

STRATEGI PEMERINTAH DAERAH DALAM PENGUATAN KOORDINASI KELEMBAGAAN PADA PELAKSANAAN SISTEM PERENCANAAN PENGANGGARAN TERINTEGRASI DI KABUPATEN LAHAT

Muhammad Yusuf Fadhilah

NPP. 32.0228

Asal pendaftaran Kabupaten Lahat, Provinsi Sumatera Selatan

Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah,

Email: 32.0228@ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Afif Syarifudin Yahya, S.IP, M.Si.

ABSTRACT

Problem Statement: *The fundamental challenge in this research lies in the suboptimal institutional coordination in implementing integrated planning and budgeting systems through the Regional Government Information System (SIPD) application at the Regional Development Planning Agency of Lahat Regency. This inefficiency has resulted in 15% program overlap across various development sectors, document preparation delays of 2-3 months, low budget absorption of only 60% until the third quarter, and planning findings with "returned" status in the MUSRENBANG planning system.*

Purpose: *This study aims to describe government strategies in strengthening institutional coordination, identify supporting and inhibiting factors, and analyze solutions to overcome barriers in implementing integrated planning and budgeting systems in Lahat Regency.* **Method:** *This research employs a qualitative approach with a case study design, utilizing in-depth interviews with 9 key informants including the Acting Regent, Regional Secretary, heads of relevant agencies, and SIPD administrators. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation, analyzed through data reduction, display, and conclusion drawing based on David's (2020) strategic management theory encompassing strategy formulation, implementation, and evaluation dimensions.*

Result: *The findings reveal that institutional coordination strengthening strategies have been relatively effective through SIPD platform development, procedure standardization, early warning systems for program overlap detection, and specialized coordination team formation. However, challenges persist in policy adaptation and political dynamics, with supporting factors including strong leadership commitment, inter-organizational collaboration, and IT infrastructure development, while inhibiting factors encompass limited human resource capacity, inadequate IT infrastructure in some agencies, resistance to change, and executive-legislative communication gaps.* **Conclusion:** *The institutional coordination strengthening strategy has yielded significant improvements including reduced document delays, increased budget absorption, accelerated revision processes, decreased program overlap, and enhanced planning quality, though sustained political commitment beyond five-year cycles and comprehensive digital transformation remain critical for long-term success.*

Keywords: *Strategy; Institutional Coordination; Integrated Planning and Budgeting System; SIPD; Local Government*

ABSTRAK

Permasalahan: : Kompleksitas fundamental dalam penelitian ini terletak pada belum optimalnya koordinasi kelembagaan dalam pelaksanaan integrasi sistem perencanaan dengan sistem penganggaran melalui aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) di Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah Kabupaten Lahat. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya tumpang tindih program sebesar 15% pada berbagai kategori pembangunan daerah, keterlambatan penyusunan dokumen selama 2-3 bulan, rendahnya penyerapan anggaran yang hanya mencapai 60% hingga triwulan III, serta munculnya temuan perencanaan dengan status "dikembalikan" dalam sistem MUSRENBANG. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi pemerintah daerah dalam penguatan koordinasi kelembagaan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta menganalisis solusi untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan sistem perencanaan penganggaran terintegrasi di Kabupaten Lahat. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melibatkan wawancara mendalam terhadap 9 informan kunci meliputi Pj Bupati, Sekretaris Daerah, kepala badan terkait, dan administrator SIPD. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan berdasarkan teori manajemen strategi David (2020) yang mencakup dimensi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. **Hasil:** Temuan menunjukkan bahwa strategi penguatan koordinasi kelembagaan telah relatif efektif melalui pengembangan platform SIPD, standarisasi prosedur, sistem peringatan dini deteksi tumpang tindih program, dan pembentukan tim koordinasi khusus. Namun, masih terdapat tantangan dalam adaptasi kebijakan dan dinamika politik, dengan faktor pendukung berupa komitmen kepemimpinan yang kuat, kolaborasi antar-organisasi, dan pengembangan infrastruktur TI, sementara faktor penghambat meliputi keterbatasan kapasitas SDM, infrastruktur TI yang belum memadai di beberapa OPD, resistensi terhadap perubahan, serta kesenjangan komunikasi eksekutif-legislatif. **Kesimpulan:** Strategi penguatan koordinasi kelembagaan menghasilkan perbaikan signifikan berupa berkurangnya keterlambatan dokumen, meningkatnya penyerapan anggaran, percepatan proses revisi, berkurangnya tumpang tindih program, dan peningkatan kualitas perencanaan, meskipun diperlukan komitmen politik yang berkelanjutan melampaui siklus lima tahunan serta transformasi digital yang komprehensif untuk kesuksesan jangka panjang.

Kata kunci: Strategi; Koordinasi Kelembagaan; Sistem Perencanaan Penganggaran Terintegrasi; SIPD; Pemerintah Daerah

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transformasi paradigma tata kelola pemerintahan kontemporer menuntut rekonfigurasi fundamental dalam mekanisme koordinasi kelembagaan, khususnya dalam konteks integrasi sistem perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah. Konsepsi *good governance* ini menekankan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kelembagaan menghadapi tantangan struktural ketika berhadapan dengan kompleksitas birokrasi multilevel dan fragmentasi institusional yang masih mendominasi lanskap pemerintahan daerah di Indonesia.

Kabupaten Lahat, sebagai entitas administratif dengan karakteristik sosio-politik yang kompleks, merepresentasikan mikrokosmos problematika koordinasi kelembagaan dalam implementasi sistem perencanaan penganggaran terintegrasi. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Lahat Tahun 2023 mengungkapkan kesenjangan struktural yang signifikan yaitu belum optimalnya koordinasi kelembagaan dalam pelaksanaan integrasi sistem perencanaan dengan sistem penganggaran melalui aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD). Hal ini peneliti lampirkan dalam bentuk tabel sebagai berikut

Tabel 1.1
Permasalahan Urusan Penunjang Pemerintahan Kabupaten Lahat

No.	Urusan	Permasalahan	
23	Perencanaan pembangunan	a	Belum optimalnya koordinasi kelembagaan dalam pelaksanaan integrasi sistem perencanaan dengan sistem penganggaran melalui aplikasi SIPD.

Sumber: Diolah berdasarkan LKjIP Kabupaten Lahat tahun 2023, 2024

Temuan berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan betapa pentingnya konsep koordinasi yang merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas antar unit organisasi yang saling bergantung untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kondisi ini bukan sekadar persoalan teknis-administratif, melainkan mencerminkan krisis epistemologis dalam memahami dan mengoperasionalkan konsep integrasi kelembagaan karena dalam hasil akhir perencanaan dan penganggaran terintegrasi harusnya tidak ada lagi bendera perencanaan maupun bendera keuangan, harusnya yang ada adalah bendera Kabupaten Lahat.

Data empiris menunjukkan manifestasi konkret dari disfungsi koordinasi ini berupa tumpang tindih program mencapai 15% yang mengindikasikan absennya mekanisme sinkronisasi lintas-sektoral yang efektif; keterlambatan penyusunan dokumen selama 2-3 bulan yang merefleksikan inersia birokrasi dan resistensi terhadap transformasi digital; penyerapan anggaran yang stagnan pada level 60% hingga triwulan ketiga yang mendemonstrasikan diskoneksi antara perencanaan teknokratis dengan kapasitas implementatif; serta fenomena dokumen perencanaan dengan status "dikembalikan" dalam sistem MUSRENBANG yang mengekspos kesenjangan komunikasi antara aspirasi partisipatif masyarakat dengan logika teknokratis birokrasi serta kepentingan politik.

Kompleksitas permasalahan ini diperparah oleh dinamika politik-kelembagaan yang melibatkan relasi dialektis antara eksekutif dan legislatif. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), dalam kapasitasnya sebagai representasi politik masyarakat, seringkali beroperasi dengan logika yang berbeda dari rasionalitas teknokratis Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Divergensi ini menciptakan arena kontestasi dimana prioritas pembangunan jangka panjang yang telah disusun secara sistematis harus bernegosiasi dengan kepentingan politik jangka pendek yang berorientasi pada visibilitas dan elektabilitas.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penelitian ini memfokuskan pada kesenjangan fundamental antara idealitas sistem perencanaan penganggaran terintegrasi dengan realitas implementasinya di Kabupaten Lahat. Kesenjangan ini bermanifestasi dalam beberapa dimensi kritis:

Pertama, dimensi epistemologis yang berkaitan dengan pemahaman konseptual tentang integrasi sistem. Terdapat disonansi kognitif antara pemahaman normatif tentang SIPD sebagai *platform* integrasi dengan praktik aktualnya yang masih terfragmentasi. Kedua, dimensi struktural yang melibatkan arsitektur kelembagaan yang masih beroperasi dalam *silos* sektoral, menciptakan barrier sistemik terhadap upaya integrasi. Ketiga, dimensi kultural yang mencakup resistensi terhadap perubahan, path dependency pada praktik konvensional, dan absence of shared mental models tentang pentingnya koordinasi lintas-lembaga.

Kesenjangan ini semakin kompleks ketika dikontekstualisasikan dalam lanskap politik lokal Kabupaten Lahat, dimana logika representasi politik DPRD seringkali berkontradiksi dengan logika efisiensi teknokratis. Alokasi anggaran yang signifikan untuk memenuhi aspirasi politik jangka pendek

menciptakan distorsi dalam implementasi perencanaan strategis jangka panjang, menghasilkan inefficiency sistemik yang sulit diselesaikan melalui pendekatan parsial.

1.3. Penelitian Terdahulu

Diskursus akademik tentang koordinasi kelembagaan dalam sistem perencanaan penganggaran telah mengalami evolusi paradigmatis yang signifikan. Rahmadani (2022) dalam studinya tentang "Evaluasi Koordinasi dan Integrasi Penyusunan Perencanaan Pembangunan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah" mengidentifikasi fragmentasi struktural sebagai hambatan utama integrasi, namun analisisnya masih terbatas pada dimensi administratif tanpa mengeksplorasi kompleksitas politik-kelembagaan.

Rahim (2022) melalui penelitiannya "Implikasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) serta Anggaran Berbasis Kinerja Selama Masa Pembatasan Sosial Berskala Besar" menawarkan perspektif adaptif tentang fleksibilitas sistem, tetapi kurang mempertimbangkan aspek path dependency dan institutional inertia yang menjadi karakteristik birokrasi daerah. Wahyudi & Kusumasari (2023) dalam "Koordinasi Kelembagaan dalam Implementasi E-Government di Indonesia: Studi Kasus SIPD" menganalisis implementasi SIPD di 5 kabupaten/kota. Temuan mereka menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi berkorelasi positif dengan tingkat digital *literacy* aparatur. Penelitian ini memberikan insight penting tentang faktor SDM namun kurang mengeksplorasi dinamika politik lokal.

Penelitian Bouckaert & Peters (2023) tentang "Coordination in Public Sector Organizations" yang dipublikasikan di *Public Administration Review* (Scopus Q1) mengembangkan kerangka analitis multidimensional untuk memahami koordinasi sebagai proses dinamis yang melibatkan negosiasi kontinual antara berbagai logika institusional. Mereka mengidentifikasi tiga mekanisme koordinasi utama: hierarchical coordination, market-based coordination, dan network coordination, yang masing-masing memiliki kelebihan dan keterbatasan kontekstual. Sulistiyani (2022) melalui "Koordinasi Lintas Sektor dalam Implementasi Kebijakan Publik" mengembangkan model koordinasi berbasis trust. Studi ini melibatkan 120 responden dari berbagai OPD dan menemukan bahwa kepercayaan antar lembaga merupakan prediktor terkuat efektivitas koordinasi. Kontribusinya terletak pada pentingnya aspek relasional dalam koordinasi.

Thompson & Tuden dalam Haug (2022) melalui "Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda" menganalisis 89 artikel tentang transformasi digital. Mereka mengidentifikasi empat enabler utama: leadership (32%), technology infrastructure (28%), organizational culture (24%), dan human capacity (16%). Framework ini memberikan perspektif holistik untuk transformasi digital. GINTING (2020) dalam "Strategi Pemerintah dalam Pengembangan Objek Wisata Alam Teluk Jering Kabupaten Kampar" meskipun fokus pada sektor pariwisata, memberikan insight tentang koordinasi lintas sektor. Penelitian ini menunjukkan pentingnya shared vision dalam koordinasi multi-stakeholder.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini mengembangkan pendekatan analitis yang berbeda dari studi-studi sebelumnya melalui beberapa dimensi inovatif: Pertama, integrasi perspektif manajemen strategis David (2020) dengan teori koordinasi kelembagaan kontemporer untuk menghasilkan kerangka analitis yang lebih komprehensif. Kedua, eksplorasi mendalam terhadap dinamika politik-kelembagaan dalam konteks sistem perencanaan penganggaran, mengisi gap literatur yang cenderung mengabaikan dimensi politik dalam analisis koordinasi. Ketiga, pengembangan model kontekstual yang mempertimbangkan karakteristik spesifik daerah berkembang dengan kompleksitas politik lokal yang unik.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan konsep "koordinasi adaptif" yang mengakui bahwa koordinasi efektif bukan hasil dari standardisasi rigid, melainkan dari kapasitas institusional untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan sambil mempertahankan koherensi sistemik. Konsep ini menawarkan alternatif terhadap pendekatan one-size-fits-all yang sering gagal dalam konteks pemerintahan daerah Indonesia.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi pemerintah daerah dalam penguatan koordinasi kelembagaan melalui pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan perspektif administratif, politik, dan teknologis. Juga mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi sistem perencanaan penganggaran terintegrasi, dengan fokus pada interplay antara struktur formal dan dinamika informal. Tidak hanya itu, penelitian ini mengembangkan rekomendasi strategis yang kontekstual dan applicable untuk mengatasi hambatan koordinasi kelembagaan, dengan mempertimbangkan kompleksitas politik-administratif lokal dan trajectory perkembangan teknologi informasi pemerintahan.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus karena memungkinkan pemahaman mendalam terhadap fenomena kompleks dalam konteks nyata Creswell, (2018), sesuai dengan pandangan Bogdan dan Biklen (2016) bahwa penelitian kualitatif memfokuskan pada pemahaman holistik terhadap fenomena sosial dalam setting alamiah untuk mengeksplorasi strategi penguatan koordinasi kelembagaan dalam implementasi sistem perencanaan penganggaran terintegrasi di Kabupaten Lahat. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan pemahaman mendalam terhadap fenomena kompleks dalam konteks nyata Creswell, (2018), khususnya dinamika koordinasi kelembagaan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan di lingkungan pemerintahan daerah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kompetensi, kredibilitas, dan keterlibatan langsung dalam proses perencanaan penganggaran terintegrasi. Informan penelitian terdiri dari 9 orang meliputi: Pj Bupati Kabupaten Lahat, Sekretaris Daerah, Kepala BAPPEDA, Kepala BPKAD, Sekretaris BAPPEDA, Kepala Bidang Perencanaan, Kepala Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, Administrator SIPD, dan Sekretaris Dewan Kabupaten Lahat. Wawancara semi-terstruktur dilakukan untuk menggali informasi mendalam terkait formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi berdasarkan kerangka teoretis David (2020).

Observasi dilaksanakan mengikuti tahapan Spradley (2016) meliputi observasi deskriptif, terfokus, dan terseleksi untuk mengamati proses koordinasi kelembagaan, pengoperasian SIPD, mekanisme sinkronisasi dokumen, serta interaksi antar-OPD dalam implementasi sistem terintegrasi. Dokumentasi mencakup pengumpulan data dari dokumen perencanaan, laporan kinerja, regulasi daerah, dan data SIPD yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara simultan dan iteratif sejak pengumpulan data hingga verifikasi temuan. Validitas data dipastikan melalui triangulasi sumber dan metode untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang strategi penguatan koordinasi kelembagaan dalam konteks sistem perencanaan penganggaran terintegrasi di Kabupaten Lahat.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menganalisis yaitu strategi pemerintahan daerah dalam penguatan koordinasi kelembagaan pada pelaksanaan sistem perencanaan penganggaran terintegrasi di Kabupaten Lahat. Penelitian ini menggunakan teori strategi menurut David, 2020. Adapun pembahasannya dapat dilihat pada subbab sebagai berikut.

3.1 Strategi Pemerintah Daerah dalam Penguatan Koordinasi Kelembagaan pada Pelaksanaan Sistem Perencanaan Penganggaran Terintegrasi di Kabupaten Lahat

Implementasi sistem perencanaan penganggaran terintegrasi di Kabupaten Lahat menghadapi kompleksitas koordinasi yang memerlukan pendekatan strategis komprehensif. Berdasarkan analisis mendalam menggunakan kerangka teori David (2020), strategi yang dikembangkan mencakup tiga dimensi utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi yang saling terkait dan berkesinambungan.

a) Formulasi Strategi

Proses formulasi strategi diawali dengan penetapan tujuan dasar dan filosofi yang berpijak pada prinsip efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan sinergitas. Kepala BAPPEDA menegaskan bahwa tujuan utama adalah "mewujudkan perencanaan pembangunan yang efektif, efisien, transparan, sinergi dan akuntabel" dengan mengintegrasikan pokok pikiran DPRD dalam RKPD yang mengacu pada visi misi kepala daerah. Filosofi ini diterjemahkan melalui optimalisasi MUSRENBANG berjenjang sebagai wadah artikulasi aspirasi masyarakat yang memastikan usulan program memiliki legitimasi politik yang kuat. Identifikasi faktor eksternal menghasilkan temuan yang disajikan dalam Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1

Analisis Faktor Eksternal Koordinasi Kelembagaan

No	Peluang	Ancaman
1	Dukungan kebijakan pemerintah pusat (PP No. 17/2017)	Perubahan regulasi yang cepat sulit diikuti aparaturnya daerah
2	Implementasi SIPD yang memungkinkan integrasi data	Dinamika politik dengan tarik-menarik kepentingan eksekutif-legislatif
3	Dorongan digitalisasi proses perencanaan dan penganggaran	Infrastruktur TI terbatas di beberapa wilayah
4	Perkembangan teknologi <i>cloud</i> dan basis data	Keterbatasan anggaran yang komprehensif
5	Komitmen kuat kepala daerah untuk transparansi	Ego sektoral di beberapa OPD
6	Dukungan DPRD untuk alokasi anggaran sesuai prioritas	Perubahan struktur organisasi yang sering terjadi

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian 2025

Berdasarkan tabel 3.1 dapat Identifikasi faktor eksternal mengungkapkan peluang berupa dukungan kebijakan nasional melalui PP No. 17/2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran, implementasi SIPD sebagai platform integrasi, tren digitalisasi, serta komitmen kepala daerah terhadap transparansi. Namun demikian, ancaman eksternal meliputi perubahan regulasi yang cepat, dinamika politik lokal dengan tarik-menarik kepentingan eksekutif-legislatif, keterbatasan infrastruktur TI di wilayah terpencil, keterbatasan anggaran, ego sektoral antar OPD, serta komunikasi kelembagaan yang belum optimal antara eksekutif dan legislatif. Sementara itu, analisis faktor internal menghasilkan identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagaimana tersaji dalam Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
Analisis Faktor Internal Koordinasi Kelembagaan

No	Kekuatan	Kelemahan
1	Struktur organisasi jelas dengan pembagian tugas spesifik	Terbatasnya personel yang menguasai SIPD
2	SDM kompeten dalam perencanaan dan penganggaran	Terbatasnya personel dengan keahlian TI
3	Pengalaman mengkoordinasikan perencanaan Pembangunan	Kesenjangan pemahaman antar OPD tentang integrasi
4	Komitmen kuat dari pimpinan	Kecenderungan bekerja secara sektoral
5	Forum koordinasi yang telah terbentuk	Sistem monitoring evaluasi belum optimal
6	Sistem dokumentasi yang baik	Mekanisme koordinasi masih informal

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian 2025

Berdasarkan tabel 3.2 dapat dianalisis faktor internal menunjukkan kekuatan berupa struktur organisasi yang jelas, SDM kompeten dalam perencanaan, pengalaman koordinasi yang ekstensif, komitmen pimpinan, forum koordinasi yang telah terbentuk, dan sistem dokumentasi yang baik. Kelemahan internal teridentifikasi pada keterbatasan SDM yang menguasai SIPD (hanya 28% dari 53 pegawai), kesenjangan pemahaman antar OPD tentang integrasi, kecenderungan bekerja sektoral, sistem monitoring evaluasi yang belum optimal, serta mekanisme koordinasi yang masih informal.

Berdasarkan analisis komprehensif tersebut, ditetapkan tujuan strategis berupa terciptanya sinkronisasi optimal antara dokumen perencanaan dan penganggaran, pengurangan tumpang tindih program antar OPD, efisiensi proses perencanaan dan penganggaran, serta peningkatan penyerapan anggaran. Strategi yang dipilih adalah pembentukan tim koordinasi terpadu yang melibatkan BAPPEDA, BPKAD, dan Bagian Administrasi Pembangunan untuk memastikan keselarasan dokumen perencanaan dan penganggaran sekaligus mengidentifikasi potensi tumpang tindih program.

b) Implementasi Strategi

Operasionalisasi strategi diwujudkan melalui tiga program strategis utama. Pertama, Program Penguatan Sistem Perencanaan Penganggaran Terintegrasi yang fokus pada peningkatan kapasitas server dan jaringan, implementasi sistem backup data, pengembangan modul early warning system dalam SIPD, serta koordinasi terbuka dalam pembahasan APBD. Program ini dijalankan bersama oleh BAPPEDA dan BPKAD dengan alokasi 35% dari total anggaran pengembangan sistem.

Kedua, Program Penguatan Koordinasi Kelembagaan dalam Perencanaan Pembangunan melalui pembentukan Tim Koordinasi Perencanaan dan Penganggaran Terpadu, penguatan forum-forum koordinasi, pengembangan mekanisme koordinasi yang lebih efektif antar OPD, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi. Tim koordinasi ini beroperasi dengan mekanisme pertemuan rutin dan sistem pelaporan terstruktur yang memungkinkan identifikasi dini terhadap potensi masalah koordinasi.

Ketiga, Program Pengembangan Data dan Informasi Pembangunan Daerah yang mencakup pengembangan database pembangunan daerah komprehensif, standarisasi format data dan kode program/kegiatan, pengembangan mekanisme berbagi data antar OPD, serta integrasi data perencanaan dan penganggaran. Standarisasi ini menjadi kunci dalam memastikan interoperabilitas data antar sistem yang digunakan berbagai OPD.

Alokasi sumber daya menunjukkan komitmen serius dengan peningkatan anggaran dari Rp2.800.000.000 (2024) menjadi Rp3.500.000.000 (2025) atau kenaikan 25%. Distribusi anggaran diprioritaskan untuk pengembangan sistem informasi (35%), peningkatan kapasitas SDM (25%), peningkatan infrastruktur (20%), dan kegiatan koordinasi (20%). Peningkatan bandwidth internet dari 10 Mbps menjadi 20 Mbps serta alokasi waktu kerja yang meningkat 13,3% menjadi 2.340 jam/tahun menunjukkan keseriusan dalam mendukung transformasi sistem.

Langkah operasional distandarisasi melalui SOP Integrasi Sistem Informasi Perencanaan dengan SIPD, SOP Verifikasi Lintas OPD, dan SOP Monitoring dan Evaluasi Terpadu. Mekanisme pencairan anggaran mengadopsi pendekatan milestone-based disbursement dengan tiga tahap yang mensyaratkan capaian minimal 80% untuk transisi ke tahap berikutnya, memastikan akuntabilitas berbasis kinerja dalam pemanfaatan sumber daya.

c) Evaluasi Strategi

Sistem evaluasi dikembangkan melalui *dashboard* monitoring terintegrasi yang memungkinkan pengukuran *real-time* terhadap indikator kinerja utama. Evaluasi efektivitas sistem menggunakan kerangka DeLone dan McLean (2016) yang mengukur kesuksesan sistem informasi melalui dimensi kualitas sistem, kualitas informasi, dan dampak organisasional.. Evaluasi dilaksanakan dalam tiga tahap sepanjang tahun 2024 dengan melibatkan Tim Evaluasi Terpadu yang beranggotakan perwakilan BAPPEDA, BPKAD, Bagian Administrasi Pembangunan, Inspektorat Daerah, dan akademisi independen.

Hasil evaluasi menunjukkan pencapaian signifikan pada aspek efisiensi administratif dengan pengurangan keterlambatan penyusunan dokumen dari 2-3 bulan menjadi 1 bulan, percepatan proses revisi anggaran dari 14-21 hari menjadi 7-10 hari kerja, dan penurunan tumpang tindih program dari 15% menjadi 8%. Efektivitas penggunaan anggaran meningkat dengan penyerapan anggaran triwulan III dari 60% menjadi 72% dan peningkatan kualitas perencanaan dari 65% menjadi 90% program terealisasi sesuai perencanaan.

Transformasi kelembagaan tercermin dari peningkatan intensitas koordinasi antar OPD sebesar 75% dibandingkan tahun sebelumnya. Berdasarkan evaluasi tersebut, dirumuskan rekomendasi tindak lanjut berupa penguatan kapasitas SDM melalui program coaching and mentoring, optimalisasi infrastruktur TI, formalisasi Tim Koordinasi Terpadu menjadi unit permanen, serta pengembangan sistem insentif berbasis kinerja.

3.2 Faktor Penghambat dan Pendukung

Implementasi strategi penguatan koordinasi kelembagaan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi secara kompleks. Identifikasi komprehensif terhadap faktor-faktor ini menjadi krusial untuk pengembangan intervensi strategis yang tepat sasaran.

a) Faktor Penghambat

Keterbatasan sumber daya aparatur menjadi hambatan fundamental dengan hanya 28% dari 53 pegawai BAPPEDA yang memiliki pemahaman memadai tentang SIPD. Kesenjangan kompetensi ini menciptakan ketergantungan pada individu kunci dan bottleneck dalam proses operasional. Kompleksitas teknis SIPD yang memerlukan pemahaman komprehensif terhadap logika sistem dan konsep interkoneksi berbeda dengan cara kerja manual sebelumnya memperparah situasi ini.

Infrastruktur teknologi informasi yang belum memadai di beberapa OPD menciptakan hambatan operasional signifikan. Kapasitas server yang terbatas, jaringan internet tidak stabil

dengan bandwidth hanya 10 Mbps, dan perangkat keras yang ketinggalan zaman sering menyebabkan sistem lambat atau crash saat diakses bersamaan. Kondisi ini diperparah oleh 35% wilayah Kabupaten Lahat yang masih mengalami keterbatasan infrastruktur telekomunikasi, menciptakan kesenjangan digital yang mempengaruhi efektivitas koordinasi.

Resistensi terhadap perubahan termanifestasi dalam berbagai dimensi dengan 85% pegawai masih mengalami kesulitan adaptif terhadap antarmuka SIPD. Kekhawatiran pimpinan OPD bahwa integrasi sistem akan mengurangi otonomi dalam pengelolaan anggaran serta kecemasan staf pelaksana tentang kompleksitas teknologi baru menciptakan hambatan psikologis yang signifikan. Fenomena kecenderungan aparatur untuk kembali pada pendekatan manual paralel sebagai "jaring pengaman" menciptakan duplikasi sistem yang kontraproduktif.

Dinamika politik lokal dan perubahan regulasi yang cepat menambah lapisan kompleksitas dengan pergantian kepemimpinan yang sering diikuti perubahan prioritas kebijakan. Data menunjukkan 40% program prioritas mengalami perubahan signifikan pada setiap transisi kepemimpinan, menciptakan diskontinuitas dalam implementasi sistem. Ketidaksinkronan antara prioritas pembangunan nasional dan daerah semakin menyulitkan integrasi yang koheren.

Komunikasi kelembagaan yang tidak optimal antara eksekutif dan legislatif menciptakan hambatan struktural dengan keterlambatan penyampaian dokumen perencanaan dan penganggaran. Observasi terhadap pelaksanaan MUSRENBANG menunjukkan minimnya kehadiran anggota DPRD terutama di daerah pemilihan yang jauh dari pusat kabupaten, menciptakan defisit representasi politik dalam proses perencanaan partisipatif.

b) Faktor Pendukung

Komitmen kepemimpinan yang kuat dari Bupati dan jajaran pimpinan BAPPEDA menjadi faktor pendukung utama dengan manifestasi konkret berupa alokasi anggaran memadai, instruksi tegas untuk prioritas implementasi SIPD, dan keterlibatan aktif dalam forum koordinasi. Kepala BAPPEDA secara personal melakukan monitoring langsung ke OPD untuk meninjau perkembangan implementasi dan memberikan arahan.

Kolaborasi antar organisasi dan jaringan kemitraan yang terbangun antara BAPPEDA, BPKAD, dan Bagian Administrasi Pembangunan menciptakan ekosistem koordinasi yang kondusif. Kemitraan dengan perguruan tinggi lokal dan lembaga penelitian mendukung pengembangan kapasitas SDM dan inovasi metodologi perencanaan. Forum-forum koordinasi reguler memfasilitasi pertukaran informasi dan pemecahan masalah bersama.

Perkembangan teknologi informasi di BAPPEDA menjadi enabler transformasi dengan implementasi teknologi cloud dan basis data terdistribusi yang memungkinkan akses real-time dan kolaborasi antar OPD. Peningkatan bandwidth menjadi 20 Mbps dan pengembangan dashboard monitoring terintegrasi memberikan visualisasi capaian kinerja yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Sistem notifikasi otomatis berfungsi sebagai early warning system untuk inkonsistensi perencanaan-penganggaran.

3.3 Solusi untuk Mengatasi Faktor Penghambat

Pengembangan solusi komprehensif untuk mengatasi berbagai faktor penghambat dirancang dengan pendekatan multidimensional yang mempertimbangkan konteks institusional, kapasitas organisasional, dan dinamika sosio-teknis pemerintahan Kabupaten Lahat.

Untuk mengatasi keterbatasan sumber daya aparatur, dikembangkan program peningkatan kapasitas SDM dengan pendekatan multi-level mencakup pelatihan dasar untuk seluruh pegawai dan pelatihan spesialisasi untuk personel inti. Sistem mentoring diterapkan dimana pegawai yang mahir SIPD membimbing rekan kerja, didukung alokasi anggaran Rp875.000.000 (25% dari total anggaran).

Rekrutmen strategis difokuskan pada 10 posisi dengan kompetensi spesifik SIPD yang didistribusikan merata di setiap bidang. Sistem insentif berbasis kinerja dikembangkan mencakup aspek finansial dan jalur karir yang jelas. Kolaborasi dengan konsultan eksternal dirancang sebagai strategi transisional dengan mekanisme transfer pengetahuan sistematis.

Solusi infrastruktur teknologi informasi mencakup peningkatan kapasitas server dengan pengadaan dua server baru berkapasitas 48 TB dan peningkatan bandwidth internet menjadi 20 Mbps yang diimplementasikan bertahap. Pengembangan versi offline SIPD untuk wilayah dengan keterbatasan akses internet dilengkapi modul sinkronisasi data. Strategi cloud computing hybrid diterapkan untuk mengurangi ketergantungan pada infrastruktur lokal dengan potensi penghematan 40%. Sistem backup dan pemulihan data yang robust dikembangkan untuk mengantisipasi gangguan teknis dengan target ketersediaan sistem minimal 99,5%.

Mengatasi resistensi aparatur terhadap perubahan dilakukan melalui peningkatan komunikasi dan sosialisasi tentang manfaat integrasi sistem dengan pendekatan segmentasi audiens. Workshop dan forum diskusi diselenggarakan untuk menjelaskan bagaimana sistem terintegrasi dapat memudahkan kerja OPD. Pelibatan pimpinan OPD dalam pengambilan keputusan pengembangan SIPD mengurangi kekhawatiran tentang berkurangnya otonomi. Pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat kemampuan staf dilaksanakan dalam siklus tiga bulan dengan modul berjenjang. Sistem reward and recognition melalui "SIPD Excellence Award" tahunan menciptakan motivasi dan iklim kompetitif positif.

Untuk dinamika politik dan regulasi, sistem perencanaan penganggaran terintegrasi dilembagakan melalui Peraturan Daerah yang ditargetkan rampung kuartal kedua 2025. Pelibatan DPRD dalam pengawasan implementasi melalui Tim Pengawas dengan monitoring triwulanan memastikan keberlanjutan politik. Tim khusus pemantau regulasi dibentuk dari perwakilan BAPPEDA, BPKAD, dan Bagian Hukum untuk analisis dampak dan perumusan strategi adaptasi dengan target respons maksimal 10 hari kerja. Mekanisme koordinasi dengan instansi vertikal dan pemerintah provinsi diperkuat melalui forum triwulanan dan sistem pertukaran informasi digital *real-time*.

Solusi komunikasi kelembagaan eksekutif-legislatif dalam kompleksitas koordinasi lintas sektor, sebagaimana diidentifikasi Sulistiyani (2022), memerlukan mekanisme formal dan informal yang saling melengkapi untuk mencapai efektivitas optimal yang difokuskan pada pembentukan Tim Komunikasi Khusus yang bertugas menangani koordinasi dokumen perencanaan dan penganggaran. Prinsip "Satu Bendera Kabupaten Lahat" diterapkan untuk mengeliminasi ego sektoral dengan semangat satu tim untuk kemajuan daerah. Rapat koordinasi bulanan antara pimpinan BAPPEDA dan DPRD membahas visi pembangunan bersama untuk menyepakati prioritas yang menjadi acuan penyusunan anggaran.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian ini mengembangkan perspektif yang distingtif dibandingkan dengan studi-studi sebelumnya melalui beberapa dimensi analitis yang terintegrasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi terkait strategi pemerintah daerah dalam konteks yang berbeda GINTING, (2020), namun penelitian ini memberikan kontribusi spesifik dalam konteks integrasi sistem perencanaan-penganggaran Rahmadani (2022) dalam penelitiannya tentang evaluasi koordinasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mengidentifikasi fragmentasi struktural sebagai hambatan utama, namun analisisnya terbatas pada dimensi administratif-prosedural. Kontras dengan pendekatan tersebut, penelitian ini mengintegrasikan dimensi politik-kelembagaan yang termanifestasi dalam

dinamika eksekutif-legislatif, menghasilkan pemahaman yang lebih holistik tentang kompleksitas koordinasi kelembagaan.

Temuan penelitian ini tentang pentingnya harmonisasi politik-institusional antara eksekutif dan legislatif (dengan keterlibatan DPRD yang meningkat dari minimal menjadi substansial) merepresentasikan kontribusi unik yang tidak ditemukan dalam studi Rahmadani. Sementara Rahmadani fokus pada aspek teknokratis koordinasi, penelitian ini mengungkap bahwa keberhasilan implementasi sistem terintegrasi sangat bergantung pada *political buy-in* dari DPRD sebagai representasi politik masyarakat.

Rahim (2022) menawarkan perspektif adaptif tentang fleksibilitas sistem perencanaan penganggaran selama pandemi, namun kurang mempertimbangkan aspek path dependency dan institutional inertia. Penelitian ini melengkapi gap tersebut dengan mengidentifikasi bahwa 85% pegawai masih mengalami kesulitan adaptif terhadap SIPD, menunjukkan bahwa resistensi kultural dan *path dependency* merupakan hambatan sistemik yang persisten. Transformasi digital pemerintahan, sebagaimana dikemukakan Thompson dan Tuden (2023) serta Wahyudi dan Kusumasari (2023), transformasi ini memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek teknologi, kelembagaan, dan SDM. Zhang dan Feiock (2023) menekankan pentingnya collective action dalam konteks kolaborasi pemerintah daerah. "Berbeda dengan Rahim yang menekankan adaptabilitas sistem, penelitian ini menemukan paradoks bahwa formalisasi melalui SIPD tidak otomatis menghasilkan koordinasi efektif tanpa transformasi kultural yang komprehensif. Dalam konteks literatur internasional, Bouckaert & Peters (2023) mengembangkan tiga mekanisme koordinasi: hierarchical, market-based, dan network coordination. Penelitian ini memperkaya kerangka tersebut dengan menambahkan dimensi "koordinasi politik-teknokratis" yang spesifik untuk konteks pemerintahan daerah Indonesia. Temuan tentang pembentukan Tim Koordinasi Terpadu yang melibatkan BAPPEDA, BPKAD, dan Bagian Administrasi Pembangunan merepresentasikan hybrid coordination mechanism yang mengombinasikan elemen hierarkis dengan network-based approach, disesuaikan dengan karakteristik sosio-politik lokal.

Christensen & Lægreid (2022) mengidentifikasi paradoks koordinasi dimana formalisasi justru menciptakan rigiditas. Penelitian ini mengonfirmasi paradoks tersebut dalam konteks Kabupaten Lahat, namun menambahkan dimensi solusi melalui konsep "koordinasi adaptif" yang dikembangkan. Berbeda dengan Christensen & Lægreid yang cenderung pesimistis terhadap formalisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa formalisasi dapat efektif jika diimplementasikan dengan pendekatan bertahap dan didukung transformasi kultural simultan. Kontribusi distingtif penelitian ini terletak pada pengembangan model "Satu Bendera Kabupaten Lahat" yang mentransformasi ego sektoral menjadi identitas kolektif. Pendekatan ini tidak ditemukan dalam studi-studi sebelumnya dan merepresentasikan inovasi konseptual dalam mengatasi fragmentasi kelembagaan. Sementara penelitian terdahulu cenderung fokus pada aspek struktural atau prosedural, penelitian ini mengintegrasikan dimensi identitas organisasional sebagai enabler koordinasi efektif.

Dari perspektif metodologis, penelitian ini juga memberikan kontribusi melalui triangulasi komprehensif yang melibatkan 9 informan kunci termasuk Pj Bupati dan Sekretaris DPRD. Cakupan

informan yang lebih luas dibandingkan studi-studi sebelumnya memungkinkan analisis multi-perspektif yang menghasilkan temuan lebih robust tentang dinamika koordinasi kelembagaan.

3.5 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Peneliti menemukan beberapa temuan menarik yang tidak terduga dalam penelitian ini. Pertama, peran informal dalam koordinasi kelembagaan ternyata masih sangat signifikan. Meskipun telah ada SOP formal, banyak koordinasi efektif terjadi melalui komunikasi informal antar pimpinan OPD. Kedua, faktor geografis Kabupaten Lahat dengan 24 kecamatan yang tersebar menciptakan tantangan unik dalam implementasi sistem terintegrasi. di wilayah terpencil cenderung mengembangkan mekanisme adaptasi lokal yang kadang tidak selaras dengan sistem terpusat. Ketiga, generasi pegawai mempengaruhi tingkat adopsi teknologi. Pegawai muda (di bawah 35 tahun) menunjukkan adaptasi 3 kali lebih cepat dibandingkan pegawai senior dalam mengoperasikan SIPD, namun pegawai senior memiliki pemahaman lebih baik tentang substansi perencanaan dan penganggaran.

IV. KESIMPULAN

Peneliti menyimpulkan bahwa Strategi pemerintah daerah dalam penguatan koordinasi kelembagaan pada pelaksanaan sistem perencanaan penganggaran terintegrasi di Kabupaten Lahat telah menunjukkan hasil yang menggembirakan meskipun masih menghadapi berbagai tantangan. Keberhasilan yang dicapai meliputi reduksi keterlambatan penyusunan dokumen, peningkatan penyerapan anggaran, percepatan proses revisi, pengurangan tumpang tindih program, dan peningkatan kualitas perencanaan. Faktor pendukung utama adalah komitmen kepemimpinan yang kuat, kolaborasi antar-organisasi yang baik, dan perkembangan teknologi informasi. Namun demikian, keterbatasan SDM, infrastruktur TI yang belum merata, resistensi terhadap perubahan, serta dinamika politik lokal masih menjadi hambatan yang perlu diatasi secara berkelanjutan.

Untuk optimalisasi ke depan, diperlukan peningkatan alokasi anggaran khususnya untuk pengembangan infrastruktur TI dan *capacity building*. Yang tidak kalah penting adalah perlunya dukungan substantif dari DPRD untuk menjamin kontinuitas program melampaui siklus politik lima tahunan. Harmonisasi antara eksekutif dan legislatif menjadi kunci keberlanjutan sistem perencanaan penganggaran terintegrasi yang efektif di Kabupaten Lahat.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini hanya fokus pada satu kabupaten sehingga hasil temuan sulit digeneralisasi ke daerah lain. Penelitian ini juga bersifat *cross-sectional* yang hanya mengambil data pada satu titik waktu. Hal ini tidak dapat menangkap perubahan dinamis dalam proses transformasi kelembagaan yang memerlukan waktu panjang. Efektivitas strategi dalam jangka panjang dan keberlanjutannya setelah pergantian kepemimpinan tidak dapat dianalisis secara mendalam. Serta beberapa informasi sensitif terkait konflik internal antar lembaga dan dinamika politik lokal sulit diakses. Ketergantungan pada dokumen formal mungkin mengabaikan praktik informal yang sering lebih menentukan efektivitas koordinasi. Data tentang kegagalan atau hambatan sistemik cenderung tidak terdokumentasi dengan baik.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Peneliti menyadari kompleksitas temuan penelitian, oleh karena itu peneliti menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Strategi Pemerintahan Daerah dalam Penguatan Koordinasi Kelembagaan pada Pelaksanaan Sistem Perencanaan Penganggaran Terintegrasi di Kabupaten Lahat, untuk menemukan hasil yang lebih mendalam serta adanya survei untuk mengukur persepsi seluruh pegawai tentang

efektivitas sistem, analisis statistik terhadap indikator kinerja perencanaan dan penganggaran, dan wawancara mendalam dengan berbagai stakeholder termasuk DPRD

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Lahat, Bapak Pj Bupati Kabupaten Lahat, Sekretaris Daerah Kabupaten Lahat, Sekretaris Dewan Kabupaten Lahat, Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Lahat, dan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Lahat beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Lahat. (2024). Kabupaten Lahat Dalam Angka 2024. BPS Kabupaten Lahat. <https://lahatkab.bps.go.id/publication/2024/02/28/kabupaten-lahat-dalam-angka-2024.html>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2016/2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon. https://www.researchgate.net/publication/307981818_Qualitative_research_for_education_An_introduction_to_theories_and_methods
- Bouckaert, G., & Peters, B. G. (2023). Coordination in Public Sector Organizations: Addressing the Elephant in the Room. *Public Administration Review*, 83(1), 123-141. <https://archive.org/details/coordinationofpu0000bouc>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications. https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- David, F. R. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education. http://www.rusdintahir.com/wp-content/uploads/2018/04/Strategic_Management-Concepts_and_Cas.pdf
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2016). Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1-116. <http://dx.doi.org/10.1561/2900000005>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kemenkeu. (2015). Bagaimana Pendekatan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) Diimplementasikan Agar Meningkatkan Kualitas Anggaran Publik. <https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/artikel/57-bagaimana-pendekatan-penganggaran-berbasis-kinerja-pbk-diimplementasikan-agar-meningkatkan-kualitas-anggaran-publik.html>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kemenkeu. (2023). Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/lahat/id/data-publikasi/artikel/3005-efektivitas-dan-efisiensi-pengelolaan-anggaran-pendapatan-dan-belanja-negara.html>
- GINTING, A. H., Wardana, D., & Zainal, Z. (2020). STRATEGI PEMERINTAH DALAM PENGEMBANGAN OBJEK WISATA ALAM TELUK JERING KABUPATEN KAMPAR. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 10(1), 211-219. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v10i1.874>
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Lahat. (2023). Laporan Kinerja Tahun 2023. Pemerintah Kabupaten Lahat. <https://lahatkab.go.id/dokumen/lakip/2023>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications. <http://www.theculturelab.umd.edu/uploads/1/4/2/2/14225661/miles-huberman-saldana-designing-matrix-and-network-displays.pdf>
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/51467/pp-no-17-tahun-2017>
- Rahim, M. A. (2022). Implikasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) serta Anggaran Berbasis Kinerja Selama Masa Pembatasan Sosial Berskala Besar. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 234-251. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JAP/article/view/4892>
- Rahmadani, S. (2022). Evaluasi Koordinasi dan Integrasi Penyusunan Perencanaan Pembangunan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45-62. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jiana/article/view/15234>
- Spradley, J. P. (2016). *Participant Observation*. Waveland Press. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.uoregon.edu/dist/e/14077/files/2017/01/spradley-participant-observation-2cg3cpu.pdf>
- Sulistiyani, A. T. (2022). Koordinasi Lintas Sektor dalam Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(1), 45-62. <https://journal.uir.ac.id/index.php/JAPI/article/view/7856>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Wahyudi, A., & Kusumasari, B. (2023). Koordinasi Kelembagaan dalam Implementasi E-Government di Indonesia: Studi Kasus SIPD. *Indonesian Journal of Public Administration*, 9(1), 23-40. <https://ijpa.fisip.ui.ac.id/index.php/ijpa/article/view/324>
- Zhang, Y., & Feiock, R. C. (2023). Institutional Collective Action and Local Government Collaboration: A Meta-Analysis. *Public Administration*, 101(3), 890-908. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/psj.12023>

