



## IMPLEMENTASI PRAKTIK PENGANGGARAN BERBASIS PARTISIPASI DI INDONESIA

### *IMPLEMENTATION OF PARTICIPATION BASED BUDGETING PRACTICES IN INDONESIA*

Muammar Khaddafi<sup>1</sup>, Sahro Sahat Marlaba<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Malikussaleh

Email: khaddafi@unimal.ac.id<sup>1</sup>, mailto:sahro.200420104@mhs.unimal.ac.id<sup>2</sup>

---

Article history :

Received : 14-11-2024

Revised : 15-11-2024

Accepted : 17-11-2024

Published: 19-11-2024

**Abstract**

*Participatory budgeting is an approach that directly involves the community in the planning and allocation process of public budgets. Its main objective is to increase transparency, accountability, and citizen participation in determining priorities in Development. This study aims to analyze the implementation of participatory budgeting practices in Indonesia, highlighting the successes, challenges, and opportunities faced at various levels of government. The method used in this study is a literature review, where data collected comes from various sources such as articles, reports, and related policies. The results of the analysis show that although participatory budgeting has been implemented in several regions, challenges such as lack of public understanding, limited resources, and resistance from internal government parties are still obstacles. However, this practice also opens up great opportunities to strengthen local democracy and improve the quality of public services. With consistent efforts to increase the capacity of the participatory budgeting in Indonesia has the potential to develop further and provide a wider positive impact on more transparent and inclusive government governance.*

**Keyword: Participatory Budgeting, Transparency, Indonesian Government Budget Planning**

---

**Abstrak**

Penganggaran berbasis partisipasi adalah pendekatan yang melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses perencanaan dan alokasi anggaran publik. Tujuan utamanya adalah meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi warga dalam menentukan prioritas dalam Pembangunan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan praktik anggaran partisipatif di Indonesia, dengan menyoroti keberhasilan, tantangan, serta peluang yang dihadapi di berbagai tingkat pemerintahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian literatur, dimana data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber seperti artikel, laporan, dan kebijakan terkait. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun penganggaran partisipatif telah diterapkan di beberapa daerah, tantangan seperti kurangnya pemahaman masyarakat, keterbatasan sumber daya, dan resistensi dari pihak internal pemerintahan masih menjadi hambatan. Namun demikian, praktik ini juga membuka peluang besar untuk memperkuat demokrasi lokal dan memperbaiki kualitas layanan publik. Dengan upaya yang konsisten dalam meningkatkan kapasitas masyarakat dan pemerintah daerah, implementasi penganggaran partisipatif di Indonesia berpotensi untuk



lebih berkembang dan memberikan dampak positif yang lebih luas dalam tata kelola pemerintah yang lebih transparan dan inklusif.

**Kata kunci: Penganggaran Partisipatif, Transparansi, Perencanaan Anggaran Pemerintah Indonesia**

## PENDAHULUAN

Penganggaran partisipatif telah menjadi salah satu pendekatan yang semakin diperhatikan dalam tata kelola keuangan publik, terutama di negara-negara yang tengah berupaya meningkatkan kualitas demokrasi dan transparansi pemerintahan. Di Indonesia, Penerapan konsep ini sejalan dengan upaya desentralisasi yang *digalakkan* sejak era reformasi bertujuan untuk melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses penyusunan anggaran. Melalui penganggaran berbasis partisipasi, diharapkan masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat dari kebijakan publik, tetapi juga turut berperan aktif dalam menentukan prioritas alokasi dana.

Pendekatan ini bertujuan untuk mengatasi beberapa masalah klasik dalam pengelolaan anggaran, seperti kurangnya transparansi, rendahnya tingkat akuntabilitas, dan ketidaksesuaian antara kebijakan yang diambil dengan kebutuhan masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam penganggaran dapat menciptakan rasa memiliki, meningkatkan kepercayaan terhadap pemerintah dan memastikan alokasi sumber daya yang lebih tepat sasaran.

Namun, di Indonesia, implementasi penganggaran partisipatif masih menghadapi berbagai tantangan. Hambatan seperti kurangnya pemahaman masyarakat tentang proses anggaran, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia di tingkat lokal, serta resistensi dari pihak-pihak tertentu yang lebih nyaman dengan sistem yang bersifat tertutup, menjadi kendala yang perlu diatasi. Meskipun demikian, potensi manfaat yang dihadirkan oleh sistem ini memberikan dorongan kuat untuk terus memperbaiki dan memperluas pelaksanaannya.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana praktik penganggaran berbasis partisipasi diterapkan di Indonesia, serta tantangan dan peluang yang menyertainya. Dengan analisis yang komprehensif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi pemerintah dan para pemangku kepentingan dalam upaya memperkuat sistem penganggaran yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## Telatah Literatur Dan Pengembangan Hipotesis

Penganggaran partisipatif telah menjadi salah satu konsep yang banyak dibahas dalam literatur mengenai tata kelola keuangan publik, terutama dalam konteks desentralisasi dan demokrasi lokal. Menurut berbagai penelitian, penganggaran partisipatif melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses penyusunan dan alokasi anggaran, dengan tujuan utama untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas, pengelolaan dana publik (Gordon dan Peirce, 2020). Konsep ini pertama kali diperkenalkan di Brazil pada akhir 1980-an dan sejak itu diadaptasi oleh berbagai negara, termasuk Indonesia, sebagai upaya untuk memperkuat partisipasi warga dan memberdayakan komunitas lokal (Shah, 2007).

Di Indonesia, Penerapan penganggaran partisipatif mulai berkembang sejak era desentralisasi pada awal 2000-an. Studi yang dilakukan oleh Widianingsih (2016) menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan pemerintah daerah,



terutama dalam menyesuaikan prioritas kebijakan dengan kebutuhan masyarakat setempat. Namun, penelitian lain menyoroti berbagai kendala, seperti rendahnya pengetahuan masyarakat tentang proses anggaran dan kurangnya dukungan dari pemangku kepentingan internal (Purwanto, 2019). Faktor-faktor tersebut sering kali menghambat pelaksanaan penganggaran partisipatif secara efektif di lapangan.

Berdasarkan literatur yang ada, beberapa elemen kunci dalam penerapan penganggaran partisipatif meliputi keterbukaan informasi, inklusi masyarakat dalam forum konsultasi, serta komitmen pemerintah daerah untuk menindaklanjuti masukan dari warga (Fung, 2006). Di sisi lain, tantangan yang sering dihadapi adalah minimnya kapasitas masyarakat dalam memahami teknis penganggaran serta adanya kepentingan politik yang dapat menghambat proses partisipasi (Robinson, 2015).

Dari berbagai studi tersebut, dapat dikembangkan beberapa hipotesis terkait implementasi penganggaran partisipatif di Indonesia:

1. Keterlibatan masyarakat dalam proses penyusunan anggaran berdampak positif terhadap peningkatan transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah.
2. Tantangan dalam implementasi penganggaran partisipatif, seperti kurangnya pengetahuan masyarakat, mempengaruhi efektivitas program ini di tingkat lokal.
3. Dukungan dari pemangku kepentingan internal (seperti legislatif dan birokrasi) merupakan faktor kunci keberhasilan penganggaran partisipatif.

Pengembangan hipotesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi keberhasilan penganggaran partisipatif di Indonesia, serta memahami bagaimana model ini dapat dioptimalkan untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kajian literatur yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi praktik penganggaran berbasis partisipasi di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengumpulkan dan mengkaji berbagai informasi dari sumber sekunder yang kredibel dan relevan. Data yang digunakan berasal dari artikel ilmiah, buku, laporan penelitian, dokumen kebijakan, serta publikasi resmi non pemerintah yang berhubungan dengan penganggaran partisipatif.

Langkah pertama dalam metode ini adalah melakukan peninjauan literatur secara sistematis untuk mengidentifikasi konsep dasar, model penerapan, serta studi kasus terkait penganggaran partisipatif. Sumber-sumber literatur yang dipilih disaring berdasarkan relevansi dengan topik penelitian, validitas data, dan kredibilitas publikasi. Setelah data terkumpul dilakukan analisis kualitatif deskriptif untuk menggali wawasan lebih dalam mengenai praktik dan efektivitas penganggaran partisipatif di berbagai daerah di Indonesia.

Proses analisis dilakukan dengan teknik tematik, di mana informasi yang terkumpul dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama, seperti: (1) dampak penganggaran partisipatif terhadap transparansi dan akuntabilitas, (2) tantangan implementasi di lapangan, dan (3) peluang serta strategi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses penganggaran. Analisis



tematik ini membenatu mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat penerapan penganggaran partisipatif.

Penelitian ini juga memperhatikan konteks lokal, yaitu kondisi sosial, politik, dan ekonomi yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan program penganggaran partisipatif di Indonesia. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan wawasan yang komprehensif mengenai cara memperkuat peran masyarakat dalam penelolaan anggaran publik serta rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas penganggaran berbasis partisipasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pembuat kebijakan dan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan praktik penganggaran partisipatif guna mencapai tata kelola yang lebih inklusif dan akuntabel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penganggaran berbasis partisipasi di Indonesia, dengan menggunakan metode kajian literatur untuk menggali berbagai informasi yang relevan dari sumber sekunder yang kredibel. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, beberapa temuan utama terkait penganggaran berbasis partisipatif di Indonesia dapat dijelaskan lebih lanjut dalam beberapa tema kunci, yaitu dampak terhadap transparansi dan akuntabilitas, tantangan dalam implementasi, serta peluang dan strategi untuk meningkatkan partisipasi dan masyarakat.

### **Dampak Penganggaran Partisipatif Terhadap Transparansi dan Akuntabilitas**

Salah satu tujuan utama dari penganggaran berbasis partisipasi adalah untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran publik berdasarkan hasil kajian literatur, terlibatnya masyarakat dalam proses perencanaan dan pengalokasian anggaran telah menunjukkan dampak positif terhadap transparansi anggaran di beberapa daerah di Indonesia. Dengan adanya proses partisipasi, masyarakat dapat mengakses informasi tentang bagaimana dana publik digunakan, mengusulkan prioritas, dan memantau jalannya proyek.

### **Dalam beberapa studi kasus, seperti yang terjadi di Kota Surabaya dan Kabupaten**

Banyuwangi, keterlibatan warga dalam musyawarah perencanaan pembangunan (Musrembang) memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas kebijakan publik yang dihasilkan. Proses ini mengurangi potensi penyalahgunaan anggaran dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintahan lokal. Selain itu, pengawasan yang lebih ketat dari masyarakat juga memaksa pemerintah untuk bertindak lebih akuntabel dalam alokasi dan penggunaan anggaran.

Namun, meskipun penganggaran partisipatif dapat meningkatkan akuntabilitas, beberapa literatur juga mencatat bahwa pengaruhnya terhadap transparansi dan akuntabilitas terkadang terbatas pada daerah yang memiliki sistem pengelolaan anggaran yang sudah cukup baik. Di daerah dengan kelemahan dalam sistem administrasi, penganggaran berbasis partisipatif masih menemui kendala dalam hal pemahaman masyarakat terhadap alur anggaran.

### **Tantangan Implementasi Penganggaran Partisipatif**

Meskipun penganggaran berbasis partisipasi menjanjikan banyak manfaat, penelitian ini juga menemukan sejumlah tantangan yang cukup signifikan dalam penerapannya. Salah satu tantangan terbesar adalah kurangnya pemahaman masyarakat tentang sistem anggaran dan proses



penganggaran itu sendiri. Banyak warga yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai struktur anggaran pemerintah atau bagaimana cara partisipasi mereka dapat mempengaruhi alokasi anggaran. Hal ini menyebabkan partisipasi masyarakat tidak maksimal dan sulit untuk menghasilkan keputusan yang tepat mengenai prioritas pembangunan.

Selain itu, keterbatasan sumber daya di tingkat pemerintah daerah juga menjadi penghambat penting. Pemerintah daerah yang memiliki keterbatasan anggaran dan tenaga kerja sering kali kesulitan untuk menyediakan pelatihan fasilitas yang diperlukan untuk mendukung partisipasi masyarakat. Tanpa dukungan yang memadai, proses partisipasi sering kali menjadi formalitas semata, tanpa pengaruh signifikan terhadap kebijakan.

Tantangan lainnya adalah resistensi dari pihak internal pemerintahan. Pemerintah yang terbiasa dengan penganggaran yang terpusat dan tidak melibatkan masyarakat cenderung merasa tidak nyaman dengan pengawasan tambahan dari masyarakat. Beberapa pejabat pemerintahan merasa proses partisipasi ini dapat mengurangi kontrol mereka atas alokasi anggaran, sehingga mereka lebih memilih untuk mengabaikan atau menghambat pelaksanaan penganggaran berbasis partisipasi.

### **Peluang dan Strategi untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat**

Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah peluang untuk memperluas dan memperdalam praktik penganggaran berbasis partisipasi di Indonesia. Salah satu peluang besar adalah peningkatan kapasitas masyarakat untuk terlibat secara efektif dalam proses penganggaran. Edukasi yang lebih intensif mengenai pengelolaan anggaran, pelatihan tentang cara memberikan masukan yang konstruktif, serta pemahaman tentang mekanisme perencanaan anggaran sangat penting untuk meningkatkan kualitas partisipasi. Dengan pengetahuan yang lebih baik, masyarakat dapat mengajukan usulan yang lebih tepat dan berbasis pada kebutuhan *riil* mereka, bukan hanya pada harapan yang bersifat jangka pendek.

Selain itu, penggunaan teknologi informasi dapat menjadi salah satu strategi efektif untuk meningkatkan partisipasi masyarakat. *Platform digital* yang memungkinkan warga untuk mengakses informasi anggaran dan misalnya, beberapa daerah di Indonesia sudah mulai mengimplementasikan aplikasi *e-budgeting* yang memungkinkan masyarakat untuk memberikan masukan dan mengawasi penggunaan dana secara lebih transparan.

Dukungan politik juga sangat krusial dalam memperkuat penganggaran berbasis partisipasi. Tanpa komitmen yang jelas dari pemerintah daerah dan pihak legislatif untuk mendukung proses partisipasi, praktik ini akan sulit berkembang. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk menciptakan kebijakan yang mendukung dan menyediakan regulasi yang memfasilitasi implementasi penganggaran partisipatif.

### **Konteks Lokal dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi**

Selain faktor-faktor internal, penelitian ini juga memperhatikan pengaruh konteks lokal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan penganggaran berbasis partisipasi. Faktor sosial, politik, dan ekonomi daerah memiliki peran yang signifikan dalam menentukan sejauh mana penganggaran partisipatif dapat diterima dan dilaksanakan. Misalnya, di daerah dengan tingkat pendidikan rendah, masyarakat mungkin kesulitan untuk memahami konsep anggaran atau merasa tidak terhubung dengan proses tersebut. Sementara itu, di daerah dengan kultur politik yang sangat



terpusat atau rentan terhadap korupsi, resistensi terhadap perubahan dan pengawasan eksternal bisa sangat tinggi.

Selain itu, keberadaan organisasi masyarakat sipil (OMS) yang kuat di suatu daerah dapat memperkuat implementasi penganggaran partisipatif. OMS dapat bertindak sebagai fasilitator antara masyarakat dan pemerintah, memastikan bahwa proses partisipasi berlangsung transparan dan inklusif.

## KESIMPULAN

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun penganggaran berbasis partisipasi memiliki tantangan yang cukup besar, terutama terkait dengan pemahaman masyarakat dan kapasitas pemerintah daerah, terdapat peluang besar untuk memperkuat tata kelola anggaran yang lebih transparan, akuntabel, dan inklusif. Peningkatan kapasitas masyarakat dan pemerintah daerah, penggunaan teknologi informasi, serta dukungan politik yang kuat dapat meningkatkan efektivitas implementasi penganggaran berbasis partisipasi. Dengan komitmen yang tepat, penganggaran partisipatif dapat menjadi alat yang efektif untuk memperbaiki pengelolaan anggaran publik di Indonesia, serta memperkuat demokrasi lokal dan akuntabilitas pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2017). *Partisipasi Publik dalam Penganggaran Daerah: Studi Kasus di Beberapa Kabupaten di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Analysis of Chicago's 49th Ward Experiment. *Public Budgeting & Finance*, 31(1), 52
- Anggaran Publik: Analisis Kasus di Surabaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 18(3), 120
- Antlöv, H., Wetterberg, A., & Dharmawan, L. (2016). Village Governance, Community Life, and the 2014 Village Law in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 52(2),
- Ardianto, R. (2020). Implementasi E-Budgeting sebagai Upaya Transparansi Anggaran Publik di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 12(1), 45-58.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Baiocchi, G., Heller, P., & Silva, M. K. (2011). *Bootstrapping Democracy: Transforming Local Governance and Civil Society in Brazil*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fahmi, R., & Manaf, A. (2018). Partisipasi Masyarakat dalam Proses Musrenbang: Studi Kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(1), 23-34.
- Bland, G., & Chávez, J. (2011). Participatory Budgeting in the United States: A Preliminary
- Ebdon, C., & Franklin, A. (2006). Citizen Participation in Budgeting Theory. *Public Administration Review*, 66(3), 437-447.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66(Special Issue), 66-75.



- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66(Special Issue), 66-75.
- Gaventa, J., & McGee, R. (2013). The Impact of Transparency and Accountability Initiatives. *Development Policy Review*, 31(S1), s3-s28.
- Gordon, G., & Peirce, J. (2020). *Participatory Budgeting: Democratic Innovations in Public Spending*. London: Routledge.
- Gordon, G., & Peirce, J. (2020). *Participatory Budgeting: Democratic Innovations in Public Spending*. London: Routledge.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2020). *Panduan Praktis Pelaksanaan Musrenbang di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri.
- Lassa, J. A. (2019). Decentralization and Local Democracy in Indonesia: The Dynamics of Participatory Budgeting. *Journal of Asian and African Studies*, 54(4), 515-529.
- McGee, R., & Gaventa, J. (2013). The Impact of Transparency and Accountability Initiatives. *Development Policy Review*, 31(S1), 3-28.
- Nuraini, T. (2019). Pengaruh Implementasi Anggaran Partisipatif terhadap Akuntabilitas Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 7(2), 102-119.
- Purwanto, E. A. (2019). Partisipasi Publik dalam Penganggaran Daerah: Tantangan dan Peluang di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(2), 143-156.
- Purwanto, E. A. (2019). Partisipasi Publik dalam Penganggaran Daerah: Tantangan dan Peluang di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(2), 143-156.
- Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Singapore: UNDP Global Centre for PublicService Excellence.
- Setyaningrum, R., & Hadi, S. (2021). Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Partisipasi di Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 67-82.
- Shah, A. (2007). *Participatory Budgeting*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Shah, A. (2007). *Participatory Budgeting*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Susanti, D., & Widianingsih, I. (2016). Efektivitas Implementasi Penganggaran Partisipatif di Pemerintah Daerah Indonesia: Studi Kasus di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 14(2), 35-45.
- Susanto, E., & Budiarto, T. (2018). *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan*
- Wampler, B. (2010). *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*. Pennsylvania State University Press.
- Widianingsih, I. (2016). Implementasi Anggaran Partisipatif di Pemerintahan Daerah: Studi Kasus di Jawa Barat, Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 1-15.
- Widianingsih, I., & Morrell, E. (2007). Participatory Budgeting in Indonesia: A Case Study of Local Governance in Bandung, Indonesia. *Asian Social Science*, 3(6), 121-128. World Bank. (2015). *Indonesia's Village Law: Improving Local Governance and Village Development*. Jakarta: World Bank Publications.



- World Bank. (2012). *Strengthening Governance through Transparency and Participation*. Washington, D.C.: World Bank Publications.
- World Bank. (2012). *Strengthening Governance through Transparency and Participation*. Washington, D.C.: World Bank Publications.
- Yilmaz, S., Beris, Y., & Serrano-Berthet, R. (2008). Local Government Discretion and Accountability in Indonesia: Understanding the Constraints and Opportunities for Reform. *Public Administration and Development*, 28(1), 24-32.
- Yilmaz, S., Beris, Y., & Serrano-Berthet, R. (2008). Local Government Discretion and Accountability in Indonesia: Understanding the Constraints and Opportunities for Reform. *Public Administration and Development*, 28(1), 24-32.
- Zhang, Y., & Liao, Y. (2021). The Role of Stakeholder Engagement in Public Budgeting: Evidence from Comparative Studies. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 95-112.
- Zhang, Y., & Liao, Y. (2021). The Role of Stakeholder Engagement in Public Budgeting: Evidence from Comparative Studies. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 95-112.
- Zulfan, M. (2020). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan Desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 13(1), 89-98.