

**PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA  
DALAM MENINGKATKAN CAPAIAN SASARAN STRATEGIS DI BADAN  
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG**

Melani Gusria Simanjuntak  
NPP. 31.0312  
Asdaf Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung  
Program Studi Keuangan Publik  
Email: [melanigusria@gmail.com](mailto:melanigusria@gmail.com)

Pembimbing Skripsi: Eljawati, S.Sos., MM.

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** This research focuses on deliberating the performance achievements of the Regional Planning Agency of Bandar Lampung City which are good but are not accompanied by the realisation of each target indicator and maximum budget realisation.

**Purpose:** The purpose of this study was to determine the application of performance-based budgeting in improving the achievement of strategic goals at the Regional Development Planning Agency of Bandar Lampung City.

**Method:** This research applies descriptive qualitative methods and the application of performance-based budgeting according to Halim and Iqbal's theory. The data collection techniques were semi-structured interviews (4 informants) and documentation.

**Result:** The author found that the implementation of performance-based budgeting in Bappeda Bandar Lampung City has been running well. However, the principles of transparency and accountability need to be improved through the official website of Bappeda Bandar Lampung City, as well as maximising budget realisation.

**Conclusion:** The implementation of performance-based budgeting in Bappeda Bandar Lampung City can be said to be running well. This is supported by the implementation of programmes/activities in accordance with the planning documents and the average performance achievements that have been very good in LAKIP. Improving the achievement of strategic targets at Bappeda Bandar Lampung City can be done by updating the operationalisation of the official Bappeda website, optimising Musrenbang Bappeda activities, and increasing the competence of Bappeda Bandar Lampung City employees.

**Keywords:** Budget, Government Agency Performance Accountability Report, Performance, Performance Based Budget, Regional Development Planning Agency

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Penelitian ini berfokus pada pembahasan mengenai capaian kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung yang sudah baik tetapi tidak disertai dengan realisasi per indikator sasaran dan realisasi anggaran yang maksimal. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan capaian sasaran strategis di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan penerapan anggaran berbasis kinerja menurut Teori Halim dan Iqbal. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semiterstruktur (4 informan) dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Penulis menemukan penerapan anggaran berbasis kinerja di Bappeda Kota Bandar Lampung secara garis besar sudah berjalan dengan baik. Namun, prinsip

transparansi dan akuntabilitas perlu ditingkatkan kembali melalui media *website* resmi Bappeda Kota Bandar Lampung, serta pemaksimalan kembali realisasi anggaran. **Kesimpulan:** Penerapan anggaran berbasis kinerja di Bappeda Kota Bandar Lampung sudah dapat dikatakan berjalan dengan baik. Hal ini didukung dengan adanya pelaksanaan program/kegiatan sesuai dengan dokumen perencanaan dan rata-rata capaian kinerja yang sudah sangat baik di LAKIP. Peningkatan capaian sasaran strategis di Bappeda Kota Bandar Lampung dapat dilakukan dengan pemuktahiran kembali operasionalisasi *website* resmi Bappeda, pengoptimalan kegiatan Musrenbang Bappeda, serta peningkatan kompetensi pegawai Bappeda Kota Bandar Lampung. **Kata kunci:** Anggaran, Anggaran Berbasis Kinerja, Bappeda, Kinerja, LAKIP

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Otonomi daerah yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mewajibkan setiap pemerintah daerah untuk mengembangkan daerahnya dengan melibatkan pihak-pihak dari berbagai bidang. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik, menumbuhkan daya saing bagi daerah, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah setempat (Marsono, 2005). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 menjelaskan bahwa pemerintah daerah harus memenuhi tanggung jawabnya dengan meninjau permasalahan terkait pengelolaan keuangan daerah, anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan. Keuangan daerah menurut (Kuswandi, 2016) “Setiap hak dan kewajiban daerah yang dapat dinilai dengan uang, serta dan semua uang dan barang yang dapat dimiliki daerah yang berkaitan dan sejalan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut.” Proses penyusunan anggaran merupakan aspek yang krusial dalam pengelolaan keuangan daerah.

Pendapat (Bastian, 2006) mengenai tahap perencanaan “Suatu prosedur untuk menentukan masa depan dengan melakukan pilihan yang berurutan dengan menggunakan ketersediaan sumber daya yang ada.” Perencanaan pembangunan daerah harus memastikan bahwa proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan saling terkait dan konsisten.

Reformasi anggaran adalah istilah untuk menggambarkan perubahan dalam pengelolaan keuangan ini dari pendekatan anggaran tradisional (*line item/traditional budgeting*) beralih ke anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) (Mardiasmo, 2009). Paradigma *good governance* mendorong adanya reformasi manajemen keuangan daerah. (Kusumawati & R. Bambang, 2006) menjelaskan bahwa transparansi, partisipasi dan akuntabilitas adalah dasar dari *good governance*.” Reformasi anggaran ini diiringi dengan era *New Public Management* yang menuntut perubahan terhadap proses pengembangan penganggaran sektor publik yang lebih sistematis. Penyusunan anggaran berbasis kinerja ini dimaksudkan untuk mengubah fokus pengukuran kinerja program atau kegiatan suatu unit kerja dapat sesuai antara input dengan *output/outcome* yang dihasilkan Pendapat (Halim & Iqbal, 2019).

Penelitian ini dilakukan guna memahami fenomena yang ada di lingkup pemerintahan daerah khususnya terkait kinerja pengelolaan keuangan yang dicatat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) menunjukkan apakah suatu instansi telah menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan baik. Pengukuran capaian kinerja ini dapat menilai dan mengukur seberapa berhasil pelaksanaan kegiatan, serta melihat kesesuaian program/kegiatan dengan apa yang telah ditentukan menjadi sasaran suatu instansi pemerintah daerah. Laporan ini juga menunjukkan apa saja yang menjadi program/kegiatan capaian strategis suatu instansi dan menampilkan seberapa besar yang telah terealisasi dengan baik selama satu tahun masa anggaran Berdasarkan LAKIP Bappeda Kota Bandar Lampung Tahun 2023, rata-rata pencapaian sasaran strategis Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2023 sudah menunjukkan persentase yang baik, yaitu 101,15%). Terdapat tiga sasaran di Bappeda Kota Bandar Lampung, yaitu Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (98,32%), Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan (99,6%), dan

Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan (105,5%) Data tersebut menunjukkan bahwa capaian kinerja perangkat daerah ini sudah termasuk kategori sangat baik. Meskipun pencapaian kinerja tergolong sangat baik, persentase realisasi beberapa indikator capaian strategis belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan. Di samping itu, realisasi anggaran setiap sasaran belum menunjukkan persentase yang maksimal, yaitu masih di angka persentase 83,79% Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip anggaran berbasis kinerja sudah cukup baik tapi belum dilaksanakan secara maksimal.

Pendekatan anggaran berbasis kinerja memiliki peran krusial dalam pelaksanaan sasaran strategis dan menentukan seberapa baik realisasi capaian sasaran dari suatu instansi pemerintahan daerah yang dalam hal ini adalah Bappeda Kota Bandar Lampung. Di samping itu, anggaran berbasis kinerja menjadi pondasi dalam pelaksanaan anggaran bagi setiap program/ kegiatan yang telah direncanakan.

## **1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Ada beberapa permasalahan yang berkaitan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung. Rata-rata capaian kinerja Bappeda Kota Bandar Lampung yang tertera pada LAKIP 2023 sudah menunjukkan persentase yang sangat baik, yaitu 101,15%. Akan tetapi, pencapaian rata-rata yang baik ini tidak dibarengi dengan persentase realisasi per indikator sasaran yang maksimal. Hal ini terlihat dari tiga sasaran di Bappeda Kota Bandar Lampung, yaitu Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (98,32%), Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan (99,6%) dan Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan (105,5%) masih belum mencapai atau melebihi 100%, hanya sasaran ketiganya yang berhasil menyentuh angka 105,5%.

Pencapaian kinerja program/kegiatan yang sudah baik di Bappeda Kota Bandar Lampung masih belum disandingkan dengan realisasi anggaran yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata persentase realisasi anggaran Bappeda Kota Bandar Lampung hanya mencapai 83,79% dengan rincian realisasi anggaran tiga sasaran, yaitu Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (84,91%), Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan (75,69%), dan Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan (96,15%).

Penerapan anggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan penyusunan dan pelaksanaan anggaran yang menjunjung salah satunya prinsip transparansi dan akuntabilitas (Halim & Iqbal, 2012). Bappeda Kota Bandar Lampung menggunakan *website* resmi Bappeda sebagai media untuk mewujudkan transparansi akuntabilitas kepada masyarakat. *Website* ini masih perlu untuk dievaluasi dan dimutakhirkan kembali. Hal ini dikarenakan *website* ini masih belum menyediakan informasi umum yang penting dan sudah seharusnya diunggah, seperti profil organisasi, tupoksi, susunan organisasi tata kerja (SOTK) dan profil singkat perangkat instansi. Selain itu, terkait pengunggahan berita, *website* ini belum cukup update dalam merilis berita agenda Bappeda. *Website* resmi Bappeda ini juga menyediakan beberapa tautan untuk mengunduh beberapa dokumen, seperti peraturan perundang-undangan, RPJPD Kota Bandar Lampung Tahun 2005-2025, Renstra Bappeda Kota Bandar Lampung Tahun 2021-2026, Renja Bappeda Kota Bandar Lampung Tahun 2023, dan dokumen lainnya. Akan tetapi, sumber data primer peneliti, yaitu LAKIP tahun 2023 maupun laporan keuangan lainnya belum disediakan di *website*. Hal ini menunjukkan bahwa *website* ini belum dioperasionalkan secara rutin karena belum ada pegawai Bappeda yang ditugaskan untuk memastikan keterbaruan data di *website* ini.

## **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang penerapan anggaran berbasis kinerja di instansi pemerintahan daerah. Penelitian Sofiani menemukan bahwa Penerapan anggaran berbasis kinerja pada Dinas Sosial Kota Surabaya sudah dilakukan dengan baik dan diterapkan oleh Dinas Sosial Kota Surabaya Permendagri 13 tahun 2006 dikeluarkan.

Itu semua terbukti dari data LRA dan LAKIP. Susunan sistem pengukuran kinerja memberikan gambaran yang lebih mudah untuk pencapaian pada setiap target-target yang telah tercantum dalam rencana strategis (Sofiani,2018). Penelitian Supyani dan Umam menemukan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja ada pada Dinas Kesehatan Kota Bandung telah dilaksanakan secara *clear, relevant, economic, adequate dan monitorable*. Kendala yang dihadapi ialah kurangnya dukungan informasi yang diberikan oleh pelayan kesehatan yang membuat proses penganggaran belum berjalan dengan optimal, kurangnya anggaran yang tersedia, serta kondisi lingkungan sosial dan ekonomi yang sering berubah (Supyani & Umam, 2020). Penelitian Rampen, Senduk, dan Bacillius menemukan bahwa tahapan perencanaan Bapelitbangda Kota Tomohon telah berjalan cukup baik karena telah menggunakan *money follow program* prioritas dan melaksanakan rencana yang telah tertata di DPA. Masalah yang sering ditemui yakni terdapat pada DPA terdapat indikator kinerja yaitu *outcome* dan *output* (Rampen A, Senduk V, Bacillius A, 2021). Penelitian Ningsih, Afridian, dan Amy menemukan bahwa anggaran berbasis kinerja dengan konsep *money follow program* telah diterapkan di Kota Padang. Hal ini terlihat dengan adanya penetapan strategi organisasi yang didasarkan pada visi misi Pemerintah Kota Padang, serta hasil evaluasi telah digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perencanaan untuk tahun berikutnya (Ningsih et al., 2018). Penelitian Rawung menemukan bahwa Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah melakukan penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja dengan tahapan penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program dan kegiatan, penganggaran, implementasi, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan umpan balik (*feedback*) (Rawung, 2021). Penelitian Sofyani dan Prayudi menemukan bahwa semakin baik implementasi anggaran berbasis kinerja maka penyerapan anggaran akan berjalan baik pula. Hal ini dikarenakan dalam proses penyusunan anggaran Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta benar-benar merencanakannya dengan berorientasi pada kinerja sehingga tingkat penyerapan anggaran akan terjadwal secara rapi dan memudahkan Pemda untuk memantau, mengevaluasi, serta melaporkan informasi mengenai perkembangan program yang diselenggarakan (Sofyani & Prayudi, 2018). Penelitian Yulia dan Ningsih menemukan bahwa Penerapan anggaran berbasis kinerja dalam pengelolaan keuangan daerah Aceh telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Hal ini juga dibuktikan dari perencanaan mulai dari RPJMA yang mengacu pada RPJN hingga proses akhir terlahirnya DPA SKPA serta dengan Laporan Kinerja Pemerintah Aceh. Kendala yang dihadapi ialah tidak adanya *reward* dan *punishment* yang diberikan dari pemerintah pusat guna meningkatkan kinerja dari masing-masing SKPA, serta keterbatasan sumber daya manusia yang paham betul akan proses penyusunan anggaran (Yulia & Ningsih, 2020). Penelitian Safitri menemukan bahwa sumbangan pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas realisasi anggaran pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang Selatan sebesar 37,1%. sedangkan sisanya 62,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti oleh penulis. Hal ini menunjukkan pengaruh cukup tinggi penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas realisasi anggaran pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang Selatan (Safitri, 2022). Penelitian Reza dan Darwanis menemukan bahwa pelaksanaan anggaran berbasis kinerja di Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan masih terdapat kendala, seperti anggaran yang telah direncanakan belum dapat direalisasikan dengan maksimal sehingga berpengaruh pada penilaian kinerja, kualitas SDM masih belum optimal, serta masih rendahnya tanggung jawab aparatur dinas untuk menyelesaikan tugas (Nanda & Darwanis, 2016). Penelitian Dwi menemukan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja perangkat daerah di Kabupaten Malang secara umum cukup efektif ditinjau dari *Performance Assessment Potential, Human Force Potential, and Technical Ability*. Pemerintah daerah telah melakukan persiapan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terutama dengan mengeluarkan berbagai petunjuk teknis dan

pelaksanaannya. Semakin baik implementasi anggaran berbasis kinerja maka penyerapan anggaran akan berjalan baik pula (Suharnoko, 2019).

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu dimana konteks penelitian ini membahas mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja yang lebih fokus meneliti dan menguraikan capaian kinerja sasaran strategis, program, hingga pada kegiatan yang tertera pada LAKIP Bappeda Kota Bandar Lampung. Penelitian ini juga menyoroti ketidakmutakhiran website resmi Bappeda Kota Bandar Lampung sebagai media penyampaian informasi dan sarana perwujudan transparansi akuntabilitas publik. Selain itu, indikator penelitian yang digunakan berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu menggunakan pendapat dari Halim dan Iqbal (Halim & Iqbal, 2012) yang menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja harus menjalankan lima prinsip, yaitu transparansi akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, serta disusun berdasarkan pendekatan kinerja.

#### **1.5. Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menjelaskan mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan capaian sasaran strategis di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung.

### **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid yang bertujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2012). Penelitian ini juga menggunakan pendekatan deskriptif yang artinya menggambarkan suatu masalah dengan memberikan gambar dan uraian yang sesuai dengan data dan informasi dari objek yang diteliti secara sistematis guna menyediakan informasi dari fenomena tersebut (Creswell, 2013).

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara dan dokumentasi dengan penulis sebagai instrumen penelitian utama Arikunto (2006:149). Penulis melakukan wawancara semiterstruktur terhadap 4 informan yang terjadi dari Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung, Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung, Kasubbag Keuangan dan Aset, dan Fungsional Perencana Madya. Adapun penelitian ini diuraikan menggunakan Teori Halim dan Iqbal (Halim & Iqbal, 2012) yang menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja harus menjalankan lima prinsip, yaitu transparansi akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, serta disusun berdasarkan pendekatan kinerja.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

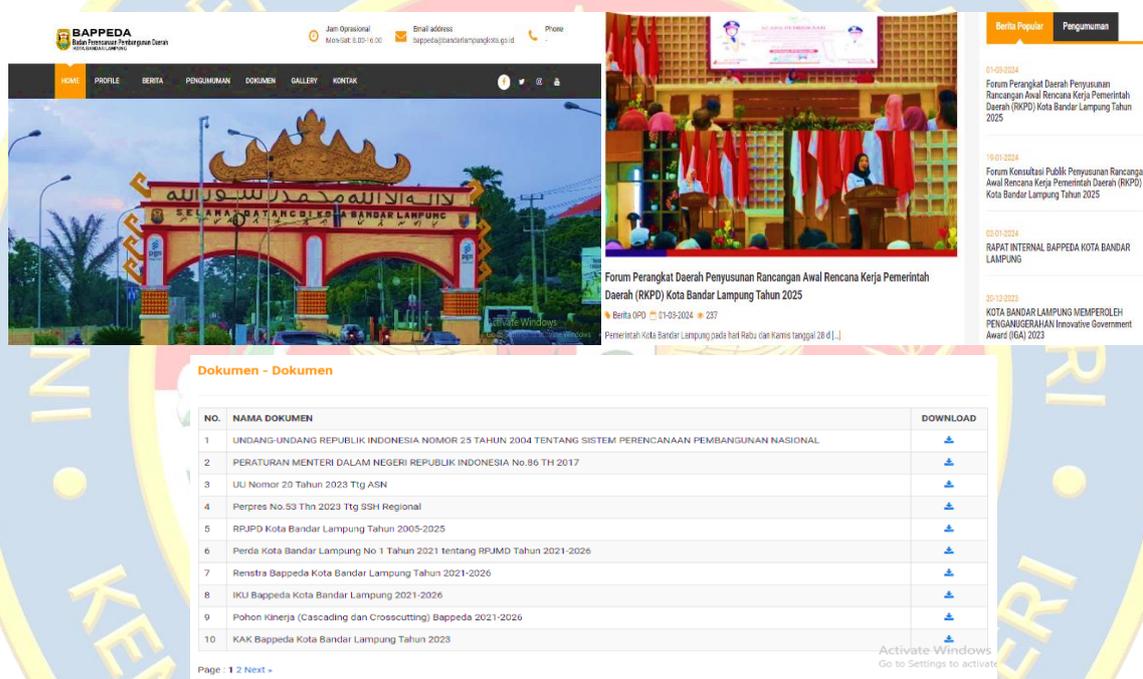
#### **3.1. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Penulis menguraikan penerapan anggaran berbasis kinerja di Bappeda Kota Bandar Lampung menggunakan pendapat Halim dan Iqbal yang menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja harus menjalankan lima prinsip, yaitu transparansi akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas anggaran, serta disusun berdasarkan pendekatan kinerja. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

##### **3.1.1. Transparansi Akuntabilitas Anggaran**

Transparansi dan akuntabilitas anggaran adalah proses dan bentuk pemerintah dalam memfasilitasi masyarakat terkait informasi yang berhubungan dengan anggaran baik pada saat tahapan awal, yaitu perencanaan hingga pelaporan pertanggungjawabannya. Informasi terkait

perencanaan penganggaran Bappeda Kota Bandar Lampung disediakan dalam *website* Bappeda Kota Bandar Lampung. Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung menyatakan “Sebagai organisasi non layanan publik, kita memang tidak menginformasikan tahapan perencanaan kepada masyarakat secara langsung, tetapi apa yang menjadi rencana Bappeda tersampaikan dengan jelas melalui media *website* resmi Bappeda.” Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa penyampaian informasi Bappeda Kota Bandar Lampung dilakukan menggunakan media *website* resmi Bappeda Kota Bandar Lampung. Contoh informasi yang disediakan ialah berupa dokumen perencanaan, seperti RKPD dan RPJMD. Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung menyatakan bahwa walaupun Bappeda bukan perangkat daerah yang bersifat publik atau berinteraksi langsung dengan masyarakat, Bappeda Kota Bandar Lampung terus mengupayakan melaksanakan asas transparansi dan akuntabilitas dalam hal perencanaan dan pelaksanaan program/kegiatan, serta pelaporan pengelolaan keuangan Bappeda bagi masyarakat. Berikut merupakan tampilan dari *website* resmi Bappeda Kota Bandar Lampung.



Sumber: *Website resmi Bappeda Kota Bandar Lampung*

**Gambar 1.**

### Tampilan Website Resmi Bappeda Kota Bandar Lampung

Gambar 1 menampilkan *website* resmi Bappeda Kota Bandar Lampung. *Website* ini secara garis besar menyajikan informasi berupa berita kegiatan yang dilaksanakan Bappeda Kota Bandar Lampung dan beberapa dokumen laporan. Penulis menyimpulkan bahwa *website* ini masih perlu untuk dievaluasi dan dimutakhirkan kembali karena *website* ini masih belum menyediakan informasi umum yang penting dan sudah seharusnya diunggah, seperti profil organisasi, tupoksi, susunan organisasi tata kerja (SOTK) dan profil singkat perangkat instansi. Selain itu, *website* ini belum cukup *update* dalam merilis berita agenda Bappeda. *Website* resmi Bappeda ini juga menyediakan beberapa tautan untuk mengunduh beberapa dokumen. Akan tetapi, tautan tersebut tidak dapat dibuka untuk mengunduh dokumen dan terjadi galat. Selain itu, sumber data primer peneliti, yaitu LAKIP tahun 2023 maupun laporan keuangan lainnya belum disediakan di *website*. Hal ini menunjukkan bahwa *website* ini belum dioperasionalkan secara rutin karena belum ada pegawai Bappeda yang ditugaskan untuk memastikan keterbaruan data di *website* ini.

### 3.1.2. Disiplin Anggaran

Prinsip disiplin anggaran pada penerapan anggaran berbasis kinerja di Bappeda Kota Bandar Lampung ditunjukkan dengan realisasi anggaran yang dibarengi dengan capaian kinerja program/kegiatan yang masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan anggaran harus sesuai dengan program/kegiatan yang telah direncanakan.

Pernyataan Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung dalam wawancara mengenai disiplin anggaran adalah “Pengalokasian anggaran untuk semua program/kegiatan yang ada di Bappeda Kota Bandar Lampung baik itu bidang perencanaan dan Litbang (penelitian pengembangan) bersifat penting dan strategis. Tapi, bidang perencanaan menjadi yang prioritas dalam pelaksanaan anggarannya.” Penulis menyimpulkan bahwa pengalokasian anggaran dan fokus program/kegiatan di Bappeda Kota Bandar Lampung ada di bidang perencanaan. Hal ini disebabkan bidang perencanaan adalah bidang penting yang di dalamnya segala proses perencanaan baik secara makro (Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung) maupun perencanaan internal Bappeda Kota Bandar Lampung dilaksanakan.

**Tabel 1**  
**Pencapaian Sasaran Strategis dan Realisasi Anggaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2023**

No	Sasaran	Indikator Sasaran	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)	Realisasi Anggaran (%)
1	Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	Hasil Penilaian Akuntabilitas Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah oleh Inspektorat Kota Bandar Lampung	82,03-83,03	80,65	98,32	84,91
2	Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan	Tingkat Konsistensi Perencanaan Pembangunan	95,04	94,87	99,83	75,69
		Tingkat Capaian Kinerja Pembangunan Daerah	88,17	87,61	99,37	
3	Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan	Persentase Implementasi Rencana Kelitbangan	100	100	100	96,15
		Persentase Kebijakan Inovasi yang diterapkan di Daerah	90	100	111,11	
<b>Rata-Rata Capaian Kinerja &amp; Realisasi Anggaran</b>					<b>101,15</b>	<b>83,79</b>

Sumber: LAKIP Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung

Tabel 1 menunjukkan bahwa sasaran strategis dalam pelaksanaan program/kegiatan di Bappeda Kota Bandar Lampung memang lebih diperhatikan dalam bidang urusan perencanaan dilihat dari

bidang perencanaan yang memiliki dua sasaran. Prinsip disiplin anggaran ditunjukkan dengan pencapaian rata-rata kinerja yang masuk dalam kategori sangat baik, yaitu 101,15%. Meskipun demikian, jika dilihat dari realisasi per program/kegiatan masih perlu untuk ditingkatkan dan dimaksimalkan kembali karena persentase realisasi indikator sasaran belum mencapai targetnya dimana hanya indikator sasaran dari penelitian pengembangan yang telah mencapai target, yaitu 100%.

### 3.1.3. Keadilan Anggaran

Pemerintah daerah dalam hal pengalokasian anggaran wajib melakukannya dengan asas keadilan dimana anggaran yang ada ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritasnya. Setiap instansi daerah wajib melakukan alokasi anggaran dengan menjunjung prinsip keadilan dimana anggaran yang ada disalurkan sesuai rencana kebutuhan program/kegiatan yang telah direncanakan dan telah tertuang dalam Renstra dan Renja setiap instansi.

Hal mengenai keadilan anggaran, Bappeda Kota Bandar Lampung menjalankannya dengan didukung perencanaan penganggaran yang disesuaikan dengan dokumen perencanaan Bappeda. Kasubbag Keuangan dan Aset Bappeda Kota Bandar Lampung menyatakan bahwa “Perencanaan tahunan Bappeda Kota Bandar Lampung mengacu pada Renstra yang jugsan turunan dari RPJMD. Tetapi, pelaksanaan sub kegiatan di lapangannya tetap berjalan secara dinamis.”

Peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan penganggaran program/kegiatan Bappeda Kota Bandar Lampung telah berdasarkan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Kota Bandar Lampung dan disusun sampai pada subkegiatan. Rencana Kerja (Renja) Bappeda Kota Bandar Lampung mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan pelaksanaannya bersifat dinamis menyesuaikan dengan kondisi lapangan yang ada di Bappeda Kota Bandar Lampung.

### 3.1.4. Efektivitas dan Efisiensi Anggaran

Efektivitas menunjukkan suatu ukuran tingkat kesesuaian antara hasil tercapai dengan hasil yang diharapkan dalam suatu kurun waktu, serta tidak menyatakan tentang besar biaya yang dikeluarkan. Efektivitas dalam anggaran dapat dilihat dengan melakukan perbandingan antara realisasi kinerja dengan target sasaran yang telah tercapai.

Definisi efisiensi yang menyangkut keberhasilan pelaksanaan program/kegiatan suatu organisasi ialah dalam hal mengelola anggaran dengan capaian kinerja tertentu yang telah ditargetkan dalam satu periode waktu. Suatu program/kegiatan dalam organisasi dapat dikatakan efisien apabila dapat menghasilkan *output* tertentu dengan memaksimalkan *input* (anggaran) yang ada dan dapat dilihat dari persentase perbandingan realisasi anggaran dengan total anggaran dalam satuan rupiah.

**Tabel 2**

**Tingkat Efektivitas dan Efisiensi terhadap Sasaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2023**

No	Sasaran	Indikator Sasaran	Capaian kinerja (%)	Penyerapan anggaran (%)	Tingkat efisiensi (%)
1	Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	Hasil Penilaian Akuntabilitas Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung oleh Inspektorat Kota Bandar Lampung	98,32	84,91	13,41

2	Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan	Tingkat Konsistensi Perencanaan Pembangunan	99,83	75,69	23,91
		Tingkat Capaian Kinerja Pembangunan Daerah	99,37		
Rata-rata capaian			99,60	75,69	23,91
3	Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan	Persentase Implementasi Rencana Kelitbangan	100	96,15	9,40
		Persentase Kebijakan Inovasi yang diterapkan di Daerah	111,11		
	Rata-rata capaian			105,56	96,15
<b>Rata-rata</b>			<b>101,16</b>	<b>85,58</b>	<b>15,57</b>

Sumber: LAKIP Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2023

**Tabel 3**  
**Target dan Realisasi Anggaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2023**

No	Sasaran	Anggaran (Rp)	Realisasi	
			Rp	%
1	Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	9.390.793.701	7.973.610.437	84,91
2	Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan	3.118.750.400	2.360.447.650	75,69
3	Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan	1.197.150.000	1.151.079.517	96,15
<b>Jumlah</b>		<b>13.706.694.101</b>	<b>11.485.137.604</b>	<b>83,79</b>

Sumber: LAKIP Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2023

Penjelasan tabel 2 menurut LAKIP Bappeda Kota Bandar Lampung Tahun 2023 adalah sebagai berikut:

- Sasaran pertama, yaitu “Meningkatnya Penyelenggaraan Urusan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah” dengan tingkat efisiensi sebesar 13,41% dan tingkat efektivitas sebesar 98,32%
- Sasaran kedua, yaitu Optimalisasi Kinerja Perencanaan Pembangunan dengan tingkat efisiensi sebesar 23,91% dan tingkat efektivitas sebesar 99,60%
- Sasaran ketiga, yaitu Optimalisasi Pemanfaatan Hasil Kelitbangan dengan tingkat efisiensi sebesar 9,40% dan tingkat efektivitas sebesar 105,56%

Efektivitas pelaksanaan program/kegiatan Bappeda Kota Bandar Lampung pada setiap indikator sasaran telah menunjukkan kategori efektif karena dalam rentang persentase 90%-100%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan rata-rata penyerapan anggaran sebesar 85,58%, Bappeda Kota Bandar Lampung telah melakukan capaian kinerja yang cukup tinggi, sehingga yang perlu dievaluasi lebih lanjut lagi ialah memaksimalan penyerapan anggaran.

Tabel 3 menunjukkan bahwa realisasi anggaran Bappeda Kota Bandar Lampung telah mencapai 83,79% dengan anggaran sebesar 16,21% yang masih tersisa. Persentase ini menandakan bahwa pemanfaatan anggaran di Bappeda Kota Bandar Lampung tahun 2023 masih belum dilakukan dengan efisien. Hal ini ditandai dengan masih adanya sisa anggaran sebesar Rp2.221.556.497 yang belum terealisasi selama berjalannya program/kegiatan tahun anggaran 2023. Pencapaian realisasi anggaran yang belum terlaksana sepenuhnya menandakan bahwa pelaksanaan program/kegiatan Bappeda Kota Bandar Lampung yang baik tidak dibarengi dengan pelaksanaan anggaran yang maksimal.

### **3.1.5. Disusun dengan Pendekatan Kinerja**

Penyusunan anggaran dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan yang telah ditetapkan. Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung menyatakan, “Capaian kinerja dan *output/outcome* yang dihasilkan harus sepadan atau bahkan harus lebih dari target persentase yang kita tentukan di perencanaan. Setiap perangkat Bappeda terus didorong untuk bertanggungjawab atas *jobdesk* yang diberikan.” Penulis menyimpulkan bahwa anggaran berbasis kinerja ditandai dengan capaian kinerja pada setiap program/kegiatan kerja yang tercapai harus sepadan atau lebih tinggi dari target yang telah ditentukan. Di samping itu, perlu adanya peningkatan kesadaran profesionalisme kerja dan tanggung jawab pegawai di setiap jalannya pelaksanaan program/kegiatan Bappeda Kota Bandar Lampung.

Bappeda Kota Bandar Lampung telah mengupayakan pelaksanaan program/kegiatan dengan kinerja yang baik yang terlihat dari persentase capaian kinerja yang sangat baik pada LAKIP.

Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung menjelaskan tentang pencapaian kinerja bahwa “Kinerja Bappeda dinilai baik, bisa dilihat dari LAKIP kita. Jadi, kinerja kita ditandai dengan output yang dihasilkan dari sub-sub kegiatan yang sudah dijalani dan mendorong kegiatan hingga program strategis kita berjalan dengan baik.” Penulis menyimpulkan bahwa Bappeda Kota Bandar Lampung telah berupaya melaksanakan prinsip disusun dengan pendekatan kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan perencanaan program kegiatan yang telah disusun sampai pada subkegiatan dan mengutamakan *output* yang mendorong program/kegiatan strategis dengan baik. Namun, Kepala Bappeda menyatakan bahwa realisasi anggaran di Bappeda Kota Bandar Lampung perlu ditingkatkan dan dimaksimalkan karena selama ini masih berfokus pada tercapainya target kinerja.

Bappeda Kota Bandar Lampung sendiri telah membangun aspek profesionalisme kerja bagi para pegawainya. Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung menyatakan bahwa “Bappeda ini memiliki agenda rutin yang biasanya dilakukan setiap bulan atau dua bulan sekali, yaitu Musyawarah Bappeda yang berisi diskusi terkait permasalahan yang dihadapi setiap unit/bagian kerja.” Penulis dapat menyimpulkan bahwa sikap profesionalisme kerja ini tumbuh dari kegiatan Musyawarah Bappeda dimana setiap unit atau bagian kerja di Bappeda turut serta mengikuti rapat di setiap bulannya untuk meninjau ulang kebutuhan, permasalahan, dan hal lainnya yang perlu ditindaklanjuti di setiap bagian. Selain itu, musyawarah ini menuntut rasa tanggung jawab penuh bagi setiap pegawai karena tiap komponen Bappeda harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan permasalahan bidangnya.

### **3.2. Faktor Penghambat**

Berikut merupakan faktor penghambat dalam jalannya penerapan anggaran berbasis kinerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung:

1. Jadwal perencanaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang padat
2. Sumber daya manusia yang belum berkompeten

### 3.3. Upaya yang Dilakukan

Bappeda Kota Bandar Lampung telah melakukan upaya dalam mengatasi hambatan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja sebagai berikut:

1. Peningkatan koordinasi antar bagian di Bappeda Kota Bandar Lampung
2. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia

### 3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penerapan anggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan yang penting dalam mengelola anggaran dan melaksanakan sasaran strategis beserta program/kegiatan yang ada di suatu perangkat daerah, khususnya dalam penelitian ini ialah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung. Penerapan anggaran berbasis kinerja ini dapat dilihat peran sertanya dalam capaian kinerja yang menunjukkan persentase yang sangat baik di LAKIP. Pengukuran capaian kinerja ini digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan sasaran hingga kegiatan yang telah direncanakan. Penelitian ini memiliki keunikan dan perbedaan dari penelitian sebelumnya terutama dalam hal mengatasi hambatan tentang padatnya jadwal perencanaan Bappeda. Bappeda Kota Bandar Lampung memiliki cara tersendiri dan hanya penulis temukan disini, yaitu adanya Musyawarah Bappeda. Musyawarah ini memiliki peran yang cukup penting dalam membantu “menyicil” perencanaan internal Bappeda yang nantinya akan disusun menjadi *draft* untuk Rencana Kerja (Renja) Bappeda Kota Bandar Lampung di tahun berikutnya dengan tetap memerhatikan Renstra yang telah disusun, serta ketersediaan anggaran yang dialirkan pemerintah daerah untuk Bappeda Kota Bandar Lampung. Kegiatan musyawarah seperti ini diharapkan dapat dicontoh oleh perangkat daerah lainnya agar manajemen waktu dalam perencanaan penganggaran dapat berjalan dengan baik.

## IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung telah terlaksana dengan cukup baik. Hal ini ditandai dengan persentase capaian kinerja LAKIP Tahun 2023 di angka 101,15% walaupun jika dilihat per indikator masih ada beberapa sasaran yang belum memenuhi persentase target. Anggaran telah dialokasikan ke program/kegiatan yang bersifat strategis tetapi persentase realisasinya masih kurang, yaitu 83,79%. Berdasarkan hasil penelitian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung, perangkat daerah ini sudah cukup baik dalam mengelola anggaran dengan prinsip anggaran berbasis kinerja tetapi perlu tindak lanjut untuk memaksimalkannya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, saran peneliti adalah Bappeda Kota Bandar Lampung perlu mengkaji lagi bidang penelitian pengembangan agar lebih banyak menghasilkan *output/outcome*, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta peningkatan transparansi akuntabilitas melalui operasionalisasi rutin *website* resmi Bappeda Kota Bandar Lampung.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu waktu dan media *online* (*website* resmi Bappeda) yang sering terjadi galat dalam mengakses dokumen yang terkait dengan penelitian.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari penelitian ini belum sempurna dan perlu adanya pengembangan lanjutan dengan permasalahan yang lebih dinamis. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan untuk memperoleh hasil yang lebih mendalam dan komprehensif pada lokasi serupa yang berkaitan dengan penerapan anggaran berbasis kinerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Bappeda Kota Bandar Lampung, Sekretaris Bappeda Kota Bandar Lampung, Kasubbag Keuangan dan Aset, Fungsional

Perencana Madya dan seluruh pegawai Bappeda Kota Bandar Lampung, serta semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dan menyukseskan pelaksanaan penelitian skripsi ini.

## **VI. DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Erlangga.
- Creswell, John. W. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Belajar.
- Halim, A., & Iqbal, M. (2012). Seri Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah, Pengelolaan Keuangan Daerah Edisi Ketiga. *UPP STIM YKPN*. Yogyakarta.
- Halim, A., & Iqbal, M. (2019). *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Kusumawati, D. N., & R. Bambang. (2006). Transparency and Corporate Governance: Analysis of Factors Affecting Transparency and Its Effect on Market Value of The Firm. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 9.
- Kuswandi, A. (2016). *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Badan Penerbit Universitas Islam '45' (UNISMA).
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Marsono. (2005). *Kepala Daerah Pilihan Rakyat*. CV. Eka Jaya.
- Nanda, R., & Darwanis, D. (2016). Analisis implementasi anggaran berbasis kinerja pada pemerintah daerah (Studi Deskriptif pada Dinas DPKKD Kabupaten Aceh Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 1(1), 327–340.
- Ningsih, S., Wirahadi, A., & Fontanella, A. (2018). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan Konsep Money Follow Program Dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang. In *Jurnal Akuntansi & Manajemen* (Vol. 13, Issue 1).
- Rampen, A. C., Senduk, V., & Bacillius, A. (2021). ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA TOMOHON (Studi Kasus Di Bapelitbangda Kota Tomohon). In *Agustus* (Vol. 2, Issue 2).
- Rawung, P. M. (2021). Evaluasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Instansi Pemerintah Daerah Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1).
- Safitri, F. (2022). Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap efektivitas realisasi anggaran pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(12).
- Sofiani, M. (n.d.). *ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA PADA INSTANSI PEMERINTAH DINAS SOSIAL KOTA SURABAYA Endang Dwi Retmani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.

- Sofyani, H., & Prayudi, M. A. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di Pemerintah Daerah Dengan Akuntabilitas Kinerja “A.” *Jurnal Ilmiah Akutansi Dan Bisnis*, 13(1), 54–64.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharnoko, D. (2019). Efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja perangkat daerah di Kabupaten Malang. *Karta Rahardja: Jurnal Pembangunan Dan Inovasi*, 1(2), 1–13.
- Supyani, & Umam, K. (2020). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah*, 2, 130–138.
- Yulia, A., & Ningsih, E. S. (2020). Penerapan anggaran berbasis kinerja (performance based budgeting) dalam pengelolaan Keuangan Daerah Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 5(1), 50–58.

