



## Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

# 10%



**Overall Similarity**

**Date:** Dec 27, 2025 (07:09 PM)

**Matches:** 435 / 4508 words

**Sources:** 27

**Remarks:** Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

**Verify Report:**

Scan this QR Code



## 7 Analisis Faktor Keberhasilan BPKAD Kabupaten Serang dalam Pengelolaan Keuangan dan Aset serta Dampaknya terhadap Pembangunan (2020-2025)

Alifah Azahra Yamin

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Laeli Nur Khanifah

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Alamat: Jl. 18 Raya Palka No.Km.3, Sindangsari, Kec. Pabuaran, Kota Serang

Korespondensi penulis: 6670230108@untirta.ac.id

Abstract. Regional financial and asset management is a strategic element in realizing the principles of good governance and is an important indicator of the success of regional administration. 19 The Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) plays a central role in ensuring effective, transparent, and accountable fiscal management to support regional development. This study aims to analyze the factors that influence the achievements of the Serang Regency BPKAD in regional financial and asset management and their impact on regional development during the 2020–2025 period. The research method used is a qualitative approach with a case study design. Data collection was conducted through in-depth interviews with BPKAD officials and analysis of relevant documentation, based on the theory of good governance and regional financial management. 8 The results of the study show that the achievements of the BPKAD of Serang Regency are supported by the implementation of systematic governance, strengthening of internal controls, transparency of financial information, and optimization of

the utilization of resources and regional financial information systems. These achievements have had <sup>8</sup> a positive impact on increasing the effectiveness of local revenue, budget efficiency, and optimization of local assets, which has accelerated development in the education, health, infrastructure, and public service sectors. In conclusion, sound financial and asset management is an important foundation for strengthening fiscal independence and sustainable development in Serang Regency.

Keywords: Financial Management, Good Governance, Regional Assets, Regional Development.

Abstrak. Pengelolaan keuangan dan aset daerah merupakan elemen strategis dalam mewujudkan prinsip good governance serta menjadi indikator penting keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) memiliki peran sentral dalam memastikan tata kelola fiskal yang efektif, transparan, dan akuntabel guna mendukung pembangunan daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi capaian BPKAD Kabupaten Serang <sup>1</sup> dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah serta dampaknya terhadap pembangunan daerah selama periode 2020–2025. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pejabat BPKAD serta analisis dokumentasi yang relevan, dengan berlandaskan teori good governance dan pengelolaan keuangan daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian BPKAD Kabupaten Serang didukung oleh penerapan tata kelola yang sistematis, penguatan pengendalian internal, transparansi informasi keuangan, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan sistem informasi keuangan daerah. Capaian tersebut berdampak positif terhadap peningkatan efektivitas pendapatan asli daerah, efisiensi anggaran, serta optimalisasi aset daerah yang mendorong percepatan pembangunan di sektor pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan pelayanan publik. Kesimpulannya, <sup>1</sup> pengelolaan keuangan dan aset daerah yang baik

menjadi fondasi penting bagi penguatan kemandirian fiskal dan keberlanjutan pembangunan di Kabupaten Serang.

Kata kunci: Aset Daerah, Good Governance, Pembangunan Daerah, Pengelolaan Keuangan

## LATAR BELAKANG

Pengelolaan keuangan dan aset daerah telah mengalami transformasi signifikan sejak era otonomi daerah tahun 2001, dengan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) memainkan peran sentral dalam menyusun, melaksanakan, dan melaporkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk mendukung pembangunan lokal (Aulia & Handayani, 2024; Rukmini et al., 2021). Fenomena positif terlihat pada BPKAD Kabupaten Serang yang secara konsisten meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) ke-14 berturut-turut dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) serta peringkat ke-4 dalam Penghargaan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Banten tahun 2023 dengan skor 74,47 (predikat baik), menunjukkan peningkatan dari posisi ke-7 tahun sebelumnya (Bantenprov, 2023; antaranews, 2023). Prestasi ini mencerminkan penerapan tata kelola yang sistematis, termasuk Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPD) dan transparansi melalui website resmi, yang memperkuat kemandirian fiskal dan akselerasi pembangunan sektor pendidikan, kesehatan, serta infrastruktur (bpkad.serangkab, 2025; Syairozi et al., 2021).

Fenomena serupa juga terobservasi dalam evolusi regulasi seperti Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019, yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sebagai fondasi good governance dalam pengelolaan keuangan daerah (Pratommi et al., 2023; Ridzal, 2020). Namun, di tengah dinamika ini, BPKAD Kabupaten Serang menonjol karena optimalisasi aset melalui kerja sama pihak ketiga dan Musrenbang multilevel, yang tidak hanya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) tetapi juga efisiensi anggaran secara

keseluruhan (Agustin & Tarigan, 2022; Irmayanti et al., 2022).

25 **Permasalahan utama dalam pengelolaan keuangan daerah** masih meliputi kerentanan terhadap penyelewengan dan korupsi, di mana proses pelaporan cenderung terfokus pada formalitas administratif tanpa pengawasan mendalam terhadap efektivitas pengeluaran (Agustin & Tarigan, 2022; Irmayanti et al., 2022). Meskipun BPKAD Serang mencatat prestasi gemilang, tantangan seperti keterbatasan fiskal, adaptasi SDM terhadap digitalisasi SIPD, dan koordinasi antar-bidang (anggaran, akuntansi, perbendaharaan, aset) berpotensi menghambat keberlanjutan, sebagaimana terlihat pada kurangnya update dokumen LAKIP di website resmi (Makalikis et al., 2022; Ernawati et al., 2024).

Kendala lain muncul dari dinamika regulasi yang terus berubah, menyebabkan tantangan administratif dalam penerapan good governance, termasuk partisipasi masyarakat yang belum sepenuhnya optimal meskipun melalui Musrenbang dan PPID (Makalikis et al., 2022; Sariono & Sitorus, 2024). Di Kabupaten Serang, meski peringkat provinsi meningkat, ketergantungan pada dana pusat dan kebutuhan pelatihan SDM untuk sistem informasi keuangan tetap menjadi isu krusial yang memengaruhi dampak pembangunan jangka panjang (Novianti & Falah, 2024; Segah & Kaharap, 2022).

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan BPKAD Kabupaten Serang selama 2020-2025 beserta dampaknya terhadap pembangunan daerah, dengan urgensi untuk memperkaya pemahaman empiris manajemen keuangan efektif di tengah tuntutan akuntabilitas tinggi secara nasional. Kebaruan terletak pada analisis eksplisit faktor sukses dan implikasi pembangunan di konteks lokal Banten, berbeda dari studi prosedural Agustin dan Tarigan (2022) atau penilaian administratif Makalikis et al. (2022), sehingga berkontribusi teoritis pada implementasi good governance Mardiasmo melalui lensa partisipatif dan kontekstual (Susanto & Widodo, 2023; Pratama et al., 2024).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2015). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti

untuk memahami secara mendalam dan komprehensif suatu fenomena dalam konteks nyata melalui penelaahan yang intensif terhadap satu kasus tertentu. Studi kasus menekankan pada penggalian informasi secara holistik dengan memanfaatkan berbagai sumber data guna memperoleh pemahaman yang utuh terhadap peristiwa yang diteliti. Jenis studi kasus yang digunakan adalah studi kasus instrumental tunggal, di mana kasus dipilih untuk memberikan pemahaman yang lebih luas terhadap isu yang dikaji, yaitu pengelolaan keuangan dan aset daerah. Dalam konteks ini, <sup>2</sup> Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Serang dijadikan sebagai instrumen untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan keuangan dan aset daerah serta dampaknya terhadap pembangunan daerah.

Penelitian dilaksanakan di BPKAD Kabupaten Serang, yang beralamat di Jl. Tb. Bakri No. 138, Kotabaru, Kecamatan <sup>3</sup> Serang, Kota Serang, Banten 42112. Fokus penelitian diarahkan pada analisis faktor pendukung dan penghambat keberhasilan <sup>1</sup> pengelolaan keuangan dan aset daerah, capaian-capaian yang telah diraih, serta implikasinya terhadap pembangunan daerah. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, serta studi dokumentasi, yang meliputi arsip, laporan resmi, rekaman tertulis, pemberitaan, dan data audio-visual yang relevan. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dengan tahapan <sup>22</sup> reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan temuan yang valid dan mendalam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum <sup>2</sup> BPKAD Kabupaten Serang  
Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) adalah suatu instansi yang dibentuk berdasarkan regulasi formal, yakni Peraturan Daerah Nomor 15 Tahun 2001. Sebelumnya, instansi ini bernama Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD). BPKD merupakan hasil penyatuan Bagian Keuangan pada Sekretariat Daerah dengan Dinas Pendapatan Kabupaten Serang. Kemudian, fungsi <sup>1</sup> pengelolaan keuangan dan aset di Kabupaten Serang masih menjadi bagian dari Sekretariat Daerah dengan nama Bagian

Anggaran dan Perbendaharaan.

Pendirian Badan Pengelola<sup>2</sup> Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Serang sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terjadi pada tahun 2016. Pembentukan ini merupakan tindak lanjut dari perampangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang diamanatkan oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia<sup>14</sup> Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Perda Nomor 18 Tahun 2016 perihal Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, serta<sup>26</sup> Peraturan Bupati Nomor 54 Tahun 2016 mengenai Struktur Organisasi dan Tata Kerja BPKAD.

<sup>2</sup> Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Serang ialah salah satu dari 58 satuan kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Serang. Institusi ini memiliki peran ganda, yaitu sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menjalankan fungsi pemerintahan umum di bidang pengelolaan keuangan daerah, merangkap bertindak sebagai Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD). Sebagai<sup>16</sup> Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), BPKAD bertindak sebagai perangkat pemerintah daerah, yaitu pengguna anggaran/pengguna barang. Tugasnya mencakup penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran dan barang daerah. Kemudian, sebagai Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD), BPKAD mengemban tanggung jawab inti pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Serang, serta berperan sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD). Regulasi formal terkini mengenai<sup>5</sup> Struktur Organisasi dan Tata Kerja BPKAD Kabupaten Serang ditetapkan melalui Peraturan Bupati Serang Nomor 86 Tahun 2022. Sebagai<sup>16</sup> unsur pelaksana otonomi daerah di sektor pengelolaan keuangan dan aset, BPKAD berada dibawah kewenangan dan bertanggungjawab pada Bupati Serang dengan perantara Sekretaris Daerah. Dalam strukturnya, terdiri dari kepala badan, sekretaris, dan beberapa bidang teknis didalamnya meliputi, Bidang Anggaran, Bidang Akuntansi, Bidang Perbendaharaan dan Bidang Aset Daerah.

Masing-masing<sup>6</sup> memiliki tugas dan fungsi yang spesifik sesuai dengan kewenangannya. Misalnya Bidang Anggaran Bertanggung jawab penuh dalam

merencanakan, menyusun, melaksanakan, dan mengawasi pengendalian **Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah** (APBD). Kemudian Bidang Akuntansi, bertanggung jawab penuh untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan penyelenggaraan tugas Pemerintah Daerah pada aspek Pencatatan Keuangan, Pelaporan dan Akuntabilitas, serta Pembinaan dan Evaluasi. Bidang Perbendaharaan yaitu, Bertanggung jawab penuh untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan pelaksanaan tugas Pemerintah Daerah pada aspek Manajemen Perbendaharaan, Operasional Kas Daerah, dan Pembinaan Tertib Penatausahaan Keuangan. Dan terakhir Bidang Aset, yaitu memiliki tugas pokok untuk bertanggung jawab dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan pelaksanaan tugas Pemerintah Daerah yang meliputi seluruh siklus aset, mulai dari Perencanaan dan Pengamanan, Penatausahaan dan Pelaporan, hingga Pemindahtanganan dan Pemanfaatan.

Pembahasan dengan Teori Good Governance

Apabila ditelaah menggunakan teori Good Governance menurut Mardiasmo, faktor keberhasilan dari BPKAD Kabupaten Serang dapat diukur dalam 3 indikator yaitu sebagai berikut:

#### 1. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban seluruh kegiatan yang dilakukan kepada masyarakat. Bentuk pertanggungjawaban BPKAD Kabupaten Serang tercermin melalui rangkaian mekanisme formal yang dilaksanakan secara berkelanjutan setiap tahun. Pertama, **1 BPKAD menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Daerah** (LKPD) sebagai dokumen utama pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah. LKPD tersebut kemudian diaudit secara independen **oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)**, sehingga hasilnya dapat menjadi indikator objektif mengenai kepatuhan terhadap standar akuntansi pemerintahan, efektivitas sistem pengendalian internal, serta tingkat transparansi pengelolaan anggaran. Selain proses audit, BPKAD juga memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Bupati dan DPRD sebagai representasi fungsi eksekutif dan legislatif dalam pengawasan keuangan daerah.



Kemudian, dengan memastikan kegiatan keuangan <sup>1</sup> sesuai dengan peraturan yang dapat diaudit dengan baik BPKAD menerapkan kegiatan sesuai Standar Operasional (SOP) yang mendetail. BPKAD juga menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Kemudian, narasumber juga menjelaskan bahwa “BPKAD juga menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), terus dengan melakukan rekonsiliasi berkala, dan memastikan verifikasi berlapis dalam setiap tahapannya”. Selain itu, pengawasan juga melekat oleh pimpinan bidang-bidang, serta pemeriksaan internal dari inspektorat menjadi bagian dari mekanisme pengamanan, Ketentuan pengawasan oleh inspektorat adalah mandat yang berasal dari Pasal 378 Undang-Undang Nomor <sup>27</sup> <sup>23</sup> Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Segah & Kaharap, 2022).

Perihal memastikan kejelasan peran dan tanggungjawab antar bidang, BPKAD Kabupaten Serang membagi kewenangan secara jelas sesuai struktur organisasi yang terdiri dari bidang Anggaran, Akuntansi, Peerbendaharaan dan Aset. Dari paparan narasumber juga menekankan adanya kordinasi yang secara rutin dilakukan melalui rapat internal dan forum penyelesaian isu teknis sehingga tidak terjadi adanya tumpang tindih peran tersebut.

Berdasarkan data yang ditemukan, dapat dikatakan bahwa indikator akuntabilitas telah dilakukan dengan baik oleh BPKAD dalam <sup>5</sup> pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Serang. Hal ini dibuktikan dengan Laporan Keuangannya yang sejak tahun 2012, mendapatkan <sup>3</sup> opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh BPK. Opini tersebut ialah peringkat teratas yang dikeluarkan oleh BPK, laporan keuangan dianggap telah disajikan secara adil dan benar, tanpa adanya kekeliruan signifikan, serta mengikuti sepenuhnya Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang diterapkan di Indonesia. Kemudian dari hasil laporan kinerja BPKAD Kabupaten Serang mulai dari tahun 2020 berdasarkan RPJMD yang terbilang baik.

## Gambar 1. Indikator Kinerja BPKAD Kabupaten Serang

WTP menunjukkan keberhasilan penerapan akuntabilitas dan transparansi, yang merupakan elemen kunci good governance (PKAKN, 2020). Meskipun begitu, opini WTP tidak selalu menjamin pertanggungjawaban keuangan tersebut bebas dari kekeliruan, seperti yang terjadi pada LKPP anggaran tahun 2016-2018, yang mendapatkan WTP akan tetapi, setelah diperiksa lebih lanjut ditemukan penyimpangan. Namun, BPKAD Kab. Serang yang sudah 14 kali berturut-turut tidak ditemukannya penyimpangan dalam laporan tersebut.

### 2. Transparansi

Transparansi memiliki arti kewajiban bagi pemerintah untuk secara terbuka menyediakan informasi kepada khalayak. Akses informasi terkait pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Serang tergolong sangat terbuka, seperti yang disampaikan oleh narasumber bahwa “Akses informasi sangat terbuka. Masyarakat dapat memperoleh informasi melalui website resmi BPKAD terus juga Pemerintah Kabupaten Serang”. Masyarakat dapat memperoleh berbagai dokumen dan data resmi melalui website Pemerintah Kabupaten Serang, layanan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID), serta publikasi digital yang memuat APBD, perubahan anggaran, hingga laporan realisasi anggaran.

Keterbukaan ini tidak hanya sebatas penyediaan dokumen dalam bentuk final, tetapi juga mencakup transparansi pada setiap tahapan penganggaran, mulai dari perencanaan, pembahasan, penetapan, hingga pelaporan. Dokumen-dokumen kunci seperti RKA, KUA-PPAS, hingga LKPD dipublikasikan agar dapat diakses oleh publik, sehingga masyarakat, akademisi, maupun pihak berkepentingan lainnya dapat memantau langsung proses pengelolaan fiskal daerah. Upaya ini menunjukkan bahwa BPKAD secara konsisten menerapkan prinsip transparansi sebagai bagian dari komitmen <sup>1</sup> mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan partisipatif.

Gambar 2. Dokumen yang bisa diakses di laman website BPKAD Kab. Serang

Selain itu, BPKAD juga berupaya meningkatkan keterbukaan data keuangan dengan berbagai inovasi atau sistem informasi yaitu dengan memanfaatkan platform digital yang berperan dalam mendukung transparansi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Seperti penggunaan web SIMRAL (Sistem Informasi Manajemen Akruwal) sejak tahun 2018 yang hadir sebagai tindak lanjut atas instruksi yang dikeluarkan oleh pimpinan KPK (Fauzi, 2020). Web ini digunakan hingga tahun 2025, kemudian hadir KUARTA, dan pada tahun yang sama muncul Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) oleh pemerintah pusat untuk perencanaan, penganggaran, akuntansi dan pelaporan, kemudian aplikasi inventarisasi aset, serta dashboard internal yang memungkinkan pemantauan realisasi anggaran secara real time.

Menjaga keakuratan data keuangan yang disampaikan kepada publik maupun BPK, narasumber menyampaikan bahwa BPKAD melakukan rekonsiliasi yang rutin dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) “Rekonsiliasi data itu dilakukan secara rutin setiap bulan dengan seluruh OPD.” Selain itu, peningkatan kompetensi SDM juga menjadi prioritas untuk menjaga profesionalitas dalam penatausahaan data. Meskipun demikian, dalam tampilan resmi website pribadi milik BPKAD Kabupaten Serang, terlihat belum secara maksimal dalam mengupdate dokumen-dokumen informasi terbaru setiap tahunnya seperti LAKIP. Namun, disamping itu BPKAD Kabupaten Serang tetap memperhatikan

aspek transparansi dalam website BPKAD dengan secara aktif mengupdate mulai dari kegiatan-kegiatan, prestasi, dan lain sebagainya.

### 3. Partisipasi

Partisipasi yaitu keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan atau penyaluran aspirasi, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan. Dalam aspek partisipasi, BPKAD Kabupaten Serang menerapkan keterlibatan publik melalui berbagai mekanisme formal maupun kolaboratif. Masyarakat, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya yang dilibatkan **6 dalam proses perencanaan dan** evaluasi pengelolaan keuangan daerah melalui forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang dilaksanakan mulai dari tingkat desa, kecamatan, hingga kabupaten. Akademisi juga berperan memberikan masukan berupa kajian, evaluasi, serta rekomendasi pada proses perencanaan maupun evaluasi.

Dalam konteks pengelolaan aset, narasumbernya juga menyampaikan “untuk pengelolaan aset, ada misalnya dalam bentuk kerja sama pemanfaatan aset dengan pihak ketiga serta partisipasi masyarakat dalam pemanfaatan ruang publik yang merupakan bagian dari aset daerah. Beberapa aset juga digunakan untuk fasilitas sosial yang manfaatnya langsung dirasakan masyarakat.” partisipasi masyarakat terwujud melalui beberapa mekanisme, antara lain kerja sama pemanfaatan aset dengan pihak ketiga dan pemanfaatan ruang publik yang merupakan bagian dari aset daerah. Selain itu, beberapa aset difungsikan sebagai fasilitas sosial yang manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh publik.

Keterlibatan publik juga diperluas melalui mekanisme lelang barang milik daerah berupa kendaraan dinas secara transparansi untuk ikut berpartisipasi secara adil sesuai dengan ketentuan. Secara keseluruhan, hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan masyarakat merupakan elemen krusial **20 dalam pengelolaan aset dan** keuangan daerah.

Dalam hal ini, indikator partisipasi **1 dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah** sudah terpenuhi dengan baik mengikuti ketentuan yang ada. Seperti dalam penyusunan dan perencanaan APBD yang dilakukan oleh bidang anggaran dengan DPRD, pihak akademisi dan lain sebagainya dan juga sejalan dengan program bupati yang menjabat. Kemudian,

dibidang aset dalam pemanfaatan lahan, pinjam pakai lahan dan sebagainya.

## Pembedahan dengan Teori Pengelolaan Keuangan

### 1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas yang tertuang dalam Permendagri No.77 Tahun 2020, diartikan mengukur kinerja program berdasarkan target yang sudah diputuskan, melalui perbandingan antara keluaran (output) dan hasil (outcome). Pada indikator ini, BPKAD dalam memastikan penggunaan anggaran tetap sasaran dengan menerapkan anggaran berbasis kinerja, pemantauan realisasi anggaran secara real time, sehingga dapat segera mengidentifikasi danantisipasi adanya penyimpangan, serta <sup>13</sup> **evaluasi secara berkala terhadap** program strategis.

BPKAD juga memastikan bahwa setiap OPD menyusun anggaran berdasarkan pada prioritas pembangunan.

Kemudian, Efisiensi yang berkaitan dengan penggunaan anggaran secara hemat dan optimal. Disamping itu, terdapat tantangan dalam menjaga efisiensi anggaran ditengah kebutuhan pembangunan yang terus meningkat yaitu pada keterbatasan fiskal daerah yang terbatas “Tapi, ada tantangan disini buat jaga efisiensi yaitu adalah keterbatasan kapasitas fiskal daerah”. Selain itu, perubahan kebijakan dan kesiapan SDM dalam mengelola digitalisasi juga mejadi tantangan tersendiri. Kemudian, untuk menilai bagaimana efektivitas program kerja di BPKAD yaitu dengan terus melakukan evaluasi melalui penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP), monitoring realisasi fisik dan keuangan, serta evaluasi internal yang dilakukan setiap triwulan untuk mengindikasikan adanya kendala dan penyesuaian.

Secara keseluruhan, indikator efektivitas dan efisiensi pengelolaan di BPKAD Kabupaten Serang telah berjalan baik, seperti evaluasi secara berkala, efisiensi penggunaan anggaran yang sebagian sudah terwujud, namun memang masih terdapat ruang perbaikan terutama pada penguatan SDM dan pengelolaan digitalisasi serta dalam peningkatan fiskal daerah.

### 2. Tertib Administrasi

BPKAD Kabupaten Serang dalam menerapkan prinsip tertib administrasi melalui Standar

Operasional (SOP) secara jelas, penatausahaan yang berbasiskan dengan sistem yang ada, melakukan rekonsiliasi setiap 4 triwulan pertahun, serta mendokumentasikan setiap transaksi yang ada. Selain itu, melakukan pengawasan secara bertahap, mulaia dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan hingga pelaporan. Hal ini juga membuat keberhasilan yang didapat oleh BPKAD oleh BPK dengan penilaian <sup>3</sup> Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) yang bertahan secara 14 kali berturut-turut.

Penerapan prinsip tertib administrasi pada BPKAD Kabupaten Serang tercermin dari kejelasan dan struktur SOP sebagai pedoman yang efektif. Hal ini juga didukung oleh penatausahaan berbasis sistem yang menunjukkan komitmen dalam penggunaan dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan akurasi, konsistensi, dan keterlacakan data keuangan dan juga aset. Kegiatan rekonsiliasi yang secara rutin dilakukan menunjukkan upaya berkelanjutan BPKAD dalam memastikan integritas data. BPKAD menerapkan pengawasan berlapis yang konsisten dari perencanaan hingga pelaporan, menegaskan bahwa perhatian tidak hanya diberikan pada hasil akhir, tetapi juga pada keseluruhan proses. Hal ini juga diperkuat pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Ernawati et al., (2024) perihal Kinerja unit pelayanan BPKAD Kabupaten Serang, khususnya pada unsur Waktu Penyelesaian, tergolong 'Baik' dengan perolehan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 3,12 setara 77,96 kemudian pada kinerja unit pelayanan dinilai 'Baik' untuk unsur Sistem, Mekanisme, dan Prosedur, dengan perolehan sebesar 3,16 atau setara dengan 78,95.

### 3. Ekonomis dan Pemanfaatan SDM

Pada indikator penerapan prinsip ekonomis dan efisien diwujudkan melalui penyusunan anggaran yang berbasis pada kebutuhan dan prioritas. Dengan mengoptimalkan belanja operasional, sementara untuk belanja modal diarahkan pada program prioritas Bupati Serang. Kemudian, untuk <sup>21</sup> pengadaan barang dan jasa sejalan dengan prinsip value for money. Menurut Pratiwi (2018) dalam Irmayanti et al., (2022) juga memaparkan bahwa apabila prinsip tersebut tercipta atas pengelolaan pembelanjaan yang baik konsekuensinya, evaluasi Kinerja Fiskal Pemerintah Daerah dapat dikategorikan baik.

Sebagai bentuk pengendalian internal dilaksanakan melalui SPIP, pengawasan, audit internal oleh inspektorat, <sup>6</sup> audit yang dilakukan oleh BPK. Kemudian, dengan adanya sistem informasi yang baru, yaitu <sup>15</sup> Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPD) dapat membantu mengurangi human eror, namun perlu adanya pelatihan lebih agar dapat berjalan dengan baik.

Pada sistem pelaporan mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), <sup>20</sup> peraturan menteri dalam negeri, dan lain sebagainya. Semua laporan tersebut disusun secara tepat waktu agar terhindar dari keterlambatan dan juga yang didukung oleh SIPD serta aplikasi internal milik BPKAD dan sistem yang dipakai sebelumnya sebagai backup yaitu KWARTA, mengingat bahwa SIPD kerap kali terjadi maintenance. Namun kendati demikian, seluruhnya tetap memenuhi prinsip akuntabilitas dan kepatuhan regulasi yang berlaku.

Merujuk pada uraian tersebut, dapat dilihat bahwa BPKAD Kabupaten Serang telah mengimplementasikan prinsip ekonomis melalui penyusunan anggaran yang memperhatikan kebutuhan organisasi dan prioritas pembangunan daerah. Upaya efisiensi tercermin dari penghematan pada belanja operasional, sementara belanja modal diarahkan pada program prioritas Bupati Serang untuk memastikan efektivitas penggunaan dana. <sup>21</sup> Pengadaan barang dan jasa pun telah mengikuti asas value for money, yang menekankan keseimbangan antara mutu, jumlah, harga, dan ketepatan waktu. Selain itu, penerapan SPIP, audit inspektorat, dan audit BPK memperlihatkan adanya mekanisme kontrol internal yang berfungsi mencegah terjadinya pemborosan serta ketidakefisienan. Pada dimensi pemanfaatan SDM, keberadaan SIPD menjadi bukti penerapan teknologi modern <sup>6</sup> dalam pengelolaan keuangan yang efektif mengurangi potensi kesalahan manusia. Kendati demikian, masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar sistem tersebut dapat dimanfaatkan secara maksimal. Pelatihan dan peningkatan literasi digital menjadi elemen penting dalam mendukung efektivitas kerja aparatur. Dalam penyusunan laporan, BPKAD tetap berpedoman pada SAP dan regulasi terkait, serta berhasil menuntaskan laporan secara tepat waktu walaupun terdapat

beberapa kendala teknis pada SIPD. Secara menyeluruh, pengelolaan SDM telah berjalan cukup baik, namun masih berada pada tahap adaptasi menuju penggunaan sistem digital secara penuh yang menuntut peningkatan kompetensi pegawai.

#### 4. Dampak Terhadap Pembangunan Daerah

Keberhasilan BPKAD Kabupaten Serang dalam mengelola <sup>1</sup> keuangan dan aset daerah membawa dampak signifikan bagi pembangunan melalui peningkatan kemandirian fiskal dan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal. Efektivitas pengelolaan PAD sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Irmayanti et al., (2022), memberi ruang bagi peningkatan belanja modal untuk infrastruktur serta layanan publik tanpa terlalu bergantung pada dana pusat, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Di sisi lain, temuan dalam Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan Daerah menunjukkan bahwa penerapan sistem pengelolaan yang terintegrasi, seperti di BPKAD, mampu meningkatkan efisiensi anggaran. Kondisi ini turut berkontribusi pada perolehan opini WTP secara konsisten dan meningkatkan kepercayaan investor dalam mendukung pembangunan jangka panjang (Novianti & Falah, 2024).

Kontribusi BPKAD dapat terlihat dalam penyediaan anggaran tepat waktu, pengelolaan kas yang sehat, serta optimalisasi aset yang dimiliki Kabupaten Serang. Dari hal tersebut dapat secara pasti program pembangunan dapat berjalan tanpa hambatan, mulai dari <sup>13</sup> pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Dengan keberhasilan yang diberikan pemerintah provinsi maupun BPK, selama periode 2020-2025 capaian terbesar ialah mempertahankan opini WTP yang memberikan dampak besar terhadap kepercayaan publik, terlebih lagi Pemerintah Kabupaten Serang melalui BPKAD ini secara 14 kali berturut-turut mendapatkan WTP. Hal ini memperlihatkan bahwa pemerintah daerah bertanggung jawab mengelola keuangan daerah. Selain itu, opini WTP yang diperoleh ini juga meningkatkan kredibilitas pemerintah dalam mendapatkan dukungan pendanaan dan memperkuat efektivitas pelayanan dan pembangunan.

#### KESIMPULAN DAN SARAN



Penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan BPKAD Kabupaten Serang <sup>1</sup> dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah selama 2020-2025 didorong oleh penerapan good governance yang kuat, mencakup akuntabilitas melalui 14 opini WTP berturut-turut dari BPK, transparansi via SIPD, SIMRAL, dan website publik yang menyediakan akses APBD serta LKPD, serta partisipasi masyarakat lewat Musrenbang multilevel dan optimalisasi aset dengan pihak ketiga. Faktor pendukung lain meliputi efektivitas efisiensi anggaran berbasis kinerja, tertib administrasi dengan SOP dan rekonsiliasi rutin, serta pemanfaatan SDM yang didukung SPIP dan audit berlapis, yang secara keseluruhan meningkatkan PAD, efisiensi belanja, dan peringkat ke-4 provinsi Banten, sehingga mempercepat pembangunan pendidikan, kesehatan, infrastruktur, serta pelayanan publik. Meskipun demikian, keterbatasan penelitian terletak pada desain studi kasus tunggal yang bergantung pada data kualitatif dari wawancara dan dokumentasi, sehingga kurang generalisasi dan data kuantitatif longitudinal untuk mengukur dampak ekonomi jangka panjang. Implikasi praktisnya mencakup rekomendasi pelatihan SDM digital intensif, update rutin dokumen LAKIP di website, dan penguatan koordinasi antar-bidang untuk replikasi di daerah lain guna tingkatkan kemandirian fiskal. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah pendekatan mixed-methods dengan perbandingan lintas-daerah serta analisis dampak berkelanjutan terhadap indikator SDGs.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, L., & Tarigan, A. A. (2022). <sup>11</sup> Analisis Pengelolaan Aset Daerah Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (Bpkad) Provinsi Sumatera Utara. *Visa: Journal Of Vision And Ideas*, 2(2), 216-236.
- Amin, H. M., & Pertama, E. (2017). *Memahami Keuangan Daerah*. Indomedia Pustaka.
- Aulia, F. Z., & Handayani, N. (2024). <sup>12</sup> Peran Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (Bpkad) Dalam Penyajian Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (Jira)*, 13(3).
- Bpkad Kabupaten Serang. (2025). <sup>3</sup> Bpkad Raih Opini Wtp Ke-14 Kali, Bukti Konsistensi

## Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah.

[https://Bpkad.Serangkab.Go.Id/Baca/Berita/Bpkad-Raih-Opini-Wtp-Ke-14-Kali-Bukti-Konsistensi-Dalam-Pengelolaan-Kuangan-Daerah?Utm\\_Source](https://Bpkad.Serangkab.Go.Id/Baca/Berita/Bpkad-Raih-Opini-Wtp-Ke-14-Kali-Bukti-Konsistensi-Dalam-Pengelolaan-Kuangan-Daerah?Utm_Source)

Bpkad Kabupaten Serang. (2025). **Kabupaten Serang Raih Peringkat Baik Dalam Pengelolaan Anggaran Dan Aset Daerah.**

Bantenprov. (2023). Penghargaan Pengelolaan **Keuangan Dan Aset Daerah**, Pj Gubernur Banten Al Muktabar: Apbd Harus Dirasakan Masyarakat.

Creswell, J. W. (2014). Penelitian Kualitatif Dan **23 Desain Riset: Memilih Di Antara Lima Pendekatan** (3rd Ed.). Pustaka Pelajar: Yogyakarta.

Ernawati, E., Hakim, A. L., Hanifah, H., & Yuniar, S. (2024). **10 Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat Layanan Keuangan Di Kabupaten Serang, Provinsi Banten. Jurnal Bina Bangsa Ekonomika**, 17(1), 888-899.

Febrianto, D. T., Priyanto, E., Soedarmanto, S., & Widyawati, N. (2024). Analisa Penerapan Good Corporate Governance Pada Proses Pengadaan Barang Dan Jasa Berbasis E-Procurement Dengan Metode Tender Terbatas Di Pt Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. Jutranis, 1(1).

Fauzi, A. (2019). Analisis Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Di Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada **5 Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang**).

Halim, A., & Iqbal, M. (2019). Pengelolaan Keuangan Daerah. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.

Irmayanti, I., Patra, A. D. A., & Saharuddin, S. (2022) Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Dan Belanja Modal Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah ( Studi Kasus Kantor Bpkad Kota Palopo). Skripsi Thesis, Universitas Muhammadiyah Palopo.

Negara-Badan, P. K. A. K., & Keahlian, D. P. R. (2020). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Negara: Studi Kasus Empat Tahun Anggaran (2015-2018) Laporan Keuangan Pemerintah Pusat. Pusat Kajian Akuntabilitas Keuangan Negara.

Novianti, P., & Falah, S. (2024). Analisis Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah Ri Terhadap Pengelolaan Keuangan Dalam Pelaksanaan Belanja

Daerah Pada Bpkad Kabupaten Jayapura. Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan Daerah.

Mardiasmo, P. D. M. (2018). <sup>24</sup> Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah: Edisi Terbaru.

Penerbit Andi: Yogyakarta.

Makalikis, D. C., Ilat, V., & Pusung, R. J. (2022). Penerapan Prinsip Good Governance

Dalam Pengelolaan Keuangan Di Sekretariat Dprd Manado. <sup>17</sup> Jurnal Lppm Bidang

Ekosobudkum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum), 5(2), 285-292.

Oktapriadi, R., & Rahman, A. (2023). Implementasi Prinsip Good Governance Dalam

Pengelolaan Satu Milyar Satu Desa Di Kabupaten Bogor (Studi Di Desa Pasir Angin

Kecamatan Cileungsi). Swatantra, 21(2), 161-168.

Pratommi, M. W., & Muhsyaf, S. A. (2023). Pengaruh <sup>15</sup> Sistem Informasi Pengelolaan

Keuangan Daerah Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Pemerintah Daerah.

Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi, 3(4), 99-109.

Ridzal, N. A. (2020). Pengaruh Kualitas Laporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja

Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (Bpkad) Kabupaten Buton.

Financial: Jurnal Akuntansi, 6(1), 87-97.

Sari, P. D. (2023). Pemkab Serang Raih Penghargaan Pengelolaan Keuangan Dan Aset.

Sariono, E., & Sitorus, M. (2024). Prinsip Good Governance Dalam Pengelolaan Keuangan

Daerah Pemerintah Kota Depok. Journal Of Economic, Bussines And Accounting

(Costing).

Segah, B., & Kaharap, K. (2022). <sup>4</sup> Pengelolaan Keuangan Daerah Yang Baik Sebagai

Salah Satu Unsur Dari Pengawasan: Good Regional Financial Management As An

Element Of Supervision. Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu

Komunikasi, 8(2), 42-46.

Sabili, E. H., & Sunaningsih, S. N. (2022). Peran Bpkad Dalam Penyajian Data Keuangan

Daerah <sup>13</sup> Yang Transparan Dan Akuntabel. Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan

Kemasyarakatan, 16(6), 2083-2093.

Syairozi, M. I., Pambudy, A. P., & Yaskun, M. <sup>9</sup> (2021). Analisis Penerapan Good

Governance Dalam Sistem Informasi Keuangan Daerah. Prosiding Penelitian Pendidikan

Dan Pengabdian 2021, 1(1), 49-59.

Analisis Faktor Keberhasilan BPKAD Kabupaten Serang

Jurnal Cendekia Hukum Indonesia

Vol. 2 No. 1 April 2026

Licensed CC BY-SA 4.0, Hal 256-265

DOI: <https://doi.org/10.71417/jchi.v2i1.122>

<https://hukum.journalpustakacendekia.com/index.php/JCHI>

2 JCHI - Vol. 2 No. 1 April 2026

Received Desember 23, 2025; Revised Desember 25, 2025; Accepted Desember 27, 2025

\*Alifah Azahra Yamin, 6670230108@untirta.ac.id



## Sources

1	<a href="https://www.smol.id/akademia/7114993057/mengenal-bpkad-peran-strategis-dalam-pengelolaan-keuangan-dan-aset-daerah">https://www.smol.id/akademia/7114993057/mengenal-bpkad-peran-strategis-dalam-pengelolaan-keuangan-dan-aset-daerah</a> INTERNET 1%
2	<a href="https://bpkad.serangkab.go.id/baca/berita/rekonsiliasi-aset-dan-laporan-keuangan-pemerintah-kabupaten-serang">https://bpkad.serangkab.go.id/baca/berita/rekonsiliasi-aset-dan-laporan-keuangan-pemerintah-kabupaten-serang</a> INTERNET 1%
3	<a href="https://bpkad.serangkab.go.id/baca/berita/bpkad-raih-opini-wtp-ke-14-kali-bukti-konsistensi-dalam-pengelolaan-keuangan-daerah">https://bpkad.serangkab.go.id/baca/berita/bpkad-raih-opini-wtp-ke-14-kali-bukti-konsistensi-dalam-pengelolaan-keuangan-daerah</a> INTERNET 1%
4	<a href="https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/788">https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/788</a> INTERNET 1%
5	<a href="https://bpkad.serangkab.go.id/page/struktur-organisasi">https://bpkad.serangkab.go.id/page/struktur-organisasi</a> INTERNET 1%
6	<a href="https://diklatlpkn.id/2025/04/05/bedanya-blud-dan-skpd-simpel-tapi-sering-keliru/">https://diklatlpkn.id/2025/04/05/bedanya-blud-dan-skpd-simpel-tapi-sering-keliru/</a> INTERNET <1%
7	<a href="https://loa.journalpustakacendekia.com/Loa/print/LOA20251215055856">https://loa.journalpustakacendekia.com/Loa/print/LOA20251215055856</a> INTERNET <1%
8	<a href="https://jmi.rivierapublishing.id/index.php/rp/article/view/2228">https://jmi.rivierapublishing.id/index.php/rp/article/view/2228</a> INTERNET <1%
9	<a href="https://prosiding.rcipublisher.org/index.php/prosiding/article/view/111">https://prosiding.rcipublisher.org/index.php/prosiding/article/view/111</a> INTERNET <1%
10	<a href="https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6163235/?view=garuda">https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6163235/?view=garuda</a> INTERNET <1%
11	<a href="https://journal.laaroiba.ac.id/index.php/visa/article/view/1208/1072">https://journal.laaroiba.ac.id/index.php/visa/article/view/1208/1072</a> INTERNET <1%
12	<a href="https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6941/">https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6941/</a> INTERNET <1%
13	<a href="https://lpkn.org/2024/11/08/cara-mengelola-anggaran-daerah-yang-efektif-dan-efisien/">https://lpkn.org/2024/11/08/cara-mengelola-anggaran-daerah-yang-efektif-dan-efisien/</a> INTERNET <1%
14	<a href="https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5739/pp-no-18-tahun-2016">https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5739/pp-no-18-tahun-2016</a> INTERNET <1%

15	<a href="https://diklatlpkn.id/2025/03/08/implementasi-sistem-informasi-pengelolaan-keuangan-daerah-sipkd/">https://diklatlpkn.id/2025/03/08/implementasi-sistem-informasi-pengelolaan-keuangan-daerah-sipkd/</a> INTERNET <1%
16	<a href="https://id.scribd.com/document/648375552/SATUAN-KERJA-PERANGKAT-DAERAH">https://id.scribd.com/document/648375552/SATUAN-KERJA-PERANGKAT-DAERAH</a> INTERNET <1%
17	<a href="https://garuda.kemdikbud.go.id/journal/view/7763?issue=Vol. 8 No. 4 (2024): Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi Sosial Budaya dan Hukum)">https://garuda.kemdikbud.go.id/journal/view/7763?issue=Vol. 8 No. 4 (2024): Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi Sosial Budaya dan Hukum)</a> INTERNET <1%
18	<a href="https://apabuka.com/place/universitas-sultan-ageng-tirtayasa">https://apabuka.com/place/universitas-sultan-ageng-tirtayasa</a> INTERNET <1%
19	<a href="https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.14-8-2024.2351626">https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.14-8-2024.2351626</a> INTERNET <1%
20	<a href="https://bangda.kemendagri.go.id/berita/baca_kontent/442/partisipasi_masyarakat_dalam_pe_nyelenggaraan_pemerintahan_daerah_">https://bangda.kemendagri.go.id/berita/baca_kontent/442/partisipasi_masyarakat_dalam_pe nyelenggaraan_pemerintahan_daerah_</a> INTERNET <1%
21	<a href="https://anjirmuara.baritokualakab.go.id/inside/akuntabilitas-adalah/">https://anjirmuara.baritokualakab.go.id/inside/akuntabilitas-adalah/</a> INTERNET <1%
22	<a href="https://id.scribd.com/document/670497171/11-MATERI-ANKUAL-PB-ANALISIS-MILES-HUBERMAN-2020">https://id.scribd.com/document/670497171/11-MATERI-ANKUAL-PB-ANALISIS-MILES-HUBERMAN-2020</a> INTERNET <1%
23	<a href="https://search-lib.ums.ac.id/bib/80882">https://search-lib.ums.ac.id/bib/80882</a> INTERNET <1%
24	<a href="https://www.tokopedia.com/bukubeta/otonomi-dan-manajemen-keuangan-daerah-edisi-terbaru-mardiasmo-reguler">https://www.tokopedia.com/bukubeta/otonomi-dan-manajemen-keuangan-daerah-edisi-terbaru-mardiasmo-reguler</a> INTERNET <1%
25	<a href="https://workingpapers.bappenas.go.id/index.php/bwp/article/download/411/179/">https://workingpapers.bappenas.go.id/index.php/bwp/article/download/411/179/</a> INTERNET <1%
26	<a href="https://jdih.rembangkab.go.id/inventarisasi-hukum/detail/perbup_54_th_2016">https://jdih.rembangkab.go.id/inventarisasi-hukum/detail/perbup_54_th_2016</a> INTERNET <1%
27	<a href="https://jdih.bappenas.go.id/peraturan/detailperaturan/146/undang-undang-nomor-23-tahun-2014">https://jdih.bappenas.go.id/peraturan/detailperaturan/146/undang-undang-nomor-23-tahun-2014</a> INTERNET <1%

EXCLUDE CUSTOM MATCHES

ON

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF