PREDIKSI
Jurnal Administrasi & Kebijakan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus Samarinda

Praharsa. Randy.,Lutfi. Achmad. (2026). Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagai Instrumen Reformasi Tata Kelola Keuangan Publik. *Prediksi. Vol. 25 (2) 464-478*.

Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagai Instrumen Reformasi Tata Kelola Keuangan Publik

Randy Praharsa[1*], Achmad Lutfi[2]
[1,2,] *Universitas Indonesia*
Email: [1]randy.praharsa@ui.ac.id, [2]achmad.lutfi@ui.ac.id

INFORMASI ARTIKEL
Riwayat Artikel:
Received:
30 Mei 2026
Received in revised form:
30 Juni 2026
Accepted:
28 Juli 2026

Keyword:
Budget Reform, Governance, Public Management

Kata Kunci:
Reformasi Penganggaran, Tata Kelola Pemerintah, Manajemen Publik

ABSTRACT
This study aims to analyze the implementation of the Redesigned Planning and Budgeting System (RSPP) as an instrument for public financial governance reform in Indonesia. It employs a qualitative approach with a case study design, utilizing in-depth interviews, document analysis, and limited observation involving 15 key informants. The findings indicate that RSPP has been implemented formally and administratively, contributing to improvements in document structure, procedural consistency, and the strengthening of formal accountability. However, the implementation has not yet led to substantive changes in budget decision-making practices. Budget allocations remain influenced by historical patterns, political dynamics, and pragmatic considerations, while the use of performance information remains limited. Furthermore, limited administrative capacity, organizational culture, weak performance incentives, and political factors constitute the main barriers to effective implementation. The study concludes that RSPP is an essential prerequisite for improving public financial governance; however, it is insufficient to drive substantive reform without strengthening institutional capacity, performance-based incentives, cross-unit coordination, and a strong commitment to results-based budgeting.

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagai instrumen reformasi tata kelola keuangan publik di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, analisis dokumen, dan observasi terbatas terhadap 15 informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RSPP telah diimplementasikan secara formal dan administratif serta berkontribusi terhadap perbaikan struktur dokumen, konsistensi prosedural, dan penguatan akuntabilitas formal. Namun demikian, implementasi tersebut belum menghasilkan perubahan substantif dalam praktik pengambilan keputusan anggaran. Alokasi anggaran masih dipengaruhi pola historis, dinamika politik, dan pertimbangan pragmatis, sementara pemanfaatan informasi kinerja masih terbatas. Selain itu, keterbatasan kapasitas aparatur, budaya organisasi, lemahnya insentif kinerja, dan faktor politik menjadi hambatan utama. Penelitian ini menyimpulkan bahwa RSPP merupakan prasyarat penting dalam perbaikan tata kelola keuangan publik, namun belum cukup untuk mendorong reformasi substantif tanpa penguatan kapasitas kelembagaan, insentif kinerja, koordinasi lintas unit, dan komitmen terhadap penganggaran berbasis hasil.

This is an open access article under the CC BY-SAlicense

* Corresponding author: randy.praharsa@ui.ac.id

PENDAHULUAN

Tata kelola keuangan publik merupakan salah satu pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintahan modern karena menentukan bagaimana sumber daya publik direncanakan, dialokasikan, dikelola, dan dipertanggungjawabkan untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Dalam perspektif administrasi publik, tata kelola keuangan publik tidak semata-mata berkaitan dengan mekanisme teknis penyusunan anggaran, melainkan mencerminkan kapasitas negara dalam menerjemahkan visi pembangunan ke dalam kebijakan yang efektif dan berdampak nyata bagi masyarakat. Kualitas tata kelola keuangan publik juga berkaitan erat dengan legitimasi pemerintah, karena penggunaan dana publik yang tidak efektif dan tidak akuntabel berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara (Allen, 2003). Berbagai studi menunjukkan bahwa negara dengan sistem tata kelola keuangan publik yang kuat cenderung memiliki kinerja pembangunan yang lebih baik, tingkat pemborosan anggaran yang lebih rendah, serta kapasitas pelayanan publik yang lebih memadai (Curristine, et. al. 2007; de Renzio & Wehner, 2017). Sebaliknya, kelemahan dalam tata kelola keuangan publik sering kali berkorelasi dengan rendahnya efektivitas belanja, ketimpangan hasil pembangunan, serta meningkatnya risiko penyalahgunaan anggaran. Oleh karena itu, reformasi pengelolaan keuangan publik menjadi agenda strategis yang terus diupayakan oleh banyak negara, termasuk Indonesia.

Efektivitas tata kelola keuangan publik sangat bergantung pada kualitas sistem perencanaan dan penganggaran yang digunakan pemerintah. Sistem perencanaan berfungsi untuk menetapkan arah pembangunan, tujuan strategis, dan prioritas kebijakan, sedangkan sistem penganggaran berperan sebagai instrumen alokasi sumber daya untuk merealisasikan tujuan tersebut. Hubungan yang kuat dan konsisten antara perencanaan dan penganggaran menjadi prasyarat utama bagi terciptanya belanja publik yang efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil (Cangiano et. al, 2013; Robinson & Last, 2020). Namun demikian, literatur administrasi publik menunjukkan bahwa integrasi perencanaan dan penganggaran merupakan salah satu tantangan terbesar dalam reformasi pengelolaan keuangan publik. Allen &Tommasi (2001) serta Diamond (2013) menegaskan bahwa banyak pemerintah menghadapi kesenjangan struktural dan institusional antara unit perencanaan dan unit penganggaran, yang menyebabkan kedua proses tersebut berjalan secara paralel tanpa keterkaitan yang kuat. Akibatnya, dokumen perencanaan sering kali tidak menjadi rujukan utama dalam pengambilan keputusan anggaran.

Dalam praktiknya, perencanaan kerap disusun sebagai formalitas administratif untuk memenuhi ketentuan regulasi, sementara keputusan penganggaran lebih dipengaruhi oleh pola historis, keterbatasan fiskal jangka pendek, serta kepentingan birokratis dan politik. Barrett (2004) menyebut kondisi ini sebagai *planning–budgeting disconnect*, di mana perencanaan kehilangan fungsi strategisnya dan tidak mampu mengarahkan alokasi sumber daya secara substantif. Robinson (2014) menambahkan bahwa dominasi pendekatan *incremental budgeting* membuat pemerintah sulit melakukan realokasi anggaran secara signifikan meskipun prioritas pembangunan telah berubah. Kegagalan mengintegrasikan perencanaan dan penganggaran berdampak langsung pada kualitas kinerja pemerintah. Program dan kegiatan yang dibiayai melalui anggaran tidak selalu mencerminkan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan, sementara indikator kinerja yang dirumuskan dalam dokumen perencanaan jarang digunakan sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan. OECD (2019) menegaskan bahwa lemahnya integrasi perencanaan dan penganggaran merupakan salah satu hambatan utama dalam mewujudkan tata kelola keuangan publik yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks negara berkembang, tantangan tersebut sering kali diperparah oleh keterbatasan kapasitas institusional dan sumber daya manusia. Andrews et al. (2017)

menunjukkan bahwa reformasi pengelolaan keuangan publik di banyak negara berkembang cenderung menghasilkan perubahan prosedural tanpa transformasi substantif dalam perilaku organisasi. Reformasi lebih difokuskan pada pemenuhan standar formal dan praktik terbaik internasional, sementara aspek pembelajaran organisasi dan perubahan budaya birokrasi kurang mendapat perhatian.

Di Indonesia, persoalan ketidaksinambungan antara perencanaan dan penganggaran menjadi isu yang terus berulang dalam diskursus reformasi keuangan publik. Meskipun berbagai regulasi telah mendorong penerapan penganggaran berbasis kinerja dan pendekatan program, implementasinya masih menghadapi fragmentasi sistem, tumpang tindih dokumen, serta dominasi kepatuhan prosedural dibandingkan orientasi pada hasil (Sofyani & Akbar, 2015; Salomo & Utama, 2021). Kondisi ini menyebabkan perencanaan belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan anggaran. Berbagai studi empiris di Indonesia menunjukkan bahwa aparatur birokrasi sering kali lebih fokus pada kelengkapan dokumen dan kepatuhan terhadap jadwal, dibandingkan pada kualitas substansi perencanaan dan relevansi program terhadap kebutuhan masyarakat (Keban, 2019; Prasetyo, 2023). Dampaknya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga dirasakan langsung oleh masyarakat melalui rendahnya kualitas layanan publik dan terbatasnya dampak pembangunan.

Sebagai respon terhadap berbagai permasalahan tersebut, pemerintah Indonesia memperkenalkan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagai bagian dari agenda reformasi pengelolaan keuangan publik. RSPP diarahkan untuk menyederhanakan struktur perencanaan, mengurangi tumpang tindih dokumen, serta memperkuat keterkaitan antara tujuan strategis, program, kegiatan, dan alokasi anggaran. Secara normatif, RSPP diposisikan sebagai instrumen strategis untuk mendorong pengelolaan keuangan publik yang lebih terintegrasi, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja (World Bank, 2018; OECD, 2022). Redesain sistem ini juga bertujuan untuk mendorong penggunaan logika program dan hasil dalam pengambilan keputusan fiskal, sehingga anggaran tidak lagi dipandang sekadar sebagai daftar belanja, tetapi sebagai alat kebijakan untuk mencapai *outcome* pembangunan. Mauro, et. al. (2020) menekankan bahwa reformasi sistem perencanaan dan penganggaran yang berorientasi pada hasil memiliki potensi besar untuk meningkatkan kualitas tata kelola keuangan publik, asalkan didukung oleh kapasitas institusional yang memadai. Namun demikian, literatur reformasi sektor publik menunjukkan bahwa perubahan desain sistem tidak secara otomatis menghasilkan perubahan praktik. Bouckaert dan Halligan (2008) serta Pollitt dan Bouckaert (2017) menegaskan bahwa reformasi sering kali menghadapi resistensi birokrasi, keterbatasan kapasitas aparatur, serta ketegangan antara tuntutan perubahan dan budaya organisasi yang telah mengakar. Dalam konteks perencanaan dan penganggaran, risiko yang muncul adalah terjadinya *ceremonial adoption*, di mana sistem baru diadopsi secara formal tanpa diinternalisasi dalam praktik sehari-hari.

Sejumlah studi terbaru juga menyoroti pentingnya peran aktor birokrasi dalam menentukan keberhasilan reformasi pengelolaan keuangan publik. Oktanidya (2024) serta Lulaj, Zarin, dan Rahman (2022) menunjukkan bahwa cara aparatur memahami, menafsirkan, dan merespons perubahan sistem sangat mempengaruhi sejauh mana reformasi menghasilkan dampak substantif. Reformasi yang tidak disertai dengan penguatan kapasitas, insentif kinerja, dan mekanisme umpan balik cenderung berhenti pada perubahan administratif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memandang Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran bukan semata sebagai inovasi teknokratis, melainkan sebagai proses sosial dan kelembagaan yang sarat dengan dinamika aktor, kepentingan, dan konteks organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali secara mendalam bagaimana RSPP diimplementasikan dalam praktik,

bagaimana aparatur birokrasi memaknai perubahan sistem, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya sebagai instrumen reformasi tata kelola keuangan publik.

Penelitian ini berfokus pada permasalahan bagaimana Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran diimplementasikan dalam praktik pengelolaan keuangan publik, bagaimana aparatur birokrasi merespons perubahan sistem tersebut, serta sejauh mana redesain mampu memperkuat integrasi perencanaan dan penganggaran program. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji implikasi RSPP terhadap akuntabilitas dan kualitas tata kelola keuangan publik. Sejalan dengan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran dalam praktik pemerintahan di Indonesia, serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilannya sebagai instrumen reformasi. Meskipun kajian mengenai reformasi pengelolaan keuangan publik dan integrasi perencanaan penganggaran telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek desain kebijakan, evaluasi normatif, atau pengukuran kinerja secara kuantitatif. Relatif terbatas penelitian yang secara mendalam mengkaji bagaimana Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran diimplementasikan dalam praktik birokrasi sehari-hari, bagaimana aparatur memaknai perubahan sistem tersebut, serta bagaimana dinamika kelembagaan dan non-teknis mempengaruhi efektivitasnya sebagai instrumen reformasi tata kelola keuangan publik, khususnya dalam konteks Indonesia. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) pada pemahaman empiris mengenai proses, aktor, dan praktik implementasi RSPP di tingkat organisasi pemerintahan. Artikel ini berkontribusi secara teoretis dengan memperkaya literatur administrasi publik dan pengelolaan keuangan publik melalui penggunaan perspektif kelembagaan dan implementasi kebijakan dalam menganalisis RSPP sebagai proses sosial, bukan sekadar inovasi teknokratis. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti kualitatif mengenai dinamika implementasi RSPP, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya, serta implikasinya terhadap integrasi perencanaan dan penganggaran serta akuntabilitas keuangan publik, yang diharapkan dapat menjadi rujukan bagi perumusan kebijakan dan penguatan reformasi pengelolaan keuangan publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan kausal atau mengukur tingkat keberhasilan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) secara kuantitatif, melainkan untuk memahami secara mendalam bagaimana RSPP diimplementasikan dalam praktik, dimaknai oleh aparatur birokrasi, serta berfungsi sebagai instrumen reformasi tata kelola keuangan publik. Studi kasus memungkinkan peneliti menggali konteks, proses, dan dinamika aktor yang melekat dalam implementasi kebijakan, yang tidak dapat ditangkap secara memadai melalui pendekatan survei atau eksperimen (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018).

Desain studi kasus dipandang relevan karena implementasi RSPP merupakan fenomena kebijakan yang kompleks, kontekstual, dan dipengaruhi oleh faktor kelembagaan, budaya organisasi, serta relasi kekuasaan dalam birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini memosisikan RSPP tidak hanya sebagai desain teknokratis, tetapi sebagai proses sosial dan kelembagaan yang dijalankan oleh aktor-aktor pemerintahan dalam kerangka tata kelola keuangan publik. Informan dalam penelitian ini berjumlah 15 orang, yang dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dan relevansi peran dalam proses perencanaan dan penganggaran. Kriteria pemilihan informan terdiri dari: (1) aparatur yang terlibat langsung

dalam penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran; (2) memiliki pengalaman kerja minimal tiga tahun dalam bidang perencanaan, penganggaran, atau pengelolaan keuangan publik; dan (3) memahami implementasi RSPP baik pada tahap perencanaan, penganggaran, maupun evaluasi kinerja.

Secara rinci, informan terdiri atas pejabat perencana, pejabat pengelola keuangan, analis kebijakan, serta pejabat struktural pada unit perencanaan dan keuangan. Variasi posisi informan dimaksudkan untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai implementasi RSPP, mulai dari aspek teknis, administratif, hingga pengambilan keputusan strategis. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, di mana proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan temuan substantif baru (Guest, et. al., 2006). Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terbatas. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian, meliputi pemahaman informan terhadap RSPP, pengalaman implementasi, hambatan yang dihadapi, serta persepsi terhadap dampaknya terhadap tata kelola keuangan publik. Wawancara berlangsung antara 45–90 menit dan direkam dengan persetujuan informan. Studi dokumentasi mencakup analisis dokumen perencanaan dan penganggaran, seperti rencana pembangunan jangka menengah, rencana kerja tahunan, dokumen anggaran, pedoman teknis RSPP, serta laporan evaluasi kinerja. Dokumen-dokumen ini digunakan untuk menelusuri konsistensi antara desain kebijakan dan praktik implementasi, serta untuk memvalidasi temuan hasil wawancara. Observasi terbatas dilakukan untuk mengamati proses penyusunan dan pembahasan dokumen perencanaan dan penganggaran, khususnya interaksi antar unit kerja dan dinamika pengambilan keputusan. Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengacu pada tahapan analisis kualitatif yang dikemukakan oleh Braun & Clarke (2006).

Tahap pertama adalah familiarisasi data, di mana peneliti membaca ulang transkrip wawancara dan dokumen secara menyeluruh. Tahap kedua adalah *open coding*, yaitu pemberian kode awal pada bagian-bagian data yang relevan dengan fokus penelitian, seperti pemaknaan RSPP, praktik integrasi perencanaan dan penganggaran, serta faktor penghambat dan pendukung implementasi. Tahap ketiga adalah pengelompokan kode ke dalam tema-tema awal, yang kemudian direview dan disempurnakan pada tahap keempat untuk menghasilkan tema-tema utama penelitian. Tema-tema tersebut mencerminkan pola makna yang konsisten dan signifikan dalam data, serta digunakan sebagai dasar dalam penyusunan hasil dan pembahasan. Pada tahap akhir, dilakukan interpretasi temuan dengan mengaitkan hasil analisis empiris dengan teori dan temuan penelitian sebelumnya dalam bidang administrasi publik dan pengelolaan keuangan publik. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan strategi triangulasi sumber dan teknik, dengan membandingkan hasil wawancara, dokumen, dan observasi. Selain itu, dilakukan *member checking* secara terbatas dengan mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara kepada beberapa informan kunci. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan konsistensi interpretasi data (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis implementasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagai bagian dari reformasi tata kelola keuangan publik di Indonesia. Fokus utama penelitian terletak pada bagaimana kebijakan tersebut dijalankan dalam praktik, bagaimana aparatur memaknainya, serta sejauh mana kebijakan ini mampu menjembatani kesenjangan antara perencanaan dan penganggaran. Berdasarkan hasil wawancara mendalam,

analisis dokumen, dan observasi terbatas, diperoleh sejumlah temuan empiris yang menggambarkan dinamika implementasi RSPP secara lebih komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RSPP telah diimplementasikan secara luas sebagai kerangka formal dalam proses perencanaan dan penganggaran. Hal ini tercermin dari adanya penyesuaian struktur dokumen perencanaan dan anggaran, harmonisasi nomenklatur program dan kegiatan, serta penggunaan sistem informasi yang mendukung integrasi kedua proses tersebut. Secara administratif, perubahan ini menghasilkan peningkatan konsistensi antar dokumen, khususnya dalam keterkaitan antara tujuan pembangunan, program, kegiatan, dan alokasi anggaran. Aparatur mengakui bahwa RSPP membantu memperjelas hubungan logis antara input, output, dan outcome dalam dokumen perencanaan. Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan tersebut masih terbatas pada aspek formalitas administratif. Dalam praktiknya, RSPP belum sepenuhnya mengubah pola pengambilan keputusan anggaran yang masih didominasi oleh pendekatan historis dan pertimbangan pragmatis. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan yang bersifat rasional-teknokratis dengan praktik implementasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor non-teknis.

Penelitian ini menempatkan RSPP tidak hanya sebagai instrumen teknis, tetapi sebagai proses kelembagaan yang melibatkan interaksi berbagai aktor dalam organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi RSPP sangat bergantung pada peran individu, kapasitas teknis, serta posisi aktor dalam struktur organisasi. Aparatur yang memiliki pemahaman mendalam terhadap konsep perencanaan berbasis kinerja cenderung memanfaatkan RSPP sebagai alat untuk meningkatkan kualitas penganggaran. Sebaliknya, aparatur yang kurang memahami substansi kebijakan lebih cenderung menjalankan RSPP sebagai kewajiban administratif semata. Selain itu, dinamika organisasi juga memengaruhi implementasi kebijakan. Struktur birokrasi yang hierarkis dan prosedural menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi kurang fleksibel. Koordinasi lintas unit kerja sering kali menghadapi hambatan, terutama dalam menyelaraskan prioritas program dan alokasi anggaran. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi RSPP tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan yang lebih luas, di mana faktor budaya organisasi, pola komunikasi, dan distribusi kewenangan memainkan peran penting.

Salah satu tujuan utama RSPP adalah meningkatkan keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi tersebut masih bersifat parsial. Secara formal, dokumen perencanaan dan penganggaran telah terhubung melalui struktur dan nomenklatur yang seragam. Akan tetapi, secara substantif, keterkaitan tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam proses pengambilan keputusan. Penganggaran masih cenderung mengikuti pola incremental, di mana alokasi anggaran didasarkan pada realisasi tahun sebelumnya dengan penyesuaian terbatas. Program atau kegiatan baru yang bersifat inovatif sering kali sulit mendapatkan alokasi anggaran yang memadai karena keterbatasan ruang fiskal dan kecenderungan mempertahankan program yang sudah ada. Selain itu, indikator kinerja yang seharusnya menjadi dasar dalam menentukan prioritas anggaran belum dimanfaatkan secara optimal. Dalam banyak kasus, indikator tersebut hanya dicantumkan dalam dokumen tanpa digunakan secara aktif dalam proses evaluasi atau pengambilan keputusan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun RSPP telah menyediakan kerangka untuk integrasi, implementasinya masih menghadapi hambatan dalam mengubah praktik yang telah mengakar.

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan penggalian yang lebih mendalam terhadap persepsi aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa respons terhadap RSPP bersifat heterogen, tergantung pada pengalaman, kapasitas, dan tingkat keterlibatan dalam proses perencanaan dan penganggaran. Sebagian aparatur memandang

RSPP sebagai langkah maju dalam reformasi tata kelola keuangan, terutama dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Mereka melihat adanya potensi RSPP untuk mendorong penganggaran berbasis kinerja dan memperkuat keterkaitan antara kebijakan dan alokasi sumber daya. Namun, tidak sedikit aparatur yang memandang RSPP sebagai beban tambahan dalam pekerjaan administratif. Kompleksitas sistem dan tuntutan dokumentasi yang meningkat sering kali dianggap memperpanjang proses tanpa memberikan manfaat langsung dalam pengambilan keputusan. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi RSPP sangat dipengaruhi oleh tingkat penerimaan dan pemahaman aparatur terhadap kebijakan tersebut. Tanpa adanya internalisasi yang kuat, perubahan sistem cenderung berhenti pada aspek formalitas.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya kesenjangan antara desain kebijakan RSPP dengan implementasinya di lapangan. Secara konseptual, RSPP dirancang untuk menciptakan sistem perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi, berbasis kinerja, dan berorientasi pada hasil. Namun, dalam praktiknya, berbagai faktor membatasi pencapaian tujuan tersebut. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu kendala utama, terutama dalam memahami dan mengoperasionalkan konsep penganggaran berbasis kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang masih berorientasi pada kepatuhan administratif menghambat transformasi menuju orientasi hasil. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah pengaruh dinamika kebijakan dan kepentingan politik dalam proses penganggaran. Keputusan alokasi anggaran tidak selalu didasarkan pada analisis teknis atau kinerja program, tetapi juga dipengaruhi oleh negosiasi dan kompromi antar aktor. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak dapat dipahami hanya dari perspektif teknokratis, tetapi harus mempertimbangkan dimensi sosial dan politik yang melekat dalam proses kebijakan publik. Secara umum, RSPP telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola administrasi keuangan publik, khususnya dalam hal keterlacakan dokumen dan konsistensi perencanaan. Namun, dampaknya terhadap kualitas belanja publik masih terbatas. Belanja pemerintah belum sepenuhnya mencerminkan prioritas strategis yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Selain itu, mekanisme evaluasi kinerja belum terintegrasi secara efektif dalam siklus penganggaran, sehingga sulit untuk memastikan bahwa alokasi anggaran menghasilkan outcome yang diharapkan.

Dalam konteks akuntabilitas, RSPP lebih banyak memperkuat akuntabilitas formal dibandingkan akuntabilitas substantif. Laporan kinerja dan keuangan telah disusun dengan lebih sistematis, tetapi belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau perbaikan kebijakan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi RSPP berada dalam tahap transisi antara perubahan administratif dan transformasi substantif. RSPP telah berhasil menciptakan fondasi sistem yang lebih terintegrasi, tetapi belum sepenuhnya mengubah praktik pengelolaan keuangan publik. Kesenjangan antara desain dan implementasi mencerminkan kompleksitas reformasi sektor publik, di mana perubahan sistem harus diikuti oleh perubahan kapasitas, budaya, dan insentif organisasi. Tanpa dukungan tersebut, reformasi cenderung menghasilkan perubahan yang bersifat simbolik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan RSPP tidak hanya bergantung pada kualitas desain kebijakan, tetapi juga pada kemampuan institusi dalam menginternalisasi dan mengimplementasikan perubahan secara konsisten dalam praktik sehari-hari.

PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada analisis implementasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sebagai bagian dari upaya reformasi tata kelola keuangan publik dalam praktik pemerintahan di Indonesia. RSPP dipahami sebagai kebijakan strategis yang bertujuan memperbaiki keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran, meningkatkan kualitas belanja publik, serta memperkuat akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Dalam konteks tersebut, penelitian ini menempatkan RSPP tidak hanya sebagai instrumen teknokratis, tetapi juga sebagai proses kelembagaan yang melibatkan aktor, struktur organisasi, serta dinamika kebijakan yang kompleks. Untuk memahami bagaimana RSPP dijalankan sesuai praktiknya, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam kepada pegawai yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan penganggaran, analisis terhadap berbagai dokumen kebijakan dan perencanaan, serta observasi terbatas pada tahapan penyusunan dokumen dan pengambilan keputusan anggaran. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap secara lebih mendalam pengalaman, persepsi, dan respons aparatur terhadap perubahan sistem, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan antara desain kebijakan dan implementasi di lapangan.

Berdasarkan keseluruhan proses pengumpulan dan analisis data tersebut, penelitian ini mengidentifikasi lima temuan utama yang mencerminkan dinamika implementasi RSPP, berbagai tantangan yang dihadapi, serta implikasinya terhadap tata kelola keuangan publik. Temuan-temuan tersebut memberikan gambaran mengenai sejauh mana RSPP mampu mendorong perubahan dalam praktik perencanaan dan penganggaran, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya, serta dampaknya terhadap integrasi kebijakan, akuntabilitas, dan kualitas pengelolaan keuangan publik di Indonesia.

Implementasi RSPP Bersifat Administratif-Prosedural dan Belum Sepenuhnya Substantif

Temuan pertama menunjukkan bahwa implementasi Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) telah berjalan secara formal dan administratif, terutama melalui perubahan struktur dokumen perencanaan dan penganggaran, penyesuaian aplikasi sistem informasi, serta penyelarasan nomenklatur program dan kegiatan. Analisis dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) menunjukkan adanya keseragaman format dan keterlacakan antara tujuan, program, dan kegiatan. Namun demikian, kesesuaian tersebut lebih bersifat prosedural dan belum sepenuhnya mencerminkan perubahan substantif dalam praktik pengambilan keputusan anggaran. Hal ini diperkuat oleh pernyataan salah satu informan berikut: *"Kalau dari sisi dokumen, sekarang memang sudah rapi dan seragam. Renja, RKA, sampai DPA sudah mengikuti format baru. Tapi dalam penentuan anggaran, kami tetap melihat pagu tahun lalu sebagai acuan utama."*

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan bahwa perubahan administratif tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh transformasi substantif dalam praktik pengambilan keputusan anggaran. Proses penentuan prioritas anggaran masih didominasi oleh pola belanja sebelumnya, pertimbangan keterbatasan fiskal, serta kebutuhan jangka pendek organisasi. Dalam kondisi tersebut, perencanaan belum sepenuhnya berfungsi sebagai dasar utama dalam pengalokasian anggaran, sehingga tujuan strategis yang dirumuskan dalam dokumen perencanaan sering kali tidak tercermin secara optimal dalam struktur belanja.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa aparatur birokrasi cenderung memaknai RSPP sebagai kewajiban regulatif yang harus dipenuhi untuk memastikan kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan. Pemaknaan tersebut mendorong aparatur untuk lebih fokus pada pemenuhan aspek administratif, seperti kelengkapan dokumen dan kesesuaian format, dibandingkan pada pemanfaatan sistem sebagai alat analisis strategis. Akibatnya, RSPP belum

dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kualitas belanja publik dan efektivitas program pembangunan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Schick (2013) serta Allen et. al. (2004) yang menyatakan bahwa reformasi pengelolaan keuangan publik di banyak negara berkembang kerap menghasilkan peningkatan kepatuhan administratif tanpa disertai perubahan mendasar dalam perilaku organisasi dan pola pengambilan keputusan. Dalam konteks Indonesia, RSPP lebih banyak mendorong standardisasi prosedur dan harmonisasi dokumen, sementara penguatan analisis berbasis kinerja dan kebutuhan publik masih menghadapi berbagai keterbatasan, terutama terkait kapasitas dan budaya kerja birokrasi.

Dari perspektif teori kelembagaan, fenomena ini mencerminkan praktik ceremonial adoption, yaitu kondisi ketika organisasi mengadopsi struktur dan aturan formal baru untuk memperoleh legitimasi institusional, namun belum sepenuhnya menginternalisasi nilai, tujuan, dan logika perubahan yang mendasarinya (Pollitt & Bouckaert, 2017). Dengan demikian, RSPP dalam tahap implementasi saat ini belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen perubahan tata kelola keuangan publik secara substantif, melainkan masih diposisikan sebagai alat administratif yang menekankan kepatuhan prosedural dibandingkan transformasi kinerja dan hasil.

Pemaknaan Aparatur terhadap RSPP Dipengaruhi Kapasitas dan Budaya Organisasi

Temuan kedua menunjukkan bahwa cara aparatur birokrasi memaknai dan merespons RSPP sangat dipengaruhi oleh kapasitas individu serta budaya organisasi yang berkembang. Aparatur yang memiliki latar belakang teknis perencanaan dan pengalaman dalam reformasi sebelumnya cenderung memahami RSPP sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas belanja. Sebaliknya, aparatur dengan keterbatasan pelatihan memaknai RSPP secara sempit sebagai perubahan format dokumen dan aplikasi kerja. Salah satu informan menyampaikan:

"Bagi kami yang sudah lama di perencanaan, RSPP ini sebenarnya bagus untuk menyambungkan target dengan anggaran. Tapi jujur saja, tidak semua staf paham sampai ke sana." Sementara itu, informan lain menyatakan: *"Yang penting sekarang dokumennya lengkap dan sesuai aplikasi. Soal indikator kinerja, itu biasanya belakangan."*

Pernyataan tersebut konsisten dengan hasil analisis dokumen Renja dan dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang menunjukkan bahwa indikator kinerja sering dicantumkan secara normatif, tetapi tidak selalu digunakan sebagai dasar evaluasi atau penyesuaian anggaran. Temuan ini memperkuat argumen Andrews et al. (2017) bahwa kapasitas dan pembelajaran organisasi merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan reformasi sektor publik. Sebaliknya, aparatur yang memiliki keterbatasan pelatihan dan pemahaman konseptual memaknai RSPP secara lebih sempit sebagai perubahan administratif, terutama yang berkaitan dengan penyesuaian format dokumen, penggunaan aplikasi baru, dan pemenuhan persyaratan teknis. Pemaknaan yang terbatas ini menyebabkan implementasi RSPP cenderung difokuskan pada aspek prosedural, sementara potensi sistem sebagai instrumen analisis dan pengambilan keputusan strategis belum dimanfaatkan secara optimal.

Selain faktor kapasitas individu, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk respons aparatur terhadap RSPP. Budaya kerja birokrasi yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur, hierarki, dan rutinitas administratif cenderung membatasi ruang bagi inovasi dan refleksi kritis dalam proses perencanaan dan penganggaran. Aparatur lebih terdorong untuk memastikan kelengkapan dokumen dan ketepatan waktu penyusunan, dibandingkan memperhatikan kualitas substansi, relevansi program, dan keterkaitannya

dengan kebutuhan publik. Temuan ini konsisten dengan pandangan Andrews et al. (2017) yang menekankan bahwa kapasitas aparatur dan pembelajaran organisasi merupakan prasyarat utama keberhasilan reformasi sektor publik. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Keban (2019) serta Prasetyo (2023) yang menunjukkan bahwa reformasi perencanaan dan penganggaran di Indonesia kerap dihadapkan pada resistensi kultural dan keterbatasan kapasitas birokrasi. Dengan demikian, efektivitas RSPP tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain kebijakan, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dan perubahan pola pikir aparatur dalam memaknai reformasi sebagai proses pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Integrasi Perencanaan dan Penganggaran Masih Terhambat Fragmentasi Proses

Temuan ketiga mengungkapkan bahwa meskipun RSPP dirancang untuk memperkuat keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran, integrasi tersebut belum sepenuhnya terwujud dalam praktik. Penelusuran terhadap Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Renja, dan RKA menunjukkan adanya keselarasan formal antar dokumen, namun proses pengambilan keputusan anggaran masih dipengaruhi oleh pendekatan historis dan pertimbangan pragmatis. Hal ini tercermin dari pernyataan informan berikut:

"Indikator di RPJMN dan Renja memang ada, tapi waktu pembahasan anggaran, yang paling menentukan tetap pagu dan realisasi tahun sebelumnya." Informan lain menambahkan: *Kalau ada program baru yang strategis, sering kali sulit masuk karena sudah terkunci dengan struktur anggaran lama."*

Temuan ini selaras dengan penelitian Khusaini (2014) dan OECD (2019) yang menegaskan bahwa fragmentasi kelembagaan dan lemahnya koordinasi lintas unit menjadi hambatan utama integrasi perencanaan dan penganggaran, serta menunjukkan kuatnya praktik *incremental budgeting* dalam birokrasi publik.

Penelitian ini menemukan bahwa pada tahap penentuan alokasi anggaran, pertimbangan yang digunakan masih didominasi oleh pendekatan historis dan pragmatis. Alokasi anggaran cenderung mengacu pada realisasi dan pagu tahun sebelumnya, dengan penyesuaian incremental yang relatif terbatas. Dalam konteks ini, dokumen perencanaan lebih berfungsi sebagai persyaratan formal daripada sebagai acuan strategis dalam menetapkan prioritas belanja publik. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perencanaan belum sepenuhnya menjadi instrumen pengarah kebijakan anggaran. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kinerja program dan kegiatan belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar dalam pengambilan keputusan anggaran. Informasi kinerja yang tercantum dalam dokumen perencanaan sering kali tidak digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program atau menentukan prioritas pendanaan. Akibatnya, hubungan antara capaian kinerja, kebutuhan masyarakat, dan alokasi anggaran menjadi lemah, sehingga potensi RSPP untuk mendorong peningkatan kualitas belanja publik belum terealisasi secara maksimal. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Khusaini (2014) dan laporan OECD (2019) yang menegaskan bahwa fragmentasi institusional, lemahnya koordinasi lintas unit, serta pemisahan fungsi perencanaan dan penganggaran merupakan hambatan utama dalam mewujudkan integrasi yang efektif. Dalam praktiknya, perbedaan kepentingan antarunit dan keterbatasan mekanisme koordinasi menyebabkan perencanaan dan penganggaran berjalan secara paralel, namun tidak sepenuhnya saling menguatkan.

Dari perspektif teori penganggaran publik, kondisi ini menunjukkan bahwa RSPP belum sepenuhnya mampu menggeser praktik incremental budgeting menuju pendekatan

penganggaran berbasis program dan hasil sebagaimana dikemukakan oleh Robinson (2014). Hal ini mengindikasikan bahwa redesain sistem perencanaan dan penganggaran perlu diiringi dengan penguatan mekanisme koordinasi lintas tahapan siklus anggaran, peningkatan kapasitas analisis kinerja, serta pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan anggaran. Tanpa upaya tersebut, integrasi perencanaan dan penganggaran berisiko hanya bersifat administratif, bukan substantif.

Efektivitas RSPP Dipengaruhi Faktor Non-Teknis dan Politik Anggaran

Temuan keempat penelitian ini mengungkap bahwa efektivitas Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas desain teknis sistem atau kelengkapan instrumen administrasi yang digunakan. Sebaliknya, efektivitas implementasi RSPP sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor non-teknis yang melekat dalam proses pengelolaan keuangan publik, terutama dinamika politik anggaran dan kepentingan para aktor yang terlibat. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi sistem perencanaan dan penganggaran tidak dapat dilepaskan dari konteks kekuasaan dan relasi antaraktor dalam proses pengambilan keputusan. Seorang informan menyatakan:

"Dalam pembahasan anggaran, tidak semua usulan berbasis perencanaan bisa lolos. Ada faktor politik yang harus dipertimbangkan."

Selain itu, lemahnya insentif kinerja juga membatasi pemanfaatan informasi perencanaan dan kinerja. Hal ini tercermin dari pernyataan berikut:

"Tidak ada konsekuensi langsung kalau indikator kinerja tidak tercapai, jadi tidak terlalu berpengaruh ke anggaran berikutnya."

Penelitian ini menemukan bahwa proses negosiasi antara unit kerja pemerintah dan pemangku kepentingan politik masih memainkan peran yang signifikan dalam menentukan prioritas dan alokasi anggaran. Dalam praktiknya, usulan program yang telah disusun berdasarkan dokumen perencanaan sering kali mengalami penyesuaian pada tahap pembahasan anggaran untuk mengakomodasi kepentingan politik, baik dalam rangka menjaga stabilitas kelembagaan maupun memenuhi aspirasi tertentu. Akibatnya, tujuan strategis yang dirumuskan dalam perencanaan tidak selalu tercermin secara konsisten dalam keputusan anggaran akhir. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa RSPP beroperasi dalam ruang kebijakan yang sarat dengan kompromi dan negosiasi politik. Temuan ini memperkuat argumen Mauro et. al. (2020) serta Hou & Rubin (2016) yang menyatakan bahwa reformasi penganggaran publik kerap menghadapi kompleksitas politik yang membatasi ruang rasionalitas teknokratis. Dalam konteks ini, RSPP belum sepenuhnya mampu berfungsi sebagai instrumen yang secara efektif mengarahkan keputusan anggaran berdasarkan prioritas perencanaan dan kinerja.

Selain faktor politik, penelitian ini juga menemukan bahwa lemahnya sistem insentif kinerja dan mekanisme umpan balik turut membatasi dampak RSPP terhadap perubahan perilaku aparatur. Aparatur tidak memiliki dorongan yang memadai untuk memanfaatkan informasi perencanaan dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan anggaran, karena capaian kinerja belum terhubung secara jelas dengan penghargaan maupun konsekuensi organisasi. Akibatnya, penggunaan informasi kinerja cenderung bersifat formal dan tidak memengaruhi proses alokasi sumber daya secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sofyani & Akbar (2015) yang menunjukkan bahwa tanpa dukungan insentif dan mekanisme evaluasi yang efektif, reformasi penganggaran cenderung menghasilkan perubahan administratif tanpa dampak substantif. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas RSPP memerlukan pendekatan yang lebih

komprehensif, tidak hanya melalui penyempurnaan aspek teknis sistem, tetapi juga melalui penguatan tata kelola politik anggaran, mekanisme insentif kinerja, serta sistem umpan balik yang mendorong penggunaan informasi perencanaan dan kinerja secara nyata dalam pengambilan keputusan anggaran.

Penguatan Akuntabilitas Lebih Bersifat Formal daripada Substantif

Temuan kelima penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) telah memberikan kontribusi nyata terhadap penguatan akuntabilitas formal dalam tata kelola keuangan publik. Hal ini tercermin dari meningkatnya keterlacakan dokumen perencanaan dan penganggaran, konsistensi struktur administrasi, serta kejelasan hubungan antar dokumen dalam siklus pengelolaan keuangan. Dokumen perencanaan dan anggaran menjadi lebih sistematis, terdokumentasi dengan baik, dan mudah ditelusuri, sehingga mendukung pelaksanaan pengawasan administratif oleh unit internal maupun lembaga pengawas eksternal. Salah satu informan menyampaikan:

"Indikator kinerja itu pasti ada di dokumen, tapi jujur saja, jarang sekali dipakai sebagai bahan evaluasi waktu menyusun anggaran tahun berikutnya."

Pernyataan ini diperkuat oleh observasi terhadap proses evaluasi Renja dan pembahasan RKA-K/L, di mana diskusi lebih banyak berfokus pada realisasi anggaran dan kelengkapan administrasi dibandingkan capaian outcome program. Dengan demikian, RSPP lebih berhasil meningkatkan akuntabilitas prosedural daripada mendorong akuntabilitas berbasis hasil.

Penguatan akuntabilitas formal tersebut mempermudah proses pemeriksaan dan pelaporan, serta mengurangi potensi ketidaksesuaian administratif dalam pengelolaan keuangan publik. Aparatur menilai bahwa struktur dokumen yang lebih seragam dan terintegrasi membantu mereka memahami alur perencanaan dan penganggaran secara lebih jelas. Dengan demikian, RSPP berperan penting dalam membangun fondasi tata kelola yang tertib secara administratif dan sesuai dengan prinsip kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa peningkatan akuntabilitas tersebut masih lebih menonjol pada aspek prosedural dibandingkan akuntabilitas substantif yang berorientasi pada hasil dan dampak program. Informasi kinerja yang dihasilkan melalui dokumen perencanaan belum dimanfaatkan secara optimal dalam proses evaluasi kebijakan dan pengambilan keputusan anggaran. Evaluasi program cenderung berfokus pada tingkat serapan anggaran dan kepatuhan terhadap jadwal, sementara pencapaian output dan outcome program belum menjadi pertimbangan utama. Temuan ini sejalan dengan studi Jovanović dan Vašiček (2021) serta laporan World Bank (2018) yang menyoroti adanya kesenjangan antara akuntabilitas prosedural dan akuntabilitas berbasis hasil dalam reformasi keuangan publik. Kedua studi tersebut menunjukkan bahwa banyak negara berhasil membangun sistem administrasi yang tertib, namun belum mampu memastikan bahwa sistem tersebut digunakan secara efektif untuk meningkatkan kinerja dan dampak kebijakan publik. Dalam konteks penelitian ini, RSPP belum sepenuhnya mampu menjembatani kesenjangan tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa RSPP merupakan prasyarat penting bagi penguatan tata kelola keuangan publik, terutama dalam membangun akuntabilitas formal dan kepatuhan administratif. Namun, RSPP belum cukup untuk menghasilkan perubahan substantif tanpa dukungan kapasitas aparatur, sistem insentif kinerja yang memadai, serta komitmen kelembagaan untuk memanfaatkan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan. Tanpa elemen pendukung tersebut, akuntabilitas yang terbangun berisiko tetap bersifat administratif dan belum sepenuhnya berkontribusi pada

peningkatan kualitas layanan publik dan kesejahteraan masyarakat. Pembahasan menjelaskan hasil penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya, dianalisis secara kritis dengan literatur yang relevan saat ini. Diskusi harus diakhiri dengan kesimpulan dan rekomendasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) diimplementasikan dalam praktik pemerintahan di Indonesia serta menilai perannya sebagai instrumen reformasi tata kelola keuangan publik. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa RSPP telah diimplementasikan secara formal dan administratif, namun belum sepenuhnya menghasilkan perubahan substantif dalam praktik pengambilan keputusan anggaran. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan normatif kebijakan dan realitas implementasi di tingkat organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RSPP telah mendorong perbaikan dalam aspek struktural dan administratif, seperti keteraturan dokumen, keselarasan nomenklatur program, serta keterlacakan proses perencanaan dan penganggaran. Perubahan tersebut berkontribusi terhadap penguatan akuntabilitas formal dan kepatuhan prosedural dalam pengelolaan keuangan publik. Dengan demikian, RSPP dapat dipandang sebagai fondasi awal yang penting dalam membangun tata kelola keuangan publik yang lebih tertib dan terstandar.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa transformasi substantif yang diharapkan dari penerapan RSPP belum sepenuhnya terwujud. Aparatur birokrasi cenderung memaknai RSPP sebagai kewajiban regulatif, sehingga fokus implementasi lebih diarahkan pada pemenuhan prosedur administratif dibandingkan pemanfaatan sistem sebagai instrumen strategis. Kondisi ini menyebabkan perencanaan belum sepenuhnya berfungsi sebagai dasar utama dalam penentuan prioritas dan alokasi anggaran. Selain itu, integrasi antara perencanaan dan penganggaran yang menjadi tujuan utama RSPP masih menghadapi berbagai hambatan. Praktik penganggaran masih dipengaruhi oleh pendekatan historis, keterbatasan koordinasi lintas unit, serta dominasi pertimbangan pragmatis dan politik anggaran. Akibatnya, indikator kinerja dan tujuan program belum dimanfaatkan secara optimal dalam proses pengambilan keputusan anggaran, sehingga kualitas belanja publik belum mengalami peningkatan yang signifikan.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa efektivitas RSPP sangat dipengaruhi oleh faktor non-teknis, terutama kapasitas aparatur, budaya organisasi, dinamika politik anggaran, serta ketersediaan insentif dan mekanisme umpan balik kinerja. Tanpa dukungan faktor-faktor tersebut, redesain sistem berisiko hanya menghasilkan perubahan administratif yang bersifat simbolik, bukan reformasi tata kelola yang substantif dan berkelanjutan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah tidak hanya berfokus pada penyempurnaan aspek teknis RSPP, tetapi juga memperkuat pengembangan kapasitas aparatur melalui pelatihan berkelanjutan dan pembelajaran organisasi. Selain itu, diperlukan penguatan mekanisme koordinasi lintas unit, pemanfaatan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan anggaran, serta penyelarasan sistem insentif agar mendorong penggunaan perencanaan sebagai instrumen strategis, bukan sekadar kewajiban administratif. Untuk penelitian lanjutan, disarankan agar kajian mengenai RSPP dikembangkan dengan pendekatan komparatif antar daerah atau antar sektor untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai variasi implementasi dan faktor penentunya. Penelitian selanjutnya juga dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif guna menilai secara lebih komprehensif hubungan antara penerapan RSPP, kualitas belanja publik, dan dampaknya

terhadap kinerja pelayanan publik. Dengan demikian, kontribusi akademik dan praktis dari studi mengenai reformasi sistem perencanaan dan penganggaran dapat terus diperkuat.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, R. (2003). *Assessing and Reforming Public Financial Management*.

Allen, R., & Tommasi, D. (2001). *Managing public expenditure: A reference book for transition countries*. OECD Publishing.

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability*. Oxford University Press.

Barrett, P. (2004). Financial management in the public sector. *CPA Forum*, 34(1), 25–31.

Benfante, G., Casali, A., Mozzoni, I., & Ferretti, M. (2024). Navigating accounting reforms: A qualitative comparative analysis of accrual implementation in Italian local governments. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 37*(6), 1–27.

Bouckaert, G. Halligan, J.(2008): Managing performance: international comparisons. *Asia Pacific Journal of human esources*, *48*(2), 72-93.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.

Cangiano, M. M., Curristine, M. T. R., & Lazare, M. M. (2013). *Public financial management and its emerging architecture*. International Monetary Fund.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Curristine, T., Lonti, Z., & Joumard, I. (2007). Improving public sector efficiency: Challenges and opportunities. *OECD journal on budgeting*, *7*(1), 161.

De Renzio, P., & Wehner, J. (2017). The impacts of fiscal openness. *The World Bank Research Observer*, *32*(2), 185-210.

Diamond, J. (2013). Good practice note on sequencing PFM reforms. *Washington, DC: International Monetary Fund*.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82.

Hou, Y., & Rubin, M. (2016). Budget reform and institutional change. *Public Administration Review*, 76(3).

Idrus, A. (2024). Exploring public finance policies: A qualitative inquiry into fiscal policy analysis and public sector financial health. *Golden Ratio of Finance Management, 4*(2), 87–99.

Jovanović, T., & Vašiček, V. (2021). The role and application of accounting and budgeting information in government financial management process—a qualitative study in Slovenia. *Public Money & Management*, *41*(2), 99-106.

Keban, Y. T. (2019). The complexities of regional development planning reform: The Indonesian case. *Policy & Governance Review*, *3*(1), 12-25.

Khusaini, M. (2014). Local government planning and budgeting process: A case of districts and cities in Indonesia. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, *7*(2), 141-156.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Lulaj, E., Zarin, I., & Rahman, S. (2022). A novel approach to improving e-government performance from budget challenges in complex financial systems. *Complexity*, *2022*(1), 2507490.

Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2020). Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda. *Public budgeting in search for an identity*, 7-27.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Budgeting and public expenditures*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Public governance for results*. OECD Publishing.

Oktanidya, K. S. (2024). The Implementation of Planning and Budgeting System Redesign in Efforts to Reform Planning and Budgeting. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, *5*(8).

Pattiasina, V., Noch, M. Y., Rumasukun, M. R., Hijrah, L., Ikbal, M., & Tamaela, E. Y. (2023). Challenges in the implementation of government budgets: A case study of indonesian local governance. *JABE (Journal of Accounting and Business Education)*, *8*(1), 50-61.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform*. Oxford University Press.

Prasetyo, U. (2022). Alignment challenges of development planning and budgeting. *Technium Social Sciences Journal*.

Robinson, M. (2014). *Designing and implementing performance budgeting*. IMF.

Robinson, M., & Last, D. (2020). *A basic model of performance-based budgeting* (IMF Working Paper). International Monetary Fund.

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). SAGE Publications.

Salomo, R. V., & Rahmayanti, K. P. (2023). Progress and institutional challenges on local governments performance accountability system reform in Indonesia. *Sage Open*, *13*(4).

Schick, A. (2013). Reflections on two decades of public financial management reforms. *Public financial management and its emerging architecture*, 21-77.

Sofyani, H., & Akbar, R. (2015). Public sector reform in Indonesia. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

World Bank. (2018). *Linking planning and budgeting*. World Bank.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.