



Evaluasi Sistem Penganggaran dan Pembiayaan untuk Proyek Pertanahan di Toraja Utara oleh Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan

Marniati^{1*}, Yohanis L. Tadung², Irmayani Rura Benma³

¹Program Studi Pariwisata, Universitas Kristen Indonesia Toraja, Indonesia

²Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Toraja, Indonesia

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia Toraja, Indonesia

*Penulis korespondensi: marniatipabisa93@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the weaknesses and constraints in the budgeting system and financing of ongoing land projects in North Toraja Regency. The type of research used is qualitative descriptive with a focus on identifying problems that arise in the implementation of the project. The results of the study show that the budgeting and financing system for land projects still faces a number of obstacles, including limited available budgets, delays in the process of disbursing funds, and coordination between fields that is not optimal. In addition, the limitation of human resources also affects the effectiveness of project implementation, so that it has an impact on not maximizing the achievement of the planned program targets. These findings confirm that weaknesses in the aspects of planning, management, and budget supervision are the main factors that hinder the success of land projects. Therefore, it is necessary to improve the budgeting and financing system through increased cross-field coordination, strengthening human resource capacity, and implementing more accountable supervision mechanisms. Thus, the implementation of land projects in North Toraja Regency can run more effectively, efficiently, and support the achievement of regional development goals in a sustainable manner.*

Keywords: *Budget Constraints; Budget Oversight; Budgeting System; Land Projects; Resources.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelemahan dan kendala dalam sistem penganggaran serta pembiayaan proyek pertanahan yang sedang berjalan di Kabupaten Toraja Utara. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan fokus pada identifikasi permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan proyek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain keterbatasan anggaran yang tersedia, keterlambatan dalam proses pencairan dana, serta koordinasi antar bidang yang belum optimal. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia turut memengaruhi efektivitas pelaksanaan proyek, sehingga berdampak pada tidak maksimalnya pencapaian target program yang telah direncanakan. Temuan ini menegaskan bahwa kelemahan dalam aspek perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan anggaran menjadi faktor utama yang menghambat keberhasilan proyek pertanahan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan sistem penganggaran dan pembiayaan melalui peningkatan koordinasi lintas bidang, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta penerapan mekanisme pengawasan yang lebih akuntabel. Dengan demikian, pelaksanaan proyek pertanahan di Kabupaten Toraja Utara dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

Kata kunci: Keterbatasan Anggaran; Pengawasan Anggaran; Proyek Pertanahan; Sistem Penganggaran; Sumber Daya.

1. LATAR BELAKANG

Badan Pertanahan Nasional sebagai satu-satunya Lembaga pemerintah Non Departemen yang diberi kewenangan untuk mengelola dan mengembangkan pembiayaan penganggaran untuk proyek pertanahan, penilaian menyeluruh terhadap bagaimana anggaran rencana keuangan dan pembiayaan sumber dana direncanakan, dialokasikan, digunakan, serta dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan proyek-proyek yang berkaitan dengan pertanahan. Menurut Mahmudi (2016) Ahli Manajemen Kinerja Sektor Publik. Evaluasi anggaran harus

berbasis pada hasil (*outcome-based budgeting*), bukan hanya pada input dan output. Ini penting untuk menghindari pemborosan dan memastikan bahwa anggaran benar-benar berdampak.

Menurut Halim dan Abdullah (2006)-Akuntansi sektor publik, anggaran dan pembiayaan adalah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka, yang mencerminkan estimasi pendapatan dan alokasi belanja untuk mencapai tujuan tertentu dalam periode waktu tertentu. Dalam konteks pemerintahan, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja kegiatan pemerintah, termasuk proyek-proyek pembangunan seperti pertanahan. Anggaran mencakup perencanaan terhadap seluruh sumber daya yang dibutuhkan, baik dari sisi jumlah, waktu pelaksanaan, hingga peruntukannya. Dalam proyek pertanahan, anggaran biasanya meliputi biaya pengadaan lahan, biaya pengukuran dan pemetaan, biaya administrasi legalisasi, serta biaya social lainnya yang relevan.

Sistem penganggaran dan pembiayaan daerah sering kali tidak efektif karena kurangnya integrasi antara perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan. Namun permasalahan yang dihadapi dalam perencanaan Anggaran juga menghadapi berbagai tantangan seperti perencanaan anggaran yang kurang matang, kurangnya data awal yang akurat, seperti status kepemilikan tanah, dan kebutuhan lahan, menyebabkan penyusunan anggaran yang tidak realistis, ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi. Evaluasi menunjukkan bahwa banyak proyek tidak sesuai dengan rencana kerja anggaran pertanahan merupakan sector strategis dalam pembangunan nasional maupun daerah karena berkaitan langsung dengan pemanfaatan ruang, perencanaan wilayah, dan kepemilikan aset yang berdampak luas terhadap aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Pengelolaan pertanahan yang efektif menuntut dukungan anggaran yang tepat, transparan, dan berkelanjutan.

Seiring meningkatnya kebutuhan akan tata kelola pertanahan yang akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, penting untuk mengevaluasi sistem yang ada secara menyeluruh. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sistem penganggaran serta pembiayaan yang digunakan oleh dinas terkait, sehingga dapat menjadi dasar untuk perbaikan kebijakan dan prosedur kedepannya. Selain itu, evaluasi juga menjadi penting dalam memastikan bahwa setiap alokasi anggaran mampu memberikan output yang maksimal bagi masyarakat dan mendukung terwujudnya pembangunan yang merata dan berkelanjutan di daerah.

Evaluasi terhadap system penganggaran sangat penting dilakukan untuk mengukur seberapa jauh efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dalam proyek pertanahan. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk akuntabilitas, tetapi juga sebagai bahan

perbaikan dalam penyusunan anggaran di masa depan agar lebih responsive terhadap kebutuhan lapangan.

Transparansi dan akuntabilitas menjadi isu krusial dalam penganggaran biaya pertanahan. Tanpa mekanisme pelaporan dan pengawasan yang baik, potensi terjadinya korupsi atau penyalahgunaan anggaran cukup besar. Oleh karena itu, system penganggara nperlu dilengkapi dengan sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur.

Pemerintahan daerah, anggaran biaya pertanahan mencakup seluruh komponen pembiayaan yang dibutuhkan untuk mendukung program-program seperti pembebasan lahan, penataan kawasan, sertifikasi tanah, legalisasi aset, hingga pengembangan system informasi pertanahan. Setiap komponen ini membutuhkan perencanaan anggaran yang matang agar tidak menimbulkan masalah hokum atau sosial di kemudian hari.

Proyek pertanahan juga merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan daerah, khususnya dalam konteks pengembangan infrastruktur dan penataan ruang.

Di toraja, yang di kenaldengan keindahan alam dan budaya yang kaya, pengelolaan sumber daya tanah menjadi krusial untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya, seringkali terdapat tantangan terkait dengan penganggaran dan pembiayaan yang efektif

Sistem penganggaran yang baik diperlukan untuk memastikan bahwa dana yang dialokasikan untuk proyek pertanahan dapat digunakan secara efisien dan tepat sasaran. Evaluasi terhadap sistem ini sangat penting untuk mengidentifikasi potensi masalah, seperti kurangnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam proses penganggaran. Selain itu, pembiayaan yang berkelanjutan juga harus diperhatikan untuk memastikan bahwa proyek pertanahan tidak hanya bergantung pada proyek pemerintah, tetapi juga dapat melibatkan sektor swasta dan sumber pendanaan lainnya.

Melalui evaluasi ini, Dinas Kawasan Lingkungan dan Pertanahan berupaya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai efektivitas sistem penganggaran dan pembiayaan yang ada, serta merumuskan rekomendasi yang dapat meningkatkan kinerja dan dampak dari proyek pertanahan di Toraja. Dengan demikian, diharapkan proyek pertanahan dapat berjalan dengan lancar, memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat, serta mendukung pengembangan wilayah yang berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun untuk periode tertentu sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Anggaran memuat estimasi pendapatan, belanja, dan pembiayaan serta berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, dan evaluasi kinerja. Dalam sektor publik, anggaran menjadi instrumen penting untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Menurut Mahmudi (2016), anggaran adalah rencana keuangan tahunan pemerintah yang disusun berdasarkan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Mahsun (2018) mendefinisikan anggaran sebagai rencana keuangan tahunan yang menggambarkan estimasi pendapatan dan alokasi belanja pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan. Sementara itu, Suyanto menyatakan bahwa anggaran merupakan instrumen manajerial yang digunakan untuk merencanakan, mengoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas organisasi.

Secara umum, tujuan anggaran adalah sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan, alat pengendalian keuangan, dasar evaluasi kinerja, dan dasar pengambilan keputusan. Adapun fungsi utama anggaran meliputi fungsi perencanaan, pengendalian, koordinasi, dan evaluasi. Berdasarkan penggunaannya, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran operasional, anggaran modal, anggaran kas, dan anggaran fleksibel.

Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran merupakan proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan penggunaan sumber daya keuangan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Purwanti (2013), anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan untuk periode tertentu.

Dalam pengelolaan anggaran sektor publik, tahapan yang dilakukan meliputi penyusunan rencana anggaran, pelaksanaan anggaran sesuai ketentuan, pengawasan dan evaluasi realisasi anggaran, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban. Seluruh tahapan tersebut saling berkaitan dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang baik (good governance).

Biaya dan Pengelolaan Biaya

Biaya merupakan pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh manfaat pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Menurut Mulyadi (2017), biaya adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang telah terjadi atau kemungkinan

akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Hansen dan Mowen juga menjelaskan bahwa biaya merupakan nilai kas atau setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan memberikan manfaat bagi organisasi.

Pengelolaan biaya adalah proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi terhadap seluruh pengeluaran organisasi agar tetap sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Menurut Mulyadi, pengelolaan biaya dilakukan secara sistematis untuk mengendalikan biaya sehingga kegiatan operasional tidak melebihi sumber daya yang tersedia.

Tahapan pengelolaan biaya meliputi perencanaan biaya, penyusunan anggaran, pelaksanaan kegiatan sesuai anggaran, serta pengawasan dan evaluasi terhadap realisasi biaya. Pengelolaan biaya yang efektif mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi pemborosan, mendukung pengambilan keputusan manajerial, serta meningkatkan kinerja organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan pendekatan Deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif adalah salah satu jenis pendekatan dalam penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara rinci dan mendalam suatu fenomena, peristiwa, atau gejala berdasarkan data non-numerik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang dimana data primer adalah data yang diperoleh secara langsung atau melalui pengamatan ke objek tempat melakukan penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala dinas dan Staf pertanahan. Observasi dalam penelitian ini dengan cara mengumpulkan data-data yang akan dijadikan bahan dasar dalam perencanaan sistem informasi dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan program pertanahan, termasuk proses pengukuran tanah, administrasi pembiayaan lapangan. Wawancara dilakukan terhadap pihak-pihak terkait, seperti pejabat pengelola anggaran, tim pelaksana program pelaksanaan, staf keuangan, penerima manfaat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Penelitian Sistem Penganggaran dan Pembiayaan Proyek Pertanahan.

Aspek	Hasil Temuan	Informan	Kesimpulan
Perencanaan	Perencanaan dilakukan melalui penyusunan Renja, inventarisasi aset, koordinasi dengan OPD, pembahasan bersama Kasubag Program dan Kepala Dinas, kemudian disusun menjadi RKA dan DPA.	Kepala Bidang Pertanahan dan Staf Bidang Pertanahan	Perencanaan telah berjalan secara sistematis, kolaboratif, partisipatif, dan transparan sehingga mendukung kepastian hukum aset pemerintah daerah.

Aspek	Hasil Temuan	Informan	Kesimpulan
Penyusunan Anggaran	Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan kebutuhan riil melalui koordinasi lintas bidang. Kendala utama adalah keterbatasan kemampuan fiskal daerah, efisiensi anggaran, dan rendahnya prioritas pengamanan aset.	Kepala Bidang Pertanahan dan Staf Bidang Pertanahan	Penyusunan anggaran telah menerapkan prinsip partisipatif dan transparan, namun masih dipengaruhi keterbatasan anggaran daerah.
Pembiayaan	Pembiayaan bersumber dari APBD dan sebagian DAK. Pelaksanaan mengacu pada DPA dan setiap pengeluaran diverifikasi oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK).	Kepala Bidang Pertanahan dan Staf Bidang Pertanahan	Sistem pembiayaan telah berjalan sesuai prosedur administrasi dan prinsip akuntabilitas, meskipun dana masih terbatas.
Evaluasi	Evaluasi dilakukan setelah kegiatan selesai dengan membandingkan target, realisasi kegiatan, serta penggunaan anggaran. Hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan program tahun berikutnya.	Kepala Bidang Pertanahan dan Staf Bidang Pertanahan	Evaluasi telah dilakukan secara berkelanjutan sebagai bentuk perbaikan kinerja organisasi dan peningkatan efektivitas program.
Pengawasan	Pengawasan dilakukan melalui verifikasi administrasi oleh PPK, pengawasan Inspektorat, audit BPK, serta keterbukaan informasi kepada masyarakat melalui media publikasi.	Kepala Bidang Pertanahan dan Staf Bidang Pertanahan	Pengawasan telah menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pengendalian internal maupun eksternal.

Tabel 2. Ringkasan Kendala dan Upaya Penyelesaian.

Kendala	Dampak	Upaya yang Dilakukan
Keterbatasan kemampuan keuangan daerah	Beberapa kegiatan tidak dapat dilaksanakan secara optimal	Menetapkan skala prioritas kegiatan sesuai kebutuhan mendesak.
Efisiensi anggaran pemerintah	Pengurangan alokasi dana bidang pertanahan	Mengoptimalkan penggunaan anggaran yang tersedia secara efisien.
Keterlambatan pencairan dana	Realisasi kegiatan mengalami keterlambatan	Mempercepat koordinasi administrasi dan proses verifikasi dokumen.
Kondisi geografis wilayah	Kebutuhan anggaran lapangan lebih besar dari rencana	Melakukan penyesuaian dan revisi anggaran sesuai kondisi lapangan.
Belum adanya alternatif pembiayaan	Seluruh pembiayaan masih bergantung pada APBD dan DAK	Mengoptimalkan pengelolaan dana yang tersedia sambil mempertimbangkan peluang kerja sama di masa mendatang.

Pembahasan

Sistem Penganggaran untuk Proyek Pertanahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penganggaran yang diterapkan oleh Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja dalam pelaksanaan proyek pertanahan masih bersifat konvensional dan cenderung mengikuti pola incremental budgeting, yaitu penetapan anggaran berdasarkan alokasi tahun sebelumnya dengan sedikit penyesuaian tanpa analisis kebutuhan aktual di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pertanahan, Ir. Robyantha Popang, ST., M.Si, dijelaskan bahwa anggaran bidang pertanahan ini masih mengikuti pola tahun sebelumnya karena data aset tanah pemerintah daerah belum lengkap, sementara waktu

penyusunan anggaran juga terbatas. Jadi, kami menggunakan pendekatan dari realisasi tahun lalu

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa proses penganggaran masih berorientasi pada kelangsungan administratif dan belum mengarah pada sistem penganggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting/PBB*) yang menekankan keterkaitan antara input, output, dan outcome. Dalam teori Mauro, Cinquini, dan Grossi (2020), penganggaran berbasis kinerja merupakan model modern yang menempatkan kinerja dan hasil sebagai dasar utama penetapan anggaran, bukan hanya rutinitas administratif. Sistem ini mendorong efektivitas dan efisiensi penggunaan dana publik melalui evaluasi hasil setiap kegiatan.

Menurut Supriyadi (2023), penerapan *Performance-Based Budgeting* di lingkungan pemerintah daerah di Indonesia masih mengalami kendala struktural, terutama karena kurangnya pemahaman teknis, keterbatasan data kinerja, serta minimnya integrasi antara sistem perencanaan dan penganggaran. Kondisi serupa tampak pada hasil penelitian ini, di mana Dinas masih menggunakan pendekatan penganggaran yang terpisah antara kegiatan teknis pertanahan dengan kebutuhan realistik proyek di lapangan.

Selain itu, Karlina dan Novianty (2023) dalam penelitiannya tentang implementasi *money follow program* di pemerintah daerah menyimpulkan bahwa sistem penganggaran yang efektif harus didasarkan pada prioritas program dan capaian indikator kinerja, bukan hanya kontinuitas kegiatan. Namun, dalam kasus proyek pertanahan di Toraja, penyusunan anggaran belum sepenuhnya mengikuti prioritas pembangunan berbasis hasil (*outcome oriented*), karena masih mengandalkan data historis dan prediksi kasar berdasarkan realisasi tahun sebelumnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2022) yang menegaskan bahwa lemahnya basis data aset daerah menyebabkan ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran sektor pertanahan. Menurutnya, ketiadaan peta digital aset daerah dan belum tersertifikasinya tanah milik pemerintah menjadi penghambat utama dalam menentukan kebutuhan anggaran yang realistis. Fakta ini juga ditemukan dalam penelitian ini, di mana Dinas mengakui masih banyak aset tanah pemerintah daerah yang belum memiliki legalitas dan belum tercatat dalam sistem administrasi pertanahan.

Dalam praktiknya, penyusunan anggaran proyek pertanahan di Dinas dilakukan melalui tahapan perencanaan program dan kegiatan yang diusulkan ke Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) untuk dimasukkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Namun, keterbatasan waktu penyusunan dan ketiadaan data pertanahan yang mutakhir mengakibatkan estimasi anggaran bersifat asuntif. Hal ini menunjukkan belum

terbangunnya sistem *e-budgeting* dan database aset digital yang mendukung proses penganggaran berbasis bukti (*evidence-based budgeting*).

Menurut teori yang dikemukakan oleh Fadilah dan Puspitasari (2021), efektivitas sistem penganggaran publik dipengaruhi oleh tiga faktor utama, ketersediaan data dan informasi kinerja, kapasitas aparatur dalam penyusunan anggaran, dan integrasi antara dokumen perencanaan dan penganggaran. Apabila salah satu faktor tersebut tidak terpenuhi, maka sistem penganggaran akan cenderung bersifat administratif dan tidak berorientasi hasil. Kondisi ini sesuai dengan temuan penelitian ini, di mana kurangnya integrasi data aset dan terbatasnya kemampuan analisis biaya proyek menghambat terciptanya anggaran yang akurat dan berorientasi output.

Selain itu, dari perspektif kebijakan publik, teori Larasati dan Wirawan (2020) menekankan bahwa sistem penganggaran daerah harus mampu merefleksikan kebutuhan masyarakat dan kondisi wilayah yang dinamis. Dalam konteks proyek pertanahan, dinamika tersebut mencakup perubahan nilai tanah, status hukum kepemilikan, serta tantangan sosial dalam proses pembebasan lahan. Namun, Dinas belum memiliki mekanisme formal untuk menyesuaikan perubahan tersebut dalam dokumen anggaran, sehingga seringkali terjadi kebutuhan revisi atau penambahan anggaran di tengah pelaksanaan proyek.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori Mauro et al. (2020), Supriyadi (2023), dan Karlina & Novianty (2023), bahwa sistem penganggaran yang masih bersifat incremental dan administratif tidak mampu merespons dinamika kebutuhan proyek, terutama proyek pertanahan yang kompleks dan sarat ketidakpastian.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan teori penganggaran publik di tingkat daerah, yakni perlunya model penganggaran berbasis proyek (*Project-Based Budgeting*) dalam sektor pertanahan. Model ini menuntut agar setiap kegiatan penganggaran didasarkan pada analisis kondisi lapangan, data nilai tanah, legalitas aset, serta proyeksi pembiayaan jangka menengah.

Selain itu, penelitian ini juga menegaskan pentingnya integrasi antara sistem penganggaran dan sistem informasi pertanahan digital (*Land Information System*) agar keputusan penganggaran tidak lagi didasarkan pada data historis semata, melainkan pada data faktual, spasial, dan hukum yang mutakhir. Hal ini selaras dengan rekomendasi OECD (2024) yang menekankan pentingnya *data-driven budgeting* dalam pengelolaan aset publik untuk memastikan transparansi dan efisiensi penggunaan anggaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem penganggaran proyek pertanahan di Kabupaten Toraja masih perlu ditingkatkan dari sisi akuntabilitas, basis data aset, dan integrasi sistem informasi agar mampu

mendukung pelaksanaan proyek secara efektif dan efisien. Penelitian ini memperluas pemahaman teoritis bahwa implementasi penganggaran publik di daerah tidak dapat dipisahkan dari kondisi faktual bidang pertanahan dan kesiapan kelembagaan dalam menyediakan data yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran.

Evaluasi Sistem Pembiayaan Proyek Pertanahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Program dan staf bagian keuangan pada Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja, diperoleh gambaran bahwa sistem pembiayaan proyek pertanahan masih menghadapi beberapa kendala, terutama terkait ketidaksesuaian antara waktu pelaksanaan kegiatan dan waktu pencairan dana, serta belum adanya diversifikasi sumber pembiayaan yang memadai untuk mendukung kegiatan strategis seperti pengadaan tanah, pengukuran, dan sertifikasi aset milik pemerintah daerah.

Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan dari bidang keuangan kegiatan proyek pertanahan seringkali harus menunggu pencairan dana DAK, padahal jadwal pelaksanaan di lapangan sudah ditetapkan. Akibatnya ada keterlambatan pekerjaan, bahkan kadang harus melakukan revisi anggaran.

Menurut teori *Good Governance*, transparansi dan akuntabilitas merupakan dua prinsip fundamental yang harus diterapkan dalam setiap proses pengelolaan keuangan publik. World Bank (2020) menyatakan bahwa transparansi berarti keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi keuangan secara tepat waktu dan dapat diakses publik, sedangkan akuntabilitas mencakup kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya publik secara jujur, objektif, dan sesuai aturan.

Dalam konteks penganggaran publik di Indonesia, Nugroho dan Iskandar (2021) menegaskan bahwa penerapan sistem *e-budgeting* dan *e-planning* telah menjadi inovasi penting dalam memperkuat transparansi fiskal. Namun, keberhasilan implementasi sistem digital ini sangat bergantung pada kapasitas sumber daya manusia, kesiapan infrastruktur digital, dan budaya birokrasi di masing-masing daerah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja, sistem penganggaran dan pembiayaan masih dilakukan secara manual, sehingga transparansi dan akuntabilitasnya rendah. Kondisi ini sesuai dengan hasil studi Prasetya dan Kurniawan (2022) yang menemukan bahwa keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan keuangan daerah berdampak signifikan terhadap tingkat akuntabilitas dan efisiensi pelaporan.

Lebih lanjut, Hijal-Moghrabi (2020) menegaskan bahwa penerapan *Performance-Based Budgeting (PBB)* tidak hanya memerlukan indikator kinerja yang jelas, tetapi juga sistem pengawasan berbasis hasil (*result-based monitoring*). Tanpa sistem pengawasan yang kuat, PBB berisiko menjadi sekadar formalitas administratif tanpa dampak nyata terhadap efektivitas program publik. Hasil penelitian ini memperkuat teori tersebut, karena meskipun proses penganggaran dan pembiayaan di Dinas sudah disusun sesuai prosedur, namun mekanisme pengawasan internal dan eksternal belum optimal dalam memastikan kesesuaian antara output dan realisasi anggaran.

Selain itu, Steven (2023) dalam *Local Budget Transparency Index in Indonesia* menyebutkan bahwa tingkat transparansi anggaran di banyak pemerintah daerah masih rendah karena minimnya partisipasi publik dan kurangnya mekanisme pengawasan partisipatif. Dalam konteks penelitian ini, proses penyusunan dan evaluasi anggaran proyek pertanahan belum melibatkan masyarakat atau pemangku kepentingan secara langsung. Padahal, partisipasi masyarakat merupakan salah satu bentuk akuntabilitas sosial yang dapat meningkatkan legitimasi kebijakan publik (Sari & Hamid, 2021)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa bentuk akuntabilitas yang diterapkan Dinas lebih bersifat administratif, yaitu penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan sesuai format dan jadwal yang ditetapkan oleh Badan Keuangan Daerah. Namun, bentuk akuntabilitas substantif yakni sejauh mana anggaran benar-benar digunakan untuk tujuan dan hasil yang diharapkan belum terukur secara sistematis.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan responden dari bidang program yang mengatakan “Laporan kegiatan memang dibuat sesuai format, tapi kadang capaian di lapangan tidak sepenuhnya sama dengan target di dokumen anggaran”.

Kesenjangan antara dokumen perencanaan dan hasil pelaksanaan menunjukkan lemahnya sistem *performance monitoring* di dalam lembaga. Dalam teori akuntabilitas publik, sebagaimana dikemukakan oleh Bovens (2021), bentuk akuntabilitas ideal mencakup tiga aspek: (1) *transparency* keterbukaan informasi publik (2) *answerability* kemampuan memberikan penjelasan atas tindakan yang dilakukan dan (3) *enforcement* adanya sanksi terhadap penyimpangan atau kinerja yang buruk.

Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pelaporan kegiatan masih dilakukan antarbidang tanpa sistem digital terintegrasi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya duplikasi laporan, kesalahan rekapitulasi, dan keterlambatan penyusunan laporan keuangan akhir. Menurut Gunawan dan Marzuki (2022), kelemahan pelaporan manual berdampak

langsung terhadap efektivitas sistem akuntabilitas daerah dan membuka peluang terjadinya *data discrepancy* (ketidaksesuaian data) antara realisasi dan rencana anggaran.

Transparansi, Akuntabilitas, dan Pengawasan dalam Sistem Penganggaran dan Pembiayaan Proyek Pertanahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek transparansi dan akuntabilitas dalam sistem penganggaran serta pembiayaan proyek pertanahan di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja masih belum berjalan secara optimal. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, pelaporan kegiatan dan penggunaan anggaran sebagian besar masih dilakukan secara manual, serta disusun setelah kegiatan berjalan. Hal ini menimbulkan keterlambatan dalam proses pertanggungjawaban keuangan dan menyulitkan proses pemantauan oleh pihak pengawas internal. Seorang informan dari subbagian perencanaan menjelaskan bahwa laporan realisasi kegiatan biasanya baru dibuat setelah proyek selesai karena sistem pelaporan keuangan belum terintegrasi secara digital dan masih bergantung pada rekapitulasi manual antarbidang. Kondisi tersebut menyebabkan koordinasi antarseksi sering tidak sinkron dan data pelaporan menjadi tidak seragam.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan staf bidang keuangan, diketahui bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan proyek pertanahan lebih banyak bersifat administratif dan dilakukan setelah proyek selesai. Inspektorat daerah memang melakukan audit terhadap laporan keuangan, namun bersifat reaktif, bukan pendampingan selama proyek berjalan. Pengawasan seperti ini menyebabkan potensi penyimpangan administrasi atau keterlambatan pelaporan tidak dapat terdeteksi sejak dini. Dalam teori *good governance*, sebagaimana dijelaskan oleh World Bank (2020), transparansi merupakan keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi keuangan secara tepat waktu, sedangkan akuntabilitas merupakan kewajiban lembaga publik untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya publik secara objektif dan dapat diaudit. Namun, dalam praktik di Dinas Toraja, kedua prinsip tersebut belum sepenuhnya terimplementasi karena keterbatasan sistem dan sumber daya manusia.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nugroho dan Iskandar (2021) yang menyebutkan bahwa penerapan sistem *e-budgeting* dan *e-planning* di daerah berpotensi besar meningkatkan transparansi fiskal dan efisiensi pelaporan, tetapi banyak pemerintah daerah yang belum mampu menerapkannya karena minimnya infrastruktur digital dan kapasitas teknis aparatur. Kondisi serupa juga diungkap oleh Prasetya dan Kurniawan (2022) yang menemukan bahwa daerah yang masih mengandalkan sistem manual cenderung menghadapi kendala dalam akurasi dan kecepatan laporan keuangan. Dalam konteks penelitian ini, sistem pelaporan

manual di Dinas Pertanahan Toraja menyebabkan keterlambatan pelaporan, duplikasi data antarbidang, dan rendahnya akuntabilitas substantif terhadap capaian hasil kegiatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bidang program, diketahui bahwa meskipun laporan kegiatan sudah disusun sesuai format, capaian di lapangan sering tidak sepenuhnya sama dengan target di dokumen anggaran. Hal ini menunjukkan lemahnya *performance monitoring* atau pemantauan kinerja dalam pelaksanaan proyek. Menurut Hijal-Moghrabi (2020), keberhasilan penerapan *Performance-Based Budgeting* bergantung pada sistem pengawasan yang berbasis hasil, bukan hanya pada penyusunan laporan administratif. Artinya, akuntabilitas sejati tidak sekadar diukur dari seberapa tepat laporan disusun, tetapi seberapa efektif anggaran digunakan untuk mencapai hasil yang direncanakan. Dalam konteks proyek pertanahan, hal ini berarti perlu ada tolok ukur keberhasilan seperti jumlah bidang tanah yang telah tersertifikasi, efisiensi biaya legalisasi, dan peningkatan nilai aset daerah sebagai ukuran nyata dari keberhasilan pembiayaan proyek.

Selanjutnya, dari sisi pengawasan, penelitian ini menemukan bahwa mekanisme pengawasan internal dan eksternal belum sepenuhnya efektif. Inspektorat daerah hanya melakukan audit tahunan, sedangkan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan kegiatan masih jarang dilakukan. Menurut Rizal dan Fathurrahman (2023), pengawasan yang efektif harus bersifat berkelanjutan (*continuous auditing*), bukan hanya evaluasi setelah kegiatan selesai. Tanpa sistem pemantauan berkelanjutan, potensi penyimpangan dan inefisiensi penggunaan anggaran sulit dikendalikan. Di sisi lain, pengawasan eksternal oleh BPK juga cenderung menitikberatkan pada aspek kepatuhan terhadap regulasi, bukan pada pencapaian kinerja substantif proyek. Hal ini menyebabkan proses evaluasi proyek pertanahan lebih fokus pada serapan anggaran daripada manfaat nyata bagi pemerintah daerah.

Selain transparansi dan pengawasan, dimensi partisipasi publik dalam proses penganggaran proyek pertanahan juga masih sangat terbatas. Berdasarkan hasil wawancara, penyusunan dan pembahasan anggaran dilakukan secara internal antarbidang tanpa melibatkan masyarakat atau pemangku kepentingan secara langsung. Padahal, menurut Steven (2023) dalam indeks transparansi anggaran daerah di Indonesia, partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran menjadi faktor penting yang meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan daerah. Penelitian Sari dan Hamid (2021) juga menegaskan bahwa *social accountability* atau akuntabilitas sosial merupakan salah satu pilar utama dalam menjaga integritas pengelolaan keuangan publik. Tanpa keterlibatan masyarakat, pengawasan cenderung bersifat formalistik dan tidak mampu menangkap kebutuhan serta persepsi publik terhadap proyek pemerintah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan teori tata kelola keuangan publik dengan menunjukkan bahwa peningkatan transparansi dan akuntabilitas di sektor pertanahan daerah memerlukan pendekatan sistemik. Pertama, diperlukan transformasi menuju sistem pelaporan digital terintegrasi (*e-budgeting dan e-monitoring*) untuk memastikan data anggaran dan realisasi dapat diakses secara cepat dan akurat. Kedua, perlu penguatan pengawasan berkelanjutan oleh Inspektorat yang tidak hanya menilai laporan akhir, tetapi juga mendampingi pelaksanaan proyek di lapangan. Ketiga, penting membangun mekanisme partisipatif dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran agar publik memiliki ruang kontrol terhadap penggunaan dana publik. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan prinsip *good governance* dapat terwujud dalam pengelolaan sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di Kabupaten Toraja.

Kendala dan Implikasi Teoretis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja masih menghadapi berbagai kendala yang bersifat struktural, administratif, dan teknis. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, kendala utama yang sering muncul adalah keterbatasan data pertanahan yang akurat dan terintegrasi, perubahan regulasi, serta kurangnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan keuangan dan administrasi proyek.

Kepala Bidang Pertanahan, Ir. Robyantha Popang, ST., M.Si, mengungkapkan bahwa masih banyak aset tanah milik pemerintah daerah yang belum bersertifikat atau belum terinventarisasi dengan baik, sehingga menyulitkan proses perencanaan dan penganggaran kegiatan. Beliau menegaskan, “Banyak aset tanah pemerintah yang belum bersertifikat, dan ada juga yang belum masuk data base, jadi kadang kita sulit menentukan anggaran secara tepat untuk legalisasi.”

Keterlambatan juga disebabkan oleh kapasitas sumber daya manusia yang terbatas dalam mengelola perencanaan, pelaporan, dan evaluasi anggaran. Berdasarkan wawancara dengan staf bidang program, diketahui bahwa sebagian pegawai belum memiliki kompetensi teknis di bidang manajemen keuangan proyek. Hal ini berdampak pada lambatnya penyusunan dokumen pertanggungjawaban serta lemahnya koordinasi antara bidang teknis dan keuangan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Nugroho dan Wahyuni (2021) yang menegaskan bahwa kualitas SDM merupakan faktor dominan dalam menentukan keberhasilan pengelolaan anggaran publik. Tanpa pelatihan dan peningkatan kapasitas, aparatur daerah akan kesulitan menyesuaikan diri dengan sistem penganggaran berbasis kinerja dan digital.

Selain faktor internal, kendala koordinasi antarinstansi juga menjadi hambatan signifikan. Proyek pertanahan melibatkan berbagai pihak, antara lain Bappeda, Badan Keuangan Daerah, dan Bagian Hukum, yang masing-masing memiliki sistem kerja dan prioritas berbeda. Berdasarkan hasil wawancara, koordinasi lintas sektor sering kali tidak berjalan efektif, sehingga terjadi tumpang tindih data atau keterlambatan proses validasi administrasi. Menurut teori Larasati dan Wirawan (2020), salah satu ciri birokrasi daerah yang tidak efisien adalah lemahnya komunikasi horizontal antarorganisasi pemerintah. Hal ini berdampak pada rendahnya konsistensi kebijakan dan keterpaduan pelaksanaan program pembangunan. Dalam konteks proyek pertanahan, lemahnya koordinasi menyebabkan Dinas harus bekerja dengan data parsial yang memperbesar potensi kesalahan dalam penetapan nilai dan alokasi anggaran.

Kendala lain yang tidak kalah penting adalah keterbatasan infrastruktur digital dan belum optimalnya penerapan sistem *e-budgeting* serta *e-monitoring*. Berdasarkan observasi lapangan dan hasil wawancara, seluruh proses administrasi penganggaran, pelaporan keuangan, dan pengawasan proyek masih dilakukan secara manual. Kondisi ini tidak hanya memperlambat alur kerja, tetapi juga meningkatkan risiko kesalahan pencatatan dan duplikasi data. Hasil ini memperkuat penelitian Prasetya dan Kurniawan (2022) yang menyimpulkan bahwa transformasi digital dalam pengelolaan anggaran publik merupakan prasyarat utama peningkatan akuntabilitas dan efisiensi di sektor publik. Tanpa sistem digital terintegrasi, proses evaluasi proyek akan selalu bergantung pada laporan tertulis yang tidak selalu akurat dan sulit diverifikasi.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa efektivitas sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan tidak dapat dilepaskan dari kesiapan kapasitas kelembagaan dan sistem informasi. Menurut Sumaryana (2024) dalam penelitiannya tentang pengelolaan aset publik daerah, efektivitas penganggaran tidak hanya ditentukan oleh jumlah dana, tetapi oleh seberapa baik lembaga mampu mengelola data, regulasi, dan sumber daya manusia secara sinergis. Dalam konteks ini, penelitian di Kabupaten Toraja memperkuat teori tersebut dengan bukti empiris bahwa proyek pertanahan yang memiliki karakteristik kompleks melibatkan aspek hukum, teknis, dan sosial menuntut sistem penganggaran yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis data.

Dari sisi praktis, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis untuk mengatasi kendala yang ditemukan. Pertama, diperlukan pengembangan database pertanahan digital terintegrasi yang memuat informasi bidang tanah, status hukum, serta nilai tanah agar dapat menjadi dasar dalam perencanaan dan penganggaran. Kedua, Dinas perlu menerapkan mekanisme revisi anggaran cepat (*adaptive budgeting*) untuk mengantisipasi perubahan

regulasi dan kondisi lapangan tanpa mengganggu proses pelaksanaan proyek. Ketiga, peningkatan kompetensi SDM dan literasi keuangan mutlak diperlukan agar staf keuangan dan teknis mampu memahami prinsip penganggaran berbasis kinerja dan sistem pelaporan digital. Keempat, perlu diperkuat koordinasi lintas instansi melalui forum terpadu antara Dinas, Bappeda, dan Badan Keuangan Daerah untuk menyatukan persepsi dalam penyusunan dan evaluasi anggaran proyek pertanahan.

Secara teoritis, temuan ini memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan teori penganggaran publik daerah dengan menegaskan pentingnya integrasi tiga dimensi utama, yaitu dimensi teknis, kelembagaan, dan tata kelola (*governance*). Dimensi teknis mencakup penggunaan data yang valid dan sistem digital yang terintegrasi; dimensi kelembagaan mencakup kapasitas aparatur dan koordinasi antarorganisasi; sedangkan dimensi tata kelola menekankan pentingnya transparansi, partisipasi publik, dan akuntabilitas hasil. Integrasi ketiga dimensi tersebut menjadi kerangka konseptual baru dalam memahami efektivitas sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di daerah.

Dengan demikian, penelitian ini memperluas teori *Public Financial Management* (PFM) dengan menambahkan perspektif kontekstual bahwa proyek pertanahan memiliki dinamika yang berbeda dari sektor publik lainnya, karena berkaitan langsung dengan aset negara, legalitas lahan, serta hak masyarakat. Oleh karena itu, sistem penganggaran dan pembiayaan untuk proyek pertanahan memerlukan pendekatan yang adaptif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan kebijakan serta kebutuhan lapangan. Pendekatan ini diyakini dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran, memperkuat akuntabilitas fiskal, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan daerah yang transparan dan berkelanjutan.

Sistem Penganggaran untuk Proyek Pertanahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penganggaran yang diterapkan oleh Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja dalam pelaksanaan proyek pertanahan masih bersifat konvensional dan cenderung mengikuti pola incremental budgeting, yaitu penetapan anggaran berdasarkan alokasi tahun sebelumnya dengan sedikit penyesuaian tanpa analisis kebutuhan aktual di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pertanahan, Ir. Robyantha Popang, ST., M.Si, dijelaskan bahwa gnggaran bidang pertanahan ini masih mengikuti pola tahun sebelumnya karena data aset tanah pemerintah daerah belum lengkap, sementara waktu penyusunan anggaran juga terbatas. Jadi, kami menggunakan pendekatan dari realisasi tahun lalu

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa proses penganggaran masih berorientasi pada kelangsungan administratif dan belum mengarah pada sistem penganggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting/PBB*) yang menekankan keterkaitan antara input, output, dan outcome. Dalam teori Mauro, Cinquini, dan Grossi (2020), penganggaran berbasis kinerja merupakan model modern yang menempatkan kinerja dan hasil sebagai dasar utama penetapan anggaran, bukan hanya rutinitas administratif. Sistem ini mendorong efektivitas dan efisiensi penggunaan dana publik melalui evaluasi hasil setiap kegiatan.

Dalam praktiknya, penyusunan anggaran proyek pertanahan di Dinas dilakukan melalui tahapan perencanaan program dan kegiatan yang diusulkan ke Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) untuk dimasukkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Namun, keterbatasan waktu penyusunan dan ketiadaan data pertanahan yang mutakhir mengakibatkan estimasi anggaran bersifat asuntif. Hal ini menunjukkan belum terbangunnya sistem *e-budgeting* dan database aset digital yang mendukung proses penganggaran berbasis bukti (*evidence-based budgeting*).

Menurut teori yang dikemukakan oleh Fadilah dan Puspitasari (2021), efektivitas sistem penganggaran publik dipengaruhi oleh tiga faktor utama, ketersediaan data dan informasi kinerja, kapasitas aparatur dalam penyusunan anggaran, dan integrasi antara dokumen perencanaan dan penganggaran. Apabila salah satu faktor tersebut tidak terpenuhi, maka sistem penganggaran akan cenderung bersifat administratif dan tidak berorientasi hasil. Kondisi ini sesuai dengan temuan penelitian ini, di mana kurangnya integrasi data aset dan terbatasnya kemampuan analisis biaya proyek menghambat terciptanya anggaran yang akurat dan berorientasi output.

Selain itu, dari perspektif kebijakan publik, teori Larasati dan Wirawan (2020) menekankan bahwa sistem penganggaran daerah harus mampu merefleksikan kebutuhan masyarakat dan kondisi wilayah yang dinamis. Dalam konteks proyek pertanahan, dinamika tersebut mencakup perubahan nilai tanah, status hukum kepemilikan, serta tantangan sosial dalam proses pembebasan lahan. Namun, Dinas belum memiliki mekanisme formal untuk menyesuaikan perubahan tersebut dalam dokumen anggaran, sehingga seringkali terjadi kebutuhan revisi atau penambahan anggaran di tengah pelaksanaan proyek.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori Mauro et al. (2020), Supriyadi (2023), dan Karlina & Novianty (2023), bahwa sistem penganggaran yang masih bersifat incremental dan administratif tidak mampu merespons dinamika kebutuhan proyek, terutama proyek pertanahan yang kompleks dan sarat ketidakpastian.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan teori penganggaran publik di tingkat daerah, yakni perlunya model penganggaran berbasis proyek (*Project-Based Budgeting*) dalam sektor pertanahan. Model ini menuntut agar setiap kegiatan penganggaran didasarkan pada analisis kondisi lapangan, data nilai tanah, legalitas aset, serta proyeksi pembiayaan jangka menengah.

Selain itu, penelitian ini juga menegaskan pentingnya integrasi antara sistem penganggaran dan sistem informasi pertanahan digital (*Land Information System*) agar keputusan penganggaran tidak lagi didasarkan pada data historis semata, melainkan pada data faktual, spasial, dan hukum yang mutakhir. Hal ini selaras dengan rekomendasi OECD (2024) yang menekankan pentingnya *data-driven budgeting* dalam pengelolaan aset publik untuk memastikan transparansi dan efisiensi penggunaan anggaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem penganggaran proyek pertanahan di Kabupaten Toraja masih perlu ditingkatkan dari sisi akuntabilitas, basis data aset, dan integrasi sistem informasi agar mampu mendukung pelaksanaan proyek secara efektif dan efisien. Penelitian ini memperluas pemahaman teoritis bahwa implementasi penganggaran publik di daerah tidak dapat dipisahkan dari kondisi faktual bidang pertanahan dan kesiapan kelembagaan dalam menyediakan data yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran.

Evaluasi Sistem Pembiayaan Proyek Pertanahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Program dan staf bagian keuangan pada Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja, diperoleh gambaran bahwa sistem pembiayaan proyek pertanahan masih menghadapi beberapa kendala, terutama terkait ketidaksesuaian antara waktu pelaksanaan kegiatan dan waktu pencairan dana, serta belum adanya diversifikasi sumber pembiayaan yang memadai untuk mendukung kegiatan strategis seperti pengadaan tanah, pengukuran, dan sertifikasi aset milik pemerintah daerah.

Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan dari bidang keuangan kegiatan proyek pertanahan seringkali harus menunggu pencairan dana DAK, padahal jadwal pelaksanaan di lapangan sudah ditetapkan. Akibatnya ada keterlambatan pekerjaan, bahkan kadang harus melakukan revisi anggaran.

Menurut teori *Good Governance*, transparansi dan akuntabilitas merupakan dua prinsip fundamental yang harus diterapkan dalam setiap proses pengelolaan keuangan publik. World Bank (2020) menyatakan bahwa transparansi berarti keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi keuangan secara tepat waktu dan dapat diakses publik, sedangkan

akuntabilitas mencakup kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya publik secara jujur, objektif, dan sesuai aturan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa bentuk akuntabilitas yang diterapkan Dinas lebih bersifat administratif, yaitu penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan sesuai format dan jadwal yang ditetapkan oleh Badan Keuangan Daerah. Namun, bentuk akuntabilitas substantif yakni sejauh mana anggaran benar-benar digunakan untuk tujuan dan hasil yang diharapkan belum terukur secara sistematis.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan responden dari bidang program yang mengatakan “Laporan kegiatan memang dibuat sesuai format, tapi kadang capaian di lapangan tidak sepenuhnya sama dengan target di dokumen anggaran”.

Kesenjangan antara dokumen perencanaan dan hasil pelaksanaan menunjukkan lemahnya sistem *performance monitoring* di dalam lembaga. Dalam teori akuntabilitas publik, sebagaimana dikemukakan oleh Bovens (2021), bentuk akuntabilitas ideal mencakup tiga aspek: (1) *transparency* keterbukaan informasi publik (2) *answerability* kemampuan memberikan penjelasan atas tindakan yang dilakukan dan (3) *enforcement* adanya sanksi terhadap penyimpangan atau kinerja yang buruk.

Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pelaporan kegiatan masih dilakukan antarbidang tanpa sistem digital terintegrasi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya duplikasi laporan, kesalahan rekapitulasi, dan keterlambatan penyusunan laporan keuangan akhir. Menurut Gunawan dan Marzuki (2022), kelemahan pelaporan manual berdampak langsung terhadap efektivitas sistem akuntabilitas daerah dan membuka peluang terjadinya *data discrepancy* (ketidaksesuaian data) antara realisasi dan rencana anggaran.

Dari sisi pengawasan, Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Toraja mengandalkan dua lapis sistem: pengawasan internal oleh Inspektorat Daerah dan pengawasan eksternal oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa pengawasan internal masih bersifat formalistik dan belum dilaksanakan secara kontinu selama proyek berjalan.

Menurut Rizal dan Fathurrahman (2023), pengawasan yang efektif dalam pengelolaan keuangan daerah harus bersifat berkelanjutan (*continuous auditing*), bukan hanya berbasis laporan akhir. Hal ini penting untuk mendeteksi dini potensi penyimpangan serta memastikan bahwa penggunaan anggaran sesuai dengan tujuan pembangunan.

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa belum ada sistem pemantauan berbasis kinerja (*performance tracking system*) yang dapat menilai sejauh mana pembiayaan proyek pertanahan menghasilkan manfaat langsung bagi masyarakat dan pemerintah daerah. Akibatnya, evaluasi

proyek cenderung menitikberatkan pada aspek administratif (serapan anggaran), bukan pada outcome substantif seperti peningkatan legalitas aset tanah pemerintah daerah.

Transparansi, Akuntabilitas, dan Pengawasan dalam Sistem Penganggaran dan Pembiayaan Proyek Pertanahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek transparansi dan akuntabilitas dalam sistem penganggaran serta pembiayaan proyek pertanahan di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja masih belum berjalan secara optimal. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, pelaporan kegiatan dan penggunaan anggaran sebagian besar masih dilakukan secara manual, serta disusun setelah kegiatan berjalan. Hal ini menimbulkan keterlambatan dalam proses pertanggungjawaban keuangan dan menyulitkan proses pemantauan oleh pihak pengawas internal. Seorang informan dari subbagian perencanaan menjelaskan bahwa laporan realisasi kegiatan biasanya baru dibuat setelah proyek selesai karena sistem pelaporan keuangan belum terintegrasi secara digital dan masih bergantung pada rekapitulasi manual antarbidang. Kondisi tersebut menyebabkan koordinasi antarseksi sering tidak sinkron dan data pelaporan menjadi tidak seragam.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan staf bidang keuangan, diketahui bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan proyek pertanahan lebih banyak bersifat administratif dan dilakukan setelah proyek selesai. Inspektorat daerah memang melakukan audit terhadap laporan keuangan, namun bersifat reaktif, bukan pendampingan selama proyek berjalan. Pengawasan seperti ini menyebabkan potensi penyimpangan administrasi atau keterlambatan pelaporan tidak dapat terdeteksi sejak dini. Dalam teori *good governance*, sebagaimana dijelaskan oleh World Bank (2020), transparansi merupakan keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi keuangan secara tepat waktu, sedangkan akuntabilitas merupakan kewajiban lembaga publik untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya publik secara objektif dan dapat diaudit. Namun, dalam praktik di Dinas Toraja, kedua prinsip tersebut belum sepenuhnya terimplementasi karena keterbatasan sistem dan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bidang program, diketahui bahwa meskipun laporan kegiatan sudah disusun sesuai format, capaian di lapangan sering tidak sepenuhnya sama dengan target di dokumen anggaran. Hal ini menunjukkan lemahnya *performance monitoring* atau pemantauan kinerja dalam pelaksanaan proyek. Menurut Hijal-Moghrabi (2020), keberhasilan penerapan *Performance-Based Budgeting* bergantung pada sistem pengawasan yang berbasis hasil, bukan hanya pada penyusunan laporan administratif. Artinya, akuntabilitas sejati tidak sekadar diukur dari seberapa tepat laporan disusun, tetapi seberapa

efektif anggaran digunakan untuk mencapai hasil yang direncanakan. Dalam konteks proyek pertanahan, hal ini berarti perlu ada tolok ukur keberhasilan seperti jumlah bidang tanah yang telah tersertifikasi, efisiensi biaya legalisasi, dan peningkatan nilai aset daerah sebagai ukuran nyata dari keberhasilan pembiayaan proyek.

Selanjutnya, dari sisi pengawasan, penelitian ini menemukan bahwa mekanisme pengawasan internal dan eksternal belum sepenuhnya efektif. Inspektorat daerah hanya melakukan audit tahunan, sedangkan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan kegiatan masih jarang dilakukan. Menurut Rizal dan Fathurrahman (2023), pengawasan yang efektif harus bersifat berkelanjutan (*continuous auditing*), bukan hanya evaluasi setelah kegiatan selesai. Tanpa sistem pemantauan berkelanjutan, potensi penyimpangan dan inefisiensi penggunaan anggaran sulit dikendalikan. Di sisi lain, pengawasan eksternal oleh BPK juga cenderung menitikberatkan pada aspek kepatuhan terhadap regulasi, bukan pada pencapaian kinerja substantif proyek. Hal ini menyebabkan proses evaluasi proyek pertanahan lebih fokus pada serapan anggaran daripada manfaat nyata bagi pemerintah daerah.

Selain transparansi dan pengawasan, dimensi partisipasi publik dalam proses penganggaran proyek pertanahan juga masih sangat terbatas. Berdasarkan hasil wawancara, penyusunan dan pembahasan anggaran dilakukan secara internal antarbidang tanpa melibatkan masyarakat atau pemangku kepentingan secara langsung. Padahal, menurut Steven (2023) dalam indeks transparansi anggaran daerah di Indonesia, partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran menjadi faktor penting yang meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan daerah. Penelitian Sari dan Hamid (2021) juga menegaskan bahwa *social accountability* atau akuntabilitas sosial merupakan salah satu pilar utama dalam menjaga integritas pengelolaan keuangan publik. Tanpa keterlibatan masyarakat, pengawasan cenderung bersifat formalistik dan tidak mampu menangkap kebutuhan serta persepsi publik terhadap proyek pemerintah.

Secara umum, penelitian ini memperlihatkan bahwa pengelolaan transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja masih berada pada tahap prosedural, belum substantif. Laporan keuangan telah memenuhi persyaratan administratif, namun belum mampu menampilkan sejauh mana anggaran benar-benar memberikan hasil bagi masyarakat dan pemerintah daerah. Kondisi ini memperkuat teori Bovens (2021) yang menyebutkan bahwa akuntabilitas publik tidak hanya mencakup pelaporan dan audit, tetapi juga mencakup transparansi informasi, kemampuan menjelaskan tindakan, serta mekanisme sanksi terhadap penyimpangan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan teori tata kelola keuangan publik dengan menunjukkan bahwa peningkatan transparansi dan akuntabilitas di sektor pertanahan daerah memerlukan pendekatan sistemik. Pertama, diperlukan transformasi menuju sistem pelaporan digital terintegrasi (*e-budgeting dan e-monitoring*) untuk memastikan data anggaran dan realisasi dapat diakses secara cepat dan akurat. Kedua, perlu penguatan pengawasan berkelanjutan oleh Inspektorat yang tidak hanya menilai laporan akhir, tetapi juga mendampingi pelaksanaan proyek di lapangan. Ketiga, penting membangun mekanisme partisipatif dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran agar publik memiliki ruang kontrol terhadap penggunaan dana publik. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan prinsip *good governance* dapat terwujud dalam pengelolaan sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di Kabupaten Toraja.

Kendala dan Implikasi Teoretis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja masih menghadapi berbagai kendala yang bersifat struktural, administratif, dan teknis. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, kendala utama yang sering muncul adalah keterbatasan data pertanahan yang akurat dan terintegrasi, perubahan regulasi, serta kurangnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan keuangan dan administrasi proyek.

Kepala Bidang Pertanahan, Ir. Robyantha Popang, ST., M.Si, mengungkapkan bahwa masih banyak aset tanah milik pemerintah daerah yang belum bersertifikat atau belum terinventarisasi dengan baik, sehingga menyulitkan proses perencanaan dan penganggaran kegiatan. Beliau menegaskan, “Banyak aset tanah pemerintah yang belum bersertifikat, dan ada juga yang belum masuk data base, jadi kadang kita sulit menentukan anggaran secara tepat untuk legalisasi.”

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa ketidaklengkapan data menjadi akar dari sebagian besar permasalahan dalam sistem penganggaran proyek pertanahan. Data yang tidak valid mengakibatkan estimasi anggaran pembebasan lahan, pengukuran, dan legalisasi tanah menjadi tidak akurat. Hal ini sejalan dengan teori Fadilah dan Puspitasari (2021) yang menyatakan bahwa salah satu penyebab utama rendahnya efektivitas penganggaran publik di daerah adalah kurangnya sistem informasi keuangan dan data aset yang terintegrasi. Tanpa basis data yang kuat, proses penganggaran cenderung bersifat administratif dan spekulatif, bukan berbasis kebutuhan riil di lapangan.

Kendala berikutnya adalah adanya perubahan regulasi dan kebijakan yang berdampak pada proses revisi anggaran. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa perubahan aturan teknis dari pemerintah pusat sering memaksa Dinas melakukan penyesuaian terhadap dokumen anggaran dan kegiatan. Proses revisi tersebut membutuhkan waktu panjang dan berimplikasi pada keterlambatan pelaksanaan proyek. Menurut teori Suparmoko (2021), perubahan kebijakan fiskal tanpa sinkronisasi antarlembaga dapat mengganggu kesinambungan program dan menurunkan efektivitas pembiayaan publik. Dalam konteks proyek pertanahan, perubahan regulasi terkait status lahan, nilai appraisal, dan ketentuan pembayaran ganti rugi menyebabkan terjadinya pergeseran alokasi anggaran yang tidak terduga.

Kendala lain yang tidak kalah penting adalah keterbatasan infrastruktur digital dan belum optimalnya penerapan sistem *e-budgeting* serta *e-monitoring*. Berdasarkan observasi lapangan dan hasil wawancara, seluruh proses administrasi penganggaran, pelaporan keuangan, dan pengawasan proyek masih dilakukan secara manual. Kondisi ini tidak hanya memperlambat alur kerja, tetapi juga meningkatkan risiko kesalahan pencatatan dan duplikasi data. Hasil ini memperkuat penelitian Prasetya dan Kurniawan (2022) yang menyimpulkan bahwa transformasi digital dalam pengelolaan anggaran publik merupakan prasyarat utama peningkatan akuntabilitas dan efisiensi di sektor publik. Tanpa sistem digital terintegrasi, proses evaluasi proyek akan selalu bergantung pada laporan tertulis yang tidak selalu akurat dan sulit diverifikasi.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa efektivitas sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan tidak dapat dilepaskan dari kesiapan kapasitas kelembagaan dan sistem informasi. Menurut Sumaryana (2024) dalam penelitiannya tentang pengelolaan aset publik daerah, efektivitas penganggaran tidak hanya ditentukan oleh jumlah dana, tetapi oleh seberapa baik lembaga mampu mengelola data, regulasi, dan sumber daya manusia secara sinergis. Dalam konteks ini, penelitian di Kabupaten Toraja memperkuat teori tersebut dengan bukti empiris bahwa proyek pertanahan yang memiliki karakteristik kompleks melibatkan aspek hukum, teknis, dan sosial menuntut sistem penganggaran yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis data.

Dari sisi praktis, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis untuk mengatasi kendala yang ditemukan. Pertama, diperlukan pengembangan database pertanahan digital terintegrasi yang memuat informasi bidang tanah, status hukum, serta nilai tanah agar dapat menjadi dasar dalam perencanaan dan penganggaran. Kedua, Dinas perlu menerapkan mekanisme revisi anggaran cepat (*adaptive budgeting*) untuk mengantisipasi perubahan regulasi dan kondisi lapangan tanpa mengganggu proses pelaksanaan proyek. Ketiga,

peningkatan kompetensi SDM dan literasi keuangan mutlak diperlukan agar staf keuangan dan teknis mampu memahami prinsip penganggaran berbasis kinerja dan sistem pelaporan digital. Keempat, perlu diperkuat koordinasi lintas instansi melalui forum terpadu antara Dinas, Bappeda, dan Badan Keuangan Daerah untuk menyatukan persepsi dalam penyusunan dan evaluasi anggaran proyek pertanahan.

Secara teoritis, temuan ini memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan teori penganggaran publik daerah dengan menegaskan pentingnya integrasi tiga dimensi utama, yaitu dimensi teknis, kelembagaan, dan tata kelola (*governance*). Dimensi teknis mencakup penggunaan data yang valid dan sistem digital yang terintegrasi; dimensi kelembagaan mencakup kapasitas aparatur dan koordinasi antarorganisasi; sedangkan dimensi tata kelola menekankan pentingnya transparansi, partisipasi publik, dan akuntabilitas hasil. Integrasi ketiga dimensi tersebut menjadi kerangka konseptual baru dalam memahami efektivitas sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di daerah.

Dengan demikian, penelitian ini memperluas teori *Public Financial Management* (PFM) dengan menambahkan perspektif kontekstual bahwa proyek pertanahan memiliki dinamika yang berbeda dari sektor publik lainnya, karena berkaitan langsung dengan aset negara, legalitas lahan, serta hak masyarakat. Oleh karena itu, sistem penganggaran dan pembiayaan untuk proyek pertanahan memerlukan pendekatan yang adaptif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan kebijakan serta kebutuhan lapangan. Pendekatan ini diyakini dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran, memperkuat akuntabilitas fiskal, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan daerah yang transparan dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja masih memerlukan penguatan dari sisi perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan. Secara umum, proses penganggaran proyek pertanahan masih menggunakan pendekatan *incremental budgeting*, yaitu penetapan anggaran berdasarkan alokasi tahun sebelumnya tanpa analisis kebutuhan riil di lapangan. Kondisi ini menyebabkan sistem penganggaran belum sepenuhnya berorientasi pada hasil (*performance-based budgeting*) dan belum didukung oleh data aset pertanahan yang akurat.

Dari aspek pembiayaan, pelaksanaan proyek pertanahan masih bergantung pada dana APBD dan DAK, dengan tingkat fleksibilitas yang rendah. Keterlambatan pencairan dana dan

belum adanya mekanisme pembiayaan alternatif seperti kerja sama publik-swasta (*Public-Private Partnership*) menghambat efektivitas kegiatan di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pembiayaan proyek masih bersifat konvensional dan belum adaptif terhadap perubahan kebutuhan serta dinamika proyek pertanahan yang kompleks.

Sementara itu, aspek transparansi dan akuntabilitas keuangan belum berjalan secara optimal. Pelaporan keuangan dan kegiatan masih dilakukan secara manual, dan pengawasan lebih bersifat reaktif setelah proyek selesai. Akibatnya, prinsip *good governance* dalam pengelolaan anggaran publik belum sepenuhnya terwujud. Partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi juga masih terbatas, sehingga legitimasi publik terhadap pengelolaan proyek pertanahan relatif rendah.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tantangan utama dalam sistem penganggaran dan pembiayaan proyek pertanahan di Kabupaten Toraja meliputi keterbatasan data pertanahan yang terintegrasi, perubahan regulasi yang sering memengaruhi rencana anggaran, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia di bidang perencanaan dan keuangan, serta lemahnya koordinasi lintas sektor dan pengawasan berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan sistem penganggaran dan pembiayaan perlu diarahkan pada pengembangan model penganggaran berbasis proyek dan hasil (*project and performance based budgeting*), penerapan sistem digital terintegrasi (*e-budgeting dan e-monitoring*), serta peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM dalam manajemen keuangan publik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut: Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Bagi Pemerintah Daerah dan Dinas Perumahan Kawasan Lingkungan dan Pertanahan Kabupaten Toraja: Dinas perlu mengembangkan sistem penganggaran dan pembiayaan yang lebih adaptif dan berbasis data. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun database pertanahan digital terintegrasi yang memuat status hukum, lokasi, dan nilai aset tanah milik pemerintah daerah sebagai dasar dalam penyusunan anggaran. Selain itu, penerapan sistem *e-budgeting* dan *e-monitoring* perlu dipercepat untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahap pengelolaan keuangan. Dinas juga disarankan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan di bidang perencanaan keuangan, teknologi informasi, dan manajemen proyek agar pengelolaan anggaran menjadi lebih efisien dan profesional.

Bagi Pemerintah Pusat dan Pembuat Kebijakan: Pemerintah pusat diharapkan dapat memberikan sinkronisasi kebijakan dan regulasi yang lebih jelas terkait sistem penganggaran

dan pembiayaan proyek pertanahan di daerah. Proses revisi dan pencairan dana, terutama DAK, perlu disederhanakan agar tidak menghambat pelaksanaan proyek di lapangan. Pemerintah juga disarankan untuk membuka peluang pengembangan model pembiayaan multisumber, termasuk kerja sama dengan sektor swasta (*Public–Private Partnership*), guna mempercepat pembiayaan proyek strategis daerah tanpa mengurangi prinsip akuntabilitas fiskal.

DAFTAR REFERENSI

- Alwajdi, M. F. (2021). Pengaturan sertipikat elektronik dalam sistem hukum pertanahan dan usaha meningkatkan indeks kemudahan berusaha pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Pertanahan*, 11(1). <https://doi.org/10.53686/jp.v11i1.39>
- Anbumozhi, V. (2023). *Innovative financing for strategic infrastructure development*. Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA). <https://www.eria.org>
- Bovens, M. (2021). Public accountability: A framework for the analysis and assessment of accountability arrangements in the public domain. *Public Management Review*, 23(4), 598–613. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834500>
- Fadilah, N., & Puspitasari, D. (2021). Analisis efektivitas sistem penganggaran publik daerah dalam perspektif good governance. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 17(2), 141–156.
- Fitriani, L., & Nugraha, I. (2021). Efisiensi dan efektivitas realisasi anggaran daerah di era digitalisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 8(1), 27–38.
- Gunawan, A., & Marzuki, S. (2022). Pengaruh digitalisasi terhadap akuntabilitas keuangan pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Publik*, 11(3), 101–112.
- Hanifah, H., Hasanah, H. N., Rahayu, R. N., Nuraeni, R., Sianturi, R., & Nur, L. (2022). Evaluasi alokasi anggaran dana BOS untuk gaji guru honorer sekolah dasar di Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal PGSD: Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 15(1), 87–96. <https://doi.org/10.33369/pgsd.15.1.87-96>
- Hansen, D. R., & Mowen, T. T. (n.d.). *Akuntansi biaya* (5th ed.). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hijal-Moghrabi, I. (2020). Does performance-based budgeting work in Indonesia? *Journal of Public Budgeting and Finance*, 3(1), 45–60.
- Karlina, S., & Novianty, I. (2023). Penerapan konsep money follow program pada anggaran kinerja pemerintah daerah di Indonesia. *Forum Administrasi dan Bisnis Akademika (FABA)*, 6(2), 123–135.
- Kusuma, I. C., Lasmana, A., Afif, M. N., Hambani, S., & Faniska, N. (2021). Pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. *Jurnal Akunida*, 7(2), 217–230. <https://doi.org/10.30997/jakd.v7i2.4804>
- Larasati, R., & Wirawan, D. (2020). Evaluasi efisiensi penganggaran di pemerintahan daerah melalui integrasi data dan sistem informasi. *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen Pemerintahan*, 9(3), 78–90.

- Lutfi, M. (2024). Efektivitas sistem informasi manajemen bangunan gedung (SIMBG) dalam meningkatkan kualitas pelayanan persetujuan bangunan gedung (PBG) di Kabupaten Bogor. *Jurnal*, 6(2).
- Mahmudi. (2016). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun. (2018). *Penganggaran sektor publik* (1st ed.). Universitas Terbuka.
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2020). Performance-based budgeting in the public sector: Evidence from international comparative practices. *Research in Accounting in Emerging Economies*, 20(1), 1–24.
- Mulyadi. (2017). *Akuntansi biaya* (5th ed.). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (n.d.). *Akuntansi biaya* (5th ed.). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Musgrave, R. A. (2020). *The theory of public finance in contemporary fiscal policy*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nst, A. P., & Handoko, B. (2018). Implementasi anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah di lingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal*, 8.
- Nugroho, A., & Iskandar, T. (2021). Implementasi e-budgeting sebagai upaya meningkatkan transparansi fiskal daerah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 12(2), 88–97.
- Nugroho, S., & Wahyuni, F. (2021). Pengaruh kompetensi aparatur terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 9(1), 23–31.
- OECD. (2024). *Addressing legal and regulatory barriers to quality infrastructure investment in Indonesia*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- pelayanan revisi anggaran. *Jurnal Anggaran dan Keuangan Negara Indonesia (Akurasi)*, 4(2), 143–164. <https://doi.org/10.33827/akurasi2022.vol4.iss2.art174>
- Prasetya, D., & Kurniawan, A. (2022). Pengaruh penerapan sistem e-budgeting terhadap akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 5(1), 64–77.
- Purwanti, A., & Darsono, P. (2013). *Penganggaran dan perencanaan keuangan perusahaan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Putri, D. N., & Suryani, E. (2020). Likuiditas dan ketepatan waktu pencairan anggaran sebagai faktor efektivitas pembiayaan proyek publik. *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, 10(2), 59–71.
- Rahmawati, T. (2022). Keterkaitan data aset daerah terhadap efektivitas perencanaan dan penganggaran sektor pertanahan. *Jurnal Tata Kelola dan Kebijakan Publik*, 8(4), 115–129.
- Ramadhan, R. P., Sondakh, J., & Mintalangi, S. (n.d.). Evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT Delta Pasific Indotuna Bitung.
- Rizal, M., & Fathurrahman, H. (2023). Continuous auditing sebagai strategi pengawasan efektif dalam keuangan pemerintah daerah. *Jurnal Akuntabilitas dan Audit Sektor Publik*, 12(1), 54–68.

- Sari, K., & Hamid, F. (2021). Peran akuntabilitas sosial dalam meningkatkan transparansi anggaran pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik Indonesia*, 10(3), 201–213.
- Sari, N., & Wibowo, A. (2022). Dampak keterlambatan dana alokasi khusus terhadap kinerja proyek pembangunan daerah. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Daerah*, 7(2), 77–88.
- Steven, A. (2023). *Local budget transparency index in Indonesia: Measuring accountability and citizen participation*. International Budget Partnership Report. <https://internationalbudget.org>
- Sumaryana, E. (2024). Rethinking local government asset management in Indonesia: Lessons from the field. *Journal of Contemporary Government and Public Policy*, 4(1), 55–70.
- Suparmoko, M. (2021). *Keuangan negara dalam perspektif desentralisasi fiskal*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Supriyadi, I. (2023). Implementasi performance-based budgeting di pemerintah daerah: Tantangan dan strategi. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik Indonesia*, 13(2), 89–101.
- Suyanto, A., & Nugroho, Y. D. (n.d.). *Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 170–185. <https://doi.org/10.33105/itrev.v3i3.84>
- Torina, E. G., Susanti, N., & Hidayah, N. R. (2022). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(S1).<https://doi.org/10.37676/ekombis.v10iS1.1999>
- World Bank. (2020). *Principles of good governance for sustainable public financial management*. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- Zunaidi, A., Komariyah, N., & Suprayitno, A. W. (2022). Evaluasi tingkat kepuasan