

**ANALISIS KINERJA DAN PENGELOLAAN ANGGARAN
BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

Oleh :
Suprpto Wibowo ¹⁾
Herpina Karo ²⁾
Universitas Darma Agung, Medan ^{1,2)}
E-mail:
bowosuprpto@gmail.com ¹⁾
herpinakaro@gmail.com ²⁾

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out and analyze the performance and management of the budget in the Regional Management Agency for Tax and Retribution in the Province of North Sumatra in terms of economic levels, efficiency and effectiveness as well as to know and analyze the performance and budget policies to achieve the objectives of the Tax and Retribution Management Agency North Sumatra Province. This research was conducted in the scope of the North Sumatra Provincial Tax and Retribution Management Agency, with research only limited to the analysis of expenditure variance, analysis of expenditure growth, analysis of expenditure harmony and expenditure efficiency ratios. The sample is taken from the Budget Realization Report of the North Sumatra Provincial Tax and Levies Management Agency for 3 (three) years, from 2016 to 2018. From the results of the study, the growth of the realization of the budget expenditure at the North Sumatra Province Regional Tax and Retribution Management Agency is based on growth analysis spending from 2016 to 2018 continues to experience changes. From the analysis of expenditure growth in the 2016/2017 budget year and 2017/2018 fiscal year shows that there is a fairly efficient expenditure growth. The realization of the expenditure budget in 2016/2017 was 2.95% and in 2017/2018 it was 1.75%. Based on the calculation of the Analysis of the Spending Match of the Regional Management Agency for Taxes and Retribution of the Province of North Sumatra, prioritizing the budget on its operating expenditure rather than capital expenditure, this shows that the Regional Management Board of Taxes and Retribution of the Province of North Sumatra further optimizes the implementation of the running of the government. The average 2016-2018 operating expenditure is 96.25% while the average 2016-2018 capital expenditure is 3.74%. This is not very good, because it should be more balanced between the two spending.

Keywords: Performance, Management, Budget.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dan pengelolaan anggaran di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam pengertian tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas serta untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dan kebijakan anggaran dapat mencapai tujuan-tujuan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada lingkup Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara, dengan penelitian hanya dibatasi pada analisis varians belanja, analisis pertumbuhan belanja, analisis keserasian belanja dan rasio efisiensi belanja. Sampel diambil dari Laporan Realisasi

Anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara selama 3 (tiga) tahun, dari tahun 2016 sampai 2018. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pertumbuhan realisasi anggaran belanja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan analisis pertumbuhan belanja dari tahun 2016 sampai tahun 2018 terus mengalami perubahan. Dari analisis pertumbuhan belanja tahun anggaran 2016/2017 dan tahun anggaran 2017/2018 menunjukkan adanya pertumbuhan belanja yang cukup efisien. Pertumbuhan realisasi anggaran belanja pada tahun 2016/2017 adalah sebesar 2,95% dan tahun 2017/2018 sebesar 1,75%. Berdasarkan perhitungan Analisis Keserasian Belanja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara lebih memprioritaskan anggaran pada belanja operasinya daripada belanja modal, hal ini menunjukkan bahwa Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara lebih mengoptimalkan pelaksanaan jalannya pemerintahan. Rata-rata belanja operasi 2016-2018 adalah 96,25% sedangkan rata-rata belanja modal 2016-2018 adalah 3,74%. Hal ini sangatlah tidak baik, karena seharusnya lebih seimbang antara kedua belanja tersebut.

Kata Kunci : Kinerja, Pengelolaan, Anggaran.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Menganalisis kinerja keuangan menjadi poin penting serta topik yang menarik untuk diteliti. Hal ini dikarenakan, dengan meneliti kinerja keuangan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dapat diketahui hasil program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara, apakah Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sudah baik menjalankan tugas dan fungsinya sesuai yang diamanatkan. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : “Analisis Kinerja dan Pengelolaan Anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara”.

1.2. Batasan Masalah

Mengingat analisis kinerja pengelolaan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa metode, maka penelitian ini dibatasi pada analisis varians belanja, analisis pertumbuhan belanja, analisis keserasian belanja dan rasio efisiensi belanja. Penulis memberikan batasan masalah yaitu :

1. Data penelitian yang digunakan hanya antara tahun 2014 sampai dengan Tahun 2018.
2. Masalah pokok yang dibahas adalah anggaran belanja yang disusun dan digunakan oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara telah berfungsi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana kinerja dan pengelolaan anggaran di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam pengertian tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas ?
2. Apakah kinerja dan kebijakan anggaran dapat mencapai tujuan-tujuan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara ?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dan pengelolaan anggaran di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam pengertian tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dan kebijakan anggaran dapat

mencapai tujuan-tujuan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang yang diperoleh dari bangku perkuliahan kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai bahan masukan dalam upaya memperbaiki pengelolaan anggaran dan kinerjanya, sehingga dapat meningkatkan kinerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara secara keseluruhan.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung, khususnya program studi Strata-1 Manajemen Keuangan.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Keuangan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Keuangan

Untuk melihat potensi perkembangan, pertumbuhan dan prospek perusahaan dengan mengandalkan sumber daya yang ada, diukur dari usaha dan keberhasilan perusahaan menghasilkan laba. Hal ini disebut dengan kinerja keuangan.

2.1.1.2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam periode tertentu ditandai dengan pengukuran prestasi yang dicapai oleh organisasi merupakan manfaat dari penilaian kinerja.

2.1.1.3. Pengukuran Kinerja Keuangan

Agar dapat bersaing dengan perusahaan lain sebaiknya dilakukan perbaikan kegiatan operasional untuk pengukuran kinerja. Proses pengkajian yang dilakukan secara kritis terhadap review data, menginterpretasi, menghitung, mengukur serta memberi solusi pada keuangan perusahaan dalam jangka waktu tertentu disebut dengan analisis kinerja keuangan.

2.1.2. Anggaran Keuangan

2.1.2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah proses penyusunan program rencana jangka pendek yang ditetapkan berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang. Manajemen akan menyusun anggaran untuk jangka waktu tertentu, menuju kondisi perusahaan yang telah ditentukan dengan sumber daya tertentu.

2.1.2.2. Tujuan, Fungsi dan Manfaat Anggaran

Pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan dan alat untuk membantu manajemen melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian merupakan manfaat anggaran pada suatu perusahaan.

2.1.2.3. Jenis-Jenis Anggaran

Jenis-jenis anggaran adalah:

1. *Line item budgeting.*
2. *Incremental budgeting.*
3. *Planning Programming Budgeting System (PPBS)*
4. *Zero based budgeting (ZBB)*
5. *Performance Budgeting*

2.1.2.4. Siklus Anggaran

Empat tahap yang dilakukan dalam siklus anggaran adalah :

1. Tahap persiapan dan penyusunan anggaran.
2. Tahap ratifikasi
3. Tahap implementasi
4. Tahap pelaporan dan evaluasi.

2.1.2.5. Laporan Realisasi Anggaran

Perbandingan antara anggaran dan realisasinya digambarkan dalam laporan realisasi anggaran dalam suatu periode tertentu. Realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara bersamaan merupakan informasi dari tujuan pelaporan realisasi anggaran. Keselarasan antara anggaran dan realisasi menunjukkan target target yang tercapai dan telah disepakati sesuai dengan peraturan perundang undangan.

2.1.2.6. Manfaat Laporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi anggaran yang tidak tersedia tepat pada waktunya akan berkurang manfaatnya. Ketidak mampuan entitas pelaporan tidak dapat dijadikan pembenaran untuk menyajikan laporan yang merupakan salah satu faktor kompleksitas operasional pemerintah.

2.1.2.7. Keuangan dan Anggaran Daerah

Dalam rangka pengambilan keputusan ekonomi yang dilakukan oleh pihak eksternal entitas pemerintah daerah maka diperlukan informasi dari proses pengidentifikasian, pelaporan transaksi ekonomi, pengukuran dan pencatatan, yang dinamakan Keuangan Daerah

2.1.2.8. Kinerja Anggaran Belanja

Analisis belanja secara khusus diambil dari analisis anggaran yang bersumber dari Laporan Realisasi Anggaran, berupa :

1. Analisis Varians Belanja.
2. Analisis Pertumbuhan Belanja.
3. Analisis Keserasian Belanja.
4. Rasio Efisiensi Belanja.

5. Rasio Belanja Daerah Terhadap PDRB.

1.2. Kerangka Pemikiran

Secara ringkas terdapat 2 (dua) komponen utama dalam kerangka pemikiran ini, antara lain :

1. Implementasi dari program Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara selama 1 tahun.
2. Analisis pengelolaan anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dalam analisis tersebut menggunakan pengukuran berdasarkan indikator transparansi, efisien, efektif, akuntabilitas dan partisipatif.

1.3. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengelolaan anggaran di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara belum menunjukkan kinerja yang ekonomis, efisiensi dan efektivitas.
2. Kebijakan anggaran pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara belum dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan.

3. METODE PELAKSANAAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Serbaguna Nomor 10 Helvetia Medan. Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Mei sampai dengan bulan September 2019.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Laporan Realisasi Anggaran dari Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Kriteria penarikan sampel diambil dari Laporan Realisasi Anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi

Sumatera Utara selama 3 (tiga) tahun, dari tahun 2016 sampai 2018.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan sumber data diambil dari Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah Provinsi Sumatera Utara.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan metode pengumpulan data dengan cara :

1. *Field Research* (Studi Lapangan)
2. *Library Research* (Studi Perpustakaan) yaitu studi dokumen yang mempelajari data atau laporan-laporan yang terdapat di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3.5. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif yang didasarkan pada penggambaran yang mendukung analisis tersebut

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara

Visi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Provinsi Sumatera Utara yaitu “Terwujudnya Pendapatan Daerah Sebagai Andalan Pembiayaan Pembangunan Daerah”. Sedangkan misi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Provinsi Sumatera Utara adalah :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap sumber dan pengelola pendapatan daerah.
2. Meningkatkan sarana dan prasarana
3. Intensifikasi dan ekstensifikasi subjek dan objek pajak.
4. Meningkatkan penegakan hukum.

4.2. Ringkasan Laporan Keuangan

Laporan Realisasi Anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Provinsi Sumatera Utara tahun anggaran 2016-2018 bahwa anggaran mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Jumlah anggaran yang berakhir pada tahun 2016 sebesar Rp28.248.164.495, dengan jumlah belanja yang teralisasi sebesar Rp25.432.923.159 merupakan belanja yang berasal dari belanja operasi dan belanja modal. Jumlah anggaran yang berakhir pada tahun 2017 sebesar Rp28.053.885.700, dengan jumlah belanja yang teralisasi sebesar Rp24.674.341.241 merupakan belanja yang berasal dari belanja operasi dan belanja modal. Jumlah anggaran yang berakhir pada tahun 2018 sebesar Rp27.132.037.700, dengan jumlah belanja yang teralisasi sebesar Rp25.105.229.859 merupakan belanja yang berasal dari belanja operasi dan belanja modal.

4.3. Analisis Kinerja dan Pengelolaan Anggaran

Berdasarkan analisis pertumbuhan belanja untuk mengukur kemampuan pemerintah daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan belanja, maka dapat diketahui bahwa Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2016/2017 mengalami penurunan pertumbuhan sebesar Rp 749.581.918 atau 2,95% yang artinya bahwa daerah pada tahun tersebut belum mampu meningkatkan pertumbuhan daerahnya. Namun pada tahun 2017/2018 pertumbuhan belanja mengalami kenaikan sebesar Rp 430.888.618 atau 1,75% yang artinya pada tahun tersebut pemerintah telah mampu mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan daerah dari periode sebelumnya.

Berdasarkan analisis varians belanja yang berfungsi untuk mengetahui efisiensi penggunaan anggaran belanja yang digunakan selama tahun anggaran,

dengan tidak melebihi anggaran pada periode tersebut. Selisih penggunaan anggaran pada tahun 2016 adalah sekitar Rp 2.824.241.336 atau sekitar 90,00%. Pada tahun 2017 selisih penggunaan anggaran adalah Rp 3.379.544.459 atau sekitar 87,95% dan pada tahun 2018 selisih penggunaan anggaran adalah Rp 2.026.807.841 atau sekitar 92,53%. Penggunaan anggaran mulai tahun 2016-2018 menunjukkan penghematan penggunaan realisasi anggaran karena tidak melebihi anggaran yang telah ditentukan.

Penelitian dengan menggunakan rasio efisiensi untuk mengukur tingkat penghematan anggaran berdasarkan klasifikasi tingkat efisiensi menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri menunjukkan bahwa pada tahun 2016 tingkat efisiensi penggunaan anggaran adalah 90,00% yang artinya cukup efisien. Pada tahun 2017 tingkat efisien penggunaan anggaran adalah 87,95% yang artinya cukup efisien yaitu berada dikriteria efisiensi 81%-90% dan pada tahun 2018 tingkat efisiensi penggunaan anggaran adalah 92,53% yang artinya kurang efisien yaitu berada dikreteria 91%-100%.

Berdasarkan analisis keserasian belanja yang bermanfaat untuk mengetahui keseimbangan antara belanja, dalam memprioritaskan alokasi dananya dapat dilakukan dengan cara menghitung rasio belanja operasi dan belanja modal. Berdasarkan perhitungan alokasi dana untuk belanja operasi pada tahun 2016 adalah mencapai 97,58% atau Rp24.833.854.109, pada tahun 2017 adalah mencapai 95,94% atau 23.673.531.241 dan pada tahun 2018 adalah mencapai 95,15% atau 23.886.854.859.

Secara umum dapat lihat bahwa dana belanja daerah lebih dioptimalkan untuk belanja operasi. Hal ini menunjukkan adanya kinerja yang kurang baik karena dana belanja operasi melebihi proporsi belanja yang ditetapkan yaitu

sekitar 60-90% dari anggaran yang dibelanjakan, sehingga menyebabkan alokasi dana untuk belanja modal pada tahun 2016 sampai tahun 2018 menunjukkan nilai yang terlalu rendah bahkan tidak mencapai batas minimum proporsi yang ditetapkan yaitu antara 5-20% anggaran yang dibelanjakan pada periode tersebut sehingga anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam rencana maupun realisasi belanja daerahnya lebih besar porsinya pada belanja operasi sedangkan untuk pelayanan publik seperti infrastruktur, irigasi dan termasuk belanja modal masih rendah serta aset lainnya. Hal ini terjadi karena prioritas perencanaan program dalam penggunaan anggaran lebih mengoptimalkan ke dalam anggaran belanja operasi. Program tersebut terdiri dari:

- a. Program pelayanan administrasi perkantoran.
- b. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur.
- c. Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan.
- d. Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur.
- e. Program pengembangan data dan informasi.

5. SIMPULAN

1. Pertumbuhan realisasi anggaran belanja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan analisis pertumbuhan belanja dari tahun 2016 sampai tahun 2018 terus mengalami perubahan. Dari analisis pertumbuhan belanja tahun anggaran 2016/2017 dan tahun anggaran 2017/2018 menunjukkan adanya pertumbuhan belanja yang cukup efisien. Pertumbuhan realisasi anggaran belanja pada tahun 2016/2017 adalah sebesar

2,95% dan tahun 2017/2018 sebesar 1,75%.

2. Untuk mengukur tingkat efisiensi anggaran belanja yang penggunaan pada tahun 2016-2018, dengan menggunakan Analisis Varians Belanja menunjukkan adanya efisiensi penggunaan anggaran selama tahun anggaran, karena tidak melebihi target anggaran pada periode tersebut. Untuk mencapai hasil yang maksimal, sebaiknya penggunaan anggaran digunakan secara efisien yang diukur dengan Rasio Efisiensi Belanja.
3. Berdasarkan perhitungan Analisis Keserasian Belanja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara lebih memprioritaskan anggaran pada belanja operasinya daripada belanja modal, hal ini menunjukkan bahwa Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara lebih mengoptimalkan pelaksanaan jalannya pemerintahan. Rata-rata belanja operasi 2016-2018 adalah 96,25% sedangkan rata-rata belanja modal 2016-2018 adalah 3,74%. Hal ini sangatlah tidak baik, karena seharusnya lebih seimbang antara kedua belanja tersebut.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Penulis hanya meneliti 3 (tiga) tahun anggaran pendapatan dan belanja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara yaitu tahun anggaran 2016 sampai 2018.
2. Dalam mengukur kinerja dan pengelolaan anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara penulis hanya menggunakan teknik analisa analisis varians belanja (selisih belanja), analisis pertumbuhan belanja,

analisis keserasian belanja dan rasio efisiensi belanja.

Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih rinci lagi dalam menganalisa kinerja dan pengelolaan anggaran Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dengan menggunakan berbagai macam rasio yang lebih banyak dan bisa menggambarkan keadaan kinerja dan pengelolaan anggaran Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara yang sebenarnya. Selain itu, diharapkan penelitian selanjutnya untuk menambah jangka waktu penelitian, sehingga hasil penelitiannya lebih andal dan akurat daripada hasil penelitian ini.
2. Bagi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara :
 - a. Dari segi pertumbuhan belanja berdasarkan periode tersebut memberikan gambaran bahwa angka persentase yang ditunjukkan dari hasil perhitungan bisa saja dijadikan acuan untuk penyusunan anggaran agar lebih baik lagi di periode tahun anggaran selanjutnya.
 - b. Penggunaan anggaran yang telah dilakukan berdasarkan alat analisis menunjukkan bahwa penyerapan kinerja anggaran yang ada pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sudah memenuhi syarat efisiensi yaitu penggunaan dana yang minimum untuk mencapai hasil yang maksimum, terutama bagi perencanaan dan pembangunan daerah.
 - c. Bagi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara agar semakin meningkatkan kinerja dalam pengelolaan anggaran secara

khusus dan APBD secara umum. Jika produktifitas, efektifitas dan efisiensi dilakukan dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Terutama dalam meningkatkan kinerja anggaran agar optimalisasi yang diinginkan segera terlaksana sesuai visi dan misi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. Agar pertumbuhan anggaran belanja dapat meningkat dengan optimal dari tahun ke tahun, maka belanja Bappeda hendaknya dilakukan lebih efisien lagi.

- d. Dalam hal keserasian belanja, Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara perlu lebih meningkatkan Belanja Modal, karena belanja modal yang digunakan untuk aset-aset tetap akan berguna dan memberi manfaat pada masa yang akan datang untuk jangka waktu yang panjang.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. Kamaruddin. 2014. *Akuntansi Manajemen : Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Daft, Richard L. 2013. *Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hery. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Grasindo.
- Ifat, Fauziah. 2016. *Standar Akuntansi Pemerintahan Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010*, Jakarta : Ilmu Press.
- Indriantono, Nur. 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Kasmir. 2018. *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Mahmudi. 2010. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Unit Yogyakarta : STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Offset.
- , 2017. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Murdayanti, Yunika. 2017. *Anggaran Perusahaan : Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : In Media.
- Sodikin, Slamet Sugiri. 2015. *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2016. *Akuntansi Manajemen : Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- , 2017. *Akuntansi Sektor Publik : Teori, Konsep, Aplikasi*, Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Sukamulja, Sukmawati. 2017. *Pengantar Pemodelan Keuangan dan Analisis Pasar Modal*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Suwanda, Dadang. 2017 *Panduan Penerapan Review Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- , 2018. *Review Rencana Kerja Anggaran Pemerintah Daerah*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Suwardjono. 2017. *Teori Akuntansi Perekayaan Pelaporan Keuangan*, Yogyakarta : BPFPE.
- Tanjung, Abdul Hafiz. 2016. *Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Akrual : Pendekatan Teknis Sesuai PP No. 71/2010*, Bandung : Alfabeta.