

Strategi Bappeda dalam melaksanakan Perencanaan Pembangunan Daerah Dengan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD)

Kabupaten Buleleng

Oleh Nyoman Doddy Darmawan¹ dan I Nyoman Suprpta²

Abstraksi

Bappeda Kabupaten Buleleng ini mempunyai fungsi membantu kepala daerah dalam menentukan kebijaksanaan di bidang perencanaan pembangunan daerah. Bappeda sebagai badan yang melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah harus bisa menerapkan strategi dan mengoptimalkan kordinasi perencanaan pembangunan daerah, bersama organisasi perangkat daerah dan pemangku kepentingan di lingkup pemerintahan Kabupaten Buleleng.

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Bappeda, Sekretaris Bappeda, para Kepala Sub Bidang, dan para Kepala Sub Bagian di Bappeda Kabupaten Buleleng. Teknik pemeriksaan ini didasarkan pada empat kriteria, yaitu: kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian. Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama* dalam melaksanakan strategi proses perencanaan pembangunan, Bappeda Buleleng menggunakan strategi-strategi berikut. 1) Strategi SO (Strategi yang memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang), 2) Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman), 3) Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang), dan 4) Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman). *Kedua* Keterkaitan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan APBD Kabupaten Buleleng sangat terkait karena dalam perumusan dan penetapan APBD harus melalui perencanaan melalui musrenbang. *Ketiga* Hambatan dalam proses perencanaan: 1) hambatan internal: 1) belum mantapnya koordinasi antara bidang-bidang dan 2) kurang efektifnya pelaksanaan sistem dan mekanisme koordinasi perencanaan dan sistem penganggaran. Hambatan eksternal: 1) ketersediaan data informasi atau kelengkapan data untuk perencanaan pembangunan sering mengalami kendala. dan 2) partisipasi masyarakat dalam sebagian besar kegiatan pembangunan masih belum memadai, salah satu contohnya adalah dalam Musrenbang.

**Kata Kunci: Strategi, Perencanaan Pembangunan, APBD (Anggaran
Pendapatan Belanja Daerah)**

¹Bappeda Kabupaten Buleleng email : doddydarmawan71@gmail.com

²Staf Pengajar UNIPAS email : nym.suprpta@unipas.ac.id

1. Pendahuluan

Perubahan dalam pengelolaan pemerintahan daerah dengan berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah berdampak dalam proses perencanaan pembangunan di daerah, dimana urusan wajib perencanaan sudah tidak ada dalam urusan wajib maupun pilihan. Bappeda berubah menjadi unsur penunjang pemerintahan sebagai perangkat daerah yang mempunyai tugas merumuskan kebijakan perencanaan pembangunan daerah.

Perencanaan pembangunan dapat diartikan sebagai kegiatan yang merupakan proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan pembangunan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana pemilihan tujuan dilakukan secara sadar atas dasar skala kebutuhan dan dengan memperhatikan faktor-faktor keterbatasan yang ada. Pembangunan adalah upaya yang sistematis dan berkesinambungan untuk menciptakan keadaan yang dapat menyediakan berbagai alternatif yang sah bagi pencapaian aspirasi setiap warga yang paling humanistik (Rustiadi, 2011).

Bappeda Kabupaten Buleleng ini mempunyai fungsi membantu kepala daerah dalam menentukan kebijaksanaan di bidang perencanaan pembangunan daerah serta penilaian atas pelaksanaannya. Artinya Bappeda Kabupaten Buleleng berfungsi membantu Bupati dan Wakil Bupati dalam perencanaan pembangunan agar pembangunan bisa terlaksana secara menyeluruh terarah dan terpadu, maka perlu adanya suatu perencanaan yang cukup matang yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai agar apa yang hendak dilaksanakan benar-benar dapat terwujud dengan baik. Tugas pokok dan fungsi sebagai koordinator perencanaan pembangunan daerah, Bappeda sebagai, penyusun, perencana pembangunan dan pengendali dari pencapaian visi Kabupaten Buleleng, sehingga dalam perumusan visinya harus mencerminkan upaya pencapaian visi dan misi pemerintah Kabupaten Buleleng.

Menurut Kuncoro (2018), perencanaan pembangunan daerah bukanlah perencanaan dari suatu daerah, tetapi perencanaan untuk suatu daerah. Perencanaan pembangunan ekonomi daerah bisa dianggap sebagai perencanaan untuk memperbaiki penggunaan sumber daya-sumber daya publik yang tersedia di

daerah tersebut. Perencanaan pembangunan diperlukan karena tiga faktor berikut: (a) adanya kegagalan mekanisme pasar, (b) ketidakpastian masa mendatang, dan (c) untuk memberikan arah pembangunan yang jelas.

Usaha Bappeda dalam mewujudkan visi misinya yang juga merupakan agar terwujudnya visi misi dan agenda strategis pemerintah Kabupaten Buleleng tentu membutuhkan ketersediaan dana yang memadai. Sedangkan, saat ini Kabupaten Buleleng sedang mengalami defisit dan penurunan di APBD 2020 sebesar Rp26.439.500.079,00 sehingga menyebabkan Bappeda harus menyusun evaluasi proyek maupun kebijakan pembangunan yang akan direalisasikan berdasarkan prioritas pembangunan. Pembangunan Kabupaten Buleleng merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pembangunan pemerintah Provinsi Bali dan pembangunan nasional. Oleh karena itu, prioritas pembangunan kabupaten Buleleng yang dirumuskan harus saling bersinergi dan berkesinambungan dengan prioritas pembangunan, baik di tingkat provinsi maupun tingkat nasional. Dalam hal ini prioritas pembangunan Buleleng adalah pembangunan ekonomi dengan mendorong sektor pertanian dalam arti luas.

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, disebutkan bahwa Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut (Fitra, 2019). Definisi tersebut diperjelas oleh Masemah sebagaimana dikutip oleh Halim (2008) bahwa “Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah”.

Selain itu, adanya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 70 Tahun 2019 Tentang Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah menyebabkan perlunya Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng untuk menyusun program dan kegiatan pada tahun 2021 karena Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD)

2021 sudah harus mempedomani Permendagri dimaksud sehingga dalam proses mapping program/kegiatan sampai sub kegiatan disandingkan kondisi saat ini sehingga dapat menghasilkan program kegiatan dan sub kegiatan sesuai kebutuhan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Buleleng.

Oleh karena itu, Bappeda sebagai badan yang melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah harus bisa menerapkan strategi dan mengoptimalkan kordinasi perencanaan pembangunan daerah bersama organisasi perangkat daerah dan pemangku kepentingan di lingkup pemerintahan Kabupaten Buleleng dengan keadaan anggaran yang sedang defisit dan menurun agar visi misi maupun agenda prioritas pemerintah Kabupaten Buleleng dapat terwujud.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah strategi Bappeda dalam melaksanakan perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Buleleng dengan menggunakan analisis SWOT?, 2) Bagaimanakah keterkaitan perencanaan pembangunan daerah dengan APBD Kabupaten Buleleng?, dan 3) Hambatan apa saja yang dihadapi dalam melaksanakan perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Buleleng?

2. Kajian Pustaka atau Diskusi Teori

Menurut David (2011), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Tjiptono (2006) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga

bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Rangkuti (2013) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semuatujuan yang telah di tetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya. Konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakanyang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada di bawah naungan perusahaan.

Pengertian pembangunan secara umum pada hakekatnya adalah proses perubahan yang terus menerus untuk menuju keadaan yang lebih baik berdasarkan norma-norma tertentu. Mengenai pengertian pembangunan, para ahli memberikan definisi yang bermacam-macam seperti halnya perencanaan. Istilah pembangunan bisa saja diartikan berbeda oleh satu orang dengan orang lain, daerah yang satu dengan daerah lainnya, Negara satu dengan Negara lain. Namun secara umum ada suatu kesepakatan bahwa pembangunan merupakan proses untuk melakukan perubahan (Riyadi & Bratakusumah, 2005).

Perencanaan wilayah mencakup berbagai segi kehidupan yang komprehensif dan satu sama lain saling bersentuhan, yang semuanya bermuara pada upaya meningkatkan kehidupan masyarakat. Perencanaan wilayah diharapkan akan dapat menciptakan sinergi bagi memperkuat posisi pengembangan dan pembangunan wilayah (Miraza, 2005).

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan tentang perencanaan pembangunan daerah tahunan dapat diartikan sebagai proses penyusunan rencana yang mempunyai rentang waktu satu tahun yang merupakan rencana operasional dari rencana jangka panjang dan menengah yang berisi

langkah-langkah penetapan tujuan serta pemilihan kebijakan/program/kegiatan untuk menjawab kebutuhan masyarakat setempat.

Pengertian Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dijelaskan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah, yang tertuang pada Pasal 1 Angka 14 yakni: “Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah/Perda. Tahun anggaran APBD meliputi masa satu tahun, mulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.

Anggaran daerah merupakan rencana keuangan yang menjadi dasar dalam pelaksanaan pelayanan publik. Di Indonesia, dokumen anggaran daerah disebut Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), baik untuk provinsi maupun kabupaten dan kota. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada hakekatnya merupakan salah satu instrumen kebijakan yang dipakai sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat di suatu daerah. Di dalam APBD tercermin kebutuhan masyarakat dengan memperhatikan potensi dan sumber-sumber kekayaan daerah (UU RI No 15 Tahun 2013). Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting di lingkungan pemerintah daerah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap kinerja pemerintah, sehubungan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sependapat dengan tulisan Agustana dan Sandiasa yang menyatakan bahwa, “kinerja ini dapat diukur melalui peningkatan kualitas layanan publik, yang dapat berwujud pada peningkatan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan” (Sandiasa dan Agustana, 2017: 2). Dengan demikian anggaran sektor publik pemerintah daerah dalam APBD merupakan output pengalokasian sumberdaya, untuk mencapai tujuan pembangunan, yaitu meningkatkan pelayanan publik guna mencapai peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Halim (2008), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah suatu anggaran daerah yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut: 1) Adanya rencana kegiatan suatu daerah beserta uraiannya secara rinci, 2) Adanya

sumber penerimaan yang merupakan target minimal untuk menutupi biaya-biaya yang sehubungan dengan aktivitas-aktivitas tersebut, 3) Adanya biaya-biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran-pengeluaran yang akan dilaksanakan pada jenis kegiatan dan proyek yang telah dituangkan dalam bentuk angka periode anggaran, yaitu biasanya 1 (satu) tahun.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, yaitu suatu bentuk penelitian berdasarkan informasi yang berupa kata-kata dari informan yang kemudian dianalisis menjadi sebuah informasi yang bermakna dan memiliki arti. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Bappeda, Sekretaris Bappeda, para Kepala Sub Bidang, para Kepala Sub Bagian, dan staf pegawai di Bappeda Kabupaten Buleleng. Teknik pemeriksaan ini didasarkan pada empat kriteria, yaitu: kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*conformability*). Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif. Analisis ini dilakukan sepanjang berlangsungnya penelitian dan dilakukan secara terus-menerus dari awal sampai akhir penelitian. Dalam melakukan kegiatan tersebut dilaksanakan berbagai tindakan tidak saja penggalan data yang intensif tetapi disertai dengan kategorisasi data, penyusunan proposisi yang kesemuanya itu mendasarkan diri pada perolehan data di lapangan. Dalam interpretasi itu digunakan pendekatan *interpretatif* kualitatif, yakni penafsiran yang menggunakan pengetahuan, ide-ide, dan konsep-konsep yang ada pada subjek penelitian yang ditelaah.

4. Hasil dan Pembahasan

Aspek internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) didapatkan dengan cara mewawancarai para Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, dan Kepala Sub Bidang. Data dan informasi diberikan oleh Kepala Badan Bappeda langsung, Sekretaris, para Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dengan melihat apa saja aspek yang menurut mereka mempengaruhi

strategi yang digunakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam melaksanakan perencanaan pembangunan di Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan aspek internal dan aspek eksternal dalam Faktor internal berupa kekuatan dan peluang dalam proses perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Buleleng, dapat dibuat matriks SWOT sebagai berikut.

Tabel 1
Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1) Ketersediaan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah cukup baik. 2) Sarana dan Prasarana penunjang pelaksanaan tugas cukup memadai	1) Belum tergalinya potensi SDM secara optimal 2) Belum optimalnya dukungan sistem data/informasi penting yang mendukung proses perencanaan
Peluang (O) 1) Tersedianya peraturan perundang-undangan yang mendukung kegiatan perencanaan dan evaluasi pembangunan daerah oleh Bappeda. 2) Fungsi dalam struktur Bappeda semakin lengkap sehingga memungkinkan penyusunan, pelaksanaan, evaluasi dan pengkoordinasian perencanaan pembangunan oleh Bappeda dapat terkelola dengan baik.	Strategi SO (Strategi yang memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang) a. Optimalisasi pemberdayaan SDM dan sarana dan prasarana yang dimiliki dalam pelaksanaan tupoksi Bappeda dalam rangka pencapaian visi dan misi Kepala Daerah b. Memanfaatkan dukungan stakeholders dan kepercayaan Kepala Daerah dalam rangka optimalisasi peran Bappeda dalam TAPD	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang) a. Menyelenggarakan bimtek peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perencanaan bagi pegawai Bappeda b. Menyusun SOP pelaksanaan tupoksi Bappeda guna menghasilkan produk perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan yang berkualitas, transparan dan partisipatif

<p>Ancaman (T)</p> <p>1) Semakin besarnya tuntutan perencanaan pembangunan dari masyarakat</p> <p>2) Adanya penurunan anggaran pendapatan belanja daerah (APBD).</p>	<p>Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)</p> <p>a. Mengoptimalkan koordinasi dan sinkronisasi proses perencanaan pembangunan daerah antara Bappeda dengan SKPD</p> <p>b. Mengoptimalkan penggunaan anggaran dalam perencanaan pembangunan dengan memfokuskan pada program/kegiatan yang diutamakan</p>	<p>Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)</p> <p>a. Membagi tugas kepada seluruh aparat Bappeda secara proporsional sesuai dengan tupoksi</p> <p>b. Memanfaatkan data-data terkini dari SKPD maupun BPS</p>
---	--	--

Analisis SWOT adalah salah satu ragam alat analisis yang merupakan suatu proses merinci keadaan lingkungan internal dan eksternal guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi ke dalam kategori *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, sebagai dasar untuk menentukan tujuan, sasaran dan strategi mencapainya, sehingga organisasi memiliki keunggulan meraih masa depan yang lebih baik (Sianipar dan Entang, 2003). Dengan menggunakan analisis SWOT, pembahasan tentang kondisi umum daerah atau suatu institusi akan menjadi lebih tajam dan terarah kepada hal-hal yang berkaitan langsung dengan penyusunan perencanaan. Hal ini sangat penting artinya karena kondisi umum. Penggunaan analisis SWOT adalah dapatnya dirumuskan strategi pembangunan daerah sesuai dengan kondisi umum daerah. Dengan demikian, perumusan strategi pembangunan daerah menjadi lebih tajam.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional maka perencanaan pembangunan daerah harus bersifat menyeluruh, sehingga mampu membangun sistem perencanaan pembangunan dengan pendekatan politik, teknokratik, partisipatif, dan *top down-bottom up*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dion (2016) yang menyatakan bahwa pada matching stage pada matrik SWOT didapatkan beberapa kemungkinan alternatif strategi dengan cara menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan, menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman dan meminimalisasikan kelemahan dan menghindari ancaman. Pada diagram Analisis SWOT diketahui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Samarinda jatuh pada kuadran II artinya ini merupakan situasi yang menguntungkan karena Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Samarinda memiliki kekuatan yang sangat besar dari segi internal, meski dilain pihak BAPPEDA menghadapi beberapa kendala/ancaman eksternal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung strategi diversifikasi.

Data tentang keterkaitan perencanaan pembangunan daerah dengan APBD Kabupaten Buleleng diperoleh dengan menggunakan wawancara. Berikut beberapa hasil wawancara yang didapatkan peneliti dengan mewawancarai beberapa narasumber.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan penganggaran merupakan dua hal yang sangat diperlukan untuk mengelola pembangunan daerah secara efektif dan efisien. Agar berjalan baik, sebaiknya penganggaran tidak mendikte proses perencanaan, dan sebaiknya perencanaan perlu mempertimbangkan ketersediaan dana dan kelayakan ekonomi agar realistis. Produk akhir (output) dari suatu perencanaan dan penganggarnya adalah dalam bentuk dokumen perencanaan dan penganggaran secara tertulis yang disusun dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada pemerintah daerah hasil dari perencanaan dan penganggaran adalah dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang disusun pada setiap tahun anggaran.

Sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah maka substansi dan esensi dari sistem perencanaan pembangunan menjadi semakin perlu untuk disempurnakan guna

lebih menjamin penyelenggaraan pembangunan dipusat dan daerah yang lebih berhasil guna dan berdayaguna.

Konsistensi perencanaan dan penganggaran merupakan upaya untuk melaksanakan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Siagian, 2008). Efisiensi dan efektivitas sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa publik dengan biaya akses yang rendah (*low cost*). Hal ini sangat penting agar dapat mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang lebih baik. Konsistensi yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas pelayanan publik sangat penting dalam menciptakan outcome pengelolaan keuangan publik yang optimal, yaitu: 1. teralokasinya sumber pembiayaan publik pada urusan, program dan kegiatan strategis (*strategic allocation*); 2. Terciptanya efisiensi pengelolaan keuangan daerah (*technical efficiency*); dan (3) terciptanya disiplin fiskal (*fiscal discipline*).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Barbakem, Tinangon, & Sabijono (2018) yang menyatakan bahwa proses perencanaan untuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah di Kabupaten Kepulauan Sangehe dalam hal ini difasilitasi oleh Badan Keuangan Daerah setempat sudah baik. Tahap awal dari penyusunan APBD yaitu Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang didalamnya terdiri dari Persiapan Penyusunan RKPD, Penyusunan Rancangan Awal RKPD, Penyusunan Rancangan RKPD, Pelaksanaan Musrenbang RKPD, Perumusan Rancangan Akhir RKPD, Penetapan RKPD oleh Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) di tiap instansi yang ada dinilai sudah berjalan baik.

Selain itu, penelitian Osrinda (2016) yang menyatakan bahwa konsistensi antara dokumen perencanaan dan penganggaran pada Bappeda Kabupaten Merangin sudah konsisten. Konsistensi tertinggi ada pada dokumen RKA dan DPA. Penyebab ketidak konsistenan adalah adanya kebijakan strategis pemerintah daerah, kepentingan politik, kemampuan keuangan daerah, kurangnya kualitas pejabat perencana dan rendahnya komitmen dalam menjaga konsistensi perencanaan dan penganggaran. Analisis capaian kinerja pada Bappeda Kabupaten Merangin menunjukkan bahwa secara umum pencapaian sasaran, program dan kegiatan telah sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dalam hal perencanaan pembangunan daerah, Bappeda Kabupaten Buleleng memiliki beberapa hambatan, baik hambatan eksternal maupun hambatan internal. Berikut beberapa hasil wawancara yang didapatkan peneliti dengan mewawancarai beberapa narasumber.

Berdasarkan temuan-temuan tentang hambatan internal dan eksternal dalam perencanaan pembangunan di Kabupaten Buleleng dapat disimpulkan bahwa: a) Hambatan internal, belum mantapnya koordinasi antara bidang-bidang dan kurang efektifnya pelaksanaan sistem dan mekanisme koordinasi perencanaan dan sistem penganggaran dan hambatan eksternal, a) ketersediaan data informasi atau kelengkapan data untuk perencanaan pembangunan sering mengalami kendala. Kebutuhan suatu data untuk proses analisis sangat tergantung dengan pihak lain dan partisipasi masyarakat dalam sebagian besar kegiatan pembangunan masih belum memadai, salah satu contohnya adalah dalam Musrenbang.

Ada beberapa hal yang menghambat perencanaan yang efektif antara lain: 1) Tujuan yang tidak tepat juga dapat menjadi penghalang; 2) Balas jasa yang tidak tepat; 3) Lingkungan yang kompleks; 4) Keputusan menetapkan tujuan yang baru dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut berarti melepaskan tujuan yang lainnya; 5) Beberapa anggota organisasi enggan untuk melakukan perubahan; 6) Anggota organisasi mengalami pembatasan-pembatasan; dan 7) Anggota organisasi yang tidak mengalami lingkungan eksternal akan cenderung menolak perubahan (Hafiduddin, 2003).

5. Kesimpulan

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat disajikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan strategi proses perencanaan pembangunan, Bappeda Buleleng menggunakan strategi-strategi berikut.
 - a. Strategi SO (Strategi yang memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang)

- 1) Optimalisasi pemberdayaan SDM dan sarana dan prasarana yang dimiliki dalam pelaksanaan tupoksi Bappeda dalam rangka pencapaian visi dan misi Kepala Daerah
 - 2) Memanfaatkan dukungan stakeholders dan kepercayaan Kepala Daerah dalam rangka optimalisasi peran Bappeda dalam TAPD
- b. Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)
- 1) Mengoptimalkan koordinasi dan sinkronisasi proses perencanaan pembangunan daerah antara Bappeda dengan SKPD
 - 2) Mengoptimalkan penggunaan anggaran dalam perencanaan pembangunan dengan memfokuskan pada program/kegiatan yang diutamakan
- c. Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
- 1) Menyelenggarakan bimtek peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perencanaan bagi pegawai Bappeda
 - 2) Menyusun SOP pelaksanaan tupoksi Bappeda guna menghasilkan produk perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan yang berkualitas, transparan dan partisipatif
- d. Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)
- 1) Membagi tugas kepada seluruh aparat Bappeda secara proporsional sesuai dengan tupoksi
 - 2) Memanfaatkan data-data terkini dari SKPD maupun BPS
2. Keterkaitan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan APBD Kabupaten Buleleng sangat terkait karena dalam perumusan dan penetapan APBD harus melalui perencanaan, baik tahapan perencanaan di desa, kecamatan, maupun kabupaten melalui musrenbang. sehingga setiap proses dan hasil dari perencanaan dapat terakomodir dalam APBD
 3. Hambatan dalam proses perencanaan pembangunan
 - a. Hambatan internal

- 1) Belum mantapnya koordinasi antara bidang-bidang.
 - 2) Kurang efektifnya pelaksanaan sistem dan mekanisme koordinasi perencanaan dan sistem penganggaran
- b. Hambatan eksternal
- 1) Ketersediaan data informasi atau kelengkapan data untuk perencanaan pembangunan sering mengalami kendala. Kebutuhan suatu data untuk proses analisis sangat tergantung dengan pihak lain.
 - 2) Partisipasi masyarakat dalam sebagian besar kegiatan pembangunan masih belum memadai, salah satu contohnya adalah dalam Musrenbang.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut.

1. Meningkatkan penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah dengan pendekatan *top-down* serta *bottom-up* dalam perencanaan pembangunan dilakukan menurut jenjang pemerintahan dengan memaksimalkan Musyawarah yang diselenggarakan oleh Bappeda yang dilaksanakan baik tingkat desa, dan kecamatan.
2. Membangun manajemen kinerja dan peningkatan kapasitas kelembagaan serta aparatur perencanaan pembangunan kebutuhan pegawai yang memiliki kualitas sesuai dengan penempatan dibidang perencanaan harus ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan yang berisi tentang peningkatan keefisienan dan kerjasama tersebut diharapkan dapat diimplementasikan didalam pelaksanaan kegiatan untuk membangun sistem kelembagaan Bappeda yang kuat agar menjadi lebih baik serta menghasilkan perencanaan pembangunan yang berkualitas.

Daftar Pustaka

- 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. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 13(1), 2018, 01-13. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- David, F.R. 2011. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dion, M. 2019. Strategi Bappeda dalam Melaksanakan Perencanaan Pembangunan dengan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) 2017 Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 7, Nomor 4, 2019: 1497-1510*. Samarinda: Universitas Mulawarman.
- Fitra, H. 2019. *Analisis Rencana dan Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Daerah*. Malang: CV. IRDH.
- Hafiduddin, D. 2003. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani.
- Halim, A. 2008. *Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat
- Kuncoro, M. 2018. *Perencanaan Pembangunan Daerah: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Miraza, B.H. 2005. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Bandung: ISEI
- Moleong, J.L. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung; Remaja Rosdakarya.
- Osrinda, N. 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 Vol. 3 No. 3, Januari-Maret 2016 ISSN: 2338-4603 (print); 2355-8520 (online)*. Jambi: Universitas Jambi.
- Rangkuti, F. 2013. *Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia.
- Riyadi & Bratakusumah, D.S. 2005. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rustiadi, E., dkk. .2011. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Rakyat

Sandiasa, Gede dan Putu Agustana, 2018. “Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Publik di Daerah”. Dalam *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 3 No. 1 (2018): Juli 2018

Siagian, S.P. 2008. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta. Bumi Aksara

Sianipar, J.P.G & Entang, H.M 2003. *Teknik-Teknik Analisis Manajemen*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Tjiptono, F. 2006. *Manajemen Jasa. Edisi Pertama*. Yogyakarta : Andi. Gerry Ramadhan