



Strategi Manajemen Kas Daerah dalam Menjaga Likuiditas APBD: Studi Kasus pada BPKPD Provinsi Sulawesi Barat

Syahrudin¹

Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Barat
Email: saharulbarprov@gmail.com

Diterima: 20 Januari 2026

Direvisi : 27 Januari 2026

Disetujui : 4 Februari 2026

ABSTRACT

Purpose This study aims to analyze the dynamics of regional cash management at the West Sulawesi Provincial BPKPD in responding to operational liquidity pressures due to the failure to achieve Local Own-Source Revenue (PAD) targets in the 2025 fiscal year. This study aims to formulate adaptive and sustainable managerial strategies to maintain regional fiscal resilience.

Methods This study uses a qualitative approach with descriptive policy analysis methods. The case study was conducted at the West Sulawesi Provincial BPKPD in its function as the Regional General Treasurer (BUD). Data were sourced from the APBD documents, Budget Realization Reports (LRA), and Cash Flow Reports (LAK) for 2025, which were validated through document triangulation and managerial practices in the field.

Findings This study shows that the liquidity pressure on the 2025 APBD was triggered by the low realization of PAD, which only reached 77.12%, causing a net cash decline of Rp36.10 billion. This condition created a timing mismatch between revenue and mandatory expenditures. The managerial strategy that has proven effective in maintaining the ending cash balance at a safe level (Rp5.09 billion) is the implementation of cash-constrained control through selective control of the Fund Provision Letter (SPD), setting payment priorities, and rescheduling non-priority expenditures.

Implication In practical terms, this study recommends repositioning the role of BUD from an administrative unit to a fiscal risk analyst. This requires transforming the SPD issuance SOP based on real-time revenue monitoring and strengthening cross-sector coordination through the Cash Coordination Forum to synchronize the implementation schedule with the actual cash capacity of the region.

Keywords. Regional Cash Management, Regional Budget Liquidity, Regional General Treasurer

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika manajemen kas daerah pada BPKPD Provinsi Sulawesi Barat dalam merespons tekanan likuiditas operasional akibat ketidaktercapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada tahun anggaran 2025. Penelitian ini bermaksud merumuskan strategi manajerial yang adaptif dan berkelanjutan guna menjaga resiliensi fiskal daerah.

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis kebijakan deskriptif. Studi kasus dilakukan pada BPKPD Provinsi Sulawesi Barat dalam fungsinya sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD). Data bersumber dari dokumen APBD Sulawesi Barat 2025, Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Sulawesi Barat 2025, dan

Laporan Arus Kas (LAK) Sulawesi Barat tahun 2025, yang divalidasi melalui teknik triangulasi dokumen dan praktik manajerial di lapangan.

Hasil Temuan penelitian menunjukkan bahwa tekanan likuiditas APBD tahun 2025 dipicu oleh rendahnya realisasi PAD yang hanya mencapai 77,12%, sehingga menyebabkan penurunan neto kas sebesar Rp36,10 miliar. Kondisi ini menciptakan *timing mismatch* antara penerimaan dan belanja wajib yang kaku. Strategi manajerial yang terbukti efektif dalam menjaga saldo kas akhir pada level aman (Rp5,09 miliar) adalah penerapan *cash-constrained control* melalui pengendalian Surat Penyediaan Dana (SPD) yang selektif, penetapan skala prioritas pembayaran, serta penjadwalan ulang belanja non-prioritas.

Implikasi Secara praktis, penelitian ini membuktikan bahwa strategi yang telah diambil oleh BPKPD Sulawesi Barat telah menghindarkan APBD Sulawesi Barat 2025 dari defisit dan menjaga likuiditasnya sepanjang tahun. Meski begitu, penjadwalan ulang pembayaran kepada beberapa pihak ketiga.

Kata Kunci Manajemen Kas Daerah, Likuiditas APBD, Bendahara Umum Daerah,

1. Pendahuluan

Pengelolaan keuangan daerah merupakan fondasi utama dalam menjamin keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Akuntansi dan manajemen keuangan sektor publik harus berfokus pada kemampuan entitas untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu agar tidak menghambat roda pemerintahan (Nordiawan & Hertianti, 2010). Dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah daerah tidak semata-mata ditentukan oleh keseimbangan anggaran secara nominal, tetapi sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dan kelancaran arus kas daerah. Dengan demikian, manajemen kas daerah menjadi salah satu aspek paling krusial dalam pengelolaan keuangan daerah karena menentukan kemampuan pemerintah daerah dalam memenuhi kewajiban belanja secara tepat waktu, tertib, dan berkelanjutan.

Dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan daerah, fleksibilitas belanja sering kali berbenturan dengan rigiditas penerimaan. Fluktuasi pendapatan daerah sering kali tidak sejalan dengan jadwal pengeluaran yang sudah terikat kontrak (Darise, 2008). Ketidaktercapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) ini merupakan risiko fiskal yang relatif sering dihadapi oleh pemerintah daerah di Indonesia. Ketidaktercapaian PAD tersebut tidak selalu secara langsung menimbulkan defisit anggaran, namun kerap memicu tekanan likuiditas akibat ketidakseimbangan waktu (*timing mismatch*) antara realisasi penerimaan dan pelaksanaan pengeluaran kas. Di sisi lain, pemerintah daerah tetap dibebani kewajiban belanja yang bersifat wajib dan mengikat, seperti pembayaran gaji dan tunjangan aparatur, belanja operasional dasar perangkat daerah, serta kewajiban kontraktual kepada pihak ketiga yang harus dipenuhi tepat waktu sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal ini membatasi ruang gerak pemerintah sehingga risiko gagal bayar terhadap kewajiban kontraktual menjadi nyata (Siregar, 2015).

Tekanan likuiditas tersebut menjadi semakin kompleks ketika pemerintah daerah dihadapkan pada kebijakan efisiensi anggaran dan pengetatan belanja sebagai respons atas dinamika kondisi fiskal nasional maupun daerah. Kebijakan efisiensi, meskipun diperlukan untuk menjaga kesinambungan fiskal, pada saat yang sama membatasi fleksibilitas belanja dan ruang manuver keuangan daerah. Kondisi ini menuntut adanya sinkronisasi antara perencanaan pembangunan dan ketersediaan dana riil (Adisasmita, 2011). Selain itu, strategi manajemen kas daerah yang lebih disiplin, adaptif, dan terkoordinasi secara lintas perangkat daerah juga mutlak diambil. Tanpa pengelolaan kas yang memadai, risiko keterlambatan

pembayaran, penundaan pelaksanaan kegiatan prioritas, hingga terganggunya kredibilitas pemerintah daerah terhadap publik dan mitra kerja menjadi tidak terhindarkan.

Dalam konteks tersebut, Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) selaku Bendahara Umum Daerah (BUD) memegang peran yang sangat strategis dalam mengendalikan arus kas daerah. BPKPD tidak hanya menjalankan fungsi administratif pengelolaan keuangan, tetapi juga berperan sebagai pengendali likuiditas fiskal daerah melalui perencanaan dan proyeksi arus kas, pengendalian penarikan dana, penetapan prioritas pembayaran, serta koordinasi dengan perangkat daerah dalam pelaksanaan belanja berbasis ketersediaan kas (Mamesah & Halim, 2012). Peran ini menjadi semakin penting bagi daerah dengan kapasitas PAD yang terbatas, termasuk Provinsi Sulawesi Barat.

Tabel 1. Arus Kas Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat tahun 2025

Kegiatan	Penerimaan	Pengeluaran	Kas
Saldo Kas Awal			41.194.146.866,09
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	1.764.329.788.325,00	1.543.305.178.046,50	
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	133.692.400,00	157.775.011.198,00	
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	0,00	99.488.146.356,00	
Arus Kas dari Aktivitas Transitoris	2.243.379,91	0,00	
Total	1.764.465.724.104,91	1.800.568.335.600,50	-36.102.611.495,59
Saldo Kas Akhir			5.091.535.370,50

Sumber: diolah oleh penulis dari Laporan Arus Kas Sulawesi Barat tahun 2025

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa Sulawesi Barat pada tahun 2025 mengalami tekanan likuiditas APBD yang cukup berat meski masih dapat teratasi. Dari saldo kas yang awalnya sekitar 41 miliar rupiah hingga tercatat hanya sekitar 5 miliar di akhir tahun. Dengan kata lain, penurunan kas daerah hampir menyentuh 90% hanya dalam kurun waktu 1 tahun. Kondisi ini disinyalir akibat dari pendapatan asli daerah yang tidak mencapai target yakni hanya sebesar 92% dari total target sekitar 1,9 triliun rupiah. Hal ini membuat ketidaktepatan waktu pembayaran sangat riskan terjadi mengingat arus kas masuk dan keluar yang sangat dinamis.

Meskipun literatur mengenai akuntansi sektor publik telah banyak tersedia, terdapat *research gap* yang eksplisit dimana belum banyak studi yang mengkaji manajemen kas daerah dari perspektif likuiditas operasional berbasis peran Bendahara Umum Daerah (BUD). Posisi penulis sebagai praktisi di BPKPD Provinsi Sulawesi Barat memungkinkan pengamatan objektif terhadap taktis manajerial yang diambil dalam menjaga resiliensi fiskal. Penelitian ini bermaksud mengisi celah tersebut dengan membedah strategi manajerial yang diterapkan untuk menjaga stabilitas kas selama tahun pengamatan 2025.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka fenomena ini memerlukan analisis mendalam. Adapun rumusan masalahnya adalah: (1) Bagaimana permasalahan pengelolaan kas daerah akibat tidak tercapainya target PAD; (2) Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi tekanan likuiditas kas daerah; dan (3) Strategi dan alternatif kebijakan apa yang dapat diterapkan untuk menjaga stabilitas kas daerah.

2. Kajian Pustaka

Konsep Manajemen Kas Sektor Publik

Manajemen kas sektor publik bertujuan untuk memastikan ketersediaan dana yang cukup guna memenuhi kewajiban pemerintah secara tepat waktu dengan biaya yang efisien. Premchand (1999) menegaskan bahwa manajemen kas yang efektif merupakan prasyarat utama bagi stabilitas fiskal pemerintah.

Likuiditas Fiskal dan Risiko Kas Daerah

Likuiditas fiskal menggambarkan kemampuan pemerintah dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Allen dan Tommasi (2001) menyatakan bahwa lemahnya pengelolaan kas dapat menyebabkan gangguan pelayanan publik meskipun secara formal anggaran berada dalam kondisi seimbang.

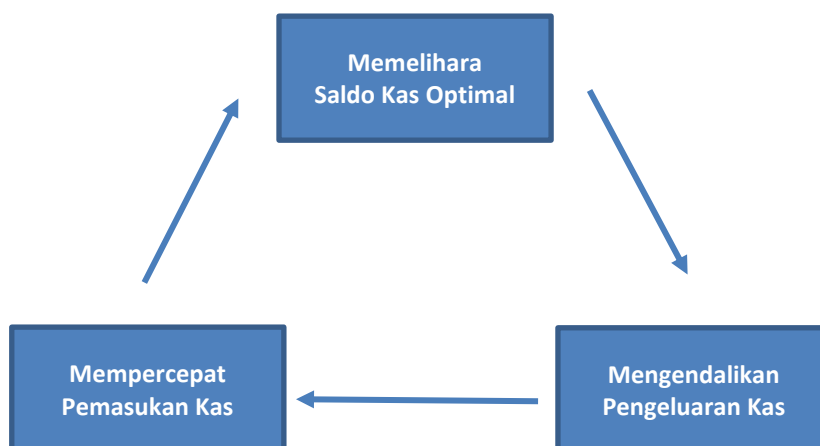
PAD dan Dampaknya terhadap APBD

Semakin tinggi kontribusi PAD terhadap total pendapatan dalam APBD, maka semakin tinggi pula tingkat kemandirian finansial pemerintah daerah tersebut, yang berarti ketergantungan terhadap bantuan pusat (dana transfer) semakin kecil (Mardiasmo, 2018). Meski begitu, PAD merupakan sumber penerimaan daerah yang paling fleksibel namun juga paling rentan terhadap fluktuasi ekonomi. Ketergantungan pada PAD tanpa manajemen kas yang memadai berpotensi meningkatkan risiko tekanan likuiditas daerah.

Kerangka Konseptual Pengelolaan Kas Daerah

Kas daerah merupakan seluruh uang yang dikuasai oleh pemerintah daerah untuk membiayai pelaksanaan APBD. Siklus manajemen kas daerah menurut Ghofar, et.al (2024) mencakup seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 1. Siklus Manajemen Kas Daerah



Sumber: Ghofar, et.al (2024)

Tantangan dan prinsip utama pengelolaan kas bukan terletak pada besar kecilnya anggaran, melainkan pada ketepatan waktu penerimaan dan pengeluaran kas.

Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran yang telah disusun, penelitian ini merumuskan serangkaian proposisi sebagai landasan teoretis untuk menjawab dinamika manajemen kas di BPKPD Provinsi Sulawesi Barat. Pertama, Anomali Sinkronisasi Arus Kas.

Tekanan likuiditas pada APBD Provinsi Sulawesi Barat tidak semata-mata merupakan implikasi dari defisit anggaran secara nominal, melainkan manifestasi dari ketidakselarasan waktu (*mismatch*) yang persisten antara ritme realisasi penerimaan dengan siklus pelaksanaan pengeluaran kas daerah. Kedua, Kapabilitas Manajerial Bendahara Umum Daerah (BUD). Efektivitas mitigasi risiko kekurangan kas jangka pendek dan pencegahan gagal bayar terhadap pihak ketiga sangat bergantung pada penguatan peran manajerial BUD. Hal ini diwujudkan melalui akurasi proyeksi arus kas (*cash forecasting*) serta ketegasan dalam pengendalian belanja yang secara ketat berbasis pada ketersediaan kas riil (*cash-based budgeting execution*). Ketiga, Strategi Resiliensi melalui Kebijakan Diskresi. Penerapan kebijakan penjadwalan ulang (*rescheduling*) belanja non-prioritas dan penempatan instrumen pembiayaan jangka pendek hanya sebagai upaya terakhir (*last resort*), merupakan strategi diskresi yang paling efektif untuk menjaga resiliensi fiskal tanpa mengorbankan kesinambungan keuangan daerah di masa depan. Secara Keseluruhan, Orkestrasi Kebijakan yang Adaptif. Keberhasilan dalam mempertahankan kredibilitas pelayanan publik di tengah fluktuasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam melakukan orkestrasi kebijakan manajemen kas yang adaptif, terintegrasi, dan responsif terhadap perubahan kondisi makro ekonomi regional.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis kebijakan deskriptif. Analisis kebijakan deskriptif dapat digunakan dalam memperoleh pengetahuan, artinya penelitian kebijakan dapat menggambarkan secara faktual proses, aktor, dan struktur kebijakan (Lasswell, 1951). Pendekatan studi kasus dalam konteks ini dipilih karena kemampuannya untuk mendalami fenomena manajerial yang kompleks secara mendalam pada lingkup organisasi tertentu. Hal ini sejalan dengan pandangan Ridder (2020) yang menyatakan bahwa penelitian studi kasus kualitatif sangat efektif dalam mengeksplorasi fenomena dinamis dalam konteks dunia nyata, di mana batas antara fenomena dan konteksnya tidak terlihat secara jelas. Melalui metode ini, peneliti bertujuan untuk mendeskripsikan permasalahan likuiditas secara sistematis, menganalisis dampak kebijakan terhadap stabilitas APBD, serta merumuskan strategi manajerial yang aplikatif.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Provinsi Sulawesi Barat, khususnya dalam fungsinya sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD). Fokus analisis diarahkan pada mekanisme pengambilan keputusan manajerial, pola arus kas masuk dan keluar, serta instrumen kebijakan yang digunakan dalam memitigasi risiko likuiditas pada tahun anggaran 2025. Penetapan unit analisis yang spesifik ini krusial untuk menghasilkan temuan yang memiliki kedalaman konteks (*contextual richness*) terkait manajemen keuangan publik di tingkat regional.

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas temuan penelitian, digunakan teknik triangulasi data yang mengombinasikan dua aspek utama yakni Triangulasi Dokumen dan Praktik. Triangulasi Dokumen dilakukan dengan komparasi dan silang data antara dokumen anggaran (APBD 2025), Laporan Realisasi Anggaran (LRA) tahun 2025, Laporan Arus Kas tahun 2025, hingga regulasi teknis yang berlaku. Sedangkan Triangulasi Praktik dilakukan dengan membandingkan standar operasional prosedur (SOP) secara normatif dengan implementasi praktis manajemen kas di lapangan oleh BPKPD. Penggunaan berbagai sumber data ini didukung oleh Natow (2020), yang menekankan bahwa triangulasi dalam penelitian kebijakan sangat penting untuk mengurangi bias peneliti dan memastikan bahwa kesimpulan yang diambil didasarkan pada pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai dokumen administratif dan observasi lapangan.

Analisis dilakukan melalui tahapan sistematis yang mencakup:

- a. Identifikasi permasalahan kebijakan;
- b. Analisis kondisi fiskal dan likuiditas kas;
- c. Kajian praktik pengelolaan kas di BPKPD sebagai Bendahara Umum Daerah; dan

- d. Perumusan strategi serta rekomendasi kebijakan.

Proses analisis ini menerapkan prinsip sintesis informasi kualitatif untuk menghasilkan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based policy*). Sebagaimana ditegaskan oleh Janssen dan Helbig (2021), analisis kebijakan modern harus mampu mengintegrasikan data faktual dengan pertimbangan praktis untuk menghasilkan solusi yang tidak hanya secara teoretis tepat, tetapi juga dapat dieksekusi dalam batasan birokrasi dan sumber daya yang ada. Pendekatan ini mencerminkan kompetensi analisis keuangan pemerintah dalam mengintegrasikan aspek teknis, regulatif, dan kebijakan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengelolaan kas pada BPKPD Provinsi Sulawesi Barat berada pada titik temu antara keterbatasan pendapatan dan kewajiban belanja yang kaku. Analisis terhadap dokumen keuangan menunjukkan beberapa simpul permasalahan utama yaitu:

- a. Tidak Tercapainya Target Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Tidak tercapainya target Pendapatan Asli Daerah (PAD) berdampak langsung terhadap penurunan arus kas masuk pemerintah daerah. Ketidaktercapaian PAD dapat memaksa pemerintah daerah melakukan pemotongan anggaran secara mendadak atau melakukan pinjaman daerah untuk menutup defisit. Hal ini mengganggu siklus operasional dan menurunkan tingkat kemandirian fiskal daerah. Dalam konteks pengelolaan kas, permasalahan utama yang timbul bukan semata-mata pada sisi ketidakseimbangan anggaran secara nominal, melainkan pada ketidaksesuaian waktu antara realisasi penerimaan PAD dan kebutuhan pengeluaran kas daerah. PAD yang terealisasi di bawah target cenderung memiliki pola penerimaan yang tidak merata sepanjang tahun anggaran, sehingga menimbulkan tekanan likuiditas pada periode tertentu. Dalam konteks Sulawesi Barat, Pemerintah Berdasarkan LRA Konsolidasi 2025 mencatatkan realisasi pendapatan total sebesar Rp1,76 triliun (92,20% dari target). Namun, komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) mengalami tekanan berat dengan hanya mencapai realisasi 77,12% atau senilai Rp457,43 miliar dari target Rp593,08 miliar.

- b. Tekanan Belanja Wajib dan Mengikat.

Laporan Arus Kas (LAK) 2025 mengungkapkan realitas yang lebih kritis. Meskipun terdapat surplus nominal pada Laporan Realisasi Anggaran 2025, aktivitas keuangan secara keseluruhan mengalami penurunan neto kas sebesar Rp. 36,10.miliar. Hal ini disebabkan oleh tingginya arus kas keluar untuk belanja operasi (Rp. 1,381 miliar); belanja modal (Rp. 194,789 miliar); dan pengeluaran cicilan pokok utang jatuh tempo (pembayaran pinjaman Rp99,48 miliar). Akibatnya, saldo kas akhir tahun 2025 merosot tajam menjadi hanya Rp5,09 miliar.

Semakin besar porsi belanja wajib dan mengikat dalam APBD, maka semakin sempit "ruang fiskal" (fiscal space) bagi kepala daerah untuk melakukan inovasi pembangunan. Dalam konteks kas daerah, hal ini berarti likuiditas sangat terbatas karena dana sudah "terpesan" untuk pengeluaran rutin. Belanja wajib dan mengikat, seperti belanja pegawai, belanja operasional dasar pemerintahan, serta kewajiban kontraktual kepada pihak ketiga, merupakan komponen belanja daerah yang tidak dapat ditunda tanpa menimbulkan konsekuensi administratif, hukum, maupun sosial. Karakteristik belanja ini bersifat rigid dan memiliki jadwal pembayaran yang relatif tetap, sehingga harus dipenuhi terlepas dari kondisi realisasi pendapatan daerah.

- c. Efisiensi Anggaran dan Implikasinya terhadap Pengelolaan Kas

Kebijakan efisiensi anggaran merupakan respons pemerintah daerah terhadap keterbatasan ruang fiskal dan tekanan pendapatan. Namun, efisiensi anggaran yang tidak diiringi dengan manajemen kas yang memadai berpotensi menimbulkan distorsi dalam

pelaksanaan program dan kegiatan. Pemangkasan atau penyesuaian alokasi anggaran secara administratif tidak serta-merta menyelesaikan persoalan likuiditas apabila tidak diselaraskan dengan pola arus kas masuk dan keluar daerah.

Bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, Dana transfer dari Pemerintah Pusat menjadi sumber utama anggaran pendapatan pada tahun 2025 dengan jumlah Rp. 1,3 Triliun. Dengan kata lain, jumlah ini mencakup porsi 74,01% dari total pendapatan daerah. Hal ini menyebabkan pemangkasan anggaran yang telah dan/atau suatu saat dapat terjadi lagi atas alasan efisiensi berimplikasi penuh pada likuiditas APBD Sulawesi Barat. Dalam kasus yang lebih ekstrim, defisit anggaran bisa jadi tidak dapat terelakkan.

Strategi Manajemen Kas Daerah di BPKPD Sulawesi Barat

Provinsi Sulawesi Barat dalam beberapa tahun terakhir dari 2025 menghadapi tantangan fiskal yang ditandai oleh ketergantungan yang relatif tinggi terhadap dana transfer dari pemerintah pusat serta fluktuasi realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fenomena ini sejalan dengan teori dari Halim (2014) mengenai "Rasio Ketergantungan Keuangan Daerah", di mana daerah dengan PAD rendah memiliki ruang fiskal yang sempit dan sangat rentan terhadap dinamika kebijakan fiskal nasional. Meski akuntansi anggaran terlihat berimbang, financial stress tetap rentan terjadi mengingat kemungkinan ketidaksesuaian waktu pembayaran masih terbuka lebar (Simanjuntak, 2015).

BPKPD sebagai BUD mengambil beberapa langkah strategis dalam menyikapi permasalahan pengelolaan kas daerah. Hal ini mendesak mengingat perlunya daerah menjaga citra dengan menghindari defisit dan ketidaktepatan waktu pembayaran. Strategi yang diterapkan antara lain:

a. Perencanaan dan Proyeksi Arus Kas

Penyusunan proyeksi arus kas secara periodik merupakan instrumen utama dalam menjaga stabilitas likuiditas daerah. manajemen kas yang efektif memerlukan sistem informasi arus kas yang akurat untuk menghindari defisit likuiditas yang mengancam operasional pemerintahan (Mahmudi, 2020). Sebagai respons atas tekanan fiskal dan fluktuasi penerimaan, BPKPD Provinsi Sulawesi Barat menyusun proyeksi arus kas daerah secara periodik. Sebagaimana dijelaskan oleh Gade (2012), perencanaan kas yang matang memungkinkan organisasi sektor publik mengidentifikasi titik kritis kekurangan dana (*cash deficit*) sebelum masalah tersebut mengganggu pelayanan publik. Proyeksi tersebut disusun berdasarkan estimasi penerimaan PAD, jadwal penyaluran dana transfer dari pemerintah pusat, serta rencana pengeluaran belanja daerah yang diajukan oleh perangkat daerah.

Proyeksi arus kas digunakan sebagai alat prediktif untuk mengidentifikasi potensi kekurangan kas (*cash shortfall*) pada periode tertentu. Dengan informasi tersebut, BPKPD dapat mengambil langkah antisipatif sejak dini, antara lain melalui penundaan belanja non-prioritas, penjadwalan ulang kegiatan, serta penyesuaian waktu penarikan dana oleh perangkat daerah.

Dalam praktiknya, penerapan proyeksi arus kas tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian internal, tetapi juga mendorong peningkatan disiplin fiskal perangkat daerah. SKPD dituntut untuk menyusun rencana penarikan dana yang lebih realistis dan selaras dengan kondisi kas daerah, sehingga risiko lonjakan pengeluaran yang tidak terkendali dapat diminimalkan.

b. Pengendalian Belanja Berbasis Ketersediaan Kas

Dalam konteks tekanan likuiditas, BPKPD berperan sebagai pengendali utama arus kas daerah melalui perencanaan kas, penerbitan Surat Penyediaan Dana (SPD), serta pengujian dan pengesahan Surat Perintah Membayar (SPM) yang diajukan oleh perangkat daerah. Pengendalian SPD dilakukan dengan mempertimbangkan proyeksi saldo kas pada periode berjalan, sehingga alokasi dana kepada perangkat daerah tetap berada dalam

batas kemampuan kas daerah (Mardiasmo, 2018). Sementara itu, pengujian SPM berfungsi sebagai mekanisme gatekeeping untuk memastikan bahwa setiap pembayaran yang dilakukan tidak mengganggu stabilitas kas, khususnya pada saat penerimaan PAD dan dana transfer mengalami keterlambatan (Bastian, 2015).

Praktik pengelolaan kas di BPKPD Provinsi Sulawesi Barat ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma pengendalian belanja, dari yang semata-mata berbasis pagu anggaran menjadi berbasis ketersediaan kas riil. Hal ini selaras dengan prinsip *Cash Rationing* yang dikemukakan oleh Sugiarto (2010). Dalam prinsip ini, persetujuan pembayaran tidak hanya melihat ketersediaan sisa anggaran, tetapi secara ketat memantau posisi saldo bank secara *real-time* untuk menjaga solvabilitas jangka pendek daerah. Setiap keputusan penerbitan SPD dan persetujuan SPM mempertimbangkan posisi saldo kas daerah, proyeksi arus kas jangka pendek, serta tingkat urgensi belanja. Pendekatan ini menempatkan fungsi manajemen kas sebagai instrumen kebijakan yang bersifat preventif, bukan hanya administratif. Dengan demikian, BPKPD tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis pengeluaran daerah, tetapi juga sebagai penjaga stabilitas likuiditas fiskal daerah.

c. Penetapan Skala Prioritas dan Penjadwalan Ulang Belanja

Dalam kondisi tekanan likuiditas, penetapan skala prioritas pembayaran belanja menjadi instrumen kebijakan yang tidak terelakkan. Pemerintah daerah dituntut untuk memprioritaskan pembayaran belanja yang bersifat wajib dan mendesak, seperti belanja pegawai, belanja operasional dasar, serta kewajiban kontraktual yang memiliki konsekuensi hukum apabila ditunda (Halim, 2014). Strategi ini secara empiris diterapkan di Provinsi Sulawesi Barat, di mana BPKPD selaku Bendahara Umum Daerah (BUD) mengambil peran sentral dalam menjaga kelangsungan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik melalui pemenuhan kebutuhan dasar tersebut.

Implementasi teknis di Sulawesi Barat menunjukkan bahwa penguatan pengendalian penarikan dana oleh SKPD menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas kas daerah. BPKPD menerapkan kebijakan selektif dalam penerbitan Surat Penyediaan Dana (SPD) dengan mempertimbangkan tiga aspek utama: urgensi belanja, tingkat realisasi fisik kegiatan, serta posisi saldo kas daerah pada saat pengajuan. Hal ini sejalan dengan pandangan Shah (2007) yang menegaskan bahwa dalam tata kelola sektor publik internasional, pengendalian pengeluaran berbasis ketersediaan dana adalah kunci untuk menjaga disiplin fiskal dan mencegah munculnya utang pemerintah yang tidak terencana.

Di sisi lain, fleksibilitas dalam penjadwalan belanja tanpa mengubah total alokasi anggaran merupakan strategi rasional untuk menjaga kelancaran arus kas tanpa harus menghentikan program pembangunan secara permanen (Nordriawan & Hertianti, 2010). Belanja yang bersifat non-prioritas, memiliki dampak jangka menengah, atau belum menunjukkan kesiapan pelaksanaan dapat dijadwalkan ulang guna mengurangi tekanan kas jangka pendek. Penting untuk digarisbawahi bahwa penjadwalan ulang ini bukan merupakan bentuk penghapusan kegiatan, melainkan penyesuaian waktu pelaksanaan agar lebih selaras dengan kapasitas kas daerah yang tersedia. Strategi penjadwalan ini merupakan bentuk respons manajerial di mana setiap pengeluaran diuji berdasarkan urgensi dan dampak ekonominya terhadap masyarakat secara luas (Nordriawan & Hertianti, 2010).

Namun demikian, kebijakan ini tidak bebas dari konsekuensi. Kondisi tekanan likuiditas berpotensi memicu keterlambatan pembayaran kepada pihak ketiga, penundaan pelaksanaan kegiatan perangkat daerah, serta akumulasi kewajiban jangka pendek yang harus diselesaikan pada periode berikutnya. Fenomena ini sering kali terjadi karena pemerintah daerah cenderung "mengorbankan" belanja modal atau pembangunan demi menyelamatkan belanja pegawai dalam jangka pendek (Kuncoro & Pambudi, 2014).

Oleh karena itu, transparansi dalam penetapan prioritas dan jadwal pembayaran menjadi faktor krusial untuk menjaga akuntabilitas serta mencegah persepsi ketidakadilan antar perangkat daerah. Pendekatan ini secara jangka panjang tidak hanya efektif dalam menjaga keseimbangan arus kas, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen penegakan disiplin anggaran. Dengan adanya pengendalian kas yang ketat, SKPD terdorong untuk meningkatkan kualitas perencanaan kegiatan mereka serta memperkuat sinkronisasi antara perencanaan anggaran dan perencanaan kas secara lebih akurat.

d. Optimalisasi Pengelolaan Rekening Kas Umum Daerah

Optimalisasi pengelolaan Rekening Kas Umum Daerah (RKUD) merupakan bagian integral dari strategi menjaga likuiditas daerah. Pengelolaan saldo kas idle, penetapan saldo minimum kas, serta pengaturan arus masuk dan keluar dana menjadi aspek penting dalam memastikan kas daerah tersedia pada saat dibutuhkan.

Penetapan saldo minimum kas bertujuan untuk menjamin ketersediaan dana guna memenuhi kewajiban belanja rutin dan belanja mendesak (Siregar, 2015). Sementara itu, kelebihan kas sementara yang tidak digunakan dalam jangka pendek dapat dikelola secara lebih optimal sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, tanpa mengurangi prinsip kehati-hatian dan keamanan dana daerah.

Pengelolaan RKUD yang efektif memungkinkan pemerintah daerah meminimalkan risiko kekurangan kas mendadak sekaligus meningkatkan efisiensi pengelolaan dana (Mahmudi, 2020). Dalam konteks ini, peran BPKPD sebagai pengelola kas menjadi krusial dalam menyeimbangkan aspek likuiditas, keamanan, dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah.

e. Antisipasi Pembiayaan Jangka Pendek

Pembiayaan jangka pendek dapat digunakan secara terbatas sebagai alternatif terakhir untuk menjaga kelancaran pembayaran belanja wajib pada saat terjadi tekanan likuiditas yang bersifat sementara. Instrumen ini tidak dimaksudkan sebagai solusi struktural atas permasalahan fiskal, melainkan sebagai langkah antisipatif untuk menjembatani ketidaksesuaian waktu (*timing mismatch*) antara penerimaan dan pengeluaran kas daerah. Salah satu instrumen manajemen likuiditas yang diperbolehkan selama bertujuan untuk menutupi kekurangan arus kas dan wajib dilunasi dalam tahun anggaran berjalan adalah pinjaman (Simanjuntak, 2023).

Penggunaan pembiayaan jangka pendek harus didasarkan pada analisis arus kas yang cermat, memiliki jangka waktu yang jelas, serta dilandasi prinsip kehati-hatian fiskal. Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa sumber pembayaran kembali telah teridentifikasi secara pasti, baik yang berasal dari proyeksi penerimaan PAD maupun dana transfer, sehingga tidak menimbulkan beban fiskal baru pada periode anggaran berikutnya.

Dalam kerangka kebijakan pengelolaan kas daerah, pembiayaan jangka pendek sebaiknya ditempatkan sebagai last resort, setelah seluruh instrumen manajemen kas internal—seperti penjadwalan ulang belanja, pengendalian SPD dan SPM, serta optimalisasi saldo kas—telah dioptimalkan. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kelancaran operasional pemerintahan dan disiplin fiskal daerah.

Pembiayaan jangka pendek dapat dilakukan melalui pinjaman kepada Bank Sulselbar selaku Bank Rekening Kas Umum Daerah (RKUD), dengan mekanisme yang transparan dan akuntabel sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemanfaatan fasilitas ini diarahkan semata-mata untuk pemenuhan kebutuhan likuiditas jangka pendek, khususnya dalam rangka pembayaran belanja wajib dan mengikat, seperti belanja pegawai dan kewajiban kontraktual yang tidak dapat ditunda.

Agar tidak menimbulkan risiko fiskal, penggunaan pinjaman jangka pendek harus didukung oleh analisis kemampuan bayar yang matang agar tidak menimbulkan risiko

fiskal baru yang dapat mengganggu kredibilitas pengelolaan keuangan daerah di masa depan (Akhmad, 2019). Pendekatan yang dapat diambil seperti dengan pembatasan nilai, jangka waktu yang singkat, serta persetujuan pimpinan daerah berdasarkan rekomendasi Bendahara Umum Daerah. Dengan pengaturan tersebut, pembiayaan jangka pendek berfungsi sebagai instrumen penyangga likuiditas (liquidity buffer) yang bersifat temporer, tanpa mengurangi kredibilitas dan keberlanjutan pengelolaan keuangan daerah.

Alternatif Kebijakan dan Analisis Opsi

Dalam merespons tekanan likuiditas APBD akibat tidak tercapainya target Pendapatan Asli Daerah (PAD), pemerintah daerah dihadapkan pada berbagai pilihan kebijakan pengelolaan kas. Setiap opsi memiliki implikasi fiskal, administratif, dan risiko yang perlu dipertimbangkan secara cermat. Oleh karena itu, analisis alternatif kebijakan diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan dalam menjaga stabilitas fiskal daerah. Sebagaimana dijelaskan oleh Dunn (2018), analisis kebijakan publik yang efektif harus mempertimbangkan dimensi efektivitas, efisiensi, dan risiko teknis guna memastikan keberlanjutan fiskal dalam jangka panjang.

a. Opsi 1, Penguatan Perencanaan dan Proyeksi Arus Kas

Opsi pertama menitikberatkan pada penguatan perencanaan dan proyeksi arus kas sebagai fondasi utama manajemen kas daerah. proyeksi arus kas yang andal adalah instrumen prediktif yang memungkinkan otoritas keuangan untuk bertindak secara proaktif ketimbang reaktif terhadap defisit kas. Melalui proyeksi arus kas yang disusun secara periodik dan berbasis data realisasi, pemerintah daerah dapat mengidentifikasi potensi kekurangan maupun kelebihan kas sejak dini. Opsi ini relatif berisiko rendah, bersifat preventif, serta sejalan dengan prinsip kehati-hatian fiskal. Kelemahannya terletak pada kebutuhan kapasitas teknis dan disiplin data yang konsisten dari seluruh perangkat daerah (Fozzard, 2001).

b. Opsi 2, Pengendalian Belanja Berbasis Ketersediaan Kas

Opsi kedua adalah pengendalian belanja yang secara ketat disesuaikan dengan ketersediaan kas riil di Rekening Kas Umum Daerah. Pendekatan ini menempatkan Bendahara Umum Daerah sebagai pengendali utama likuiditas melalui selektivitas penerbitan SPD dan pengujian SPM. Opsi ini efektif dalam mencegah defisit kas dan keterlambatan pembayaran belanja wajib. Namun, jika tidak diimbangi dengan komunikasi dan koordinasi yang baik, kebijakan ini berpotensi menimbulkan ketidakpastian di tingkat perangkat daerah (Shah, 2007).

c. Opsi 3, Penjadwalan Ulang dan Penetapan Prioritas Belanja

Opsi ketiga adalah penjadwalan ulang belanja non-prioritas serta penetapan skala prioritas pembayaran. Belanja yang bersifat wajib dan berdampak langsung terhadap pelayanan publik tetap diprioritaskan, sementara belanja dengan fleksibilitas waktu ditunda hingga kondisi kas membaik. Menurut Shick (1998), pemisahan belanja "yang dibutuhkan" (*needs*) dan "yang diinginkan" (*wants*) adalah kunci stabilitas. Opsi ini memberikan ruang adaptasi jangka pendek tanpa menambah beban fiskal baru, namun memerlukan kepemimpinan fiskal yang kuat agar tidak mengganggu capaian kinerja program secara keseluruhan (Rubin, 2016).

d. Opsi 4, Pemanfaatan Pembiayaan Jangka Pendek

Opsi terakhir adalah penggunaan pembiayaan jangka pendek sebagai instrumen penyangga likuiditas. Pembiayaan jangka pendek adalah solusi efektif untuk mengatasi *timing mismatch* yang bersifat temporer (Mikesell, 2014). Opsi ini hanya layak diterapkan dalam kondisi darurat fiskal yang bersifat sementara, dengan syarat adanya kepastian sumber pengembalian dan jangka waktu yang jelas. Meskipun dapat menjaga kelancaran pembayaran belanja wajib, opsi ini memiliki risiko fiskal dan reputasi apabila digunakan

secara berulang atau tanpa perencanaan kas yang memadai. Untuk itu, Simanjuntak (2023) menyarankan agar pinjaman jangka pendek hanya diposisikan sebagai *last resort* setelah seluruh instrumen internal dioptimalkan.

Berdasarkan analisis komparatif, kombinasi antara penguatan perencanaan arus kas, pengendalian belanja berbasis ketersediaan kas, serta penjadwalan ulang belanja merupakan opsi kebijakan yang paling berkelanjutan dan berisiko rendah. Ketiga opsi tersebut bersifat internal, tidak menambah beban fiskal baru, serta memperkuat disiplin pengelolaan keuangan daerah. Hal ini sesuai dengan model manajemen kas terpadu yang disarankan oleh Potter & Diamond (1999), di mana integrasi antara perencanaan, pengendalian, dan prioritas belanja menciptakan sinergi yang memperkuat disiplin fiskal. Sementara itu, pembiayaan jangka pendek sebaiknya diposisikan sebagai *last resort* yang hanya digunakan apabila seluruh instrumen manajemen kas internal telah dioptimalkan.

Dengan demikian, strategi kebijakan pengelolaan kas daerah idealnya tidak bertumpu pada satu instrumen tunggal, melainkan pada orkestrasi kebijakan yang terintegrasi, adaptif, dan berbasis pada kondisi kas riil. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah daerah menjaga stabilitas likuiditas APBD sekaligus mempertahankan kredibilitas dan disiplin fiskal dalam jangka menengah dan panjang.

Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi keuangan dan strategi manajemen kas yang diterapkan oleh BPKPD Provinsi Sulawesi Barat selama tahun anggaran 2025, terdapat beberapa implikasi kebijakan strategis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Penguatan Disiplin Anggaran untuk Menghindari Defisit Riil.

Implementasi strategi pengendalian pengeluaran berbasis ketersediaan kas riil (*cash-constrained budgeting*) terbukti sukses menghindarkan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dari ancaman defisit anggaran yang melampaui batas aman. Meskipun realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) hanya mencapai 77,12%, kebijakan pengendalian Surat Penyediaan Dana (SPD) yang sinkron dengan arus masuk kas memastikan bahwa total belanja tetap terjaga di angka Rp1,73 triliun, sehingga LRA Konsolidasi 2025 tetap mencatatkan surplus nominal sebesar Rp31,51 miliar. Hal ini sejalan dengan penelitian Darlis et al. (2022) yang menekankan bahwa efektivitas manajemen pengeluaran daerah dalam kondisi tekanan fiskal sangat bergantung pada kemampuan Bendahara Umum Daerah (BUD) untuk melakukan pembatasan belanja secara responsif guna menjaga integritas fiskal dan menghindari ketergantungan pada utang yang tidak terencana.

b. Resiliensi Likuiditas APBD Melalui Instrumen Internal

Strategi manajemen kas yang diterapkan terbukti berhasil menjaga likuiditas APBD tahun 2025 tetap berada pada level aman (*safety level*). Walaupun terjadi penurunan neto kas sebesar Rp36,10 miliar akibat beban investasi dan aktivitas pendanaan, intervensi manajerial BUD melalui *cash rationing* memastikan saldo akhir kas sebesar Rp5,09 miliar tetap tersedia untuk mendanai operasional awal tahun berikutnya. Implikasi ini menunjukkan bahwa orkestrasi instrumen internal, seperti proyeksi arus kas yang andal, jauh lebih berkelanjutan dibandingkan mengandalkan pinjaman jangka pendek yang memiliki risiko beban bunga dan administratif. Sebagaimana dikemukakan oleh Yuhertiana et al. (2022), ketersediaan cadangan kas yang dikelola secara disiplin merupakan fondasi utama solvabilitas daerah dalam menghadapi volatilitas pendapatan transfer maupun PAD.

c. Konsekuensi Penjadwalan Ulang Pembayaran Pihak Ketiga

Meskipun sukses dalam menjaga stabilitas fiskal dan likuiditas, strategi prioritas belanja ini membawa implikasi pada tuntutan penjadwalan ulang pembayaran kepada pihak ketiga. Prioritas utama yang diarahkan pada belanja wajib (pegawai dan operasional dasar) memaksa BUD untuk menggeser waktu pembayaran termin kontrak

belanja modal dan kegiatan non-prioritas lainnya. Kondisi ini menuntut adanya transparansi dan komunikasi publik yang kuat agar tidak merusak kredibilitas pemerintah di mata mitra swasta. Penelitian oleh Simanjuntak (2023) mengingatkan bahwa penundaan pembayaran sebagai strategi manajemen kas merupakan instrumen "last resort" internal yang harus dikelola dengan kepastian jangka waktu, guna mencegah akumulasi utang belanja yang akan membebani tahun anggaran berikutnya. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas manajemen kas memerlukan keseimbangan antara disiplin fiskal dan reputasi pemerintah sebagai debitur yang kredibel.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi penggunaan metode analisis kebijakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif menyebabkan hasil penelitian ini lebih menekankan pada penggambaran struktur dan proses kebijakan secara faktual, namun belum mampu mengukur secara kuantitatif efektivitas strategi manajemen kas terhadap rasio likuiditas daerah secara matematis. Agenda penelitian mendatang yang paling krusial adalah mengkaji integrasi sistem informasi keuangan daerah yang komprehensif untuk mendukung akurasi proyeksi arus kas secara *real-time*. Hal ini sangat dibutuhkan karena akurasi proyeksi arus kas saat ini masih sangat bergantung pada kualitas koordinasi dan konsistensi data antara BUD dengan unit-unit kerja penghasil pendapatan serta pelaksana belanja.

6. Kesimpulan

Pengalaman Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa tekanan fiskal akibat tidak tercapainya target Pendapatan Asli Daerah (PAD) tidak selalu berujung pada disrupsi fiskal apabila dikelola melalui manajemen kas daerah yang disiplin, adaptif, dan berbasis kebijakan. Sebab, persoalan utama dalam pengelolaan keuangan daerah adalah pada ketidaksesuaian waktu antara arus kas masuk dan arus kas keluar. Peran Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) sebagai Bendahara Umum Daerah menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas likuiditas APBD. Pengendalian penarikan dana perangkat daerah, penjadwalan ulang belanja non-prioritas, serta penetapan skala prioritas belanja menjadi instrumen kebijakan yang efektif dalam menjaga kesinambungan pelayanan publik di tengah keterbatasan fiskal.

Berdasarkan temuan dan analisis yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Memperkuat kelembagaan manajemen kas daerah
Pemerintah daerah perlu memperkuat fungsi manajemen kas dalam struktur pengelolaan keuangan daerah dengan menegaskan kewenangan dan peran strategis BPKPD sebagai Bendahara Umum Daerah dalam pengendalian likuiditas APBD.
- b. Melembagakan proyeksi arus kas sebagai instrumen kebijakan rutin
Penyusunan dan pemutakhiran proyeksi arus kas daerah secara bulanan atau mingguan perlu dilembagakan sebagai bagian dari siklus pengelolaan keuangan daerah, serta dijadikan dasar utama dalam penerbitan SPD dan pengambilan keputusan belanja.
- c. Menerapkan pengendalian belanja berbasis kas secara konsisten
Pengendalian belanja perangkat daerah perlu dilakukan tidak hanya berdasarkan ketersediaan anggaran, tetapi juga mempertimbangkan kondisi kas riil daerah. Penjadwalan ulang belanja non-prioritas harus dipandang sebagai mekanisme pengendalian fiskal yang sah dan diperlukan.

- d. Meningkatkan koordinasi fiskal lintas perangkat daerah
Diperlukan penguatan forum koordinasi *pengendalian* kas daerah yang melibatkan BPKPD dan seluruh perangkat daerah guna menyelaraskan perencanaan kegiatan, penarikan dana, dan pelaksanaan belanja dengan kapasitas fiskal daerah.
- e. Membatasi penggunaan pembiayaan jangka pendek secara selektif dan terukur
Pembiayaan jangka pendek sebaiknya digunakan *secara* terbatas sebagai instrumen last resort dalam menghadapi tekanan likuiditas yang bersifat sementara, dengan tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian, transparansi, dan akuntabilitas fiskal.
- f. Mengembangkan replikasi praktik baik antar daerah
Praktik pengelolaan kas daerah yang diterapkan di Provinsi Sulawesi Barat dapat dijadikan rujukan bagi daerah lain dengan karakteristik fiskal serupa, khususnya dalam konteks daerah dengan ketergantungan tinggi pada dana transfer dan kapasitas PAD yang terbatas.

Sebagai penutup, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam penguatan manajemen kas daerah di Indonesia. Secara ilmiah, artikel ini menunjukkan bahwa bagi daerah dengan keterbatasan fiskal, kedisiplinan administratif dalam penjadwalan belanja adalah instrumen mitigasi risiko likuiditas yang paling reliabel. Hal yang tentu dicapai dengan pendekatan yang terintegrasi antara perencanaan, pengendalian, dan kehati-hatian fiskal. Secara praktis, hal ini dapat menjadi langkah alternatif bagi pemerintah daerah lain yang mengalami permasalahan serupa di masa yang akan datang

Daftar Pustaka

- Adisasmita, R. (2011). *Pembiayaan pembangunan daerah*. Graha Ilmu.
- Akhmad. (2019). *Manajemen keuangan daerah dalam era otonomi daerah*. Azia Publishing.
- Bastian, I. (2015). *Akuntansi untuk kecamatan dan desa*. Erlangga.
- Darise, N. (2008). *Akuntansi keuangan daerah (Akuntansi sektor publik)*. PT Indeks.
- Darlis, D., et al. (2022). *Determinants of Local Government Financial Performance: Evidence from Indonesia*. Journal of Accounting and Investment, 23(1).
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Fozzard, A. (2001). *The basic budgeting problem* (Working Paper 147). Overseas Development Institute, Centre for Aid and Public Expenditure.
- Gade, M. (2012). *Akuntansi pemerintahan*. Salemba Empat.
- Ghofar, A., Eryanto, D., & Lestari, T. R. (2024). *Manajemen kas daerah: Teori dan praktik*. Universitas Brawijaya Press.
- Halim, A. (2014). *Manajemen keuangan sektor publik*. Salemba Empat.
- Janssen, M., & Helbig, N. (2021). Focus on data-driven policy-making: A systematic literature review and a conceptual framework for data-driven policy-making. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101541.
- Kuncoro, H., & Pambudi, D. (2014). The economic impacts of government spending cut: The case of Indonesia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 5(2), 120–135.
- Lasswell, H. D. (1951). *The political writings of Harold D. Lasswell*. Free Press.
- Mahmudi, S. E. (2020). *Pengaruh corporate governance, likuiditas, leverage dan inflasi terhadap financial distress (Studi empiris pada perusahaan food and beverage yang listing di BEI 2015-2019)* [Skripsi tidak diterbitkan].
- Mamesah, & Halim. (2012). *Kinerja keuangan daerah*.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan* (Edisi Terbaru). Andi.
- Mikesell, J. L. (2014). *Fiscal administration: Analysis and applications for the public sector*. Cengage Learning.
- Natow, R. S. (2020). The use of triangulation in qualitative research: A study of higher education policy-making. *Qualitative Research*, 20(2), 160-173.

- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2010). *Public sector accounting*. Salemba Empat.
- Potter, B. H., & Diamond, J. (1999). *Guidelines for public expenditure management*. International Monetary Fund (IMF).
- Premchand, A. (1999). Public financial management: Getting the basics right. In *Governance, corruption and public financial management* (pp. 47–88). Asian Development Bank.
- Ridder, H. G. (2020). *Case study research: Approaches, methods, contribution*. Johannes Herrmann Verlag.
- Rubin, I. S. (2016). *The politics of public budgeting: Getting and spending, borrowing and balancing*. CQ Press.
- Schick, A. (1998). *A contemporary approach to public expenditure management*. World Bank.
- Shah, A. (Ed.). (2007). *Participatory budgeting*. World Bank Publications.
- Simanjuntak, M. (2023). *Analisis Kinerja Keuangan Daerah: Likuiditas, Solvabilitas, dan Efektivitas*. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan.
- Siregar, B. (2015). Pengaruh karakteristik pemerintahan terhadap audit delay laporan keuangan pemerintah daerah. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2), 89–106.
- Sugiarso, G. (2010). *Manajemen keuangan sektor publik*. Media Pressindo.
- Yuhertiana, I., et al. (2022). *Fiscal Resilience in Local Government: A Qualitative Study*. International Journal of Public Sector Management.