

Proses Perencanaan dan Penganggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah: Studi Konsistensi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Kota Pangkalpinang Tahun Anggaran 2018-2020

Failasophia Karima ^{1,*} , Choirul Saleh ² , dan Sarwono ¹ 

¹ Program Studi Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, 65145, Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia

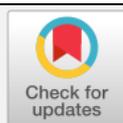
² Program Studi Administrasi Publik, Program Doktor, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, 10160, Jakarta, Indonesia

* Korespondensi: failasophiakarima@gmail.com

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Karima, F., Saleh, C., & Sarwono, S. (2021). Planning and Budgeting Process of Regional Revenue and Expenditure Budget: A Study on the Consistency of Pangkalpinang City Government's Planning and Budgeting Process for the 2018-2020 Fiscal Year. *Society*, 9(1), 205-227.

DOI: [10.33019/society.v9i1.214](https://doi.org/10.33019/society.v9i1.214)

Hak Cipta © 2021. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

ABSTRAK

Konsistensi yang terjadi antara perencanaan dan penganggaran menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena menjadi penanda bagi pemerintah daerah dalam menilai kinerja seluruh program dan kegiatan pemerintah, apakah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Perbedaan konsistensi di Pemerintah Kota Pangkalpinang terjadi dari tahun ke tahun. Namun tetap ada komitmen dari Kepala Daerah untuk membangun konsistensi antara perencanaan dan penganggaran untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini memiliki tujuan: untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana konsistensi antara perencanaan dan penganggaran pada tahun anggaran 2018 hingga 2020 melalui analisis proses perencanaan dan proses penganggaran untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mendukung konsistensi tersebut. Metode penelitian yang digunakan menggunakan pendekatan kualitatif dan analisis melalui Model Interaktif Miles dan Huberman. Hasil yang diperoleh dari penelitian adalah proses dan penganggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang masih belum konsisten. Lokus penelitian berada di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Pangkalpinang, Badan Keuangan Daerah Kota Pangkalpinang dan Badan Anggaran DPRD Kota Pangkalpinang. Konsistensi yang terjadi berbeda pada setiap tahun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Konsistensi tertinggi terdapat pada bagian akhir Rencana

**Lisensi: Atribusi-
NonKomersial-BerbagiSerupa
(CC BY-NC-SA)**

Dikirim: 23 Juli, 2020;
Diterima: 19 November, 2020;
Dipublikasi: 30 Juni, 2021;

Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang dalam penelitian ini jatuh pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) tahun 2018.

Kata Kunci: *Belanja Daerah; Konsistensi; Pendapatan Daerah; Perencanaan dan Penganggaran Daerah*

1. Pendahuluan

Perencanaan dan penganggaran daerah merupakan rangkaian proses yang merupakan langkah awal dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Oleh karena itu diperlukan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran di daerah, yang dapat menjadi bukti keberhasilan suatu pemerintahan (Osrinda & Delis, 2016). Pemerintah membutuhkan perencanaan yang tepat dan akurat agar dapat dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pembangunan. Dalam penelitian ini dilakukan reviu terhadap 2 (dua) periode RPJMD yaitu RKPD 2018 yang merupakan akhir dari RPJMD 2013-2018 dan 2019-2020 yang merupakan tahun awal RPJMD 2019-2023. Berdasarkan peraturan yang ada yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, konsistensi antara perencanaan dan penganggaran tertuang dalam Pasal 17 ayat 2 yang berbunyi, "Penyusunan Rancangan APBD sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berpedoman kepada rencana kerja Pemerintah Daerah dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan negara". Serta Pasal 18 ayat 1 yang berbunyi, "Pemerintah Daerah menyampaikan kebijakan umum APBD tahun anggaran berikutnya sejalan dengan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, sebagai landasan penyusunan RAPBD kepada DPRD selambat-lambatnya pertengahan Juni tahun berjalan" (Republik Indonesia, 2003).

Dokumen, baik perencanaan maupun penganggaran, saling berkaitan. Dokumen tersebut berupa RKPD, Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), serta Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi dan menilai komitmen pemerintah daerah dalam mengakomodir berbagai kebutuhan, baik yang diprioritaskan maupun aspirasi masyarakat dalam menentukan alokasi anggaran. Konsistensi antara dokumen perencanaan dan penganggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan pengelolaan keuangan serta pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah kepada masyarakat. Sebagaimana dikemukakan oleh Khusaini (2018), belum efektifnya pencapaian target dan program prioritas pembangunan daerah serta rendahnya kinerja pelayanan publik telah menurunkan kredibilitas pemerintah daerah dalam menyelesaikan amanat prioritas pembangunan nasional. Hal ini disebabkan oleh tidak terjaganya konsistensi dan integrasi antara ketiga dokumen tersebut. Konsistensi antara dokumen perencanaan dan penganggaran harus menjadi prioritas karena merupakan indikator utama yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja pemerintah daerah. Pencapaian visi dan misi, sasaran, dan kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh konsistensi yang dirumuskan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Kemudian berperan strategis dalam pelaksanaan pembangunan daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan di bidang ekonomi, pendidikan, dan kesehatan.

Pemerintah Kota Pangkalpinang dalam pelaksanaannya telah melakukan proses perencanaan sesuai amanat undang-undang. Namun, masalah inkonsistensi antara yang dibahas di Badan Anggaran adalah dalam bentuk KUA-PPAS, di mana sering terjadi

perubahan setelah menjadi APBD. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dapat membuktikan bahwa konsistensi memang telah terjadi dan menyanggah persoalan inkonsistensi antara perencanaan dan penganggaran. Dalam hal ini penelitian ini lebih memperhatikan kebijakan yang dibuat di Badan Anggaran DPRD Kota Pangkalpinang, yang akan menjadi dasar pembentukan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD, yang kemudian ditetapkan menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah tahun yang akan datang.

Konsistensi yang terjadi antara perencanaan dan penganggaran menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Hal ini karena merupakan indikator dalam menilai kinerja pemerintah daerah agar semua program dan kegiatan pemerintah berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen Kepala Daerah sebagaimana disampaikan Wakil Walikota Pangkalpinang dalam penyampaian dokumen pelaksanaan APBD 2018 pada 30 Desember 2017, menyatakan bahwa “penyerahan dokumen pelaksanaan APBD 2018 merupakan kerja keras DPRD Provinsi Kota Pangkalpinang beserta tim anggaran yang sangat maksimal dalam melakukan penyempurnaan Rancangan APBD 2018, sehingga dapat diterbitkan tepat waktu dan menjadi dasar penerbitan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) 2018” (Radar Bangka, 2018). Selanjutnya, Wakil Walikota menjelaskan bahwa “Dalam APBD 2018, ada beberapa hal yang perlu kita perhatikan yaitu keselarasan dan konsistensi dokumen perencanaan mulai dari RKPD, KUA PPAS dan Rancangan Peraturan Daerah APBD 2018 itu sendiri”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis proses perencanaan pada RKPD dan KUA-PPAS tahun anggaran 2018-2020 Kota Pangkalpinang, untuk mengetahui dan menganalisis proses penganggaran APBD tahun anggaran 2018-2020 Kota Pangkalpinang, untuk mengetahui dan menganalisis konsistensi perencanaan pada RKPD, KUA-PPAS dan penganggaran APBD tahun anggaran 2018-2020 Pemerintah Kota Pangkalpinang, serta untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung dari konsistensi perencanaan pada RKPD, KUA-PPAS dan penganggaran APBD tahun anggaran 2018-2020 Pemerintah Kota Pangkalpinang.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Administrasi Publik

Administrasi publik memiliki berbagai pengertian, salah satunya dijelaskan oleh Keban (2019) yang menyatakan bahwa administrasi publik dapat bertindak sebagai agen tunggal sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan inisiatif yang penting atau baik bagi masyarakat. Karena masyarakat dianggap sebagai pihak yang pasif, kurang mampu, dan harus tunduk dan menerima peraturan yang dibuat oleh pemerintah.

Henry (2004) juga menjelaskan bahwa administrasi publik adalah kombinasi kompleks dari teori dan praktik untuk mempromosikan pemahaman tentang pemerintah dalam kaitannya dengan masyarakat yang diperintah dan mendorong kebijakan publik untuk lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik juga berusaha menjadikan kelembagaan praktik manajemen agar mengikuti nilai-nilai efektivitas, efisiensi dan lebih memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa hakikat administrasi publik adalah bahwa administrasi publik berkaitan dengan dunia eksekutif, legislatif dan yudikatif. Namun, kecenderungannya ada di ranah eksekutif. Administrasi publik juga berkaitan dengan

kebijakan publik dan cara mengimplementasikannya. Kerjasama dan harmonisasi antar seluruh pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan pemerintahan harus dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan untuk menghasilkan pelayanan publik yang baik dan memuaskan. Berbagai aspek teoritis dan praktis merupakan hal yang harus dimiliki oleh administrasi publik.

2.2. Manajemen Strategis

Menurut David (2005), manajemen strategis adalah seni sekaligus ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan. Sedangkan menurut Nawawi (2012) manajemen strategis adalah upaya pimpinan dalam mengembangkan kekuatan organisasi untuk memanfaatkan peluang guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan.

Manajemen strategis di sektor publik sangat dipengaruhi oleh manajemen sektor swasta. Hal ini karena manajemen strategis pertama kali digunakan untuk menerapkan perusahaan bisnis yang berorientasi pada keuntungan untuk meningkatkan hasil dan produktivitas.

Dari pengertian di atas, diperlukan manajemen strategis dalam mengambil langkah dengan mempertimbangkan aspek kekuatan dan peluang yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan.

2.3. Perencanaan Keuangan Sektor Publik

Perencanaan merupakan langkah awal dalam memulai suatu kegiatan dan menjadi acuan keberhasilan kegiatan tersebut. Perencanaan terdiri dari proses berkelanjutan yang melibatkan berbagai keputusan dan pilihan tentang cara-cara alternatif menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu pada waktu tertentu di masa depan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Conyers & Peter (1984), "*Planning as a continuous process which involves decisions, choices, about alternative ways of using available resources, intending to achieve certain goals at a certain time in the future*". Koontz & O'Donnel (1972) menjelaskan beberapa jenis perencanaan yang terdiri dari tujuan (*objectives*), kebijakan (*policies*), prosedur (*procedures*), aturan (*rules*), anggaran (*budgets*), program (*programs*) dan strategi (*strategies*).

Pengelolaan keuangan di sektor publik merupakan faktor penting dalam mengubah pengelolaan publik menjadi lebih baik. Manajemen publik membutuhkan peningkatan perhatian pada penggunaan sumber daya terbaik dengan memotong anggaran dan memberikan arahan untuk sumber daya yang ada untuk lebih menekankan pada program yang paling membantu mencapai tujuan strategis. Dengan demikian, pemerintah dapat mengontrol pengeluaran jauh lebih banyak dengan memiliki informasi yang lebih baik. Hughes (2003) berpendapat bahwa perubahan terpenting dalam keuangan sektor publik adalah sistem penganggaran kinerja dan program untuk menggantikan *older line-item budget* dan sistem akuntansi yang lama. Fokus sebelumnya berubah pada input daripada *output* atau pada apa yang dilakukan pemerintah. Anggaran program mengalokasikan uang sesuai dengan program khusus instansi dengan semua biaya tercantum dalam program, sub-program, dan bahkan tingkat yang lebih rendah.

Ada empat tahapan dalam perencanaan keuangan dalam APBD (Amin, 2019), sebagai berikut:

- 1) Penyusunan KUA, yaitu dokumen perencanaan yang memuat sasaran dan kebijakan daerah dalam satu tahun anggaran, menjadi pedoman umum dan ketentuan yang

disepakati sebagai pedoman penyusunan Rancangan APBD dan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD. KUA disusun berdasarkan RKPD yang telah ditetapkan dan juga berpedoman pada penyusunan APBD yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setiap tahun.

- 2) Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)
Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) merupakan kumpulan program prioritas. Hal tersebut menjadi tolak ukur dan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Setiap program menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) oleh SKPD. Target pencapaian kinerja yang terukur dari setiap urusan pemerintahan daerah disertai proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan dana pokoknya tertuang dalam PPAS (Bastian, 2006, sebagaimana dikutip dalam Amin, 2019).
- 3) Penyusunan RKA pada SKPD.
Dalam penyusunan RKA-SKPD terdapat 4 (empat) langkah yang terdiri dari (1) Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menyusun rancangan awal Surat Edaran Kepala Daerah tentang Pedoman Penyusunan RKA-SKPD kemudian menyampaikan kepada Sekretaris Daerah, (2) Sekretaris Daerah menyetujui rancangan awal Surat Edaran Kepala Daerah dan diteruskan kepada Kepala Daerah, (3) Kepala Daerah mengesahkan rancangan awal Surat Edaran Kepala Daerah untuk menjadi Surat Edaran Kepala Daerah tentang Pedoman Penyusunan RKA-SKPD dilaksanakan paling lambat awal Agustus tahun anggaran berjalan, (4) Sekda mengkoordinasikan penyaluran Surat Edaran Kepala Daerah kepada seluruh SKPD.
- 4) Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah APBD berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2017, yang terdiri atas (1) Penyusunan batang tubuh RAPBD, (2) Penyusunan lampiran dari RAPBD, (3) Sosialisasi RAPBD kepada masyarakat oleh Sekretariat Daerah, (4) Penyampaian RAPBD kepada DPRD, (5) Pembahasan RAPBD dengan DPRD, dan (6) persetujuan DPRD terhadap Rancangan Peraturan Daerah APBD (Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2017).

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan keuangan di sektor publik merupakan langkah awal dari perencanaan anggaran yang dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai kebijakan yang akan diprioritaskan dalam program yang akan dilaksanakan.

2.4. Penganggaran

Anggaran melibatkan berbagai pilihan, kebijakan, dan filosofi untuk mencerminkan berbagai pilihan, kebijakan, dan filosofi pemerintah. Seperti yang dinyatakan oleh Henry (2004), *"Budgets are beyond dollars. They are choices, policies, and philosophies, and how budgets are made to reflect the choices, policies and philosophies of government"*. Anggaran juga merupakan pernyataan perkiraan kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode yang digunakan untuk menyusun anggaran (Bastian, 2009).

Dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 26 Tahun 2006 dengan memperhatikan 6 (enam) prinsip sebagai berikut:

- 1) Partisipasi masyarakat.
- 2) Transparansi dan akuntabilitas anggaran.

- 3) Disiplin anggaran melalui prinsip: (a) pendapatan yang direncanakan adalah perkiraan yang diukur secara rasional dan dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan sedangkan pengeluaran yang dianggarkan adalah batas tertinggi untuk pengeluaran, (b) pengeluaran penganggaran harus didukung oleh kepastian tersedianya jumlah penerimaan yang cukup, dan tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang belum tersedia atau kredit anggarannya tidak mencukupi dalam APBD/APBD perubahan, (c) seluruh penerimaan dan pengeluaran daerah dalam tahun anggaran harus dianggarkan dalam APBD dan dilakukan melalui rekening Kas Umum Daerah (KUD).
- 4) Keadilan anggaran.
- 5) Efisiensi dan efektivitas anggaran.
- 6) Taat asas.

Dari penjelasan di atas, penganggaran memiliki beberapa prinsip yang harus dipatuhi agar penganggaran dapat berjalan dengan baik sehingga penganggaran yang dilakukan benar-benar bermanfaat bagi masyarakat.

2.5. Konsistensi

Bastian (2009) mengatakan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam memastikan keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran adalah:

- a. Ada pagu indikatif untuk kecamatan dan SKPD;
- b. Terdapat format standar perencanaan yaitu RKPD, Rencana Kerja SKPD hingga RKA;
- c. Penyusunan RKPD dan Rencana Kerja SKPD berdasarkan hasil Musyawarah Rencana Pembangunan Kota yang merupakan hasil forum SKPD sebagai acuan dalam penyusunan dan pembahasan KUA-PPAS;
- d. Badan Anggaran dan Tim Anggaran Daerah memiliki pemahaman yang sama tentang pemantauan dan konsistensi kegiatan prioritas yang dihasilkan dari perencanaan partisipatif;
- e. *Output* untuk setiap tahapan dalam proses penganggaran dapat dilihat dan dipantau secara langsung oleh setiap peserta dalam perencanaan partisipatif. Misalkan ada inkonsistensi materi dengan hasil perencanaan partisipatif. Dalam hal itu wajib memberikan penjelasan resmi dari pemerintah atau DPRD sebagai perwujudan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Dapat disimpulkan bahwa ada hal-hal yang perlu diperhatikan antara perencanaan dan penganggaran sebagai kunci keberhasilan dalam mengimplementasikan konsistensi ini.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan yaitu pada bulan Mei sampai dengan Juli 2020. Metode yang dipilih menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena dengan menggunakan metode ini peneliti dapat menggali lebih dalam permasalahan yang ada dan mendeskripsikan hasil penelitian. Desain penelitian kualitatif diambil karena penulis tidak menggunakan data statistik tetapi menggunakan data sekunder berupa dokumen dan data primer berupa wawancara. Teknik pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan dengan wawancara tatap muka dan online mengikuti kesepakatan dengan informan dengan menggunakan pedoman wawancara semi terstruktur. Wawancara dilakukan dengan beberapa informan yang dilakukan selama 30-50 menit dan dilakukan antara 1-2 wawancara.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dimana peneliti memiliki kriteria tersendiri dalam menentukan informan. Wawancara dilakukan dengan informan kunci yang menjadi subjek penelitian ini dan mengetahui proses penyusunan RKPD, KUA-PPAS dan APBD seperti (1) Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah; (2) Badan Keuangan Daerah; (3) Tim Anggaran Pemerintah Daerah; (4) Badan Anggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Pangkalpinang. Studi dokumen adalah catatan peristiwa masa lalu. Studi dokumen merupakan pelengkap dari metode observasi dan wawancara (Sugiyono, 2009). Dokumen yang digunakan dapat berupa berbagai macam peraturan, baik pusat maupun daerah, dokumen RPJMD, RKPD, dan APBD.

Proses analisis data mengikuti model Analisis Data Interaktif dari Miles, Huberman, & Saldana (2014), analisis yang dilakukan secara terus menerus selama pengumpulan data di lapangan hingga pengumpulan data selesai.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Proses Perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang

Peraturan yang berlaku telah menjadi pedoman dalam proses perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang. Proses penyusunan RKPD juga jelas dan tidak berbelit-belit. Jika disandingkan dengan teori perencanaan Koontz & O'Donnell (1984), Pemerintah Kota Pangkalpinang telah memiliki arah perencanaan yang jelas. Keputusan untuk terlebih dahulu melaksanakan penyusunan RKPD berdasarkan RPJMD merupakan langkah awal yang tepat, dilanjutkan dengan tahap pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan yang melibatkan banyak pihak dengan jangka waktu yang telah ditentukan dan kesepakatan tidak boleh melebihi jangka waktu tersebut. Pihak-pihak yang melakukan proses perencanaan juga tercatat dengan jelas di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Pangkalpinang. Tujuan perencanaan pada Pemerintah Kota Pangkalpinang telah ditetapkan secara jelas dan dijabarkan berdasarkan perencanaan tahunan dalam RKPD tahun yang bersangkutan. Kesepakatan bersama yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan DPRD dalam penyusunan kebijakan ini adalah melalui pembahasan dengan mengutamakan program-program yang mengikuti kebijakan kedua belah pihak. Sebagai wakil rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tentunya memiliki peran dalam membuat kebijakan yang tepat berdasarkan kebutuhan rakyat.

Berikut tahapan yang dilakukan dalam proses perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang berdasarkan jadwal rutin Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Pangkalpinang:

Tabel 1. Tahapan Proses Perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang

No	Tahapan	Jadwal Pelaksanaan
1	Tahap Persiapan	Minggu pertama hingga kedua di bulan Desember dari dua tahun sebelumnya
2	Penyusunan Rancangan Awal RKPD	Minggu ketiga di bulan Januari tahun sebelumnya
3	Forum Konsultasi Publik	Minggu pertama hingga minggu kedua Februari tahun sebelumnya
4	Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan	Akhir Februari tahun sebelumnya

No	Tahapan	Jadwal Pelaksanaan
	RKPD Kecamatan	
5	Pelaksanaan Forum Perangkat Daerah	Awal minggu ketiga bulan Maret tahun sebelumnya
6	Penyusunan Rancangan RKPD	Minggu kedua bulan Maret tahun sebelumnya
7	Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan RKPD Kota	Minggu ketiga bulan Maret tahun sebelumnya
8	Penyusunan Rancangan Akhir RKPD	Minggu ketiga bulan April tahun sebelumnya
9	Penetapan RKPD	Pada pertengahan Mei tahun sebelumnya
10	Penetapan Rencana Kerja	Akhir Mei tahun sebelumnya

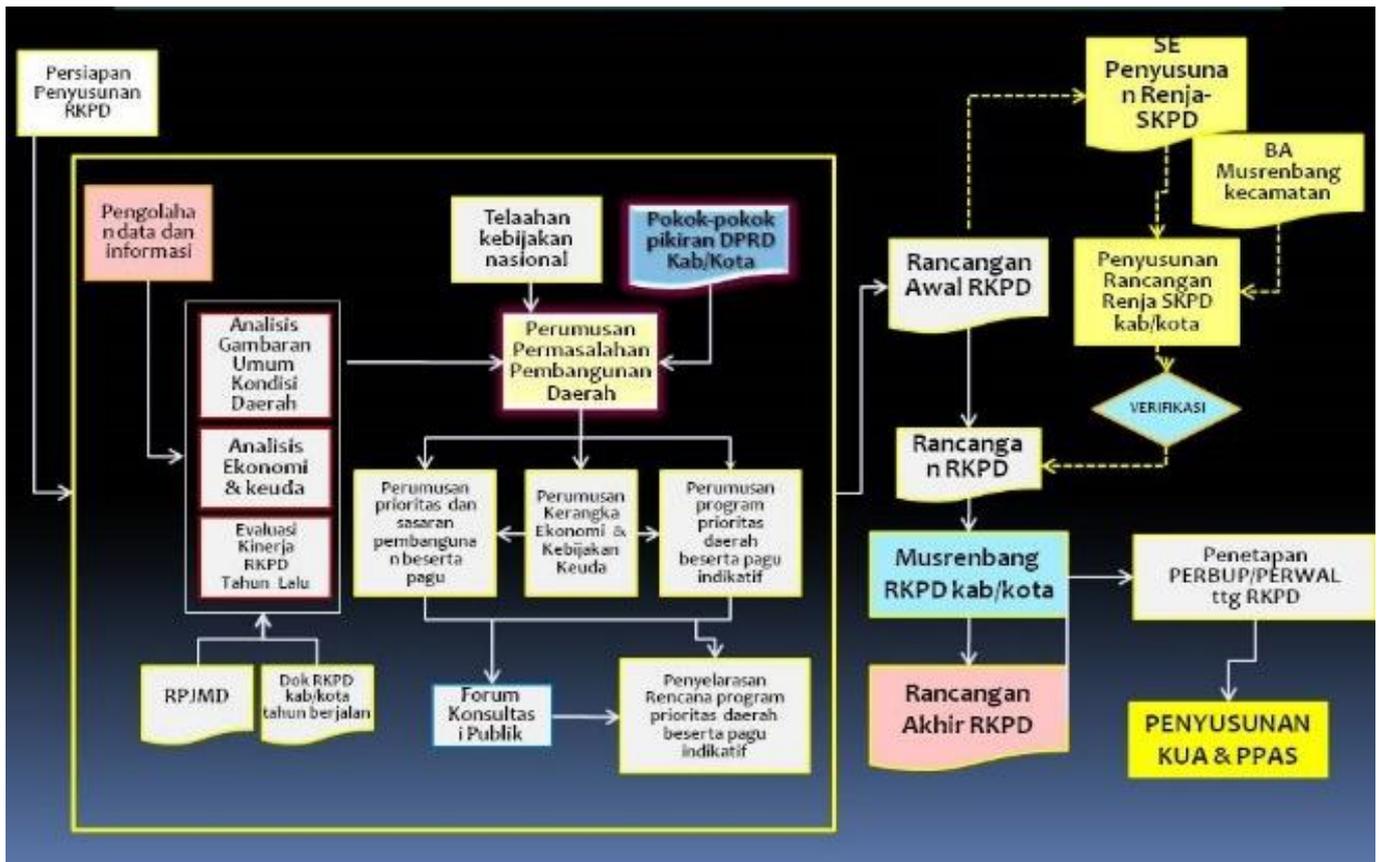
Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Proses perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang menggunakan pendekatan teknokratis, politik, partisipatif, *top-down & bottom-up*. Pendekatan teknokratis terlihat dari proses perencanaan yang dilakukan oleh SKPD yang membidangi hal ini. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah melaksanakan perencanaan di pemerintahan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendekatan Politik telah disesuaikan dengan tujuan Kepala Daerah terpilih secara politik. Tujuan Kepala Daerah dituangkan dalam RPJMD yang memuat isu-isu strategis berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Pendekatan *top-down* adalah pendekatan perencanaan yang datang dari atas ke bawah. Pemerintah Kota Pangkalpinang telah menerapkan pendekatan ini, seperti RPJMD, diturunkan menjadi Renstra, kemudian diturunkan menjadi RKPD setiap tahun.

Pendekatan *bottom-up* merupakan perencanaan dari bawah ke atas dan telah dilaksanakan sejak awal perencanaan, dimulai dari hasil reses legislatif yang tertuang dalam pokok pikiran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan termasuk dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan dan berbagai kajian kebutuhan oleh masing-masing pihak terkait sehingga perencanaan akan ditentukan sesuai kebutuhan dengan mempertimbangkan berbagai kebijakan yang didiskusikan dengan forum-forum yang tersedia.

Kemudian RKPD yang telah ditetapkan digunakan sebagai dasar penyusunan KUA dan PPAS dalam penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Hubungan antara dokumen perencanaan dan dokumen anggaran dapat dilihat dari gambar di bawah ini:



Gambar 1. Bagan Alir Tahapan Penyusunan RKP

Sumber: Pemerintah Kota Pangkalpinang (2020)

Kebijakan yang dilakukan berpedoman pada ketentuan yang berlaku dari Kementerian Dalam Negeri melalui penyaluran kebijakan berupa 1) kebijakan anggaran pendapatan daerah, (2) kebijakan anggaran belanja daerah, dan (3) kebijakan anggaran pembiayaan. Tata cara perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang telah menunjukkan pilihan pelaksanaan terkait berbagai kegiatan di masa yang akan datang. Berbagai prosedur yang diterapkan dalam perencanaan di Kota Pangkalpinang telah disesuaikan dengan peraturan yang mengaturnya.

Perencanaan yang akan dilakukan harus mengacu pada perencanaan strategis. Nurvemiya & Achmad (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa RKA merupakan turunan dari Renstra yang dilihat dari kesesuaiannya dengan program dan kegiatan yang ada. Dengan menerapkan perencanaan strategis dalam proses perencanaan *top-down*, Pemerintah Kota Pangkalpinang dapat meningkatkan kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang telah memenuhi aspek yang berlaku. Perencanaan mengacu pada Renstra yang ditetapkan selama 5 (lima) tahun masa jabatan kepala daerah, yang kemudian diturunkan dari Renstra menjadi RKP yang menjadi acuan pelaksanaan kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam pengambilan keputusan penganggaran.

4.2. Proses Penganggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang

Berdasarkan hasil penelitian, proses penganggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang telah melalui tahapan dalam perencanaan anggaran di pemerintah daerah berdasarkan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 (Republik Indonesia, 2003; 2004). Tahap pertama dalam penyusunan anggaran adalah penyusunan anggaran. KUA-PPAS, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan RKA pada SKPD dilanjutkan dengan penyusunan Rancangan Peraturan Daerah APBD dan diakhiri dengan penetapan Peraturan Daerah APBD. Tahapan dalam proses penganggaran mengikuti peraturan yang berlaku dan dilaksanakan sesuai jadwal sehingga Pemerintah Kota Pangkalpinang tidak pernah diberikan sanksi atas keterlambatan penyusunan anggaran. Proses penganggaran Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah terdiri dari beberapa tahapan proses penganggaran yang terdiri dari:

- a. Penyusunan Nota Kesepahaman antara KUA dan PPAS terdiri dari:
 - 1) Penyusunan KUA dan PPAS berdasarkan RPJMD, Renstra PD, dan RKPD.
 - 2) Reviu KUA PPAS berdasarkan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 700/025/A.4/IJ.
 - 3) Penyampaian Rancangan KUA dan PPAS oleh TAPD kepada Kepala Daerah berdasarkan RPJMD, Renstra PD, dan RKPD.
 - 4) Penyampaian Rancangan KUA dan PPAS oleh Kepala Daerah kepada DPRD berdasarkan RPJMD, Renstra PD, dan RKPD.
 - 5) Pengesahan Nota Kesepahaman KUA dan PPAS berdasarkan hasil pembahasan antara TAPD dengan Badan Anggaran DPRD.
- b. Penetapan Peraturan Daerah tentang APBD terdiri dari:
 - 1) Surat Edaran Kepala Daerah perihal Pedoman Penyusunan RKA-Perangkat Daerah berdasarkan Nota Kesepakatan KUA dan PPAS tahun yang dianggarkan.
 - 2) Penyusunan RKA-Perangkat Daerah oleh Kepala Perangkat Daerah dan menyampaikan ke Badan Keuangan Daerah untuk dibahas TAPD berdasarkan Surat Edaran Kepala Daerah tentang Penyusunan RKA-SKPD, KUA dan PPAS tahun yang dianggarkan.
 - 3) Pembahasan RKA-SKPD oleh TAPD sekaligus review RKA oleh Inspektorat berdasarkan Surat Edaran Kepala Daerah tentang Penyusunan RKA-SKPD, KUA dan PPAS tahun yang dianggarkan.
 - 4) Penyusunan Rancangan Peraturan Daerah APBD dan dokumen pendukung berdasarkan RKA-SKPD yang sudah dibahas TAPD dan diperbaiki oleh SKPD berdasarkan KUA dan PPAS tahun yang dianggarkan dan RKA-SKPD hasil pembahasan TAPD.
 - 5) Rancangan Peraturan Daerah APBD yang telah disusun oleh Badan Keuangan Daerah disampaikan kepada Kepala Daerah berdasarkan KUA dan PPAS tahun yang dianggarkan dan RKA-SKPD hasil pembahasan TAPD.
 - 6) Penyampaian Rancangan Peraturan Daerah APBD kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Nota Keuangan) berdasarkan KUA dan PPAS tahun yang dianggarkan dan RKA-SKPD hasil pembahasan TAPD.
 - 7) Pengambilan Keputusan bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Kepala Daerah tentang Perencanaan Peraturan Daerah APBD berdasarkan KUA dan PPAS dan Rancangan Peraturan Daerah APBD tahun yang dianggarkan.
 - 8) Menyampaikan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD kepada Gubernur untuk dievaluasi berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

- 9) Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah APBD oleh Gubernur berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
- 10) Penyempurnaan Rancangan Peraturan Daerah APBD Tahun 2019 sesuai hasil evaluasi yang ditetapkan dengan keputusan pimpinan berdasarkan hasil evaluasi oleh Menteri Dalam Negeri tentang Rancangan Peraturan Daerah APBD tahun berjalan.

Penyusunan anggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang juga telah berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 26 Tahun 2006 dengan memperhatikan prinsip-prinsip (1) Partisipasi Masyarakat, (2) Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran, (3) Disiplin Anggaran, (4) Keadilan Anggaran, (5) Efisiensi dan Efektivitas Anggaran, (6) Taat Asas (Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2006).

Menurut [Barbakem et al. \(2018\)](#), perlu adanya keterpaduan jadwal proses perencanaan dan penganggaran mengikuti Peraturan Menteri Dalam Negeri yang berlaku. Ketepatan waktu jadwal pelaksanaan proses, baik dalam perencanaan maupun penganggaran, akan menghasilkan pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan anggaran.

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa proses penganggaran yang terjadi di Pemerintah Kota Pangkalpinang telah memenuhi langkah-langkah yang diatur dalam peraturan yang berlaku. Proses penganggaran juga dilakukan secara berurutan dan teratur tanpa berbelit-belit. Hal ini terjadi karena proses diskusi telah dilakukan dengan baik, meskipun waktunya relatif singkat.

4.3. Konsistensi antara Perencanaan dan Penganggaran

4.3.1. Konsistensi antara RKPD dan KUA-PPAS Tahun Anggaran 2018-2020

Berdasarkan pengolahan data sekunder diketahui bahwa pada tahun 2018 seluruh SKPD yang berjumlah 31 SKPD mengalami konsistensi program, kegiatan dan anggaran. Tahun 2018 merupakan tahun terakhir dari RPJMD 2013-2018 dan mencerminkan keberhasilan kepemimpinan kepala daerah yang menjabat saat itu. Konsistensi yang sempurna menjadikan akhir RPJMD sebagai puncak keberhasilan suatu pemerintahan.

Tahun 2018 merupakan tahun terakhir dari RPJMD 2013-2018 yang berarti masa kepemimpinan Kepala Daerah periode 2013-2018 juga berakhir. Pada tahun terakhir, perbaikan renstra telah dilakukan oleh masing-masing SKPD yang berpedoman pada RPJMD, sehingga dapat dilihat bahwa pada tahun ini terdapat konsistensi antara program, kegiatan dan anggaran di masing-masing SKPD. Konsistensi ini menggambarkan bahwa Pemerintah Kota Pangkalpinang telah berhasil menjaga konsistensi antara perencanaan dan penganggaran dengan melibatkan berbagai pihak. Tidak hanya SKPD terkait, namun pembinaan dari Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Pangkalpinang memungkinkan konsistensi ini.

Kemudian awal RPJMD 2019-2023 dimulai pada tahun 2019. Konsistensi pada tahun 2019 dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 2. Konsistensi RKPD dan KUA-PPAS Tahun 2019

Jumlah SKPD	Konsisten	Belum Konsisten
20	Program, Kegiatan, dan Anggaran	-
3	Program dan Anggaran	Anggaran
6	Program	Kegiatan dan Anggaran

Jumlah SKPD	Konsisten	Belum Konsisten
1	-	Program, Kegiatan, dan Anggaran

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Konsistensi belum sepenuhnya terjadi pada tahun 2019. Terlihat ada 1 (satu) SKPD yang belum konsisten antara program, kegiatan, dan anggaran yaitu Dinas Pangan dan Pertanian. Kemudian ada 3 (tiga) SKPD yaitu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan; Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang; dan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman, yang hanya konsisten dalam program dan kegiatan tetapi berbeda antara anggaran yang dibutuhkan dalam indikatif dan anggaran yang tersedia di PPAS. Kemudian ada enam (6) SKPD yang belum konsisten antara kegiatan dan anggaran: Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Perhubungan; Dinas Perpustakaan dan Kearsipan; Dinas Pariwisata; dan Dinas Lingkungan Hidup.

Konsistensi terjadi pada dua puluh (20) SKPD yang terdiri dari Badan Keuangan Daerah Kota Pangkalpinang, Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah; Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah; Badan Penanggulangan Bencana Daerah; Badan Kesatuan Bangsa dan Politik; Dinas Komunikasi dan Informatika; Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu, dan Tenaga Kerja; Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Perdagangan; Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; Inspektorat Daerah; Satuan Polisi Pamong Praja; Sekretariat Daerah; Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah; Kecamatan Bukit Intan; Kecamatan Rangkui; Kecamatan Gerunggang; Kecamatan Tamansari; Kecamatan Pangkalbalam; Kecamatan Girimaya; dan Kecamatan Gabek.

Pada tahun 2019, terdapat beberapa SKPD yang menjalankan program dan kegiatan dengan menggunakan dana perimbangan dari Pemerintah Pusat. Seperti Dinas Kesehatan, Pengendalian Kependudukan dan Keluarga Berencana, Dinas Pariwisata, Dinas Pendidikan, dan beberapa SKPD lainnya mengalami keterlambatan pencairan dana perimbangan. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara program, kegiatan, dan anggaran yang tertuang dalam RKPD dan KUA-PPAS.

Konsistensi di tahun 2020 dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 3. Konsistensi RKPD dan KUA-PPAS Tahun 2020

Jumlah SKPD	Konsisten	Belum Konsisten
8	Program, Kegiatan, dan Anggaran	-
12	Program	Kegiatan dan Anggaran
2	Program dan Anggaran	Kegiatan
3	Program dan Kegiatan	Anggaran
2	Kegiatan	Program dan Anggaran
4		Program, Kegiatan, dan Anggaran

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Konsistensi kembali menurun pada tahun 2020. Terdapat hanya delapan (8) SKPD yang konsisten dari program, kegiatan, maupun anggaran yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah; Dinas Perhubungan; Dinas Penanaman Modal,

Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja; Dinas Pariwisata; Rumah Sakit Umum Depati Hamzah; Satuan Polisi Pamong Praja; Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah; dan Kecamatan Gerunggang.

SKPD yang belum konsisten pada program, kegiatan, maupun anggaran ada empat (4) yaitu Badan Keuangan Daerah; Badan Kesatuan Bangsa dan Politik; Dinas Komunikasi dan Informatika; dan Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah dan Perdagangan.

Terdapat dua belas (12) SKPD yang belum konsisten pada kegiatan dan anggaran. SKPD tersebut terdiri dari Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah; Badan Penanggulangan Bencana Daerah; Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana; Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang; Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman; Dinas Perpustakaan dan Kearsipan; Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; Kecamatan Bukit Intan; Kecamatan Tamansari; Kecamatan Pangkalbalam; Kecamatan Girimaya; dan Kecamatan Gabek.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Pendidikan dan Kebudayaan; serta Inspektorat belum konsisten pada anggaran. Sedangkan SKPD yang belum konsisten pada program dan anggaran yaitu Sekretariat Daerah; dan Dinas Pangan dan Pertanian. Dinas Lingkungan Hidup; dan Kecamatan Rangkui belum konsisten pada kegiatan.

Pada tahun 2020 banyak terjadi perampingan program yang mulanya kegiatan terdiri dari beberapa program, pada tahun ini kegiatan tersebut banyak digabungkan menjadi hanya beberapa program prioritas saja. Hal ini tentunya berdasarkan pertimbangan dan kebijakan Kepala Daerah yang menyesuaikan dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Karena masih menjadi tahun transisi yaitu tahun kedua dari RPJMD, maka bias dimaklumi penyesuaian akan terus terus terjadi, sehingga konsistensi antara perencanaan dan penganggaran khususnya RKPD dan KUA-PPAS belum dapat dicapai sepenuhnya.

4.3.2. Konsistensi antara KUA-PPAS dan APBD Tahun Anggaran 2018-2020

Tabel 4. Konsistensi PPAS 2018 dan APBD 2018

Uraian	PPAS 2018	APBD 2018	Bertambah/Berkurang
PENDAPATAN	983.618.556.037,00	890.260.425.710,00	(93.358.130.327,00)
PENDAPATAN ASLI DAERAH	141.849.175.710,00	163.003.375.710,00	21.154.200.000,00
Pendapatan Pajak Daerah	73.471.200.000,00	73.471.200.000,00	-
Hasil Retribusi Daerah	14.853.975.710,00	14.853.975.710,00	-
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	6.000.000.000,00	6.000.000.000,00	-
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	47.524.000.000,00	68.678.200.000,00	21.154.200.000,00
DANA PERIMBANGAN	784.146.615.327,00	669.634.285.000,00	(114.512.330.327,00)
Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak	44.365.000.000,00	61.272.193.000,00	16.907.193.000,00
Dana Alokasi Umum	430.000.000.000,00	443.476.956.000,00	13.476.956.000,00
Dana Alokasi Khusus	309.781.615.327,00	164.885.136.000,00	(144.896.479.327,00)
Dana Insentif Daerah	-	-	-
LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH	57.662.765.000,00	57.662.765.000,00	-
Pendapatan Hibah	-	-	-
Dana Bagi Hasil Pajak dari	50.000.000.000,00	50.000.000.000,00	-

**Proses Perencanaan dan Penganggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah:
Studi Konsistensi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Kota Pangkalpinang Tahun
Anggaran 2018-2020**

Uraian	PPAS 2018	APBD 2018	Bertambah/Berkurang
Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya			
Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya	7.622.765.000,00	7.622.765.000,00	-
Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	-	-	-

Uraian	PPAS 2018	APBD 2018	Bertambah/Berkurang
BELANJA	1.074.980.513.500,00	925.260.425.710,00	(149.720.087.790,00)
BELANJA TIDAK LANGSUNG	366.467.623.900,00	366.658.101.366,00	1909.477.466,00
Belanja Pegawai	335.867.623.900,00	330.601.773.683,00	(5.265.850.217,00)
Belanja Hibah	26.500.000.000,00	30.472.008.000,00	3.972.008.000,00
Belanja Bantuan Sosial	1.000.000.000,00	200.000.000,00	(800.000.000,00)
Belanja Bantuan Keuangan kepada Provinsi/Kabupaten/Kota dan Pemerintahan Desa	1.000.000.000,00	1.195.255.917,00	195.255.917,00
Belanja Tidak Terduga	2.100.000.000,00	4.189.063.766,00	2.089.063.766,00
BELANJA LANGSUNG	708.512.889.600,00	558.602.324.344,00	(149.910.565.256,00)
SURPLUS (DEFISIT)	(91.361.957.463,00)	(35.000.000.000,00)	56.361.957.463,00
PEMBIAYAAN DAERAH	-	-	-
PENERIMAAN PEMBIAYAAN DAERAH	40.000.000.000,00	35.000.000.000,00	(5.000.000.000,00)
Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya	40.000.000.000,00	35.000.000.000,00	(5.000.000.000,00)
PENGELUARAN PEMBIAYAAN DAERAH	-	-	-
Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	-	-	-
Penyertaan Modal (Investasi) ke Bank Sumsel Babel	-	-	-
PEMBIAYAAN NETTO	40.000.000.000,00	35.000.000.000,00	(5.000.000.000,00)
SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN TAHUN BERKENAAN	(51.361.957.463,00)	-	51.361.957.463,00

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Pada tahun 2018, pendapatan belum konsisten karena mengalami pengurangan sebesar Rp93.358.130.327,00 dari Rp983.618.556.037,00 pada KUA-PPAS menjadi Rp890.260.425.710,00 pada APBD. Terjadi penambahan Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp21.154.200.000,00. Namun adanya pengurangan Dana Alokasi Khusus yang semula dicatat Rp309,781,615,327.00, akan tetapi Pemerintah Kota Pangkalpinang hanya mendapat Rp164,885,136,000.00 dari Pemerintah Pusat, sehingga terjadi pengurangan sebesar Rp144,896,479,327.00. Kemudian terdapat penambahan Rp16,907,193,000.00 pada Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak serta Rp13,476,956,000.00 pada Dana Alokasi Umum yang menambah Dana Perimbangan sehingga Dana Perimbangan berkurang menjadi Rp114.512.330.327,00. Lain-lain Pendapatan yang Sah telah konsisten baik pada KUA-PPAS maupun APBD yaitu sebesar Rp57.622.765,000.00.

Pada aspek Belanja juga belum konsisten dimana terjadi pengurangan sebesar Rp149.720.087.790,00 yang terdiri dari pengurangan Belanja Langsung sebesar Rp149.910.565.256,00 dan penambahan pada Belanja Tidak Langsung sebesar Rp190.477.466,00.

**Proses Perencanaan dan Penganggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah:
Studi Konsistensi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Kota Pangkalpinang Tahun
Anggaran 2018-2020**

Pada KUA-PPAS defisit anggaran sebesar Rp91.361.957.463,00, sedangkan pada APBD defisit berkurang sebanyak Rp56.361.957.463,00 sehingga defisit APBD menjadi Rp35.000.000.000,00.

Pembiayaan Daerah belum konsisten dengan adanya pengurangan pada Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya yaitu sebesar Rp40.000.000.000,00 berkurang sebanyak Rp5.000.000.000,00 sehingga menjadi Rp35.000.000.000,00 pada APBD. Dengan demikian Pembiayaan Netto juga ikut berkurang sebesar Rp5.000.000.000,00 dan menjadi SILPA tahun berkenaan menjadi Rp51.361.957.463,00.

Tabel 5. Konsistensi PPAS 2019 dan APBD 2019

Uraian	PPAS 2019	APBD 2019	Bertambah/Berkurang
PENDAPATAN	842.760.114.010,00	842.760.114.010,00	-
PENDAPATAN ASLI DAERAH	143.076.998.010,00	143.076.998.010,00	-
Pendapatan Pajak Daerah	76.838.960.000,00	76.838.960.000,00	-
Hasil Retribusi Daerah	12.350.352.010,00	12.350.352.010,00	-
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	6.000.000.000,00	6.000.000.000,00	-
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	47.887.686.000,00	47.887.686.000,00	-
DANA PERIMBANGAN	649.683.116.000,00	649.683.116.000,00	-
Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak	68.771.922.000,00	68.771.922.000,00	-
Dana Alokasi Umum	476.256.559.000,00	476.256.559.000,00	-
Dana Alokasi Khusus	94.414.237.000,00	94.414.237.000,00	-
Dana Insentif Daerah	10.240.398.000,00	10.240.398.000,00	-
LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH	50.000.000.000,00	50.000.000.000,00	-
Pendapatan Hibah	-	-	-
Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya	50.000.000.000,0	50.000.000.000,0	-
Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-
Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	-	-	-

Uraian	PPAS 2019	APBD 2019	Bertambah/Berkurang
BELANJA	865.164.890.317,90	1.082.027.371.890,90	216.862.481.573,00
BELANJA TIDAK LANGSUNG	373.249.482.290,90	373.514.482.290,90	265.000.000,00
Belanja Pegawai	360.962.190.024,90	360.962.190.024,90	-
Belanja Hibah	7.266.165.000,00	7.531.165.000	265.000.000,00
Belanja Bantuan Sosial	44.650.000,00	44.650.000,00	-
Belanja Bantuan Keuangan kepada Provinsi/Kabupaten/Kota dan Pemerintahan Desa	787.413.500,00	787.413.500,00	-
Belanja Tidak Terduga	4.189.063.766,00	4.189.063.766,00	-
BELANJA LANGSUNG	491.915.408.027,00	708.512.889.600,00	216.597.481.573,00
SURPLUS (DEFISIT)	(22.404.776.307,90)	(239.267.257.880,90)	(216.862.481.573,00)
PEMBIAYAAN DAERAH	-	-	-

**Proses Perencanaan dan Penganggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah:
Studi Konsistensi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Kota Pangkalpinang Tahun
Anggaran 2018-2020**

Uraian	PPAS 2019	APBD 2019	Bertambah/Berkurang
PENERIMAAN PEMBIAYAAN DAERAH	-	25.419.776.307,90	25.419.776.307,90
Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya	-	25.419.776.307,90	25.419.776.307,90
PENGELUARAN PEMBIAYAAN DAERAH	1.500.000.000,00	1.500.000.000,00	-
Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	1.500.000.000,00	1.500.000.000,00	-
Penyertaan Modal (Investasi) ke Bank Sumsel Babel	1.500.000.000,00	1.500.000.000,00	-
PEMBIAYAAN NETTO	1.500.000.000,00	1.500.000.000,00	-
SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN TAHUN BERKENAAN	(23.904.776.307,90)	-	23.904.776.307,90

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Pada tahun 2019, sektor Pendapatan sudah konsisten yaitu sebesar Rp842.760.114.010,00 baik pada KUA-PPAS maupun APBD. Dengan komposisi anggaran yang sama yaitu Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp143.076.998.010,00, Dana Perimbangan sebesar Rp649.683.116.000,00 dan Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah sebesar Rp50.000.000.000,00.

Pada aspek Belanja belum konsisten dimana terjadi penambahan pada Belanja Langsung sebesar Rp216.597.481.573,00 dari Rp491.915.408.027 pada KUA-PPAS menjadi Rp708.512.889.600,00. Kemudian penambahan pada Belanja Hibah sebesar Rp265.000.000,00, sehingga total belanja mengalami penambahan sebesar Rp216.862.481.573,00 dari Rp865.164.890.317,90 pada KUA-PPAS menjadi Rp1.082.027.371.890,90 pada APBD. Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya pada KUA-PPAS nihil, namun terjadi penambahan sebesar Rp25.419.776.307,90 pada APBD. Sedangkan baik pada KUA-PPAS dan APBD terdapat Penyertaan Modal (Investasi) ke Bank Sumsel Babel yang merupakan Pengeluaran Pembiayaan Daerah, sehingga mempengaruhi Pembiayaan Netto menjadi Rp22.419.776.307,90. SILPA pada tahun berkenaan menjadi Rp23.904.776.307,90.

Tabel 6. Konsistensi PPAS 2020 dan APBD 2020

Uraian	PPAS 2020	APBD 2020	Bertambah/Berkurang
PENDAPATAN	739.815.614.643,13	760.402.187.063,13	20.586.572.420,00
PENDAPATAN ASLI DAERAH	144.787.063.643,13	158.172.599.063,13	13.385.535.420,00
Pendapatan Pajak Daerah	87.780.360.000,00	95.000.000.000,00	7.219.640.000,00
Hasil Retribusi Daerah	14.514.649.043,13	20.680.544.463,13	6.165.895.420,00
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	6.000.000.000,00	6.000.000.000,00	-
Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	36.492.054.600,00	36.492.054.600,00	-
DANA PERIMBANGAN	545.028.551.000,00	524.822.297.000,00	(20.206.254.000,00)
Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak	68.771.992.000,00	46.310.199.000,00	(22.461.793.000,00)
Dana Alokasi Umum	476.256.559.000,00	478.512.098.000,00	2.255.539.000,00
Dana Alokasi Khusus	-	-	-
Dana Insentif Daerah	-	-	-

**Proses Perencanaan dan Penganggaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah:
Studi Konsistensi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Kota Pangkalpinang Tahun
Anggaran 2018-2020**

Uraian	PPAS 2020	APBD 2020	Bertambah/Berkurang
LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH	50.000.000.000,00	77.407.291.000,00	27.407.291.000,00
Pendapatan Hibah	-	-	-
Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya	50.000.000.000,00	59.000.000.000,00	9.000.000.000,00
Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya	-	-	-
Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	-	18.407.291.000,00	18.407.291.000,00

Uraian	PPAS 2020	APBD 2020	Bertambah/Berkurang
BELANJA	1.161.793.533.604,21	871.120.178.612,13	(290.673.354.992,08)
BELANJA TIDAK LANGSUNG	371.399.030.912,71	384.824.456.664,13	13.425.425.751,42
Belanja Pegawai	353.977.363.146,71	360.077.666.164,13	6.100.303.017,42
Belanja Hibah	12.232.960.500,00	18.390.000.000,00	6.157.039.500,00
Belanja Bantuan Sosial	212.230.000,00	215.230.000,00	3.000.000,00
Belanja Bantuan Keuangan kepada Provinsi/Kabupaten/Kota dan Pemerintahan Desa	787.413.500,00	2.020.000.000,00	1.232.586.500,00
Belanja Tidak Terduga	4.189.063.766,00	4.121.560.500,00	(67.503.266,00)
BELANJA LANGSUNG	790.394.502.691,50	486.295.721.948,00	(304.098.780.743,50)
SURPLUS (DEFISIT)	(421.977.918.961,08)	(110.717.991.549,00)	311.259.927.412,08
PEMBIAYAAN DAERAH	-	-	-
PENERIMAAN PEMBIAYAAN DAERAH	-	110.717.991.549,00	110.717.991.549,00
Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya	-	110.717.991.549,00	110.717.991.549,00
PENGELUARAN PEMBIAYAAN DAERAH	1.500.000.000,00	-	(1.500.000.000,00)
Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	1.500.000.000,00	-	(1.500.000.000,00)
Penyertaan Modal (Investasi) ke Bank Sumsel Babel	1.500.000.000,00	-	(1.500.000.000,00)
PEMBIAYAAN NETTO	(1.500.000.000,00)	110.717.991.549,00	112.217.991.549,00
SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN TAHUN BERKENAAN	(423.477.918.961,08)	-	(423.477.918.961,08)

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Pada tahun 2020, Pendapatan belum konsisten, namun cukup menguntungkan karena mengalami penambahan sebesar Rp20.586.572.420,00 dari Rp739.815.614.643,13 pada KUA-PPAS menjadi Rp760.402187.063,13 pada APBD. Penambahan tersebut merupakan penambahan Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp13.385.535.420,00 yang terdiri dari Pendapatan Pajak Daerah sebesar Rp7.219.640.000,00 serta Hasil Retribusi Usaha sebesar Rp6.165.895.420,00. Dana Perimbangan mengalami pengurangan sebesar Rp20.206.254.000,00 yang terdiri dari Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak sebesar Rp22.461.793.000,00 namun diikuti penambahan pada Dana Alokasi Umum sebesar Rp2.255.539.000,00. Pada tahun ini Pemerintah Kota Pangkalpinang tidak mendapat Dana Alokasi Khusus dari Pemerintah Pusat. Lain-lain

Pendapatan yang Sah mengalami penambahan sebesar Rp27.407.291.000,00 dari semula Rp50.000.000.000,00 pada KUA-PPAS menjadi Rp77.407.291.000,00 pada APBD. Penambahan tersebut terdiri dari Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah Lainnya sebesar Rp9.000.000.000,00 serta Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus sebesar Rp18.407.291.000,00.

Pada aspek Belanja juga belum konsisten dimana terjadi pengurangan sebesar Rp290.673.354.992,08, yang terdiri dari penambahan pada Belanja Tidak Langsung sebesar Rp13.425.425.751,42 dan pengurangan pada Belanja Tidak Langsung sebesar Rp304.098.780.743,50.

Pada KUA-PPAS, defisit anggaran sebesar Rp421.977.918.961,08, sedangkan pada APBD, defisit bertambah sebanyak Rp311.259.927.412,08 sehingga defisit APBD masih tersisa Rp110.717.991.549,00.

Pembiayaan Daerah belum konsisten dengan adanya penambahan pada SILPA tahun anggaran sebelumnya bertambah sebanyak Rp110.717.991.549,00 pada APBD. Dengan demikian Pembiayaan Netto juga ikut bertambah sebesar Rp112.217.991.549,00 dan menjadi SILPA tahun berkenaan sebesar Rp423.477.918.961,08. Defisit keuangan yang mengalami peningkatan pada beberapa tahun terakhir menjadi *warning* bagi Pemerintah Kota Pangkalpinang dalam mengelola keuangannya.

Penelitian ini mencoba menetapkan beberapa faktor yang mendukung konsistensi antara perencanaan dan penganggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang. Dari hasil wawancara terdapat beberapa faktor yang mendukung konsistensi terdiri dari pagu indikatif (dari sisi Eksekutif) dan dokumen RKPD, pemahaman TAPD dan Badan Anggaran. Pagu indikatif yang terdapat pada dokumen RKPD memberikan batasan maksimal dalam penentuan kebutuhan anggaran pada tiap SKPD. Dalam menyusun anggaran, tidak diperbolehkan melebihi pagu indikatif yang telah ditetapkan. Pagu indikatif tersebut ditetapkan berdasarkan perhitungan perencanaan dan kemampuan daerah dalam pembiayaan suatu program atau kegiatan.

Konsep administrasi publik yang diterapkan dalam penerapan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran telah tercermin dalam ketaatan TAPD dalam pembahasan di Badan Anggaran serta ketepatan waktu pembahasan dimana kebijakan publik berperan penting dalam proses pembahasan anggaran.

Format yang disampaikan oleh Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Pangkalpinang telah bersifat baku meliputi RKPD, Rencana Kerja SKPD sampai RKA, RKPD dan Rencana Kerja SKPD disusun berdasarkan hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan kota serta hasil forum SKPD sebagai rujukan dalam penyusunan dan pembahasan KUA-PPAS.

Semua proses penganggaran telah melalui tahapan-tahapan yang dapat dipantau langsung oleh setiap orang yang menjadi peserta dalam proses perencanaan partisipatif, bila terjadi inkonsistensi antara materi yang disampaikan dengan hasil perencanaan partisipatif, maka wajib disertai penjelasan oleh pemerintah atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah secara resmi sebagai wujud dari asas penganggaran yang transparansi serta akuntabel yang dapat mendukung pemerintahan dengan baik. Kemudian pemahaman antara pihak TAPD dengan Badan Anggaran telah berjalan baik sehingga menjadi faktor pendukung terjadinya konsistensi.

Menurut [Oktavianto et al. \(2017\)](#), ketidakkonsistenan perencanaan dan penganggaran dapat dilihat dari banyaknya program dan kegiatan baik wajib ataupun pilihan yang terdapat pada RKPD dan PPA-KUA.

Menurut [Burin et al. \(2015\)](#) agar tingkat konsistensi meningkat dapat dilakukan dengan 1) Peningkatan kapasitas SDM dengan pelaksanaan baik pendidikan maupun pelatihan, 2) Perlu adanya regulasi yang menjamin konsistensi antara perencanaan dan penganggaran, 3) Komitmen kepala daerah dalam menjaga konsistensi terhadap visi dan misi yang dijalani, 4) Perlu adanya kebijakan transparansi public terkait anggaran, 5) Perbaikan terhadap data dan informasi. Sedangkan menurut [Kurnia et al. \(2019\)](#) strategi yang dapat dilakukan guna meningkatkan konsistensi yaitu perlunya rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil fungsional perencana, open bidding jabatan fungsional perencana, pendidikan dan pelatihan perencana, bimbingan teknis perencanaan dan penganggaran terpadu yang berkelanjutan.

Kemudian dalam menilai konsistensi, [Mathur \(2017\)](#) mengungkapkan bahwa perlu adanya komite perencana yang mengawasi terhadap pelaksanaan pembangunan sebelum dilakukan penambahan modal atau anggaran. Ide ini dapat diadopsi oleh Pemerintah Kota Pangkalpinang sebagai upaya peningkatan konsistensi.

Selain itu terdapat juga upaya dalam mempertahankan konsistensi, [Idris \(2018\)](#) menyatakan terdapat berbagai upaya yaitu 1) SDM yang kompeten, 2) Komitmen stakeholder dalam mematuhi tahapan perencanaan dan penganggaran, 3) Mekanisme pengendalian antara perencanaan dan penganggaran yang efektif, 4) Pemanfaatan data serta Informasi, 5) Koordinasi antar perangkat daerah, serta 6) Penerapan teknologi informasi.

Dari hasil penelitian dari konsistensi tersebut, terjadinya konsistensi pada tahun 2018 merupakan yang paling sempurna dalam RKPD dan KUA-PPAS. Hal ini tentunya tak lepas dari masa RPJMD 2013-2018 yang segera berakhir dan upaya pemerintah daerah dalam menyesuaikan RPJMD dengan RKPD. Namun konsistensi pada tahun anggaran 2019-2020 mengalami penurunan konsistensi karena di tahun tersebut merupakan masa transisi perubahan kepala daerah yang memerlukan waktu dalam penyesuaian program dan kegiatan berdasarkan visi dan misi yang ingin dicapai.

5. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain: Pertama, proses perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang telah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta telah dilaksanakan menurut tahapan yang ditetapkan oleh peraturan tersebut. Proses perencanaan tidak mengalami hambatan yang berarti sehingga perencanaan di Pemerintah Kota Pangkalpinang dapat berjalan secara tepat waktu dan tidak berbelit. Perencanaan yang ada di Pemerintah Kota Pangkalpinang juga telah sesuai dengan tujuan perencanaan dilakukan berdasarkan kebijakan antara eksekutif dan legislatif menurut prosedur yang ada. Proses perencanaan telah mencantumkan anggaran yang jelas pada pagu anggarannya disertai strategi yang terdapat pada Rencana Strategi di SKPD.

Kedua, proses penganggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang telah mempedomani peraturan yang berlaku serta sesuai dengan pedoman penyusunan APBD yang telah ditetapkan. Pelaksanaan penetapan APBD tidak pernah mengalami keterlambatan, sehingga pelaksanaan kegiatan di Pemerintah Kota Pangkalpinang dapat berjalan tepat waktu. Penganggaran tersebut juga telah memenuhi prinsip dalam penganggaran. Prinsip tersebut terdiri dari partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektifitas anggaran serta taat asas.

Ketiga, konsistensi antara perencanaan dan penganggaran di Pemerintah Kota Pangkalpinang masih belum terjadi secara sempurna. Konsistensi tersebut berbeda pada tiap tahun RKPD. Konsistensi tertinggi terdapat pada akhir masa RPJMD yang mana pada

penelitian ini jatuh pada RKPD tahun 2018. Tahun 2018 merupakan tahun kelima dari RPJMD. Sebagai tahun pamungkas, konsistensi tertinggi mampu diperoleh Pemerintah Kota Pangkalpinang. Hal ini tentunya dikarenakan pada tiap tahun pasti ada revisi Rencana Strategis pada tiap perangkat daerah yang akan menyempurnakan berbagai program dan kegiatan.

Sebagai awal dari RPJMD tahun 2018-2023, tahun 2019 merupakan tahun transisi dari pemerintahan kepala daerah yang terpilih yang mempunyai berbagai program dan kegiatan dengan mengadopsi program dan kegiatan pemerintahan sebelumnya, sehingga konsistensi pada tahun ini sedikit menurun. Kemudian dengan adanya pengurangan pendapatan dari dana transfer Pemerintah Pusat, tentunya hal ini menjadi pengurangan bagi Belanja Daerah. Belanja Daerah yang dibagi pada tiap perangkat daerah akan menyesuaikan kemampuan daerah.

Tahun 2020 merupakan tahun kedua dari RPJMD tahun 2018-2023, pada tahun ini tingkat konsistensi semakin menurun. Pagu indikatif yang semakin menurun menjadi faktor yang menghambat bagi konsistensi tahun tersebut. Berbagai program dan kegiatan yang sudah direncanakan pada RKPD nayatnya harus dipangkas anggarannya dikarenakan kemampuan belanja daerah yang menurun seiring menurunnya pendapatan dari dana Pemerintah Pusat. Ketergantungan Pemerintah Kota Pangkalpinang terhadap dana dari Pemerintah Pusat sangat besar yaitu mencapai lebih dari 70%, sehingga membuat daerah tidak leluasa dalam menentukan anggaran di daerah. Kebijakan di Pemerintah Kota Pangkalpinang memperhitungkan seberapa besar dana perimbangan dari Pemerintah Pusat dan ini menjadi kelemahan dalam mematok anggaran pagu indikatif di RKPD.

Keempat, faktor pendukung dari konsistensi terdiri dari pagu indikatif yang konstan, RKPD yang telah ditetapkan, pemahaman antara TAPD dan Badan Anggaran, dan *output* atau keluaran yang berwujud hasil kerja dapat menjadi faktor yang mendukung konsistensi.

Saran dari penelitian ini yang dapat disampaikan antara lain (1) Pemerintah Kota Pangkalpinang harus menaati RPJMD yang telah dibuat dan harus menjadi pedoman bagi perencanaan di RKPD. Revisi RPJMD sebaiknya seminimal mungkin karena akan mengubah arah tujuan perencanaan, (2) Keberadaan suatu program sebaiknya jangan dihapuskan pada saat pembahasan KUA-PPAS antara TAPD dan Badan Anggaran. Hal ini karena pada tahun berikutnya diharapkan masih dapat dilaksanakan program tersebut jika tersedia anggarannya, (3) Keberadaan kegiatan yang bersifat rutin dan pasti ada pada tiap perangkat daerah dilakukan penyeragaman program yang menaunginya, sehingga tidak ada perbedaan pada tiap program yang tersedia pada perangkat daerah, (4) Peningkatan kapasitas fungsional perencana di Pemerintah Kota Pangkalpinang yang saat ini masih sedikit, dapat berupa pendidikan dan pelatihan perencana, atau merekrut Calon Pegawai Negeri Sipil dengan formasi perencana, (5) Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dengan berbagai upaya yang ada telah dimulai dan diharapkan akan menambah sektor lain yang dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, sehingga Pemerintah Kota Pangkalpinang dapat lebih mandiri dan perlahan dapat mengurangi ketergantungan dari dana perimbangan, (6) Menghilangkan ego sektoral antar SKPD dengan lebih mengutamakan musyawarah atau forum-forum diskusi yang akan membuka wawasan pada SKPD terkait, sehingga sinergitas akan terbentuk dari SKPD terkait yang melaksanakan program dan kegiatan yang saling berhubungan, (7) Pemerintah Kota Pangkalpinang harus lebih berhati-hati dan mempertimbangkan berbagai aspek dalam mutasi pejabat terutama yang berkaitan dengan pejabat perencana.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah berkenan bekerjasama selama penelitian ini.

7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

Daftar Pustaka

- Amin, F. (2019). *Penganggaran di Pemerintah Daerah: Dalam Perspektif Teoritis, Normatif, dan Empiris*. Malang, Indonesia: UB Press.
- Barbakem, D. I., Tinangon, J. J., & Sabijono, H. (2018). Analisis Perencanaan dan Penganggaran untuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Badan Keuangan Kabupaten Kepulauan Sangihe Tahun Anggaran 2015. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(01). <https://doi.org/10.32400/gc.13.01.18819.2018>
- Bastian, I. (2009). *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintahan Daerah di Indonesia*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat.
- Burin, F. D., Ananda, C.F., & Kaluge, D. (2015). Analisis Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran Daerah. *Journal of Innovation in Business & Economics*, 6(2), 177-188. Retrieved from <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jibe/article/view/4178>
- Conyers, D., & Peter, H. (1984). *An Introduction to Development Planning in The Third World*. Scotland, UK: Pitmen Press Ltd.
- David, F. R. (2005), *Strategic Management: Concepts and Cases* (10th ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Henry, N. (2004). *Public Administration & Public Affairs* (9th Ed.). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration An Introduction*, Third Edition. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Idris, K. (2018). Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran pada Pemerintah Kota Depok. *ADMINISTRATIE Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 54-66. Retrieved from <https://ojs.unida.ac.id/index.php/AJAP/article/view/1908>
- Keban, Y. T. (2019). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*, Yogyakarta, Indonesia: Gava Media.
- Khusaini, M. (2018). *Keuangan Daerah*. Malang, Indonesia: Universitas Brawijaya Press.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Kurnia, F., Sarma, M., & Rachmina, D. (2019). Strategi Penguatan Perencanaan dan Penganggaran pada Subsektor Kelautan dan Perikanan di Kabupaten Kepulauan Anambas. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 10(2), 33-47. https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v10i2.27785
- Mathur, S. (2017). Linking Planning with Budgeting: Examining Linkages between General Plans and Capital Improvement Plans. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 65-78. <https://doi.org/10.1177/0739456x17715307>
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen Strategik Organisasi Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan*. Yogyakarta, Indonesia: Universitas Gadjah Mada.

- Nurvemiyana, R., & Achmad, K. (2015). Analisis Perencanaan dan Penganggaran (Studi Kasus Pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Satuan Kerja Kepolisian Resort Malang Kota). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 3(2). Retrieved from <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1681>
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2006). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 26 Tahun 2006 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2007.
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2017). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ocktavianto, E. P., Triyuwono, I., & Purwanti, L. (2017). A Phenomenological Study on Issues of Planning and Budgeting Consistency in the Perspectives of Local Government Budget Team. *Journal of Accounting and Business Education*, 2(1), 1-25. <https://doi.org/10.26675/jabe.v1i1.9746>
- Osrinda, N., & Delis, A. (2016). Analisis Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran serta Implikasinya terhadap Capaian Target Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Merangin. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 3(3), 151-162. Retrieved from <https://online-journal.unja.ac.id/JES/article/view/3517>
- Pemerintah Kota Pangkalpinang. (2020). Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Pangkalpinang Tahun 2020.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Radar Bangka. (2018, January 2). Pemkot Mulai Serahkan Dokumen Pelaksanaan APBD 2018. Retrieved February 3, 2020, from <https://m.radarbangka.co.id/berita/detail/pangkalpinang/48401/pemkot-mulai-serahkan-dokumen-pelaksanaan-apbd-2018.html>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

Tentang Penulis

1. **Failasophia Karima**, mahasiswa pascasarjana di Program Studi Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Indonesia, mulai tahun 2019 dan lulus pada tahun 2020. Penulis merupakan salah satu penerima beasiswa Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, pada tahun 2019, yang bekerja sama dengan Universitas Brawijaya.
E-Mail: failasophiakarima@gmail.com

2. **Choirul Saleh** memperoleh gelar Doktor dari Universitas Brawijaya, Indonesia, pada tahun 2011. Penulis adalah dosen pada Program Studi Administrasi Publik, Program Doktor, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Jakarta, Indonesia.
E-Mail: choirulsaleh@ub.ac.id

3. **Sarwono** memperoleh gelar Doktor dari Universitas Brawijaya, Indonesia, pada tahun 2008. Penulis adalah dosen pada Program Studi Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Indonesia.
E-Mail: sarwono@ub.ac.id