Penyusunan Anggaran Belanja Pegawai Pada Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi DKI Jakarta

Citra Dian Ayu Puspita[1*], Sawitri Budi Utami[2]
Universitas Padjadjaran, Universitas Padjadjaran
*Email Korespondensi: citra21011@unpad.ac.id

Information Article
History Article
Submission: 21-02-2025
Revision: 01-03-2025
Published: 01-03-2025

DOI Article:
10.24905/permana.v16i2.718

A B S T R A K

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketidaktercapaian realisasi anggaran belanja pegawai BPBUMD Provinsi DKI Jakarta pada 2020-2023, yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Faktor penyebabnya meliputi perubahan jumlah pegawai yang tidak terduga, keterlambatan administrasi, serta revisi kebijakan fiskal yang berdampak pada pengalokasian dana. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan anggaran belanja pegawai melalui enam tahapan utama. Metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan kendala dalam tahap pengolahan data, penyusunan anggaran definitif, dan sosialisasi anggaran. Ketidaktepatan proyeksi pegawai, perubahan kebijakan pajak, serta gangguan sistem Smart Planning Budgeting menyebabkan keterlambatan. Selain itu, keterlambatan data listing dari BPKD menghambat pencairan anggaran. Diperlukan perbaikan dalam akurasi data, koordinasi antarinstansi, serta sistem perencanaan yang lebih responsif terhadap perubahan.

Kata Kunci: Penganggaran, Proses Penyusunan Anggaran, Belanja Pegawai

A B S T R A C T

This research was motivated by the failure to achieve the realization of the BPBUMD employee budget for DKI Jakarta Province in 2020-2023, which shows that there is a mismatch between budget planning and implementation. Contributing factors include unexpected changes in the number of employees, administrative delays, and revisions to fiscal policy which impacted fund allocation. This research aims to analyze the process of preparing employee expenditure budgets through six main stages. The method used is descriptive qualitative research using interview techniques, documentation, and observation. The research results show obstacles in the stages of data processing, definitive budget preparation, and budget socialization. Inaccuracies in

Acknowledgment

 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

employee projections, changes in tax policies, and disruptions to the Smart Planning Budgeting system caused delays. Apart from that, delays in listing data from BPKD hamper budget disbursement. Improvements are needed in data accuracy, inter-agency coordination, and a planning system that is more responsive to change.

Key word: *Budgeting, Budget Preparation Process, Employee Expenditure*

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan keuangan daerah yang bertujuan untuk memastikan penggunaan dana publik secara efektif dan efisien. Salah satu komponen utama dalam anggaran daerah adalah belanja pegawai, yang mencakup gaji, tunjangan, serta komponen lainnya. Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BPBUMD) Provinsi DKI Jakarta memiliki peran strategis dalam memastikan anggaran belanja pegawai tersusun dengan baik agar mendukung kelancaran operasional dan peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Dalam penyusunannya, anggaran belanja pegawai harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti kebutuhan pegawai, kebijakan pemerintah daerah terkait kenaikan gaji dan tunjangan, serta kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi besaran anggaran. Perencanaan yang kurang akurat dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam alokasi anggaran, baik dalam bentuk kelebihan maupun kekurangan dana, yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas keuangan daerah. Oleh karena itu, perencanaan anggaran harus dilakukan dengan cermat dan berbasis pada data yang valid.

Berdasarkan data realisasi anggaran BPBUMD tahun 2020-2023, terlihat bahwa realisasi anggaran belanja pegawai tidak mencapai 100%, yang menunjukkan adanya kendala dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Beberapa faktor yang mempengaruhi ketidaktercapaian target anggaran ini antara lain perubahan jumlah pegawai yang tidak terduga, penyesuaian pajak penghasilan (PPh), serta keterlambatan administrasi dalam proses pencairan dana. Selain itu, kurangnya akurasi dalam proyeksi kebutuhan pegawai dan perubahan kebijakan fiskal juga menjadi tantangan utama dalam penyusunan anggaran belanja pegawai.

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Dalam aspek regulasi, penyusunan anggaran daerah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, yang menekankan prinsip efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam pengelolaan anggaran. Oleh karena itu, BPBUMD perlu memastikan bahwa proses perencanaan anggaran belanja pegawai dilakukan secara akurat dengan mempertimbangkan kondisi kepegawaian, kebijakan kenaikan gaji dan tunjangan, serta potensi perubahan regulasi yang dapat memengaruhi alokasi anggaran. Kepatuhan terhadap regulasi ini akan membantu menghindari risiko penyimpangan dalam pengelolaan keuangan daerah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyusunan anggaran belanja pegawai di BPBUMD Provinsi DKI Jakarta dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi realisasi anggaran serta kendala dalam perencanaan anggaran. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, diharapkan dapat diberikan rekomendasi yang konstruktif guna meningkatkan akurasi penyusunan anggaran belanja pegawai serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah.

Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana peran BPBUMD dalam mengelola belanja pegawai agar lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penyusunan anggaran yang lebih akurat akan memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan operasional BPBUMD dan memastikan bahwa setiap pegawai menerima haknya secara tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang lebih efektif dalam penyusunan anggaran belanja pegawai yang sesuai dengan kebutuhan operasional BPBUMD. Dengan perencanaan yang lebih matang dan sistem penganggaran yang lebih akurat, maka realisasi anggaran belanja pegawai dapat lebih optimal, mendukung kinerja pegawai, serta meningkatkan efisiensi penggunaan dana publik di Provinsi DKI Jakarta.

Pada Penelitian ini menggunakan teori penyusunan anggaran menurut Munandar, 2015. Penyusunan anggaran adalah proses perencanaan dan pengalokasian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Munandar, 2015 penyusunan anggaran tidak dilakukan secara merata, tetapi melalui beberapa tahapan agar hasilnya lebih akurat dan sesuai kebutuhan. Tahapan pertama adalah mengumpulkan data dan informasi yang akurat sebagai dasar pembuatan anggaran. Setelah itu, data yang telah dikumpulkan diolah untuk

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

menghasilkan perkiraan yang lebih tepat.

Selanjutnya, disusun anggaran sementara yang masih memungkinkan adanya perubahan atau penyempurnaan. Anggaran ini kemudian didiskusikan untuk mendapatkan masukan dan penyesuaian agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah tahap diskusi selesai, disusun anggaran definitif yang telah disempurnakan dan siap disahkan untuk digunakan pada periode berikutnya. Tahap akhir dalam penyusunan anggaran adalah sosialisasi anggaran definitif kepada seluruh pihak terkait. Hal ini bertujuan agar setiap pihak memahami perannya dalam implementasi anggaran sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan melalui tahapan yang sistematis, penyusunan anggaran dapat lebih akurat, meminimalisir perbedaan antara perencanaan dan realisasi, serta memastikan penggunaan sumber daya yang lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam proses penyusunan anggaran belanja pegawai pada Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BPBUMD) Provinsi DKI Jakarta. Data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi serta wawancara dengan pihak BPBUMD, sedangkan data sekunder bersumber dari laporan realisasi anggaran tahun 2020-2023, buku, serta jurnal terkait penyusunan anggaran.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi untuk memahami langsung proses penyusunan anggaran, wawancara untuk menggali informasi dari pejabat terkait, serta dokumentasi sebagai bukti pendukung (Sugiyono, 2022). Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik snowball sampling, dengan melibatkan Kepala Sub Kelompok Program dan Keuangan serta pegawai yang bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran di BPBUMD. Penelitian ini dilakukan di BPBUMD Provinsi DKI Jakarta yang berlokasi di Jl. Kebon Sirih No.18, Gambir, Jakarta Pusat. Waktu penelitian disesuaikan dengan proses pengumpulan dan analisis data guna memastikan hasil yang akurat dan komprehensif.

Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman, yang mencakup empat tahapan: pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi; reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan; penyajian data dalam bentuk deskripsi atau bagan untuk mempermudah pemahaman; serta verifikasi dan penarikan kesimpulan yang didukung oleh

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

bukti yang kuat (Sugiyono, 2022).

HASIL

Proses penyusunan anggaran belanja pegawai di BPBUMD Provinsi DKI Jakarta dilaksanakan berdasarkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan mengacu pada berbagai peraturan, seperti Pemendagri No. 27 Tahun 2021, PP No. 12 Tahun 2019, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, 2020. Definisi anggaran menurut Mardiasmo, 2021 menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja dalam ukuran finansial, sementara penganggaran adalah proses penyusunannya. Proses penyusunan anggaran dimulai dengan serangkaian tahapan formal, mulai dari penyampaian rancangan KUA dan PPAS oleh ketua TRAD kepada kepala daerah, hingga finalisasi dan penyempurnaan dokumen anggaran setelah melalui evaluasi dari berbagai instansi terkait. Tahapan ini memastikan setiap aspek keuangan telah diperhitungkan secara cermat dalam satu tahun anggaran. BPBUMD sebagai perangkat daerah yang bertugas dalam pembinaan Badan Usaha Milik Daerah, juga mengikuti ketentuan dalam Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 62 Tahun 2021 . Dengan demikian, tata kelola dan mekanisme perencanaan serta penganggaran dijalankan secara sistematis untuk mencapai efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Tahap awal penyusunan anggaran adalah pengumpulan data dan informasi. Di sini, data mengenai kebutuhan pegawai seperti gaji, tunjangan, insentif, dan biaya pelatihan dihimpun dengan seksama. Pengumpulan data ini juga memperhatikan kebijakan privasi dan keamanan data, serta kondisi kepegawaian yang meliputi pegawai yang aktif, pensiun, atau yang akan direkrut. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa pengumpulan data dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan pegawai untuk tahun mendatang, serta memonitor perubahan kebijakan seperti kenaikan pajak, gaji, dan tunjangan. Langkah ini krusial untuk menghasilkan anggaran yang realistis dan mendekati kebutuhan aktual.

Setelah data terkumpul, tahap selanjutnya adalah mengolah data dan informasi tersebut. Data mentah yang diperoleh dari berbagai sumber kemudian dianalisis, diorganisir, dan diinterpretasikan sehingga menghasilkan informasi yang berguna bagi proses pengambilan keputusan anggaran. Dalam proses pengolahan, peran Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD)

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

sangat vital. Data kebutuhan anggaran disusun dalam format standar berupa *file Excel* dengan kode rekening untuk masing-masing komponen belanja seperti gaji pokok, tunjangan kinerja, dan komponen lainnya. Format standar ini memudahkan validasi dan perhitungan secara otomatis.

Tahap penyusunan anggaran sementara dilakukan setelah data diolah dengan teliti. Rancangan anggaran sementara atau PPAS mencakup proyeksi pendapatan, alokasi belanja, dan asumsi dasar yang mengacu pada realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya, terutama data dari tahun 2023 karena data tahun 2024 belum lengkap. Adanya tren penurunan anggaran belanja pegawai selama beberapa tahun terakhir turut diperlihatkan melalui data RKA. Tabel berikut menggambarkan perkembangan anggaran belanja pegawai BPBUMD dari tahun 2020 hingga 2023:

Tabel 1. Data RKA Belanja Pegawai BPBUMD 2020-2023

Tahun	Jumlah Anggaran Belanja Pegawai
2020	20.883.765.000
2021	20.179.582.324
2022	19.369.966.049
2023	18.909.782.340

Sumber: Diolah oleh penulis

Setelah penyusunan anggaran sementara, dilakukan tahap diskusi bersama para pemangku kepentingan untuk memastikan kesesuaian antara alokasi anggaran yang diusulkan dengan kebutuhan kepegawaian. Proses diskusi ini melibatkan instansi seperti Badan Keuangan Daerah (BKD), Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA), dan Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BPBUMD). Melalui diskusi ini, dilakukan verifikasi data guna memastikan bahwa anggaran yang diajukan telah mempertimbangkan faktor-faktor penting seperti jumlah pegawai, kenaikan gaji, tunjangan, serta kebijakan pajak yang berlaku. Proses ini juga bertujuan untuk menghindari potensi ketidakseimbangan anggaran yang dapat menghambat operasional instansi di kemudian hari.

Setelah proses diskusi dan verifikasi selesai, tahap berikutnya adalah penyusunan anggaran definitif, di mana anggaran sementara yang telah disepakati dimasukkan ke dalam Sistem Perencanaan dan Penganggaran Provinsi DKI Jakarta (*Smart Planning Budgeting*). Sistem ini memungkinkan perhitungan otomatis serta validasi data secara terintegrasi untuk memastikan bahwa total anggaran sesuai dengan pagu yang tersedia. Dengan adanya sistem ini, proses pe-

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

rencanaan menjadi lebih akurat dan efisien, sehingga mendukung pencairan dana dan pembayaran gaji pegawai secara tepat waktu. Hasil akhir dari penyusunan anggaran definitif ini kemudian dituangkan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), yang menjadi dasar dalam pelaksanaan anggaran serta acuan dalam pengelolaan keuangan instansi terkait.Tabel berikut menunjukkan rincian dokumen pelaksanaan anggaran dari tahun 2020 hingga 2023:

Tabel 2. Dokumen Pelaksanaan Anggaran Tahun 2020-2023

Tahun	Gaji dan Tunjangan	Tunjangan Kinerja Daerah	Tambahan Pengasilan berdasar beban kerja	TOTAL
2020	5.293.285.000	14.594.480.000	996.000.000	**20.883.765.000**
2021	5.283.616.033	13.917.966.291	978.000.000	**20.179.582.324**
2022	5.478.867.000	12.895.099.049	996.000.000	**19.369.966.049**
2023	5.523.639.000	12.428.443.340	957.700.000	**18.909.782.340**

Sumber: diolah oleh Penulis

Sosialisasi anggaran definitif merupakan tahapan krusial dalam memastikan bahwa seluruh pihak terkait memahami rencana anggaran serta alur pencairan dan penggunaan dana secara transparan. Proses ini bertujuan untuk menghindari kesalahan dalam alokasi anggaran dan memastikan bahwa setiap instansi dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam sosialisasi ini, Badan Keuangan Daerah (BKD) memiliki peran utama dalam menyusun dan menyampaikan informasi terkait alokasi anggaran kepada instansi terkait. Kejelasan dalam komunikasi mengenai prosedur pencairan dan penggunaan dana sangat diperlukan agar seluruh proses administrasi berjalan efisien dan tepat waktu. Pelaksanaan sosialisasi ini mencakup beberapa tahapan penting yang saling berkaitan. Pertama, BKD melakukan pembuatan listing data yang berisi rincian anggaran definitif untuk setiap unit kerja. Setelah data tersusun, instansi terkait mengajukan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) sebagai bentuk permohonan pencairan dana berdasarkan kebutuhan anggaran yang telah ditetapkan. SPP kemudian diverifikasi dan ditindaklanjuti dengan penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM), yang menjadi dasar bagi Bank DKI untuk mengeksekusi pencairan dana ke rekening masing-masing penerima. Dengan sistem yang terstruktur ini, diharapkan pencairan anggaran dapat berjalan lancar, sehingga program kerja dan operasional instansi dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.

Meskipun proses penyusunan anggaran telah dilakukan secara sistematis, terdapat beberapa hambatan yang muncul. Salah satunya adalah perubahan data pegawai yang tidak

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

terduga, yang berdampak pada akurasi perhitungan alokasi dana. Data jumlah pegawai yang fluktuatif menyebabkan penyesuaian anggaran harus dilakukan secara berkala. Tabel berikut menggambarkan data jumlah pegawai BPBUMD dari tahun 2020 hingga 2023:

Tabel 3. Data Jumlah Pegawai BPBUMD 2020-2023

Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai Masuk	Pegawai Keluar
2020	43	2	1
2021	40	2	-
2022	42	-	2
2023	45	5	1

Sumber: Laporan Kinerja Pemerintah Daerah BPBUMD 2020-2023

Salah satu hambatan utama dalam penganggaran gaji pegawai adalah perubahan besaran pajak, terutama Pajak Penghasilan (PPh). Perubahan ini berdampak langsung pada perhitungan gaji bersih yang diterima pegawai serta total anggaran yang harus dialokasikan oleh instansi terkait. Ketidakpastian dalam kebijakan pajak dapat menyebabkan revisi perhitungan anggaran, yang berpotensi menghambat proses perencanaan keuangan. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pemantauan kebijakan pajak yang lebih proaktif agar perubahan dapat segera diantisipasi dan diintegrasikan dalam perhitungan anggaran.

Selain itu, keterlambatan pemberian data listing oleh Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) menjadi tantangan lain yang dapat memperlambat proses verifikasi dan pencairan dana. Data listing ini sangat penting untuk memastikan keakuratan jumlah pegawai yang berhak menerima gaji, sehingga keterlambatan dapat mengakibatkan tertundanya pembayaran. Jika tidak segera diatasi, hal ini berpotensi menurunkan kesejahteraan pegawai dan menggangu stabilitas operasional instansi. Oleh sebab itu, diperlukan koordinasi yang lebih baik antara pihak terkait agar data dapat disediakan tepat waktu.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, diperlukan langkah-langkah strategis yang mencakup perencanaan anggaran yang fleksibel, pemantauan kebijakan pajak secara berkala, serta peningkatan koordinasi antarinstansi dalam penyediaan data keuangan. Implementasi sistem pengelolaan keuangan yang lebih terintegrasi juga dapat membantu mempercepat proses verifikasi dan pencairan dana. Dengan pendekatan yang sistematis dan kolaboratif, proses penganggaran dapat berjalan lebih efisien, akurat, dan tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran belanja pegawai pada Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah (BPBUMD) Provinsi DKI Jakarta masih menghadapi beberapa kendala yang menghambat efektivitasnya. Dari enam tahapan penyusunan anggaran menurut (Munandar, 2015) tiga tahapan yakni mengolah data dan informasi, menyusun anggaran definitif, serta mensosialisasikan anggaran definitif belum berjalan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa proses penganggaran masih memerlukan perbaikan dalam berbagai aspek. Salah satu permasalahan utama dalam penyusunan anggaran adalah ketidaktepatan dalam pengolahan data pegawai akibat perubahan jumlah pegawai yang tidak terduga. Ketidakakuratan data ini menyebabkan proyeksi anggaran menjadi kurang optimal. Selain itu, keterlambatan dalam penyusunan anggaran definitif juga dipengaruhi oleh perubahan kebijakan pajak penghasilan (PPh) serta kendala teknis dalam penggunaan sistem perencanaan anggaran Smart Planning Budgeting yang sering mengalami gangguan, sehingga memperpanjang proses finalisasi anggaran.

Pada tahap sosialisasi anggaran definitif, keterlambatan pemberian data listing dari BPKD juga menjadi kendala yang menghambat pencairan belanja pegawai. Hal ini berdampak pada kesejahteraan pegawai serta kelancaran operasional BPBUMD secara keseluruhan. Dengan demikian, efektivitas penyusunan anggaran masih perlu ditingkatkan melalui perbaikan sistem perencanaan, peningkatan akurasi data kepegawaian, serta koordinasi yang lebih baik antarinstansi terkait. Untuk meningkatkan efektivitas penyusunan anggaran belanja pegawai, BPBUMD perlu mengadopsi strategi yang lebih fleksibel dalam perencanaan anggaran, seperti pemanfaatan teknologi *Human Resource Information System* (HRIS) untuk meningkatkan akurasi data kepegawaian. Selain itu, koordinasi yang lebih intensif dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) juga diperlukan untuk memastikan data pegawai selalu diperbarui secara akurat.

Secara keseluruhan, penyusunan anggaran belanja pegawai di BPBUMD masih memerlukan berbagai perbaikan, terutama dalam hal keakuratan data, responsivitas terhadap perubahan kebijakan, serta efektivitas komunikasi antarinstansi. Dengan perencanaan yang lebih baik dan sistem pengelolaan anggaran yang lebih optimal, diharapkan proses penganggaran dapat berjalan lebih efisien, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan operasional BPBUMD.

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 62 Tahun 2021, (2021).

Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.

Munandar. (2015). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. BPFE Yogyakarta.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, (2020). https://peraturan.bpk.go.id/details/162792/permendagri-no-77-tahun-2020

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta Bandung.

Vol. 16, No.2, Special Issue 2024, Halaman 1171-1180 Copyright ©2025, PERMANA

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License