerah.

Menurut Siregar (2017:61) berikut ini terdapat pihak-pihak utama apratur pemerintahan yang terlibat dalam pelaksanaan pendapatan, yaitu:

- a. Bendahara penerimaan
- b. Pengguna anggaran (PA)
- c. Kuasa pengguna anggaran (KPA)
- d. Bendahara umum daerah (BUD)
- e. Kuasa bendahara umum daerah (Kuasa BUD)

Dengan demikian, dapat disampaikan bahwa pihak-pihak aparatur dalam pelaksanaan pendapatan merupakan pihak yang saling berkaitan satu sama lain sehingga tiap pihak mempunyai tugas dan fungsi masing-masing dalam menjalankan tugasnya agar pendapatan yang akan diharapkan diterima dapat dioptimalkan sedemikian rupa. Selain pihak di atas, juga guna memperlancar aktivitas pendapatan tersebut maka dibutuhkan dokumen yang menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan sehingga hal ini menjadi satu kesatuan untuk kelancaran dalam penerimaan di lingkungan pemerintahan daerah.

Menurut Siregar (2017:61) Adapun dokumen-dokumen yang digunakan dalam pelaksanaan pendapatan di pemerintahan daerah sebagai berikut:

- a. Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKP Daerah), adalah surat ketetapan pajak yang menentukan besarnya jumlah pokok pajak yang terutang. Pajak daerah adalah kontribusi pajak daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- b. Surat Ketetapan Retribusi Daerah (SKR Daerah), adalah surat ketetapan retribusi yang menentukan besarnya jumlah pokok retribusi yang terutang. Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan dan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.
- c. Surat Tanda Setoran (STS), adalah surat yang digunakan oleh Bendahara Penerimaan untuk menyetor penerimaan daerah ke kas daerah di bank. Pada STS ditulis nama dan nomor rekening bank tujuan, jumlah uang yang disetor, dan rincian penerimaan beruga kode rekening, objek penerimaan, dan jumlah penerimaan. STS dibuat oleh Bendahara Penerimaan dan diketahui oleh Pengguna Anggaran (PA). Dalam pelaksanaan pendapatan, STS juga harus dilampiri oleh slip setoran bank.
- d. Surat Tanda Bukti Pembayaran (STBP), adalah surat yang digunakan oleh Bendahara Penerimaan untuk menunjukkan bahwa sudah terjadi pembayaran oleh pihak ketiga. Pada STBP ditulis nama bendahara penerimaan yang melakukan penerimaan serta nama dan alamat pembayar atau penyetor kas. Selain itu juga dapat diuraikan kode rekening dan jumlah untuk setiap objek penerimaan. STBP dibuat oleh bendahara penerimaan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini disajikan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan menyangkut anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja berbasis kinerja, yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama & Tahun	Judul	Hasil
1.	Ferina, dkk (2016) (Universitas Sriwijaya)	Efektivitas Realisasi dan Serapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir Tahun 2013-2015	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) telah dilakukan namun kurang efektif karena rasio antara pengeluaran langsung dan tidak langsung hampir proporsional atau 50%. Jika tren ini berlanjut maka pemerintah berikutnya akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan program pembangunan, karena dana yang ada tidak sebanding dengan program yang akan dilaksanakan
2.	Artini (2015)	Evaluasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses anggaran belum maksimal pendapatan dan pengeluarandan rumah sakit belum mampu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk memenuhi pengeluaran rumah sakit yang disubsidi oleh pemerintah Denpasar, oleh karena itu rumah sakit harus melaksanakan <i>performancebased</i> penganggaran untuk terus meningkatkan kualitas kinerja anggaran sehingga selalu tersedia alokasi anggaran yang cukup untuk mendanai kegiatan yang telah direncanakan
3.	Hesrini (2015)	Analisis Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Gresik	Penerapan anggaran berbasis kinerja bertujuan untuk menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dengan kinerja yang akan dicapai, meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran, meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Hasil
4.	Handoko dan Ngumar (2014) (STIESIA) Surabaya	Analisis Reliasasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja pada Dispenda Kota Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam analisis laporan realisasi anggaran pada Dinas Pendapatan Kota Surabaya persentase perbedaan anggaran pada tahun 2011 dan 2012 cenderung meningkat atau membaik baik dari sisi efektivitas maupun efisiensi. Dinas Pendapatan Kota Surabaya harus memberikan bonus atau promosi kepada karyawannya agar lebih termotivasi dalam bekerja untuk mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi karena untuk menjaga kinerja yang baik, pemberian bonus tidak cukup.
5.	Kurrohman (2013) (Universitas Jember)	Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja melalui Kinerja Keuangan yang Berbasis Value for Money di Kabupaten / Kota di Jawa Timur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya perbedaan sebelum dan sesudah penerapan anggaran berbasis kinerja pada rasio ekonomi dan efisien. Tidak ada perbedaan sebelum dan sesudah penerapan penganggaran berbasis kinerja pada rasio efektif
6.	Yuliana (2013) (Universitas Muhammadiyah Surakarta)	Analisis Kinerja Anggran Pendapatan dan Belanja (APBD) di Tinjau dari Rasio Keuangan (Studi Kasus di Kabupaten Sragen Periode 2010-2012)	Hasil penelitian menunjukan bahwa berdasarkan rasio kemandirian keuangan daerah ditunjukkan dengan angka rasio rata-rata 10,60% masih berada diantara 0-25%, tergolong mempunyai pola hubungan instruktif yang berarti peranan pemerintah pusat lebih dominan dari pada kemandirian pemerintah daerah. Rasio efektifitas menunjukan bahwa realisasi penerimaan PAD nya telah dapat melampaui anggaran yang ditetapkan dan rasio efisiensi mengalami kenaikan. Rasio aktivitas

			menunjukkan bahwa pelaksanaan pembangunan semakin menurun dari tahun ke tahun.
--	--	--	--

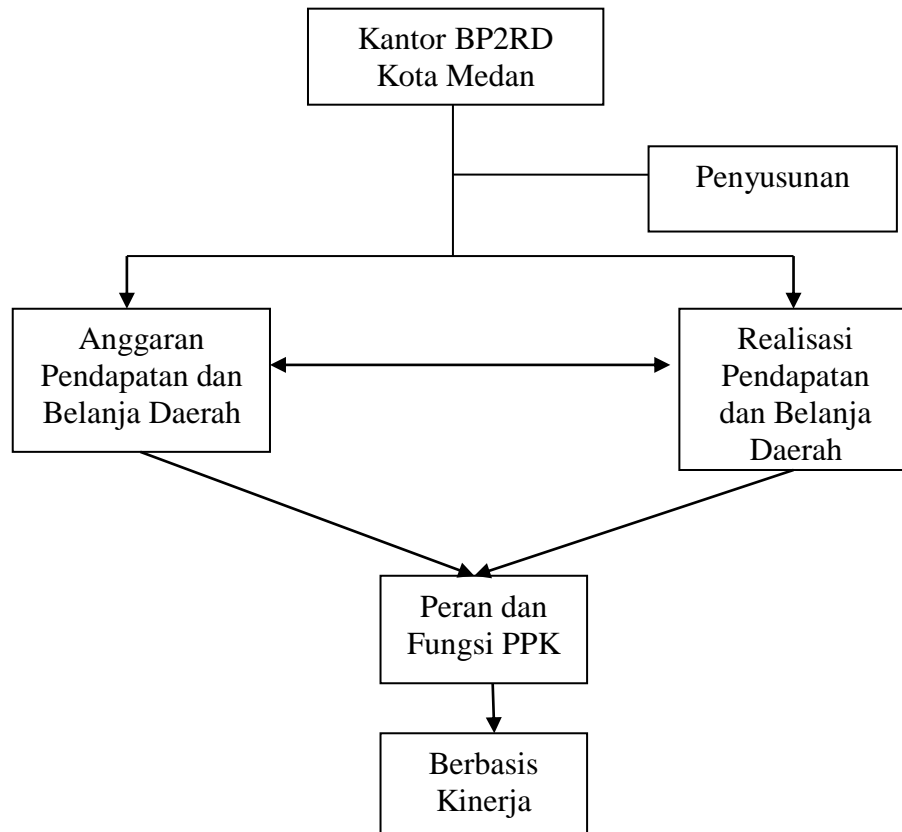
### C. Kerangka Konseptual

Kantor BP2RD Kota Medan merupakan salah satu lembaga pemerintah daerah di Kota Medan yang mengurus pendapatan dan belanja daerah yang terjadi selama satu tahun. Guna menunjang aktivitas di lingkungan Kantor BP2RD Kota Medan agar dapat berjalan lancar dan mengoptimalkan tujuan yang hendak dicapai, maka disusunlah data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah yang akan dilakukan selama satu tahun kedepan.

Disamping itu, guna mengoptimalkan pelaksanaan data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah maka Kantor BP2RD Kota Medan melakukan pengawasan internal terhadap kegiatan penerimaan pendapatan dan belanja daerah selama satu tahun kedepan. Pengawasan internal ini dimaksudkan agar dapat dilakukan pemantauan apakah data anggaran yang telah disusun dan disetujui oleh pimpinan daerah sesuai dengan realisasi yang ada dilapangan. Dengan adanya pengawasan internal tersebut diharapkan agar penyusunan anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja dapat berjalan lancar sesuai dengan yang direncanakan pada awal penyusunan anggaran.

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, maka adapun kerangka pemikiran yang dapat disajikan dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan Penelitian

Menurut Martono (2010:16) "Pendekatan penelitian yang digunakan adalah eksplanatif, yaitu penelitian yang menjelaskan mengapa suatu fenomena atau gejala sosial dapat terjadi". Penelitian ini menghubungkan satu fenomena dengan fenomena lain dan bertujuan untuk menghubungkan pola-pola yang berbeda, namun memiliki keterkaitan serta menghasilkan pola hubungan sebab akibat

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun tempat penelitian dilakukan pada KantorBP2RD Kota Medan yang beralamat di JL. Jenderal Abdul Haris Nasution No. 32 Medan. Waktu penelitian dilakukan dari bulan November 2017 s.d Maret 2018.

No	Kegiatan	2017		2018												2019
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	
1	Risetawal/ Pengajuan Judul	■														
2	Penyusunan Proposal	■	■	■												
3	Perbaikan/ ACC Proposal				■	■	■	■	■	■						
4	Seminar Proposal									■						
5	Pengolahan Data										■					
6	Penyusunan Skripsi											■	■	■		
7	Bimbingan Skripsi														■	■
8	Sidang Meja Hijau															

Sumber : Data Diolah Penulis (2017-2019)

## **C. Populasi**

### **1. Populasi**

Menurut Sudaryono (2017:165) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun populasi pada penelitian ini adalah data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah tahun 2013-2016 di Kantor BP2RD Kota Medan.

## **D. Jenis dan Sumber Data**

Menurut Soewadji (2012:148) “Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data sekunder merupakan data penelitian yang sudah jadi dan dipublikasikan oleh lembaga atau asosiasi yang telah diakui”. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah tahun 2013-2016 yang ada di Kantor BP2RD Kota Medan. Sumber data penelitian yang digunakan mencakup sejarah Kantor BP2RD Kota Medan.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. Studi pustaka, yaitu pengumpulan data penelitian menggunakan literatur buku, jurnal, karya ilmiah, internet dan lainnya terkait dengan penelitian yang dilakukan yaitu mengenai anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah tahun 2013-2016.

2. Observasi, yaitu pengumpulan data penelitian yang dilakukan pada objek penelitian sehubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini adapun teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan tahapan analisis sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah di Kantor BP2RD Kota Medan periode 2013-2016.
2. Melakukan rekapitulasi atas semua informasi yang terdapat pada anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah di Kantor BP2RD Kota Medan.
3. Melakukan analisis dan evaluasi atas tiap pos pendapatan dan belanja daerah dan membandingkan antara anggaran dan realisasi yang terjadi selama tahun 2013-2016 dengan berbasis kinerja.
4. Melakukan pembahasan atas hasil analisis dan evaluasi menyangkut anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja.
5. Memberikan beberapa simpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan dan menyampaikan saran bila dibutuhkan menyangkut masukan dan perbaikan diperlukan untuk kelangsungan dan kelancaran pelaksanaan tugas oleh Kantor BP2RD Kota Medan

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan**

Pada mulanya Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan bernama Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan. Pada tanggal 30 Desember 2016. Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan telah berganti bentuk menjadi badan, dan berganti nama menjadi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan. Pergantian bentuk dan nama tidak mempengaruhi tugas dan fungsi dari Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, yaitu tetap menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan yang telah dilaksanakan seperti dinas pendapatan Kota Medan sebelumnya. Seperti tetap menjadi penyelenggaraan fungsi, bidang keuangan pada sub bidang Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah.

Perubahan yang terjadi hanya ada pada perbedaan nama dari institusinya. Sedangkan pada tugas, fungsi dan hal yang lainnya tidak ada pengaruh dan perubahan apapun pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Sebab tugas dan fungsi yang baru masih dalam perancangan. Namun belum ada peraturan yang mengikat dari perubahan nama Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan.

Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan pada mulanya adalah suatu sub bagian umum pada bagian keuangan yang mengelola bidang penerimaan dan pendapatan daerah pada sub bagian ini belum terdapat sub seksi, karena pada saat itu Wajib Pajak atau Wajib Retribusi yang berdomisili daerah Kota Medan belum begitu

banyak. Namun, pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah berubah bentuk menjadi sub bidang.

Dengan memperhitungkan perkembangan pembnagun dan laju pertumbuhan penduduk di Kota Medan melalui Peraturan Daerah (Perda) sub bagian keuangan tersebut diubah menjadi bagian pendapatan. Pada bagian pendapatan dibentuk lah beberapan sub bidang yang mengelola penerimaan pajak dan retribusi daerah yang merupakan kewajiban para Wajib Pajak atau Wajib Retribusi di Kota Medan, yang terdiri Dari 21 kecamatan diantaranya kecamatan Medan Tuntungan, Medan Johor, Medan Amplas, Medan Denai, Medan Tembung, Medan Timur, Medan Kota, Medan Area, Medan Baru, Medan Polonia, Medan Maimun, Medan Selayang, Medan Sunggal dan lainnya.

Berdasarkan peraturan daerah Kota Medan No. 1 Tahun 2017 tentang pembedakan perangkat daerah Kota Medan, menyesuaikan dan membentuk struktur organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang baru. Didalam struktur Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang baru ini di bentuklah Sub-sub Bidang administrasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, juga dibentuk bagian tata usaha yang membawahi 3 (tiga) kepala sub bagian yaitu Sektor Perpajakan, Retribusi Daerah, dan pendapatan daerah lainnya. Kontribusi yang cukup penting bagi pemerintah daerah dalam mendukung serta memelihara pembangun dan didalam peningkatan penerimaan daerah.

## **2. Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah**

### **(BP2RD) Kota Medan.**

Adapun Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Adalah Sebagai Berikut.

1. Kepala Badan
2. Sekretaris terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Umum
  - b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Penyusunan Program
3. Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK)
4. Bidang Hotel, Restoran, dan Hiburan terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Teknis Hotel, Restoran, Dan Hiburan
  - b. Sub Bagian Keberatan dan Sengketa
  - c. Sub Bidang Pembukuan dan Pelaporan
5. Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi
  - a. Sub Bagian Teknis Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet Dan Retribusi.
  - b. Sub Bidang Keberatan Dan Sengketa
  - c. Sub Bagian Pembukuan Dan Pelaporan
6. Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangun terdiri dari:
  - a. Sub Bidang Teknis, Bea Perolehan Hakatas Tanah dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan.
  - b. Sub Bidang Keberatan dan Sengketa

c. Sub Bidang Pembukuan dan Pelaporan

7. Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah terdiri dari :

a. Sub Bidang Perencanaan Pengembangan dan Evaluasi Pajak Daerah.

b. Sub Bidang Perencanaan, Pengembangan dan Evaluasi Retribusi.

c. Sub Bidang Hukum dan Publikasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

8. Unit Pelaksana Teknis (UPT).

9. Kelompok Jabatan Fungsional dan Pelaksanaan

Adapun Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan dari masing-masing sub bidang adalah sebagian berikut :

**a. Kepala badan**

Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BP2RD) yang sebelumnya bernama Dinas Pendapatan Daerah adalah unsur pelaksana Pemerintah Kota Medan dalam bidang pemungutan Pajak, Retribusi, dan Pendaptan Daerah lainnya yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi daerah memiliki tugas yang sama seperti dinas pendaptan yaitu melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah di bidang daerah dibidang pendapatan daerah berdasarkan asas ekonomi dan melaksanakan tugas pembantuan dengan bidang tugasnya. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi daerah (BP2RD) mempunyai fungsi:

1. Merumuskan kebijakan teknis dibidang pendapatan.
2. Menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang pendapatan.



3. Melakukan pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang pendapatan.
4. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**b. sekretaris**

Dinas Pendapatan Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris. Namun setelah berganti nama menjadi Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD), Sekretaris yang sebelumnya bekerja dengan sekretariat sekarang di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah telah diganti menjadi hanya sekretaris saja yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala badan sekretaris mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas lingkup sekretaris meliputi pengelola administrasi umum, keuangan, dan penyusunan program. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Sekretaris memiliki fungsi :

1. Menyusun rencana, program, dan kegiatan sekretaris.
2. Melaksanakan dan menyelenggarakan pelayanan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, dan kerumahtanggan badan.
3. Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan penyelenggaraan tugas-tugas badan.
4. Menyiapkan bahas pembinaan , pengawasan, pengendalian.
5. Melaksanakan monitoring evaluasi dan pelaporan sekretaris.
6. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Sekretaris terdiri dari 3 sub bagian dan setiap sub bagian dipimpin oleh kepala sub bagian yang dalam melaksanakan tugas yaitu terdiri dari :

- a. Sub Bagian Umum mempunyai fungsi.**

1. Menyusun rencana, program dan kegiatan sub bagian umum.
2. Mengelola administrasi umum yang meliputi pengelolaan tata naskah badan, penataan kearsipan, perlengkapan, dan penyelenggaraan kerumahtanggaan Badan.
3. Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian.

**b. Sub Bagian Keuangan, mempunyai fungsi sebagai berikut:**

1. Menyusun rencana , program dan kegiatan sub bagian keuangan.
2. Melaksanakan pengelola administrasi keuangan meliputi keuangan kegiatan penyusunan rencana, penyusunan bahan, memproses, pengusuhan, dan verifikasi.
3. Menyusun laporan keuangan badan

**c. Sub bagian penyusunan program, mempunyai fungsi:**

1. Menyusun rencana program dan kegiatan Sub Bagian Penyusunan.
2. Mengumpulkan bahan petunjuk teknis lingkup penyusunan rencana dan program badan.
3. Menyiapkan bahan penyusunan rencana dan program badan.
4. Menyiapkan bahan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian.
5. menyiapkan bahan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas

**c. Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK)**

Dalam rangka melaksanakan wewenang atas pengguna anggaran yang dimuat oleh DPA-OPD kepala OPD menetapkan pejabat penatausahaan keuangan (PPK) yang melaksanakan fungsi tata usaha keuangan OPD. Untuk melaksanakan tugasnya pejabat penatan usahaan keuangan mempunyai tugas yaitu

1. Meneliti kelengkapan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS) yang diajukan oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)
2. Meneliti kelengkapan Surat Permintaan Pembayaran Tambahan Uang (SPP-TU) yang diajukan oleh bendahara pengeluaran
3. Menyiapkan Surat Perintah Membayar (SPM)
4. Menyiapkan laporan keuangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

#### **d. Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan**

Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan yang sebelumnya bernama Bidang Pendapatan Dan Penetapan. Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan tetap menjalankan tugas dan fungsi yang sama sebagaimana yang telah dijalankan dan dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan dan Penetapan. Sebab tugas dan fungsi yang baru masih dalam perancangan. Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan mempunyai tugas pokok. Melaksanakan sebagian tugas Badan Lingkup Teknis Hotel, Restoran dan Hiburan , Keberatan dan Sengketa, Pembukuan Dan Pelaporan.

Dalam melaksanakan tugas pokok Bidang Hotel, Restoran Dan Hiburan mempunyai fungsi :

1. Melaksanakan pendaftaran dan pendapatan seluruh Wajib Pajak, Wajib Retribusi, dan Pendapatan Daerah lainnya.
2. Melaksanakan pengolahan data dan informasi baik dari Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD), Surat Pemberitahuan Retribusi Daerah (SPRTD), hasil pemeriksaan dan informasi dan instansi yang terkait.
3. Melaksanakan monitoring evaluasi dan pelaporan lingkup bidang Pendapatan Daerah.

4. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan Bidang tugasnya.

Bidang Hotel, Restoran dan hiburan terdiri 3 sub bagian dan setiap sub bidang pimpinan oleh Kepala Sub bagian yang dalam tugasnya berada dibawah dan tanggung jawab Kepada Kepala Badan Hotel, Restoran dan Hiburan.

a. Sub Bidang Teknis Hotel, Restoran dan Hiburan

Mempunyai tugas melaksanakan pendapatan pajak daerah atau retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya melalui surat pemberitahuan pajak daerah (SPTPD) dan Surat Pemberitahuan Retribusi Daerah (SPTRD), melaksanakan pendaftaran Wajib Pajak Daerah Atau Wajib Retribusi Daerah melalui formulir pendaftaran, penyimpanan, mendistribusikan, memberikan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD) atau Wajib Retribusi Daerah serta menyimpan surat perpajakan daerah lainnya yang berkaitan dengan pendaftaran dan penataan.

b. Sub Bidang Keberatan Dan Sengketa

Mempunyai tugas menyusun rencana pemeriksaan dan melaksanakan pemeriksaan objek pajak atau retribusi, menata usaha hasil pemeriksaan lapangan objek dan objek atau retribusi, dan menyiapkan bahan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas. Adapun tugas lain dari sub bidang keberatan dan sengketa yakni melaksanakan perhitungan pendapatan pokok pajak daerah atau retribusi daerah, melaksanakan perhitungan jumlah angsuran pembayaran atau penyetoran atas permohonan Wajib Pajak, dan melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Sub bidang sesuai dengan sub bidang tugasnya.

c. Sub Bidang Pembukuan dan Pelaporan

Mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan dan pengelolaan data objek pajak daerah atau retribusi daerah, menuangkan hasil pengelolaan data dan informasi data ke dalam kartu data serta mengirimkan kartu data dan informasi data ke dalam kartu data kepada sub bidang keberatan dan sengketa.

e. **Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi**

Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung walet dan Retribusi dipimpin oleh Kepala bidang Sub bidang yang berada dibawah dan tanggung jawab kepada Kepala Badan Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas badan lingkup teknis parkir , reklame, penerangan jalan, air tanah, sarang burung walet dan retribusi, keberatan dan sengketa, pembukuan dan palaporan.

Dalam melaksanakan tugas pokok Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi mempunyai fungsi:

1. Menyusun rencana, program dan kegiatan bidang penagihan.
2. Menyusun pembukuan dan verifikasi atas pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.
3. Melaksanakan penagihan atas tunggakan pajak daerah, retribusi daerah, dan pendapatan lainnya.
4. Melaksanakan perhitungan restitusi atau pemindahan bukaan atas pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan lainnya.
5. Melaksanakan telah dan saran pertimbangan terhadap keberatan wajib pajak atas permohonan wajib pajak.

Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi terdiri dari 3 sub bidang, dan setiap sub dipimpin oleh seorang kepala sub bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala bidang parkir, reklame, penerangan jalan, air tanah, sarang burung walet dan retribusi.

- a. Sub Bidang Teknis Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi mempunyai tugas meneliti kelebihan pembayaran pajak daerah / retribusi daerah, menyiapkan surat keputusan kepada badan tentang pemberian restitusi atau pemindah-bukuan, melakukan penerimaan dan meneliti surat keberatan dari wajib pajak/wajib retribusi serta menyiapkan bahan dan data penerbitan surat keputusan kepala badan tentang persetujuan atau penolakan atas keberatan.
- b. Sub bidang keberatan dan sengketa mempunyai tugas menyiapkan bahan dan data pelaksanaan penagihan atas tunggakan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya, dan menyiapkan bahan dan data penerbitan dan pendistribusian dan penyimpanan arsip surat perpajakan daerah/ retribusi daerah yang berkaitan dengan penagihan.
- c. Sub bidang pembukuan dan pelaporan mempunyai tugas melaksanakan pembukuan dan verifikasi tentang penetapan dan penerimaan pajak daerah atau retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya, melaksanakan pembukuan dan verifikasi penerimaan dan pengeluaran denda serta pencatatan uang dari hasil pemungutan benda berharga ke dalam kartu persediaan benda berharga, menyiapkan laporan tentang realisasi penerimaan dan tunggakan pajak daerah atau retribusi daerah pendapatan daerah lainnya, serta menyiapkan laporan

tentang realisasi penerimaan, pengeluaran serta sisa persediaan benda berharga secara berkala

**f . Bidang Bea Perolehan Hak atas Tanah Dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan.**

Bidang Bea Perolehan Hak atas Tanah Dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan dipimpin oleh Kepala Sub bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab Kepada Kepala Badan Bidang Bea Perolehan hak atas tanah dan bangunan pajak bumi dan bangunan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas badan lingkup teknis Bea Perolehan Hak Atas Tanah Pajak, Bumi dan Bangunan, keberatan dan sengketa, pembukuan dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugas Bidang Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan Pajak Bumi dan Bangunan menyelenggarakan fungsi yaitu:

1. Menyusun rencana kegiatan kerja serta melaksanakan penatausahaan bagi hasil pendapatan pajak dan bukan pajak.
2. Melaksanakan koordinasi dengan instansi pemberi bagi hasil pajak dan bukan pajak.
3. Melaksanakan perhitungan penerimaan dari Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi khusus (DAK).
4. Melaksanakan perjanjian, pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan penggajian hasil pendaptan daerah dibidang hasil pendapatan.
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala badan sesuai dengan tugasnya.

Bidang Perolehan Hak Atas Tanah Pajak Bumi Dan Bangunan terdiri dari 3 sub bidang dan setiap sub bidang dipimpin oleh seorang. Kepala sub bidang

dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunn, Pajak Bumi dan Bangunan.

- a. Sub Bidang Teknis Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan mempunyai tugas menerima dan mendistribusikan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) dan Daftar himpunan pokok pajak (DHKP), Daftar Kimpunan Ketetapan Pajak (DHKP), Pajak Bumi dan Bangunan melaksanakan perhitungan penerimaan pajak pusat dan pajak provinsi, melaksanakan perhitungan penerimaan bagian sip pajak lainnya serta membantu menyampaikan Surtat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) PBB wajib pajak menerima kembali hasil pengisian SPOP dan mengirimkannya kepada kantor pelayanan PBB.
- b. Sub bidang keberatan dan sengketa mempunyai tugas melaksanakan perhitungan dan penerimaan dana bagi hasil pajak dan provinsi, dan bagi bukan pajak. Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Adapun tugas lainnya dari sub bidang keberatan dan sengketa yaitu melaksanakan penausahaan surat-surat ketetapan pajak bumi dan bangunan serta melaksanakan penatausahaan bagi hasil pajak dan bukan pajak. DAU, DAK, dan lain-lain pendapatan yang sah.
- c. Sub bidang pembukuan dan pelaporan mempunyai tugas yaitu menyusun bahan petunjuk teknis lingkup peraturan perundang-undang dan pengkajian pendapatan dan melaksanakan koordinasi dengan unit terkait tugas pelaksanaan peraturan perundng-undang serta pengkajian atas penerimaan

Bidang Pengembangan Dan Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah  
Dipimpin Oleh Kepala Sub Bidang, yang berada dibawah dan bertanggung



jawab kepada kepala badan. Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas badan lingkup Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi pajak daerah, evaluasi retribusi, hukum, dan publikasi pajak daerah dan retribusi daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah menyelenggarakan fungsi:

1. Menyusun rencana, program, dan juga kegiatan bidang pengembangan dan pengendalian pajak dan retribusi daerah.
2. Menyusun badan petunjuk teknis lingkup Perencanaan, pembangunan, pengembangan, dan evaluasi pajak daerah, evaluasi retribusi, hukum, publikasian pajak daerah dan retribusi daerah.
3. Melaksanakan pengkajian potensi pajak daerah retribusi dan pendapatan lainnya.
4. Menghitung potensi pajak dan retribusi daerah.
5. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan lingkup bidang pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah.
6. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala sub bidang sesuai dengan tuganya dan fungsinya.

#### **g . Bidang pengembangan dan pengendalian pajak dan retribusi daerah**

Bidang pengembangan dan pengendalian pajak dan retribusi daerah terdiri dari 3 sub bidang yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala badan bea perolehan hakatas tanah dan bangunan, pajak bumi dan bangunan.

- a. Sub Bidang Perencanaan, Pengembangan, Dan Evaluasi Pajak Daerah mempunyai tugas menyiapkan rencana, program dan kegiatan sub bidang

Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi pajak daerah, penyusunan bahan petunjuk, teknis lingkungan Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi pajak daerah, penyiapan badan dan data penyusunan rencana potensi pendapatan daerah di bidang pajak dan retribusi.

- b. Sub Bidang Perencanaan, Pengembangan, dan Evaluasi Retribusi mempunyai tugas menyiapkan rencana program dalam kegiatan sub bidang Perencanaan, pengembangan, dan Evaluasi Retribusi penyusunan bahan petunjuk teknis lingkup Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi teretribusi, menyiapkan bahan dan data penyusunan rencana potensi pendapatan daerah, menyampaikan bahan dan data pengkajian bahan monitoring evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
- c. Sub bidang hukum dan publikasi pajak daerah dan retribusi daerah. Mempunyai tugas menyiapkan rencana program dan kegiatan sub bidang hukum dan publikasi pajak daerah dan retribusi daerah menyiapkan bahan dan data penyusunan rencana potensi Hukum dan Publikasi Pajak dan Retribusi Daerah menyiapkan monitoring, evaluasi, pelaporan pelaksanaan tugas.

**h .Unit pelaksanaan teknis (UPT) terdiri dari :**

- a. KA. UPT WIL – 1
- b. KA. UPT WIL – 2
- c. KA. UPT WIL – 3
- d. KA. UPT WIL – 4
- e. KA. UPT WIL – 5
- f. KA. UPT WIL – 6
- g. KA. UPT WIL – 7

### **i. Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok dengan fungsional senior.

## **3. Visi dan Misi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota**

### **Medan**

Visi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yaitu:  
**“Terwujudnya pendapatan daerah sebagai andalan pembiayaan Pengembangan Daerah”**

Adapun Misi Dari Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan (BP2RD) adalah :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap sumber dan pengelolaan.
2. Meningkatkan sarana dan prasarana badan.
3. Insentififikasi dan ekstensifikasi dan objek pendapatan daerah.
4. Meningkatkan penegakan hukum.

## **4. Hasil Penelitian**

Badan BP2RD merupakan salah satu lembaga pemerintah daerah Kota Medan yang mengurus kegiatan berkaitan dengan penerimaan dan belanja daerah yang terjadi tiap tahunnya. Untuk itu, setiap tahunnya dibuat anggaran penerimaan dan belanja daerah sesuai dengan kebutuhan pemerintah Kota Medan sehingga pada saat realisasinya dapat diketahui apakah terjadi perbedaan yang cukup signifikan sehingga hal ini akan memberikan gambaran sampai sejauh mana fungsi yang dilakukan oleh pegawai di Kantor BP2RD.

Pejabat yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola penerimaan dan belanja daerah di Kota Medan ini menjadi salah satu peranan penting yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinannya sehingga bila terjadi penyelewengan atas anggaran yang telah ditetapkan maka dapat segera di ambil tindakan pencegahan dan tidak menimbulkan masalah yang berkelanjutan di masa mendatang. Berikut ini dapat disajikan data pendapatan dan belanja (anggaran) dan pendapatan serta belanja (realisasi) periode 2013-2016 pada KantorBP2RD kota Medan seperti disajikan pada tabel di bawah ini, yaitu:

**a. Data Anggaran dan Realisasi Pendapatan periode 2013-2016**

Berikut ini dapat disajikan data anggaran pendapatan di dinas pemerintah kota Medan untuk periode 2013-2016 sebagai berikut:

Tabel IV.1  
Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan  
Data pendapatan (Anggaran)  
Periode 2013-2016

Tahun	Pendapatan (Anggaran)			
	Pendapatan pajak daerah	%	Lain-lain PAD	%
2013	1.120.838.029.770,00	-	7.020.000.000,00	-
2014	1.167.399.279.770,00	4,15	7.020.000.000,00	-
2015	1.267.102.579.446,00	8,54	7.020.000.000,00	-
2016	1.331.127.546.952,00	5,05	7.000.000.000,00	(0,28)

Sumber: data diolah, 2018

Tabel IV.1 di atas menunjukkan bahwa untuk pendapatan pajak daerah untuk aktivitas anggaran selama tahun 2013-2016 terjadi fluktuasi yang berbeda tiap tahunnya dimana dari tahun 2013-2014 terjadi kenaikan sebesar 4,15%, sedangkan dari tahun 2014-2015 terjadi kenaikan sebesar 4,39% (8,54% - 4,15%), dan terakhir dari tahun 2015-2016 terjadi penurunan pendapatan anggaran sebesar -3,49% (5,05% - 8,54%). Terjadinya kenaikan pendapatan anggaran dari tahun 2014-2015

dikarenakan adanya kenaikan pada sektor pendapatan pajak daerah sebesar Rp 99.703.299.676 sedangkan pada lain-lain PAD yang sah tidak terjadi perubahan sama sekali. Begitu juga dari tahun 2015-2016 terjadi penurunan pada sektor pendapatan pajak daerah dan juga pada lain-lain PAD yang sah sehingga kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakstabilan pada penerimaan pajak daerah dari tahun 2014-2015. Disamping itu, kebijakan penetapan besarnya anggaran pendapatan di kantor BP2RD ini menunjukkan bahwa adanya perubahan dalam penyusunan anggaran pendapatan oleh pejabat terkait di kantor BP2RD dengan menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi disekitar kota Medan.

Disamping anggaran pendapatan di atas, maka berikut ini dapat disajikan realisasi pendapatan yang diterima oleh kantor BP2RD dari tahun 2013-2016 seperti disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.2  
Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan  
Data pendapatan (Realisasi)  
Periode 2013-2016

Tahun	Pendapatan (Realisasi)			
	Pendapatan pajak daerah	%	Lain-lain PAD	%
2013	854.627.768.779,70	-	5.179.083.354,42	-
2014	962.728.267.173,00	12,65	2.549.553.624,00	(50,77)
2015	996.029.237.073,94	3,46	6.315.190.142,34	147,70
2016	1.125.638.762.947,32	13,01	9.409.757.802,91	49,00

Sumber: data diolah, 2018

Tabel IV.2 di atas menunjukkan bahwa realisasi pendapatan pajak daerah dari tahun 2013-2016 terjadi fluktuasi yang berbeda-beda dimana dari tahun 2013-2014 terjadi kenaikan sebesar 12,65%, sedangkan dari tahun 2014-2015 terjadi penurunan cukup besar yakni sebesar -9,19% (3,46% - 12,65%). Sementara itu dari tahun 2015-2016 terjadi kenaikan cukup signifikan yakni 9,55% (13,01% - 3,46%). Adanya fluktuasi yang terjadi pada realisasi pendapatan pajak daerah ini dari tahun

2013-2016 menunjukkan bahwa terjadinya kenaikan dan penurunan pendapatan pajak daerah yang diterima oleh kantor BP2RD dikarenakan situasi dan kondisi usaha yang lagi sedang terjadi di kota Medan dan juga upaya yang dilakukan oleh pejabat terkait dalam memaksimalkan penerimaan pajak daerah kota Medan.

Disamping realisasi pendapatan pajak daerah, juga dapat disampaikan bahwa lain-lain PAD yang sah dari tahun 2013-2014 terjadi penurunan yang cukup tinggi yakni sebesar -50,77%, sedangkan dari tahun 2014-2015 terjadi kenaikan yang sangat tinggi yakni sebesar 198.47% (147,7% - (-50,77%). Kenaikan yang sangat tinggi pada lain-lain PAD yang sah ini menunjukkan bahwa ada potensial yang menjadi penerimaan Badan P2RD secara tidak langsung yang diluar pajak daerah sehingga hal ini merupakan nilai tambah dan keuntungan tersendiri bagi kantor BP2RD dan kondisi ini haruslah dijaga dan dioptimalkan sebaik mungkin baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan dari tahun 2015-2016 terjadi penurunan pada lain-lain PAD yang sah yakni sebesar -98,70% (49% - 147,70%). Terjadinya penurunan pada sektor lain-lain PAD yang sah ini menunjukkan bahwa kurangnya upaya yang perlu dilakukan oleh pejabat yang bertanggung jawab dalam menangani penerimaan lain-lain PAD sah yang ada di kota Medan sehingga kondisi ini perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan terkait agar mendorong upaya dan tindakan yang harus dilakukan oleh pejabat terkait agar kedepannya sektor lain-lain PAD yang sah kota Medan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

#### **b. Data Anggaran dan Realisasi Belanja periode 2013-2016**

Berikut ini dapat disajikan data anggaran belanja operasi dan belanja modal di dinas pemerintah kota Medan untuk periode 2013-2016 sebagai berikut:

Tabel IV.3  
Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan  
Data Belanja (Anggaran)  
Periode 2013-2016

Tahun	Belanja (Anggaran)			
	Belanja Operasi	%	Belanja Modal	%
2013	117.604.670.760,00	-	6.149.145.240,00	-
2014	119.753.319.700,00	1,83	4.722.609.200,00	(23,20)
2015	143.758.996.139,00	20,05	2.158.870.000,00	(54,29)
2016	145.365.868.159,00	1,12	2.689.900.000,00	24,60

Sumber: data diolah, 2018

Tabel IV.3 di atas menunjukkan bahwa anggaran belanja operasi dari tahun 2013-2016 terjadi fluktuasi yaitu kenaikan maupun penurunan yang berbeda-beda. Dari tahun 2013-2014 terjadi kenaikan tidak begitu besar yakni sebesar 1,83%, sedangkan dari tahun 2014-2015 terjadi kenaikan cukup besar yakni sebesar 18,22% (20,05% - 1,83%). Sementara itu, dari tahun 2015-2016 terjadi kenaikan yang tidak begitu signifikan yakni sebesar 1,12%. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kenaikan terbesar terjadi pada tahun 2014-2015 dikarenakan kebutuhan pemerintah kota Medan untuk belanja operasi selama tahun tersebut cukup besar dibandingkan dengan tahun 2013-2014. Adanya peningkatan pada sektor belanja pegawai dan belanja barang ini menunjukkan bahwa kebutuhan pemerintah kota Medan untuk jumlah pegawai dan belanja barang yang akan digunakan dalam aktivitas di lembaga pemerintahan mengalami kenaikan cukup tinggi.

Sementara itu, pada tahun 2015-2016 anggaran untuk sektor belanja operasi mengalami kenaikan yang tidak begitu besar sehingga hanya terjadi kenaikan yang sedikit pada sektor belanja pegawai dan belanja barang. Kondisi ini menggambarkan bahwa kebutuhan peningkatan atas pegawai pada tahun di atas tidak mengalami peningkatan cukup signifikan sehingga kondisi ini membuat

pegawai di Kantor BP2RD harus mengatur kembali kebutuhan pegawai dan belanja barang yang akan digunakan dalam aktivitas pemerintahan setiap tahunnya.

Selain anggaran belanja operasi di atas, dari tabel IV.3 di atas dapat disampaikan bahwa untuk belanja modal dari tahun 2013-2014 terjadi penurunan yang cukup tinggi yakni, sedangkan dari tahun 2014-2015 masih terjadi penurunan cukup tinggi bila dibandingkan tahun sebelumnya yakni sebesar 54,29%, dan terakhir untuk belanja modal dari tahun 2015-2016 terjadi kenaikan cukup besar yakni 24,60%. Adanya kenaikan belanja modal ini dikarenakan Kantor BP2RD membutuhkan barang modal yang nantinya akan digunakan dalam mendukung aktivitas pemerintahan Kota Medan, terutama berkaitan dengan aktivitas di lapangan.

Terjadinya ketidakstabilan pada anggaran belanja operasi dan belanja modal selama tahun 2013-2016 pada pemerintah kota Medan menggambarkan bahwa tiap tahunnya kebutuhan pemerintah mengalami perubahan sehingga perubahan ini nantinya akan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai di lingkungan pemerintahan dan pejabat terkait yang mengurus mengenai belanja operasi dan belanja modal ini selalu mengikuti perkembangan situasi dan kondisi yang ada agar tidak terjadi penyimpangan pada saat pelaksanaan di lapangan.

Berikut ini dapat disajikan data anggaran belanja modal di dinas pemerintah Kota Medan untuk periode 2013-2016 sebagai berikut:



Tabel IV.4  
Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan  
Data Belanja (Realisasi)  
Periode 2013-2016

Tahun	Belanja (Realisasi)			
	Belanja Operasi	%	Belanja Modal	%
2013	79.823.315.017,00	-	3.280.914.900,00	-
2014	94.198.829.396,00	18,01	3.853.529.000,00	17,45
2015	105.463.752.877,00	11,96	1.776.569.400,00	(53,90)
2016	115.394.557.585,00	9,42	2.116.242.700,00	19,12

Sumber: data diolah, 2018

Tabel IV.4 di atas menunjukkan bahwa realisasi belanja operasi dari tahun 2013-2016 terjadi kenaikan dan penurunan yang berbeda tiap tahunnya. Dari tahun 2013-2014 terjadi kenaikan belanja operasi sebesar 18,01%, sedangkan dari tahun 2014-2015 terjadi kenaikan sebesar 11,96% dan terakhir dari tahun 2015-2016 terjadi kenaikan sebesar 9,42%. Terjadinya kenaikan belanja operasi ini selama tahun 2013-2016 menunjukkan bahwa realisasi belanja operasi untuk kepentingan pemerintah kota Medan mengalami peningkatan yang diikuti adanya kenaikan pada aktivitas dalam kegiatan pembangunan di kota Medan.

### c. Surplus / Defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja

Berikut ini dapat disajikan surplus atau deficit anggaran pendapatan dan belanja pemerintah kota Medan periode 2013-2016 seperti disajikan pada tabel di bawah ini, sebagai berikut:

Tabel IV.5  
Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan  
Data Anggaran Pendapatan dan Belanja  
Periode 2013-2016

Tahun	Anggaran (Surplus / Defisit)			
	Pendapatan	Belanja	Surplus (defisit)	%
2013	1.127.858.029.770,00	123.753.816.000,00	1.004.104.213.770,00	89,03
2014	1.174.419.279.770,00	124.475.928.900,00	1.049.943.350.870,00	89,40
2015	1.274.122.579.446,00	145.917.866.139,00	1.128.204.713.307,00	88,55
2016	1.338.127.546.952,00	148.055.768.159,00	1.190.071.778.793,00	88,94

Sumber: data diolah, 2018

Tabel IV.5 di atas menunjukkan bahwa dari tahun 2013-2016 anggaran pendapatan dan belanja terjadi surplus yang cukup besar sehingga ini memberikan nilai tambah dan keuntungan atas aktivitas pendapatan yang diterima oleh pemerintah kota Medan. Hal ini memberikan informasi bahwa penetapan anggaran oleh Kantor BP2RD lebih besar daripada belanja yang ditetapkan dalam anggaran sehingga terjadi kelebihan anggaran pendapatan. Disamping itu, besar persentase belanja dibandingkan dengan pendapatan dalam penetapan anggaran rata-rata sebesar 88,55% - 89,40% sehingga kondisi ini menunjukkan bahwa pendapatan yang dianggarkan akan lebih tinggi bila dibandingkan dengan anggaran belanja.

#### **d. Surplus / Defisit Realisasi Pendapatan dan Belanja**

Berikut ini dapat disajikan surplus atau defisit realisasi pendapatan dan belanja pemerintah Kota Medan periode 2013-2016 seperti disajikan pada tabel di bawah ini, sebagai berikut:

Tabel IV.6  
Pemerintah Kota Medan Dinas Pendapatan  
Data Realisasi Pendapatan dan Belanja  
Periode 2013-2016

Tahun	Realisasi (Surplus / Defisit)			
	Pendapatan	Belanja	Surplus (defisit)	%
2013	859.806.852.134,12	83.104.229.917,00	776.702.622.217,12	90,33
2014	965.277.820.797,00	98.052.358.396,00	867.225.462.401,00	89,84
2015	1.002.344.427.216,28	107.240.322.277,00	895.104.104.939,28	89,30
2016	1.135.048.520.750,23	117.510.800.285,00	1.017.537.720.465,23	89,65

Sumber: data diolah, 2018

Tabel IV.6 di atas menunjukkan bahwa realisasi pendapatan dan belanja dari tahun 2013-2016 terjadi surplus yang cukup signifikan sehingga ini menunjukkan bahwa realisasi pendapatan yang diterima lebih besar daripada belanja sehingga kelebihan ini akan dapat digunakan oleh pemerintah kota Medan untuk digunakan dalam aktivitas pemerintahan. Selain itu, besarnya persentase belanja terhadap pendapatan rata-rata sebesar 89,30% - 90,33% sehingga besarnya pendapatan ini menjadi salah satu kelebihan positif bagi pemerintah kota Medan dan ini menunjukkan bahwa pejabat terkait telah berusaha mengoptimalkan pendapatan belanja daerah dan lain-lain PAD yang sah dalam kegiatan pembangunan kota Medan setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas menunjukkan bahwa pejabat terkait di kantor BP2RD untuk anggaran pendapatan mengalami kenaikan dan penurunan juga sehingga hal ini perlu ditingkatkan lagi peranannya dalam meningkatkan jumlah pendapatan pajak daerah selama tahun 2013-2016. Sedangkan untuk lain-lain PAD tidak terjadi kenaikan selama tahun 2013-2015, sedangkan tahun 2016 terjadi penurunan yang tidak begitu besar. Sementara itu, pada realisasi pendapatan dari tahun 2013-2016 dapat disampaikan bahwa pejabat terkait telah berusaha seoptimal mungkin untuk meningkatkan pendapatan pajak daerah selama tahun

2014 dan 2016, sedangkan tahun 2015 terjadi penurunan yang tidak begitu besar. Oleh sebab itu, pada kondisi ini pejabat di Kantor BP2RD telah melakukan peranannya secara maksimal dalam upaya untuk meningkatkan pendapatan pajak daerah dan juga lain-lain PAD.

Sementara itu, untuk kebijakan anggaran dan realisasi belanja operasi dan belanja modal menunjukkan bahwa realisasinya mengalami kenaikan cukup signifikan sehingga adanya kenaikan realisasi belanja operasi dan belanja modal menggambarkan bahwa terjadi peningkatan kebutuhan belanja pegawai, belanja barang, belanja mesin dan peralatan, belanja gedung dan bandungan serta belanja jalan, irigasi dan jaringan yang semuanya ini ditujukan untuk kemajuan dan kemakmuran masyarakat kota Medan. Realisasi belanja operasi dan belanja modal lebih besar daripada anggarannya mencerminkan bahwa terjadi kenaikan pada biaya gaji pegawai, belanja operasi dan belanja modal yang harganya cenderung mengalami kenaikan yang cukup signifikan.

Pejabat yang berwenang dalam mengurus semua pendapatan dan belanja di pemerintah Kota Medan ini merupakan salah satu peranan yang sangat penting bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat Kota Medan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Adanya upaya dalam meningkatkan jumlah pendapatan pajak daerah ini diwujudkan dari tindakan untuk mengoptimalkan segala sektor usaha di Kota Medan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Anggaran dan Realisasi Pendapatan periode 2013-2016**

- a) Terjadinya kenaikan pendapatan anggaran dari tahun 2014-2015 dikarenakan adanya kenaikan pada sek tor pendapatan pajak daerah sebesar Rp 99.703.299.676 sedangkan pada lain-lain PAD yang sah tidak terjadi perubahan sama sekali. Begitu juga dari tahun 2015-2016 terjadi penurunan pada sektor pendapatan pajak daerah dan juga pada lain-lain PAD yang sah sehingga kondisi ini menunjuk kan bahwa terjadi ketidak stabilan pada penerimaan pajak daerah dari tahun 2014-2015. Disamping itu, kebijakan penetapan besarnya anggaran pendapatan di kantor BP2RD ini menunjukkan bahwa adanya perubahan dalam penyusunan anggaran pendapatan oleh pejabat terkait di kantor BP2RD dengan menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi disekitar kota Medan.
- b) Adanya fluktuasi yang terjadi pada realisasi pendapatan pajak daerah ini dari tahun 2013-2016 menunjukkan bahwa terjadinya kenaikan dan penurunan pendapatan pajak daerah yang diterima oleh kantor BP2RD dikarenakan situasi dan kondisi usaha yang lagi sedang terjadi di kota Medan dan juga upaya yang dilakukan oleh pejabat terkait dalam memaksimalkan penerimaan pajak daerah kota Medan. Disamping realisasi pendapatan pajak daerah, juga dapat disampaikan bahwa lain-lain PAD yang sah dari tahun 2013-2014 terjadi penurunan yang cukup tinggi yakni sebesar -50,77%, sedangkan dari tahun 2014-2015 terjadi kenaikan yang sangat tinggi yakni sebesar 198.47% (147,7% - (-50,77%). Kenaikan yang sangat tinggi pada lain-lain PAD yang sah ini menunjukkan bahwa ada potensial yang menjadi penerimaan BP2RD secara tidak langsung yang

diluar pajak daerah sehingga hal ini merupakan nilai tambah dan keuntungan tersendiri bagi kantor BP2RD dan kondisi ini harus lah dijaga dan dioptimalkan sebaik mungkin baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan dari tahun 2015-2016 terjadi penurunan pada lain-lain PAD yang sah yakni sebesar -98,70% (49% - 147,70%).

## 2. Anggaran dan Realisasi Belanja periode 2013-2016

- a) Dianggaran belanja Adanya peningkatan pada sektor belanja pegawai dan belanja barang ini menunjukkan bahwa kebutuhan pemerintah kota Medan untuk jumlah pegawai dan belanja barang yang akan digunakan dalam aktivitas di lembaga pemerintahan mengalami kenaikan cukup tinggi. Sementara, pada tahun 2015-2016 anggaran untuk sektor belanja operasi mengalami kenaikan yang tidak begitu besar sehingga hanya terjadi kenaikan yang sedikit pada sektor belanja pegawai dan belanja barang. Kondisi ini menggambarkan bahwa kebutuhan peningkatan atas pegawai pada tahun di atas tidak mengalami peningkatan cukup signifikan sehingga kondisi ini membuat pegawai di Kantor BP2RD harus mengatur kembali kebutuhan pegawai dan belanja barang yang akan digunakan dalam aktivitas pemerintahan setiap tahunnya. Untuk belanja modal dari tahun 2013-2014 terjadi penurunan yang cukup tinggi yakni, sedangkan dari tahun 2014-2015 masih terjadi penurunan cukup tinggi bila dibandingkan tahun sebelumnya yakni sebesar 54,29%, dan terakhir untuk belanja modal dari tahun 2015-2016 terjadi kenaikan cukup besar yakni 24,60%.
- b) Sedangkan di realisasi belanja terjadinya kenaikan belanja operasi ini selama tahun 2013-2016 menunjukkan bahwa realisasi belanja operasi untuk kepentingan pemerintah Kota Medan mengalami peningkatan yang

diikuti adanya kenaikan pada aktivitas dalam kegiatan pembangunan di kota Medan.

3. Kondisi Surplus / Defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja periode 2013-2016
  - a) Dalam hal Kondisi surplus dan defisit yang terjadi dinggaran pendapatan dan belanja memberikan informasi bahwa penetapan anggaran oleh Kantor BP2RD lebih besar dari pada belanja yang ditetapkan dalam anggaran sehingga terjadi kelebihan anggaran pendapatan. Disamping itu, besar persentase belanja dibandingkan dengan pendapatan dalam penetapan anggaran rata-rata sebesar 88,55% - 89,40% sehingga kondisi ini menunjukkan bahwa pendapatan yang dianggarkan akan lebih tinggi bila dibandingkan dengan anggaran belanja
4. Kondisi Surplus / Defisit Realisasi Pendapatan dan Belanja periode 2013-2016
  - a) realisasi pendapatan dan belanja dari tahun 2013-2016 terjadi surplus yang cukup signifikan sehingga ini menunjukkan bahwa realisasi pendapatan yang diterima lebih besar daripada belanja sehingga kelebihan ini akan dapat digunakan oleh pemerintah kota Medan untuk digunakan dalam aktivitas pemerintahan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berikut ini dapat disampaikan beberapa simpulan dari pembahasan yang dikemukakan di atas, sebagai berikut:

1. KantorBP2RD Kota Medan telah memaksimalkan realisasi anggaran pendapatan dan belanja dari tahun 2013-2016 yang berbasis kinerja dalam meningkatkan fungsi Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) pada Kantor Kantor Pendapatan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Medan. Hal ini dapat dilihat dari kenaikan pada anggaran pendapatan pajak daerah meskipun kenaikan tiap tahunnya berbeda dimana ada mengalami kenaikan dan juga penurunan. Sementara itu, pada anggaran belanja dari tahun 2013-2016 terjadi fluktuasi yang cukup signifikan, sedangkan pada anggaran belanja modal terjadi penurunan dari tahun 2013-2015.
2. Pengawasan yang dilakukan oleh KantorBP2RD Kota Medan terhadap realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah berbasis kinerja dilakukan secara berkesinambungan dimana tiap tiga bulan sekali dilakukan pemantauan atas tiap realisasi dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi penyimpangan dalam aktivitas di Kantor BP2RD untuk mencapai target yang ditetapkan oleh pimpinan daerah Kota Medan.



## **B. Saran**

Berikut ini dapat disajikan beberapa saran dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Dimasa mendatang pejabat kantor BP2RD dalam melakukan tugasnya sebaiknya meningkatkan pengetahuan mapping/penetaan tentang potensi penerimaan pajak daerah sehingga penetapan target penerimaan pajak daerah dapat dioptimalkan sedemikian rupa.
2. Kepala kantor BP2RD Kota Medan sebaiknya melakukan monitoring dan inspeksi secara mendadak atas kegiatan berkaitan dengan penerimaan pajak dan retribusi daerah sehingga dapat diketahui apakah terjadi penyelewengan atas wajib pajak dan petugas dalam memungut pajak daerah agar penerimaan pajak dan retribusi daerah dapat di realisasikan secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnita, V., & Aulia, A. (2020). Prekdisi Pertumbuhan Laba Dalam Rasio Keuangan Pada PT JAPFA COMFEED TBK. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 11(1), 115-122.
- Artini, Ni Wayan Sri Yoni. (2015). Evaluasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Volume 12. Nomor 1. Pebruari. Hal: 201-210. ISSN: 1892-8486.
- Barus, M. D. B., & Azzahra, A. S. (2020). Analisis Aplikasi Dan Penerapan Matematika Pada Ilmu Ekonomi Fungsi Permintaan Dan Penawaran. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(1), 103-114.
- Barus, M. D. B., & Hakim, A. (2020). Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika melalui Metode *Practice Rehearsal Pairs* pada Siswa SMA Al-Hidayah Medan. *Biormatika: Jurnal ilmiah fakultas keguruan dan ilmu pendidikan*, 6(1), 74-78.
- Chrisna, H. (2019). Pengaruh Perilaku Belajar, Pengendalian Diri, Motivasi, Empati, Keterampilan, Dan Kepercayaan Diri Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Prodi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 87-100.
- Chrisna, H., Karin, A., & Hasibuan, H. A. (2020). Analisis Sistem Dan Prosedur Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Dengan Akad Pembiayaan Murabahah Pada PT. BANK BRI Syariah Cabang Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(1), 156-166.
- Dwilita, H., & Sari, P. B. (2020). Analisis Pengelolaan Keuangan Keluarga dan Literasi Keuangan Wanita di Dusun 20 Desa Klambir Lima Kebun. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 184-197.
- Fadly, Y. (2019). Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi *English For Specific Purpose (ESP)* Di Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Ferina I.S., Burhannudin., Trisnawati N.A. (2016). Efektivitas Realisasi dan Serapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir Tahun 2013-2015. *JEMBATAN: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*. Tahun XIII. No.2. Oktober. Hal: 73-88.
- Hamidi, M.F. (2014). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas pada RSUD dr. R. Koesma Kabupaten Tuban. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*. Juni. Vol.12. No.1 Hal: 39-62. ISSN: 0216-6496.
- Handoko A.W. & Ngumar S. (2014). Analisis Reliasasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Berbasis Kinerja pada Dispenda Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Vol.3. No.12. Hal: 1-16.

- Hernawaty, H., Chrisna, H., & Junawan, J. (2020). Analisa Penggunaan *Forward Contract* Hedging pada Nilai Ekspor Barang Ekonomi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 95-109.
- Hesrini, Elly. (2015). Analisis Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Gresik. *e-Journal Ilmu Manajemen MAGISTRA*. Vol.1. No.1. Februari. Hal: 56-70. ISSN: 2442-4315.
- Kurrohman, Taufik. (2013). Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja melalui Kinerja Keuangan yang Berbasis Value for Money di Kabupaten / Kota di Jawa Timur. *Jurnal Dinamika Akuntansi (JDA)*. Vol.5. No.1. Maret. Hal: 1-11. ISSN: 2085-4277.
- Maisyarah, R. (2018). *Analysis of the Determinants Competition Oligopoly Market Telecommunication Industry in Indonesia*. *KnE Social Sciences*, 760-770.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi IV. Yogyakarta: ANDI.
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif : Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Edisi I. Cetakan ke-1. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Nasution, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dilingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 15-25.
- Nasution, A. P. (2019). Implementasi *E-Budgeting* Sebagai Upaya Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kota Binjai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 9(2), 1-13.
- Nasution, D. A. D. (2018). Analisis pengaruh pengelolaan keuangan daerah, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja keuangan pemerintah. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 149-162.
- Nasution, D. A. D. (2019, August). *The Effect of Implementation Islamic Values and Employee Work Discipline on The Performance of Moslem Religious Employees at Regional Financial Management in the North Sumatera Provincial Government*. In *International Halal Conference & Exhibition 2019 (IHCE)* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-7).
- Purba, R. B. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Transparansi Publik dan Aktivitas Pengendalian Terhadap Akuntabilitas Keuangan Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 99-111.
- Ritonga, M. (2018). Faktor Manajemen Biaya Dan Manajemen Pemasaran Terhadap Pendapatan Melalui Intensitas Produksi Pada Ukm Industri Rumahan Di Kota Binjai. *JUMANT*, 8(2), 68-78.
- Sari, M. N. (2020). Pengaruh *Return On Asset, Financial Leverage, Dan Trading Volume* Terhadap *Initial Return*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(1), 18-27.

- Sari, P. B. (2020). Analisis Opini *Going Concern* Pada Perusahaan Farmasi di Bursa Efek Indonesia (*Multiple Correlation Method*). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(2), 189-196.
- Saridewi, Anak Agung Ayu Nita, Noak, P.A., Supriyanti N.W. (2013). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (Studi kasus: Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kota Denpasar Tahun 2013). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Bali: Universitas Udayana.
- Siregar, Baldric. (2017). *Akuntansi Sektor Publik (Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah Berbasis Akrua)*. Edisi II. Cetakan Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Soewadji, Jusuf. (2012). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jilid 1. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Edisi I. Cetakan I. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sujarweni V.W. (2015). *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru .
- Yuliana. (2013). Analisis Kinerja Anggaran Pendapatan dan Belanja (APBD) di Tinjau dari Rasio Keuangan (Studi Kasus di Kabupaten Sragen Periode 2010-2012). Naskah Publikasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Yunus, R. N. (2020). Analisis Multimodal Pada Iklan Layanan Masyarakat. *JUMANT*, 12(2), 83-89.