



AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK 1

**Victoria Kusumaningtyas Priyambodo, Bambang Arianto,
Ken Paramitha Aryana, Catur Ragil Sutrisno, Sasmita Nabila Syahrir,
Riha Dedi Priantana, Anni Safitri, Annisa Nabila Hasan,
Joko Rehutomo, Marianus Hendrilensio Sanga, Mohammad Wasil,
Samuel Dendy Krisandi, Runita Arum Kanti,
Thetty Surienty Rajagukguk**

ISBN 978-623-125-142-8



9 786231 251428

AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK 1

Victoria Kusumaningtyas Priyambodo

Bambang Arianto

Ken Paramitha Aryana

Catur Ragil Sutrisno

Sasmita Nabila Syahrir

Riha Dedi Priantana

Anni Safitri

Annisa Nabila Hasan

Joko Rehutomo

Marianus Hendrilensio Sanga

Mohammad Wasil

Samuel Dendy Krisandi

Runita Arum Kanti

Thetty Surienty Rajagukguk



GET PRESS INDONESIA

AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK 1

Penulis :

Victoria Kusumaningtyas Priyambodo
Bambang Arianto
Ken Paramitha Aryana
Catur Ragil Sutrisno
Sasmita Nabila Syahrir
Riha Dedi Priantana
Anni Safitri
Annisa Nabila Hasan
Joko Rehutomo
Marianus Hendrilensio Sanga
Mohammad Wasil
Samuel Dendy Krisandi
Runita Arum Kanti
Thetty Surienty Rajagukguk

ISBN : 978-623-125-142-8

Editor : Diana Purnama Sari., S.E., M.E

Penyunting : Ari Yanto., M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Akuntansi Sektor Publik 1 ini.

Buku ini membahas Pengantar Akuntansi Sektor Publik, Konsep, Karakteristik, Dan Ruang Lingkup, Urgensi Akuntansi Sektor Publik, Standar Akuntansi Sektor Publik, Siklus Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Manajemen Sektor Publik, Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik, Penganggaran Sektor Publik, Jenis-Jenis Anggaran Sektor Publik, Analisis Investasi Publik, Analisis Investasi Publik, Akuntansi Keuangan Sektor Publik, Laporan Keuangan Sektor Publik, Auditing Sektor Publik.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR TABEL	
BAB 1 PENGANTAR AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Karakteristik Organisasi Sektor Publik.....	2
1.3 Kedudukan Akuntansi Sektor Publik dalam Akuntansi	5
1.4 Tujuan Akuntansi Sektor Publik.....	9
1.5 Akuntabilitas Publik.....	10
DAFTAR PUSTAKA	14
BAB 2 KONSEP, KARAKTERISTIK, DAN RUANG LINGKUP.....	15
2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Konsep Akuntansi Sektor Publik	17
2.3 Karakteristik Akuntansi Sektor Publik.....	21
2.4 Ruang Lingkup Akuntansi Sektor Publik	28
2.5 Siklus Akuntansi Sektor Publik.....	30
2.6 Penutup	32
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 URGENSI AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK	37
3.1 Pendahuluan.....	37
3.2 Perkembangan Akuntansi Sektor Publik di Internasional.....	37
3.3 Perkembangan Akuntansi Sektor Publik di Indonesia.....	38
3.4 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik.....	39
3.4.1 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Instansi Pemerintah	42
3.4.2 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Instansi Pendidikan.....	43
3.4.3 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Instansi Kesehatan.....	44

3.4.4 Akuntansi Sektor Publik Bagi Organisasi Partai Politik	45
3.4.5 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Rumah Ibadah dan Organisasi Keagamaan	47
3.4.6 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Lembaga Filantropi	48
3.5 Tantangan Akuntansi Sektor Publik di Indonesia.....	49
3.6 Kolaborasi akuntansi sektor public dan akuntansi sektor privat.....	50
DAFTAR PUSTAKA.....	52
BAB 4 STANDAR AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK.....	55
4.1 Pendahuluan	55
4.2 Urgensi dan Manfaat Standar Akuntansi.....	56
4.3 Penyusunan Standar Akuntansi	58
4.4 Standar Akuntansi Pemerintah.....	60
4.5 Standar Akuntansi Organisasi Berorientasi Nonlaba..	62
DAFTAR PUSTAKA.....	64
BAB 5 SIKLUS AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK.....	67
5.1 Pendahuluan	67
5.2 Ruang Lingkup Akuntansi Sektor Publik.....	67
5.2.1 Tujuan Akuntansi Sektor Publik.....	67
5.2.2 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik	67
5.3 Pengertian Siklus Akuntansi Sektor Publik.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	75
BAB 6 AKUNTANSI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	77
6.1 Pendahuluan	77
6.2 Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen Sektor Publik	79
6.3 Konsep Anggaran dalam Akuntansi Manajemen Sektor Publik.....	82
6.4 Pengukuran Kinerja dalam Akuntansi Manajemen di Sektor Publik	85
6.5 Pengendalian Manajemen dalam Akuntansi Manajemen Sektor Publik	90
6.6 Manajemen Biaya dalam Akuntansi Manajemen Sektor Publik.....	94
6.7 Kesimpulan	102

DAFTAR PUSTAKA	106
BAB 7 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	
SEKTOR PUBLIK.....	107
7.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik.....	107
7.2 Aktivitas Pengendalian Manajemen	107
7.3 Tipe Pengendalian Manajemen	109
7.4 Struktur Pengendalian Manajemen	110
7.5 Pusat - Pusat Pertanggungjawaban.....	111
7.6 Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik.....	113
DAFTAR PUSTAKA	118
BAB 8 PENGANGGARAN SEKTOR PUBLIK	119
8.1 Definisi Penganggaran Sektor Publik.....	119
8.2 Fungsi Anggaran Sektor Publik	119
8.3 Tujuan Sistem Anggaran Sektor Publik	121
8.4 Jenis Sistem Anggaran Sektor Publik	122
DAFTAR PUSTAKA	128
BAB 9 JENIS-JENIS ANGGARAN SEKTOR PUBLIK	129
9.1 Pendahuluan.....	129
9.2 Jenis Anggaran Sektor Publik	131
9.3 Kelebihan dan Kelemahan Anggaran Sektor Publik....	132
DAFTAR PUSTAKA	135
BAB 10 ANALISIS INVESTASI PUBLIK	137
10.1 Pendahuluan.....	137
10.2 Ruang Lingkup Investasi Publik.....	138
10.3 Studi Kelayakan Investasi Publik.....	140
10.3.1 Aspek teknis.....	140
10.3.2 Aspek non-teknis	140
10.4 Prinsip Penilaian Investasi Publik.....	141
10.4.1 Klasifikasi Proyek	142
10.4.2 Evaluasi Anggaran Modal.....	143
10.4.3 Analisis Risiko	144
10.5 Analisis Tingkat Pengembalian Investasi Sosial	145
DAFTAR PUSTAKA	148
BAB 11 PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK.....	151
11.1 Konsep Dasar Pengukuran Kinerja Sektor Publik	151
11.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja	152

11.1.2 Relevansi Pengukuran Kinerja untuk Sektor Publik	153
11.1.3 Perbedaan Antara Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Swasta.....	154
11.2 Metode Pengukuran Kinerja di Sektor Publik.....	155
11.3 Metode Kuantitatif dalam Pengukuran Kinerja.....	156
11.4 Metode Kualitatif dalam Pengukuran Kinerja	157
11.5 Integrasi Metode Kuantitatif dan Kualitatif.....	158
11.6 Tantangan dalam Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	159
11.6.1 Kompleksitas Variabel Kinerja	159
11.6.2 Ketidakpastian dalam Pengukuran.....	160
11.6.3 Keterbatasan Data dan Sumber Daya.....	161
11.7 Implementasi Pengukuran Kinerja di Sektor Publik	161
11.4.1 Langkah-langkah Implementasi	162
11.4.2 Pembangunan Kapasitas dan Pelatihan.....	163
11.4.3 Studi Kasus Implementasi Sukses	163
11.8 Evaluasi dan Peningkatan Pengukuran Kinerja	165
11.5.1 Evaluasi Proses Pengukuran Kinerja	165
11.5.2 Strategi Peningkatan Berkelanjutan	166
11.5.3 Peran Inovasi dalam Pengembangan Pengukuran Kinerja.....	167
DAFTAR PUSTAKA.....	168
BAB 12 AKUNTANSI KEUANGAN SEKTOR PUBLIK	171
12.1 Pengantar Akuntansi Keuangan Sektor Publik.....	171
12.2 Konsep Dasar Akuntansi Keuangan Sektor Publik....	173
12.3 Penyusunan dan Pelaporan Keuangan Pemerintah .	175
12.4 Pengukuran dan Pengakuan Aset, Kewajiban, Pendapatan dan Beban Pemerintah	177
12.5 Pengendalian dan Pengawasan Atas Penggunaan Anggaran dan Sumber Daya Keuangan Pemerintah	179
12.6 Evaluasi dan Analisis Keuangan Pemerintah.....	181
12.7 Isu Terkini dan Tantangan dalam Akuntansi Keuangan Sektor Publik.....	183
DAFTAR PUSTAKA.....	186
BAB 13 LAPORAN KEUANGAN SEKTOR PUBLIK.....	189
13.1 Pendahuluan	189

13.2 Kegunaan Laporan Keuangan pada Sektor Publik.....	190
13.3 Konsep Laporan Keuangan Sektor Publik.....	191
13.3.1 Standar Penyusunan Laporan Keuangan Sektor Publik.....	191
13.3.2 Ciri-ciri Laporan Keuangan Sektor Publik.....	192
13.4 Jenis-jenis Laporan Keuangan Sektor Publik Berdasarkan ISAK 335	193
DAFTAR PUSTAKA	203
BAB 14 AUDITING SEKTOR PUBLIK	205
14.1 Pendahuluan.....	205
14.2 Jenis Audit Organisasi Publik.....	206
14.3 Proses Audit Sektor Publik Secara umum proses audit terdiri dari tiga langkah yaitu:.....	208
14.4 Prosedur Pelaksanaan Audit Sektor Publik.....	209
14.5 Bukti Audit Sektor Publik.....	211
DAFTAR PUSTAKA	219
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Cabang Ilmu Akuntansi.....	8
Gambar 2.1.	Siklus Akuntansi Sektor Publik.....	30
Gambar 8.1.	Sistem Penganggaran Strategis.....	127
Gambar 10.1.	Belanja modal, investasi publik dan investasi modal nasional.....	139
Gambar 11.1.	Langkah-langkah Implementasi.....	162
Gambar 13.1.	Laporan Posisi Keuangan.....	196
Gambar 13.2.	Laporan Penghasilan Komprehensif	197
Gambar 13.3.	Laporan Perubahan Aset Neto	199
Gambar 13.4.	Laporan Arus Kas.....	201

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbedaan Karakteristik Organisasi	3
Tabel 2.1. Perbandingan Organisasi Sektor Publik dan Sektor Bisnis.....	22
Tabel 11.1. Perbedaan Antara Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Swasta	155
Tabel 11.2. Integrasi Metode Kualitatif dan Kuantitatif	158

BAB 1

PENGANTAR AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK

Oleh Victoria Kusumaningtyas Priyambodo

1.1 Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, bidang akuntansi sektor publik yang menjadi bagian dari disiplin ilmu akuntansi telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Baik perkembangan dalam ilmu dan penelitian juga dalam praktik nyata di organisasi publik. Banyak pihak menaruh perhatian besar pada perkembangan akuntansi sektor publik yang selama ini dianggap jauh tertinggal dari sektor privat. Sektor publik mendapat tekanan yang lebih besar dari masyarakat terutama karena masyarakat menginginkan transparansi dan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga sektor publik (Mardiasmo, 2009).

Tuntutan akuntabilitas pada organisasi sektor publik disebabkan karena organisasi tersebut memiliki pengaruh yang besar dalam suatu negara terutama berkaitan dengan fungsinya sebagai penyedia dan penyelenggara pelayanan bagi masyarakat. Keberadaan organisasi sektor publik sebagai penyelenggara pelayanan publik menjadi suatu upaya negara untuk memenuhi kebutuhan dasar serta hak-hak sipil masyarakat atas barang, jasa dan pelayanan administrasi. Peranan yang besar ini yang memicu timbulnya tekanan bagi organisasi sektor publik agar lebih efisien dan efektif dalam mengelola aktivitas yang dilakukan.

Berbagai tuntutan yang ditujukan pada organisasi sektor publik menyebabkan akuntansi menjadi cepat diterima dan diakui sebagai ilmu yang diperlukan untuk mengelola urusan-urusan publik (Mardiasmo, 2009). Peranan akuntansi sektor publik menjadi meningkat. Akuntansi menjadi sebuah bentuk akuntabilitas publik, transparansi dan prediktabilitas kinerja dari suatu organisasi sektor publik (Halim dan Kusufi, 2014).

Akuntansi sektor publik erat kaitannya dengan penerapan dan penyusunan akuntansi pada lingkungan publik. Sektor publik sendiri merupakan bidang yang lebih luas dan kompleks dibandingkan dengan sektor swasta (Mardiasmo, 2009). Skala domain publik tidak hanya timbul dari luasnya jenis dan bentuk organisasi yang dikandungnya, namun juga dari lingkungan kompleks yang mempengaruhi lembaga publik tersebut. Secara kelembagaan, masyarakat meliputi lembaga negara, termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah serta satuan kerja), perusahaan negara, yayasan, organisasi politik dan ormas, lembaga swadaya masyarakat, perguruan tinggi, dan organisasi nirlaba lainnya.

Istilah “sektor publik” memiliki pengertian beragam. Hal ini berasal dari luasnya wilayah publik, sehingga setiap disiplin ilmu mempunyai cara pandang dan definisi yang berbeda. Dari perspektif ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berkaitan dengan upaya untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik guna memenuhi kebutuhan dan hak publik (Mardiasmo, 2009). Inti dari sektor publik adalah kedaulatan pemerintahan yang pada akhirnya dikendalikan oleh politisi. Hal ini memberikan konteks yang sangat berbeda untuk akuntansi sektor publik dibandingkan dengan akuntansi sektor swasta (Jones dan Pendlebury, 2010).

Bab pertama ini akan memberi Anda pemahaman karakteristik organisasi sektor publik, kedudukan akuntansi sektor publik dalam akuntansi, tujuan akuntansi sektor publik, dan akuntabilitas publik.

1.2 Karakteristik Organisasi Sektor Publik

Pemahaman mengenai akuntansi sektor publik perlu didahului dengan pemahaman karakteristik organisasi sektor publik. Tujuan akuntansi adalah menyediakan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan pihak-pihak yang terkait dengan entitas/organisasi. Di sisi lain, ruang lingkup akuntansi meliputi pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan transaksi ekonomi dari suatu entitas atau organisasi. Sehingga sifat dan bagaimana karakteristik sebuah cabang akuntansi juga sangat

dipengaruhi dari jenis dan sifat dari organisasi dimana akuntansi diterapkan.

Organisasi sektor publik secara sederhana dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu pemerintahan dan non pemerintahan. Secara lebih rinci berikut perbedaan antara organisasi bisnis, organisasi pemerintah dan organisasi sektor publik non pemerintah:

Tabel 1.1. Perbedaan Karakteristik Organisasi

Karakteristik	Sektor Publik Non Pemerintahan	Sektor Publik Pemerintahan	Sektor Bisnis
Tujuan	<i>Non profit oriented</i>	<i>Non profit oriented</i>	<i>Profit oriented</i>
Sumber Pendanaan	Swadaya anggota, donatur, hibah pemerintah/ masyarakat	Pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara	Internal: Modal pemilik, laba, penjualan aset Eksternal: Kredit Pinjaman, Obligasi, dll
Pertanggung-jawaban	Kepada masyarakat dan parlemen	donatur, masyarakat umum	pemilik/ pemegang saham, kreditur
Struktur Organisasi	Tidak sekaku pemerintah	Birokratis, kaku, hierarkis	Fleksibel
Anggaran	Dapat terbuka maupun tertutup	Terbuka untuk publik	Tertutup untuk publik
Standar	PSAK No. 45	SAP	SAK
Proses	Tidak memiliki nuansa politis yang cukup besar	Memiliki nuansa politis yang cukup besar	Tidak memiliki nuansa politis yang cukup besar

Sumber: (Halim dan Kusufi, 2017) & (Mardiasmo, 2009) dengan modifikasi penulis

Lebih rinci, menurut Funnell, Cooper dan Lee (2012), organisasi sektor publik dapat diidentifikasi berdasarkan

pengaturan pembiayaan (*financial arrangement*), kepemilikan (*ownership*), manajemen (*management*) dan akuntabilitas (*accountability*). Pengaturan pembiayaan telah mendominasi sebagian besar skema klasifikasi lembaga sektor publik (Funnell, Cooper dan Lee, 2012). Pengaturan kepemilikan, pengelolaan dan akuntabilitas sangat bergantung, meskipun tidak eksklusif, pada sejauh mana suatu entitas menerima pendanaan dari pemerintah (Funnell, Cooper dan Lee, 2012). Organisasi yang menerima dana dari anggaran untuk membiayai operasi mereka yang sedang berlangsung (berulang), atau proyek modal besar, dapat dikatakan sebagai bagian dari sektor publik. Semua lembaga negara tercakup dalam karakteristik ini.

Dalam praktiknya, beberapa entitas kuasi-pemerintah yang menerima pendanaan dianggap oleh pemerintah bukan bagian dari sektor publik untuk tujuan akuntabilitas karena mereka tidak dikendalikan oleh pemerintah (Funnell, Cooper dan Lee, 2012). Ketergantungan pada pendanaan publik memberikan pemerintah, atas nama rakyat yang diwakilinya, keadilan dalam organisasi-organisasi yang menerima pendanaan, atau bahkan kepemilikan eksklusif, dan disertai dengan kebutuhan untuk bertanggung jawab kepada parlemen. Meskipun beberapa organisasi tidak lagi memanfaatkan dana publik untuk membiayainya, mungkin saja organisasi-organisasi tersebut awalnya didirikan dengan pendanaan publik.

Jones dan Pendlebury (2010) menjelaskan meskipun berguna, istilah 'pemerintahan' seolah-olah mengacu pada sebuah organisasi tunggal, pemerintah pada tingkat mana pun biasanya merupakan serangkaian organisasi yang kompleks, yang memiliki hubungan yang kompleks dengan organisasi-organisasi lain di dalam dan di luar suatu negara. Pemerintahan terdiri dari legislatif, eksekutif, yudikatif, tetapi juga departemen, lembaga; mereka seringkali memiliki atau, khususnya menggunakan kekuasaan mereka untuk menyediakan uang, mengendalikan badan-badan yang mencari keuntungan ('perusahaan publik', 'industri yang dinasionalisasi', 'badan usaha milik negara', meskipun badan-badan tersebut mungkin memiliki target titik impas atau merugi) dan entitas nirlaba ('organisasi nirlaba', 'badan amal', 'organisasi non-

pemerintah kuasi otonom (*quangos*), 'badan publik'); mereka bermitra secara formal dengan lembaga laba dan nirlaba, kadang-kadang sebagai mitra utama, kadang-kadang sebagai mitra kecil; dan mereka memberikan kontrak kepada, dan sebaliknya membeli dari (dikenal sebagai pengadaan), entitas laba dan nirlaba (Jones dan Pendlebury, 2010).

Menambahkan dari Graham (2019), banyak perusahaan milik negara atau badan khusus pemerintah sengaja dibentuk oleh pemerintahnya untuk bertindak berdasarkan komersial, meskipun kepemilikannya tetap berada di tangan pemerintah yang mendirikanannya. Dalam banyak kasus, mereka tidak menerima pendanaan langsung dari sumber-sumber publik. Sumber dana mereka disebut sebagai *off-budget* (di luar anggaran) karena dana tersebut tidak disediakan berdasarkan alokasi yang ditentukan oleh badan legislatif yang berwenang. Mereka sepenuhnya bergantung pada pendapatan mereka sendiri yang diperoleh dari operasi mereka melalui biaya, biaya untuk layanan atau transaksi komersial lainnya seperti penjualan barang. Oleh karena itu, sistem akuntansi mereka sangat mirip dengan sistem akuntansi di sektor swasta (Graham, 2019).

1.3 Kedudukan Akuntansi Sektor Publik dalam Akuntansi

Praktik akuntansi sudah berlangsung cukup lama dalam peradaban manusia. Bastian (2010) menjelaskan bahwa disiplin akuntansi mulai diakui sejak awal abad ke-19 di Inggris. Akuntansi sendiri memiliki definisi yang beragam. Salah satunya definisi akuntansi dikemukakan oleh Suwardjono (2013) yang mendefinisikan akuntansi sebagai seperangkat pengetahuan dan sebagai proses, fungsi atau praktik. Sebagai seperangkat pengetahuan, akuntansi didefinisikan sebagai:

“seperangkat pengetahuan yang mempelajari perekeyasaan penyediaan jasa yang berupa informasi keuangan kuantitatif unit-unit organisasi dalam suatu lingkungan negara tertentu dan cara penyampaian (pelaporan) informasi tersebut kepada pihak yang berkepentingan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan ekonomik.”

Dalam arti sempit, akuntansi sebagai proses, fungsi, atau praktik, dapat didefinisikan sebagai:

“proses pengidentifikasian, pengesahan, pengukuran, pengakuan, pengklasifikasian, penggabungan, peringkasan, dan penyajian data keuangan dasar (bahan olah akuntansi) yang terdiri dari kejadian-kejadian, transaksi-transaksi, atau kegiatan operasi suatu unit organisasi dengan cara tertentu untuk menghasilkan informasi yang relevan bagi pihak yang berkepentingan.”

Dalam definisi tersebut terdapat kata ‘unit organisasi’ atau biasa disebut dengan entitas. Akuntansi yang berkaitan dengan organisasi perusahaan (bisnis) biasa dikenal dengan akuntansi sektor privat, dan yang berkaitan dengan organisasi pemerintahan atau lembaga-lembaga non-profit dikenal dengan akuntansi pemerintahan atau akuntansi sektor publik (Halim dan Kusufi, 2017).

Jones dan Pendlebury (2010) menjelaskan bahwa faktanya adalah bahwa berbagai disiplin ilmu, yang mencerminkan pandangan dunia yang berbeda, mendefinisikan sektor publik secara berbeda: politik, administrasi/manajemen publik, sosiologi, hukum dan ekonomi menawarkan perspektif yang berbeda, meskipun terkadang tumpang tindih, dengan menggunakan berbagai konsep, termasuk kepemilikan, kendali, perpajakan, akuntabilitas, kepemilikan, dan hak (Jones dan Pendlebury, 2010). Jika tidak ada kesepakatan mengenai apa yang dimaksud dengan sektor publik, maka tidak mengherankan jika terdapat perbedaan pendapat mengenai apa yang seharusnya dilakukan.

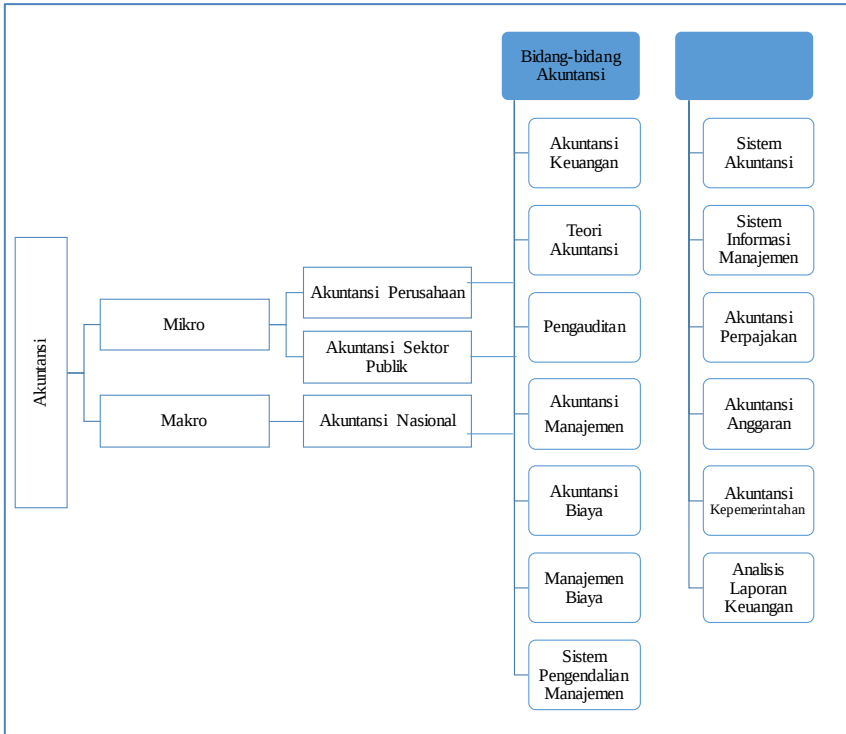
Akuntansi memiliki lingkup yang luas sehingga akuntansi dapat dibagi menjadi beberapa bidang berdasarkan bahasan yang ingin dikaji, seperti terlihat pada Gambar 1. Contohnya, Sugijanto, dkk. (1995) dalam Halim dan Kusufi (2017) menjelaskan bahwa akuntansi terdiri atas tiga bidang utama, yaitu akuntansi komersial atau perusahaan, akuntansi pemerintahan, dan akuntansi sosial. Tampaklah bahwa kedudukan akuntansi sektor publik merupakan sebidang bahasan dari disiplin ilmu akuntansi. Selanjutnya, apabila dijabarkan, pengertian akuntansi sektor publik menurut (Halim dan Kusufi, 2017) didefinisikan sebagai:

“Suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, dan pelaporan transaksi ekonomi (keuangan) dari suatu organisasi atau entitas publik seperti pemerintah, LSM, dan lain-lain yang dijadikan sebagai informasi dalam rangka mengambil keputusan ekonomi oleh pihak-pihak yang memerlukan.”

Baswir (2000) menjelaskan bahwa lembaga atau perusahaan dapat berbentuk mikro maupun makro, maka informasi akuntansi tidak hanya berkaitan dengan lembaga-lembaga atau perusahaan dalam ukuran mikro seperti Yayasan, Pemerintahan, Koperasi, CV, dan Firma. Akan tetapi berkaitan pula dengan lembaga dalam ukuran makro dalam artian perekonomian nasional.

1. Akuntansi Perusahaan, atau disebut juga akuntansi komersial, adalah bidang akuntansi yang berkaitan dengan perusahaan-perusahaan yang bertujuan mencari laba.
2. Akuntansi Sektor Publik (Akuntansi Pemerintahan), adalah bidang akuntansi yang berkaitan dengan lembaga pemerintahan dan lembaga-lembaga yang tidak bertujuan mencari laba.

Akuntansi Nasional, akuntansi sosial atau disebut juga akuntansi makro, adalah bidang akuntansi yang khusus untuk diterapkan pada lembaga dalam artian makro.



Gambar 1.1. Cabang Ilmu Akuntansi

Topik bahasan dalam ruang lingkup akuntansi sektor publik juga sangat luas. Walaupun demikian, topik bahasan tersebut dapat dikategorikan pada topik bahasan yang serupa dengan akuntansi pada sektor privat, tentunya tetap sesuai dengan lingkungan sektor publik itu sendiri. Tiga bidang utama yang biasa didiskusikan yaitu akuntansi manajemen sektor publik, akuntansi keuangan sektor publik, dan audit sektor publik. Termasuk di dalamnya pembahasan mengenai keuangan daerah, pengendalian manajemen, penganggaran, pengukuran kinerja, laporan keuangan, dan proses audit kinerja.

Bastian (2010) menjelaskan bahwa pemahaman yang diberikan dalam pengajaran akuntansi pemerintahan Indonesia adalah akuntansi pemerintahan merupakan pengganti akuntansi sektor publik. Namun, sebenarnya pengajaran akuntansi sektor publik dikembangkan dalam kondisi yang berbeda. Pertama, di

tahun 1952, istilah sektor publik untuk pertama kalinya diajarkan di dunia akademis. Kedua, karakter organisasi sektor publik mengisyaratkan variasi sosial, ekonomi, politik, dan karakteristik menurut undang-undang. Ketiga, aktivitas organisasi sektor publik sangat beragam. Keempat, kondisi organisasi sektor publik sangat mandiri, atau lepas dari mekanisme murni pasar. Kelima, fokus kesuksesan penyelenggaraan aktivitas publik yaitu kompetensi manajemen. Keenam, kondisi proses pertanggungjawaban yang dilakukan oleh badan-badan sektor publik masih bersifat umum.

Ritonga (2020) berargumen bahwa kata “sektor” yang dicantumkan pada “akuntansi sektor publik” menempatkan akuntansi pada organisasi nirlaba seolah-olah merupakan bawahan atau cabang dari akuntansi “besar”, dalam hal ini akuntansi untuk organisasi bisnis. Fakta ini tercermin dalam kurikulum departemen akuntansi/sekolah akuntansi di seluruh dunia, dimana jumlah mata kuliah yang mencakup akuntansi untuk organisasi nirlaba sangat terbatas jumlahnya (Ritonga, 2020). Akuntansi Publik merupakan akuntansi yang mempunyai hulu tersendiri yang berbeda dengan Akuntansi Bisnis.

Perbedaan mendasar antara organisasi publik dan organisasi bisnis telah terjadi sejak awal terbentuknya masing-masing organisasi, yaitu perbedaan motif dan latar belakang terbentuknya organisasi, tujuan didirikannya organisasi dan cara mencapai tujuan organisasi, serta cara mencapai tujuan organisasi tersebut. sumber dan sifat pendanaan organisasi (Ritonga, 2020). Perbedaan di bagian hulu ini memberikan konsekuensi perbedaan di bagian hilir, yaitu adanya perbedaan yang signifikan antara kedua organisasi akuntansi pada aspek perencanaan dan penganggaran, sistem pelaporan keuangan (*financial accounting*), akuntansi manajerial, dan auditing (Ritonga, 2020).

1.4 Tujuan Akuntansi Sektor Publik

Mardiasmo (2009) menjabarkan bahwa akuntansi sektor publik terkait dengan tiga hal pokok, yaitu penyediaan informasi, pengendalian manajemen, dan akuntabilitas. Akuntansi sektor publik merupakan alat informasi baik bagi pemerintah sebagai manajemen maupun bagi publik. Untuk

pemerintah, informasi akuntansi dimanfaatkan dalam proses pengendalian manajemen mulai dari perencanaan strategik, penyusunan program, penganggaran, evaluasi kinerja, dan pelaporan kinerja. Informasi akuntansi bermanfaat untuk pengambilan keputusan, terutama untuk membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya.

Di samping itu, informasi akuntansi dapat berfungsi untuk menunjang dalam pemilihan program kerja yang efektif dan ekonomis serta untuk penilaian investasi. Pemilihan program yang tepat sasaran, efektif dan ekonomis akan mengakomodasi dalam proses penganggaran.

Untuk mengukur kinerja, pemerintah memerlukan informasi akuntansi terutama untuk menentukan indikator kinerja sebagai dasar untuk penilaian kinerja. Indikator kinerja dapat berupa indikator finansial maupun nonfinansial. Informasi akuntansi memiliki peran utama dalam menentukan indikator kinerja sektor publik.

Di tahap akhir dari proses pengendalian manajemen, akuntansi diperlukan dalam penyusunan laporan keuangan sektor publik berupa laporan realisasi anggaran, laporan perubahan saldo anggaran lebih, neraca, laporan operasional, laporan arus kas, dan laporan perubahan ekuitas. Laporan keuangan sektor publik merupakan bagian vital dari proses akuntabilitas publik.

1.5 Akuntabilitas Publik

Reformasi pada pemerintahan daerah dengan diberlakukannya otonomi daerah mengakibatkan munculnya kebutuhan akan akuntansi sebagai alat untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan pemerintah daerah agar lebih akuntabel dan transparan. Graham (2019) menyebutkan bahwa akuntabilitas merupakan sebuah konsep yang memiliki jangkauan luas dan positif bagi organisasi sektor publik. Hal ini mencakup proses operasional, pengendalian manajemen, efektivitas pengendalian tersebut, efisiensi organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan kepatuhannya terhadap undang-undang dan persyaratan kejujuran dan, tentu saja, hasil yang telah

dicapai (Graham, 2019). Di sektor publik, menjaga pemahaman kepada siapa seseorang bertanggung jawab adalah hal yang penting dalam menjaga institusi demokrasi (Graham, 2019).

Bandy (2023) mendeskripsikan **akuntabilitas** yang berarti ekspektasi untuk membenarkan tindakan dan keputusan. Warga negara menginginkan akuntabilitas sebagai imbalan atas pendelegasian kekuasaan untuk membuat keputusan kolektif (mengenai isu-isu politik dan peradilan serta ekonomi) kepada orang-orang yang mereka pilih (Bandy, 2023). Masyarakat menjadi lebih terdidik dan mendapat informasi mengenai hal-hal yang dapat dilakukan dan hal ini menyebabkan ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kualitas layanan publik yang mereka terima.

Bovens, Schillemans dan Goodin (2014) menjelaskan bahwa **akuntabilitas publik** mengandung arti pemberian pertanggungjawaban atas hal-hal yang menyangkut kepentingan umum, yaitu suatu akuntansi yang dilaksanakan dengan maksud untuk kepentingan umum atau tanggung jawab publik. Secara umum, dapat dikatakan sebagai berikut: Akuntabilitas publik adalah akuntabilitas di dalam dan di sekitar ranah publik (Bovens, Schillemans dan Goodin, 2014). Akuntabilitas publik merupakan prasyarat penting agar proses demokrasi dapat berjalan, karena akuntabilitas publik memberikan informasi yang dibutuhkan oleh warga negara dan perwakilan mereka untuk menilai perilaku pemerintah (Bovens, Schillemans dan Goodin, 2014).

Bandy (2023) menjabarkan ada berbagai jenis akuntabilitas yang beroperasi di sektor publik. Akuntabilitas keuangan merupakan hal yang penting dalam pengelolaan keuangan publik, namun terdapat hal-hal penting lain yang diuraikan berikut ini.

1. **Akuntabilitas keuangan (*Financial accountability*)** melibatkan penyusunan laporan keuangan yang dapat divalidasi oleh orang independen, biasanya auditor eksternal profesional. Akuntabilitas keuangan juga dapat dicapai atau ditingkatkan dengan menerbitkan informasi tambahan oleh organisasi sektor publik (seperti rencana strategis dan anggaran jangka menengah) dan menyediakannya untuk pengawasan publik. Organisasi juga

dapat mempublikasikan informasi kinerja keuangan yang memungkinkan masyarakat menilai apakah organisasi telah mencapai target (terutama jika anggaran berbasis kinerja digunakan).

2. Akuntabilitas legislatif (*Legislative accountability*)

adalah serangkaian prosedur yang badan terkait dapat melakukan pemeriksaan terhadap pengeluaran publik untuk memastikan bahwa pengeluaran tersebut sesuai dengan tujuan yang disetujui oleh badan legislatif (seperti Parlemen atau Dewan). Meskipun tidak semua badan publik didanai melalui perpajakan secara langsung atau seluruhnya, namun pada akhirnya badan publik bergantung pada badan legislatif dalam menjalankan perannya. Oleh karena itu, badan legislatif berhak meminta informasi, termasuk informasi keuangan, mengenai aktivitas setiap organisasi sektor publik untuk memastikan bahwa dana tersebut dibelanjakan dengan benar.

3. Akuntabilitas politik (*Political accountability*)

berbeda dengan akuntabilitas legislatif. Hal ini berlaku 'khususnya bagi pemerintah yang bertanggung jawab kepada para pemilihnya atas kewenangan yang diberikan kepada mereka'. Dengan akuntabilitas politik, para pemilih mempunyai hak akuntabilitas dari pemerintah namun tidak memiliki kendali langsung terhadapnya. 'Meningkatnya tekanan [oleh para pemilih] terhadap pemerintah dapat meningkatkan cakupan rincian yang diberikan untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas dalam bentuk politik/publik mereka' namun hal ini tidak memberikan kendali kepada para pemilih atau mengembalikan kekuasaan pengambilan keputusan kepada para pemilih.

4. Akuntabilitas manajerial (*Managerial accountability*)

'berlaku bagi manajer yang dibuat bertanggung jawab atas tanggung jawab yang didelegasikan kepada mereka'. Akuntabilitas manajerial memberikan prinsipal (manajer) kendali atas tindakan agen (pekerja). Mungkin pengendalian ini tidak dilaksanakan sehari-hari, tetapi kapan pun agen memberikan penjelasan tentang apa yang

telah mereka lakukan (misalnya laporan mingguan atau bulanan), prinsipal dapat memberikan instruksi baru atau, jika mereka mau, membatalkan atau mengubah wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan. Jika prinsipal memberikan tekanan yang lebih besar pada agen dengan meminta laporan yang lebih sering dan/atau lebih rinci, mereka akan memiliki kendali lebih besar atas apa yang dilakukan.

5. **Akuntabilitas hukum (*Legal accountability*)** hanyalah persyaratan untuk menunjukkan bahwa aktivitas organisasi telah sesuai dengan hukum dan tidak terlibat dalam aktivitas apa pun yang melampaui kewenangan hukumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandy, G. (2023) *Financial Management and Accounting in the Public Sector*. 3rd edn. Oxon: Routledge.
- Bastian, I. (2010) *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Baswir, R. (2000) *Akuntansi Pemerintahan Indonesia*. 3rd edn. Yogyakarta: BPFE.
- Bovens, M., Schillemans, T. and Goodin, R.E. (2014) 'Public Accountability', in M. Bovens, R.E. Goodin, and T. Schillemans (eds) *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1–22.
- Funnell, W., Cooper, K. and Lee, J. (2012) *Public Sector Accounting and Accountability in Australia*. 2nd edn. Sydney: UNSW Press.
- Graham, A. (2019) *Canadian Public-Sector Financial Management*. 3rd edn. Canada: McGill-Queen's University Press. Available at: www.queensu.ca/sps/.
- Halim, A. and Kusufi, M.S. (2017) *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jones, R. and Pendlebury, M. (2010) *Public Sector Accounting*. 6th edn. England: Pearson. Available at: www.pearsoned.co.uk.
- Mardiasmo (2009) *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Ritonga, I.T. (2020) 'Public Accounting and Business Accounting: Two Different Upstream', *Journal of Accounting and Investment*, 21(3). Available at: <https://doi.org/10.18196/jai.2103156>.
- Suwardjono (2013) *Teori Akuntansi: Perekayasaan Laporan Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.

BAB 2

KONSEP, KARAKTERISTIK, DAN RUANG LINGKUP

Oleh Bambang Arianto

2.1 Pendahuluan

Kemajuan teknologi informasi dan perubahan perilaku kewargaan telah mendorong penciptaan dinamika yang semakin kompleks dalam koridor organisasi sektor publik. Kompleksitas ini timbul dari perilaku kewargaan dan kultur organisasi sektor publik masing-masing. Antara satu organisasi sektor publik tentu memiliki perbedaan yang signifikan dalam pembentukan budaya dan mekanisme organisasi. Perilaku dan budaya dalam organisasi sektor publik kemudian saling mempengaruhi masa depan suatu organisasi sektor publik. Perbedaan perilaku dan budaya organisasi juga berdampak dengan semakin besarnya peluang terjadinya praktik kecurangan (*fraud*) dalam ranah organisasi sektor publik. Perlu diketahui bahwa organisasi sektor publik dibangun oleh publik dan untuk publik. Hal itu dikarenakan dana organisasi sektor publik mayoritas berasal dari dana publik dan dipergunakan untuk pelayanan publik. Oleh sebab itu organisasi sektor publik sejatinya harus didesain sedini mungkin untuk dapat mempergunakan dengan baik dana publik dan menekan terjadinya praktik kecurangan (*fraud*). Dalam upaya pencegahan berbagai praktik kecurangan, organisasi sektor publik wajib memperkuat indikator transparansi dan akuntabilitas publik. Indikator tersebut bisa menjadi sarana terbaik untuk mengurangi ruang terjadinya manipulasi dan penyalahgunaan dana publik (Arianto, 2023). Terlebih aspek transparansi merupakan aspek terpenting dalam memastikan bahwa aktivitas keuangan dan operasional organisasi sektor publik dapat dipantau secara terbuka oleh publik terutama pihak-pihak yang berkepentingan. Sementara, akuntabilitas mengacu pada kewajiban setiap lembaga pemerintah untuk

bertanggung jawab atas pengelolaan aktivitas keuangan baik kepada publik maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Dalam memperkuat aspek transparansi dan akuntabilitas, organisasi sektor publik perlu menggunakan konsep akuntansi sektor publik sebagai sarana memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik. Dalam konteks ini, akuntansi sektor publik merupakan disiplin ilmu yang berkaitan dengan pencatatan dan pelaporan keuangan bagi entitas sektor publik seperti entitas pemerintah, organisasi masyarakat hingga Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam ranah pemerintahan, akuntansi sektor publik memegang peran krusial untuk memastikan bahwa tata kelola keuangan telah sesuai dengan amanat rakyat dan tepat sasaran. Kendati demikian, tantangan pencegahan kecurangan yang semakin beragam, membuat kehadiran sistem akuntansi sektor publik dapat memperkuat transparansi informasi yang jelas mengenai penggunaan dana publik, termasuk alokasi pengeluaran dan pertanggungjawaban atas setiap realisasi kegiatan. Dengan penerapan sistem akuntansi yang berstandar untuk sektor publik, maka setiap transaksi keuangan dan kegiatan operasional dapat dipertanggungjawabkan dengan baik dihadapan publik. Terlebih berbagai tindakan yang mencurigakan dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti. Akuntansi sektor publik juga berperan dalam memperkuat sistem pengendalian internal. Melalui penerapan prosedur dan kebijakan yang ketat termasuk pengendalian internal dan audit eksternal secara teratur, maka organisasi sektor publik dapat mengidentifikasi berbagai potensi yang dapat dieksploitasi oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

Kendati demikian, selain memperkuat sistem akuntansi, juga diperlukan penguatan saluran informasi berbasis digital. Transparansi berbasis digital ini dapat memberikan akses yang lebih luas kepada publik untuk mengakses berbagai informasi keuangan dan operasional pemerintah (Arianto & Handayani, 2023). Dengan demikian, publik dapat ikut berperan sebagai pengawas independen untuk membantu dalam mendeteksi dan melaporkan berbagai potensi kecurangan. Dengan kata lain, informasi yang terbuka tersebut bisa menciptakan partisipasi kewargaan dalam mengurangi risiko terjadinya praktik yang tidak etis dalam ranah pemerintahan. Terlebih akuntabilitas publik

merupakan aspek fundamental dalam membangun suatu organisasi sektor publik yang bertata kelola baik. Hal itu disebabkan akuntabilitas publik merupakan skema pemberian informasi dan pengungkapan atas segala aktivitas terutama kinerja finansial kepada publik dan pihak-pihak yang berkepentingan (Arianto, 2023). Dalam konteks ini pihak berkepentingan merupakan para pemangku kepentingan dan publik yang memiliki wewenang untuk mengetahui berbagai aktivitas keuangan dalam organisasi sektor publik. Terciptanya akuntabilitas publik dapat menjadi indikator utama bahwa tata kelola organisasi sektor publik telah bekerja sesuai amanat publik. Hal yang sama juga berlaku dalam entitas pemerintahan, penguatan aspek akuntabilitas publik dapat menjadi bagian pengungkapan informasi kepada publik terkait segala aktivitas keuangan. Akuntabilitas publik bagi entitas pemerintahan merupakan bentuk perwujudan dari tanggungjawab entitas pemerintahan kepada publik. Penerapan sistem akuntansi sektor publik dapat mendorong peningkatan pengendalian internal, sekaligus menciptakan kultur yang berintegritas dalam pengelolaan dana publik. Dengan demikian penerapan akuntansi sektor publik dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap entitas pemerintah dalam memperkuat aspek transparansi, akuntabilitas dan mewujudkan tujuan pembangunan nasional.

2.2 Konsep Akuntansi Sektor Publik

Dalam mengelaborasi konsep akuntansi sektor publik, sering kali kita berhadapan dengan beberapa pertanyaan dari para pembelajar yang mempertanyakan apakah perbedaan akuntansi sektor publik dengan akuntansi bisnis yang biasa dipelajari? Kemudian apa saja yang harus dipelajari dalam ranah akuntansi sektor publik? Dua pertanyaan tersebut sering kali muncul sebagai dampak dari rerangka akuntansi sektor publik yang memiliki konsep berbeda dengan akuntansi bisnis. Pertanyaan tersebut juga muncul karena masih banyak ditemui pola pembelajaran akuntansi sektor publik yang hanya menduplikasi rerangka konseptual maupun teori akuntansi bisnis yang kemudian dipergunakan dalam konteks organisasi sektor publik. Akibatnya, rerangka dan konseptual akuntansi bisnis terpaksa diterapkan dalam konteks

entitas sektor publik, padahal ruang lingkup entitas bisnis dan sektor publik sangat berbeda. Kendati demikian, perkembangan keilmuan akuntansi sektor publik juga mengalami perubahan signifikan terutama pada frasa akuntansi sektor publik. Beberapa pakar akuntansi sektor publik telah menghilangkan frasa “sektor” sehingga kemudian disebut dengan akuntansi publik. Akan tetapi penggunaan istilah baru akuntansi publik, tidak mengurangi esensi dan substansi dari rerangka konseptual akuntansi sektor publik.

Dalam memahami konsep akuntansi sektor publik, diperlukan pemahaman mendasar tentang definisi akuntansi. Bila merujuk konsep teori akuntansi, definisi akuntansi merupakan suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan transaksi keuangan dari suatu organisasi atau entitas yang digunakan sebagai informasi dalam rangka pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang memerlukan (Weygandt et al., 2010). Dengan demikian akuntansi merupakan kegiatan jasa yang berfungsi untuk menyediakan informasi kuantitatif yang bersifat keuangan terkait keuangan dengan tujuan pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa konsep akuntansi yang bertujuan untuk mencari laba disebut sebagai akuntansi bisnis, sementara entitas yang tidak bertujuan mencari profit (laba) dikenal sebagai akuntansi sektor publik. Kendati demikian, definisi tersebut semakin menegaskan bahwa salah satu aspek terpenting yang perlu diperhatikan dalam konteks akuntansi adalah tentang organisasi atau entitas. Entitas dalam konteks akuntansi merupakan suatu organisasi yang dapat dikategorikan menjadi organisasi yang berorientasi profit maupun nirlaba (Hansen & Mowen, 2007). Dengan demikian, akuntansi sektor publik dapat didefinisikan sebagai proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan transaksi keuangan dari suatu entitas sektor publik seperti organisasi masyarakat, partai politik, lembaga nirlaba dan lain-lain yang dijadikan sebagai basis informasi dalam rangka pengambilan keputusan dan kebijakan oleh pihak-pihak yang memerlukan (Jones & Pendlebury, 2000). Kendati demikian dalam konteks Inonesia, organisasi sektor publik yang paling banyak ditemui adalah entitas pemerintah. Dalam pelaksanaannya entitas pemerintahan selalu bekerja dan beraktivitas berdasarkan basis anggaran. Melalui basis laporan keuangan kemudian entitas sektor

publik menjadikan basis laporan keuangan sebagai basis pengambilan keputusan oleh pihak eksternal. Hal itu disebabkan akuntansi sektor publik sangat berkaitan dengan anggaran, sehingga dapat dikatakan bahwa laporan keuangan terpenting dalam akuntansi sektor publik adalah laporan realisasi anggaran. Sementara untuk konsep penyusunan laporan keuangan dalam akuntansi sektor publik digunakan standar pelaporan keuangan yaitu Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan Pernyataan Standar Akuntansi pemerintahan (PSAP) (Mahardini & Miranti, 2018). Sementara untuk akuntansi bisnis dikenal dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK). Hal itu disebabkan dalam akuntansi sektor publik terdapat dua basis akuntansi yang selama ini masih diadopsi yaitu basis kas (*cash basis*) dan basis akrual (*accrual basis*) (Rahayu, 2015). Meski pada akhirnya semenjak tahun 2015, akuntansi sektor publik menganut basis akrual pada setiap laporan keuangan. Hal itu yang membuat laporan keuangan dalam konteks akuntansi sektor publik kemudian bertransisi dari basis kas menuju basis akrual. Transisi tersebut diperkuat dengan perubahan peraturan perundangan dalam konteks akuntansi sektor publik. Dampak dari transisi tersebut membuat terjadinya perubahan atau tambahan jenis laporan yang harus dibuat, termasuk terkait teknis kode rekening (akun), dan teknis pencatatan (jurnal) (Halim & Kusufi, 2014).

Definisi tersebut menjelaskan bahwa akuntansi sangat berkaitan dengan entitas ekonomi atau organisasi, sehingga dalam konteks sektor publik yang menjadi entitas akuntansi adalah organisasi sektor publik. Akuntansi yang berhubungan dengan organisasi bisnis perusahaan sering kali disebut akuntansi sektor bisnis, sedangkan akuntansi yang berkaitan dengan organisasi pemerintahan atau nirlaba dikenal dengan sebutan akuntansi sektor publik. Hal itu yang kemudian membuat akuntansi terbagi menjadi dua bidang utama yaitu akuntansi sektor bisnis dan akuntansi sektor publik. Akan tetapi tujuan akhir dari akuntansi sektor publik adalah pelayanan publik karena lebih menekankan pada pencatatan, pengklasifikasian, ringkasan dan interpretasi aktivitas keuangan pemerintah dan entitas nirlaba. Sejatinya persoalan sektor publik tidak hanya sebatas pada organisasi pemerintah, akan tetapi juga

dikenal organisasi non pemerintah seperti partai politik, entitas nirlaba, tempat ibadah, kesehatan, pendidikan, hingga entitas pemerintahan desa. Bagi entitas pemerintahan baik di level pusat dan daerah sering kali menerima pendanaan dari berbagai sumber, termasuk pajak, pinjaman dan sumbangan. Dana publik yang diterima ini tentu harus dikelola dengan mengedepankan prinsip yang bertanggung jawab sehingga bisa memastikan bahwa dana publik tersebut telah dikelola dengan efisien, efektif dan transparan sesuai amanat rakyat.

Sementara akuntansi sektor publik lebih fokus pada aspek pencatatan, pengklasifikasian dan interpretasi berbagai aktivitas keuangan entitas pemerintahan dan entitas sektor publik. Dalam konteks yang lebih luas, akuntansi sektor publik bertujuan untuk menyediakan informasi keuangan yang akurat dan tepat untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian keuangan serta memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan sumber daya publik. Akuntansi sektor publik lebih menerapkan prinsip akuntansi yang fokus pada akuntabilitas dan pengelolaan sumber daya secara efisien. Prinsip ini mencakup pengakuan pendapatan, pengukuran aset dan pengalokasian biaya dengan cara yang mencerminkan kegiatan pemerintah dengan akurat. Dengan demikian akuntansi sektor publik dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik, memungkinkan publik dan pemangku kepentingan lainnya untuk memahami siklus dana publik yang telah digunakan. Kendati demikian, konsep utama akuntansi sektor publik lebih berfokus pada tata kelola keuangan atau pengelolaan dana publik. Oleh sebab itu dalam tata kelola keuangan publik diperlukan pelaporan keuangan sebagai elemen kunci dari akuntansi sektor publik. Dengan kata lain entitas sektor publik harus dapat menyajikan laporan keuangan yang berstandar, transparan dan akuntabel kepada pihak-pihak yang berkepentingan terutama kepada publik. Laporan keuangan dana publik tersebut harus bisa mengelaborasi berbagai informasi tentang berbagai sumber pendapatan, pengeluaran, aset dan kewajiban serta informasi lain yang relevan sehingga bisa memahami kondisi keuangan bagi entitas sektor publik.

Kebermanfaatan akuntansi sektor publik tidak hanya sebatas memastikan akuntabilitas publik, akan tetapi juga terlibat dalam pemantauan kinerja entitas sektor publik. Analisis dan evaluasi kinerja keuangan, akuntansi sektor publik dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya publik (Mardiasmo, 2021). Hal itu dapat dilacak dari evaluasi dari efektivitas program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintahan dan organisasi nirlaba. Melalui proses pengukuran kinerja manajemen keuangan publik diharapkan kinerja pemerintah bisa mengevaluasi atas sumber daya yang dialokasikan, sehingga tepat sasaran dan mencapai tujuan yang sesuai amanat publik. Kendati demikian tantangan yang dihadapi dalam konteks akuntansi sektor publik terletak pada minimnya ketersediaan sumber daya yang kompeten, sehingga membuat organisasi sektor publik harus bisa mengalokasikan dana untuk memenuhi kebutuhan tersebut tanpa mengorbankan keberlanjutan fiskal. Pada akhirnya melalui penerapan akuntansi sektor publik maka para pelaksana tugas dapat menyediakan informasi keuangan yang akurat dan relevan, sehingga bisa memainkan peran penting dalam tata kelola keuangan negara dengan fokus pada perencanaan akuntabilitas, transparansi dan penggunaan sumber daya yang efektif. Melalui penerapan prinsip dan praktik akuntansi sektor publik yang tepat dapat mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan pelayanan publik yang lebih baik. Dengan demikian akuntansi sektor publik tidak hanya penting bagi pengelola dan pembuat kebijakan, tetapi juga bagi publik sebagai penerima manfaat akhir dari sumber daya publik

2.3 Karakteristik Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik merupakan salah satu cabang dari keilmuan akuntansi yang berkaitan dengan organisasi sektor publik seperti entitas pemerintah, organisasi nirlaba, organisasi masyarakat hingga Badan Usaha Milik Negara. Kendati demikian, akuntansi sektor publik memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan akuntansi sektor bisnis. Dapat dikatakan bahwa karakteristik akuntansi sektor publik lebih unik dan menarik dielaborasi karena tidak hanya sebatas kalkulasi rugi laba. Akan

tetapi juga mengelaborasi berbagai indikator yang mempengaruhi suatu kegiatan. Karakteristik yang unik tersebut juga tercipta dari kultur atau budaya politik yang tercipta dalam struktur organisasi sektor publik. Berikut diketahui beberapa gambaran karakteristik utama dari organisasi sektor publik dan sektor bisnis.

Tabel 2.1. Perbandingan Organisasi Sektor Publik dan Sektor Bisnis

Indikator	Sektor Publik	Sektor Bisnis
Tujuan	Motif nirlaba dan pelayanan publik	Motif laba dan orientasi profit
Kultur	Birokratis	Fleksibel
Proses Keputusan	Penuh nuansa politis dan kepentingan politik	Nuansa politik tidak sebesar sektor publik
Sumber Dana	Publik	Pemilik, kreditur, investor (<i>shareholders</i>)
Pengawasan	Publik	Investor dan pemilik saham

Karakteristik organisasi sektor publik dikenal sangat multifungsional karena berbasis pada lintas sektoral. Mulai dari sosial budaya, kesehatan, pendidikan, keagamaan, ekonomi dan berbagai lintas sektoral lainnya. Hal itu membuat organisasi sektor publik terkesan lebih kompleks bila dibandingkan dengan sektor bisnis. Dalam organisasi sektor publik, kepentingan yang harus diakomodir tidak hanya berasal dari satu pihak, akan tetapi banyak pihak. Berikut dijelaskan beberapa indikator utama dari karakteristik organisasi sektor publik di antaranya:

1. **Tujuan dalam Organisasi Sektor Publik**

Salah satu karakteristik utama dari organisasi sektor publik adalah berorientasi pada pencapaian tujuan publik. Tujuan publik tersebut dapat dilacak dengan peningkatan pelayanan publik yang sesuai dengan amanat publik. Dalam konteks entitas pemerintahan, organisasi sektor publik harus dapat bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan publik yang berasal dari dana publik seperti pajak rakyat. Para pengelola dalam entitas pemerintahan harus bisa memberikan pelayanan

publik yang terbaik karena tujuan utama organisasi sektor publik tidak berorientasi untuk mencari laba atau profit. Terlebih dana yang dikelola oleh entitas pemerintahan merupakan dana dari pajak yang dibayar oleh publik. Dengan demikian organisasi sektor publik memiliki tujuan yang berbeda dengan organisasi sektor bisnis. Entitas bisnis akan menekankan pada keuntungan atau laba, sementara sektor publik lebih menekankan pada pelayanan publik dan tidak berorientasi pada laba.

Contoh lain organisasi sektor publik seperti partai politik harus bisa menekankan pada pelayanan publik dan bukan untuk mengejar laba atau profit. Entitas partai politik bertujuan untuk mewakili kepentingan segmen tertentu dari masyarakat karena sumber pendanaan partai politik berasal dari uang rakyat. Melalui bantuan dana yang diberikan kepada partai politik, membuat partai politik harus mengelola dana tersebut untuk kepentingan publik. Perlu diketahui, bantuan dana bagi partai politik merupakan kompensasi dari perolehan suara partai politik. Dengan begitu partai politik harus tetap mempergunakan keuangan tersebut untuk kepentingan publik yang lebih besar, dan bukan sebatas pada operasional kepartaian. Oleh sebab itu partai politik harus bisa mendidik para kadernya untuk berpartisipasi membangun kesadaran politik dan partisipasi kewargaan untuk mewujudkan budaya transparansi dan akuntabel. Dengan demikian kehadiran akuntansi sektor publik dapat memperkuat aspek akuntabilitas, transparansi dan efisiensi dalam pengelolaan dana publik.

2. Kultur dalam Entitas Sektor Publik

Organisasi sektor publik baik dalam konteks pemerintahan maupun non pemerintahan memiliki kultur yang dinamis. Hal itu disebabkan para pegiat organisasi sektor publik berasal dari berbagai latar belakang politik yang kemudian akan membawa visi misi tersendiri, sehingga proses pengambilan keputusan akan lebih partisipatif. Dalam konteks ini partisipatif dapat dilacak bila proses yang dibangun melibatkan partisipasi aktif publik dan para pemangku kepentingan. Akan tetapi dalam konteks Indonesia, mayoritas entitas sektor publik yang berasal

dari non pemerintahan sering kali mengambil keputusan dan kebijakan sesuai dengan hegemoni kekuasaan masing-masing. Dengan kata lain, faksi yang berkuasa, akan lebih memiliki kekuatan untuk membuat kebijakan sesuai dengan kepentingan faksinya. Dampaknya banyak kebijakan dan keputusan organisasi sektor publik seperti partai politik terkadang tidak bisa mengakomodir semua faksi yang berada dalam entitas tersebut.

Bagaimana dengan kultur dalam entitas pemerintahan? Dalam entitas pemerintahan, kultur yang tercipta tidak jauh berbeda dengan entitas non pemerintahan. Latar belakang politik kepala daerah akan sangat mempengaruhi berbagai kebijakan dan politik yang diciptakan. Hal itu diperparah dengan kultur entitas pemerintahan yang sangat birokratis. Kultur birokratis dalam entitas pemerintahan telah menjadi ciri khas karena memang entitas pemerintahan merupakan produk politik. Selain itu entitas pemerintahan harus bertanggung jawab kepada publik dalam pengelolaan dana publik. Di sisi lain terlembaganya kultur birokratis karena untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat transparan dan bisa dipertanggungjawabkan. Terlebih dalam entitas pemerintahan kepatuhan terhadap regulasi dapat menjadi kata kunci dalam mempertegas pelayanan publik. Kendati demikian dalam tata kelola entitas pemerintahan, tetap diperlukan strategi agar bisa menyatukan berbagai kepentingan yang beragam untuk mencapai tujuan publik.

3. Proses Keputusan dalam Entitas Sektor Publik

Pengaruh politik sangat kentara dalam tata kelola organisasi sektor publik karena banyaknya kepentingan yang tercipta dalam setiap keputusan dan kebijakan publik. Dalam entitas pemerintahan, beberapa proses keputusan sangat berkaitan dengan latar belakang para pejabat yang sering kali berafiliasi dengan partai politik. Sering kali kebijakan dan politik anggaran yang tercipta akan sangat dipengaruhi oleh kebijakan partai politik pengusung. Dengan kata lain partai politik yang bisa menempatkan wakil menjadi pejabat daerah seperti kepala daerah tentu akan mendorong kebijakan pemerintah daerah

linier dengan program partai politik. Akan sangat sulit bila kemudian wakil partai politik yang menjadi kepala daerah tidak menjalankan program partai politik. Dampaknya akan selalu berbenturan dengan kebijakan dan program partai sehingga partai politik tidak mendapatkan keuntungan dari kebijakan tersebut. Hal yang sama terjadi dalam konteks non pemerintahan seperti organisasi nirlaba. Nuansa kepentingan politik tetap kentara meskipun tidak sekuat dalam konteks pemerintahan.

Dalam entitas pemerintahan nuansa politik selalu mewarnai setiap keputusan dan kebijakan, karena basisnya adalah berbagai kepentingan yang terhimpun. Sebagai contoh, entitas pemerintahan tingkat Kabupaten yang menciptakan berbagai program kerja, kebijakan dan politik anggaran akan selalu menciptakan relasi yang kuat dengan garis partai. Tanpa adanya korelasi antara garis partai, tentu membuat partai politik tidak bisa berkembang dan mewarnai dinamika politik lokal. Apalagi kepala daerah tersebut merupakan kader maupun utusan partai politik. Dengan demikian dari aspek proses, organisasi sektor publik sangat bernuansa politis bila dibandingkan dengan organisasi bisnis, sehingga kemampuan berpolitik juga sangat diperlukan. Kemampuan dalam berpolitik akan sangat mempengaruhi para pengelola dalam tahapan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kesuksesan pemimpin dalam sektor publik adalah bila dapat mengambil keputusan dan kebijakan yang partisipatif dan bisa menekan terjadinya konflik. Dalam entitas pemerintahan, benturan kepentingan politik sering kali membuat lingkungan organisasi sektor publik selalu diliputi ketidakpastian yang tinggi. Keputusan dan kebijakan sektor publik bisa saja berbeda dari harapan publik karena kuatnya nuansa politik. Hal itu disebabkan adanya benturan kepentingan dalam interaksi sosial di lingkungan organisasi, sehingga diperlukan upaya kompromi untuk mempersatukan berbagai benturan kepentingan tersebut.

4. Sumber Dana dalam Organisasi Sektor Publik

Dalam konteks akuntansi sektor publik pendanaan berasal dari publik. Hal ini yang kemudian membuat organisasi sektor publik dalam melaksanakan kegiatan berbasis anggaran. Dengan kata lain permasalahan utama dari organisasi sektor publik adalah sumber dana dan alokasi dana (Mardiasmo, 2021). Dalam organisasi sektor publik, peran dana dan anggaran sangat penting untuk kemajuan organisasi sektor publik. Dengan kata lain sumber pendanaan merupakan variabel utama yang akan membuat keberlanjutan kegiatan organisasi sektor publik. Bagi entitas pemerintahan diketahui beberapa sumber pendanaan seperti pajak penghasilan dan pajak perusahaan. Selain itu ada dana alokasi umum dan dana alokasi khusus bagi pemerintahan, pendapatan jasa, retribusi, pendapatan dari aset, denda hingga royalti. Sementara bagi organisasi sektor publik non pemerintahan, pendanaan bisa berasal dari sumbangan dan hibah. Sebagai contoh partai politik mendapatkan bantuan dari pemerintah berdasarkan peraturan pemerintah (PP) Nomor 1 Tahun 2018 tentang perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2009 tentang Bantuan Keuangan kepada Partai Politik. Sementara bagi partai politik di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) akan memperoleh bantuan keuangan sebesar Rp. 1.000 per suara sah (Imelda & Nofianti, 2022). Kendati demikian permasalahan yang masih dihadapi oleh entitas partai politik dalam pengelolaan dana publik adalah pada aspek transparansi dan akuntabilitas publik.

5. Kultur dalam Organisasi Sektor Publik

Kultur organisasi sektor publik dikenal sangat birokratis meskipun reformasi birokrasi telah digulirkan. Kultur birokratis ini sangat berbeda dengan organisasi sektor bisnis yang lebih fleksibel dan transformatif. Birokratisasi yang menjadi ciri khas dari organisasi sektor publik terutama pemerintahan sangat berkaitan erat dengan fungsi, strategi dan tujuan yang ingin dicapai yaitu pelayanan publik. Terlebih, tipologi dari pemimpin sektor publik, termasuk pilihan dan orientasi politik juga ikut mempengaruhi pilihan struktur birokrasi pada entitas pemerintahan. Pola ini terkait dengan kultur yang kemudian

terlembaga dalam organisasi sektor publik baik dalam entitas pemerintahan dan non pemerintahan. Selain itu kultur organisasi sektor publik juga berkaitan dengan pedoman dan nilai yang berkembang dalam konteks organisasi sektor publik. Bagi organisasi sektor publik seperti partai politik, tentu pola kebijakan dan keputusan dari pimpinan harus berbasis ideologi partai. Meskipun hak prerogatif pimpinan sangat kentara akan tetapi nilai, norma dan ideologi kepartaian tetap menjadi rujukan utama dalam pengambilan keputusan. Dengan kata lain proses pengambilan keputusan akan lebih birokratis. Sementara dalam entitas pemerintahan seperti pemerintah desa proses penentuan kebijakan harus melibatkan semua komponen masyarakat desa agar bisa mengakomodasi semua kepentingan. Proses seperti ini merupakan bentuk dari proses penjarangan aspirasi publik yang tidak dikenal dalam mekanisme sektor bisnis. Sebagai contoh dalam penentuan program kerja, pemerintahan desa harus terlebih dahulu melakukan musyawarah desa agar bisa menerima berbagai masukan, saran dan kritik dari kewargaan (Handayani & Arianto, 2022). Melalui mekanisme ini akan dapat dirancang mekanisme perencanaan yang lebih partisipatif meskipun harus melalui proses yang birokratis.

6. Pengawasan dalam Organisasi Sektor Publik

Pengawasan dalam organisasi sektor publik harus berbasis pada publik dan para pemangku kepentingan. Berbagai tuntutan regulasi dan pengawasan publik dapat menyebabkan organisasi sektor publik harus mengambil langkah inovatif dalam tata kelola keuangan. Para pimpinan dalam organisasi sektor publik wajib mengedepankan akuntabilitas secara vertikal maupun horizontal. Vertikal merupakan pertanggungjawaban kegiatan kepada entitas yang lebih tinggi seperti pemerintah pusat sesuai standar yang berlaku. Sementara dalam konteks horizontal, para pengelola organisasi sektor publik harus dapat mempertanggungjawabkan semua kegiatan dengan dana publik kepada publik. Selain transparansi kegiatan dan penggunaan dana yang perlu dikedepankan, ada pula proses akuntabilitas publik yang perlu diperkuat. Era

digitalisasi model pertanggungjawaban kepada publik juga harus beradaptasi dengan model digitalisasi. Dengan kata lain, para pengelola organisasi sektor publik harus bisa menjelaskan kepada publik terkait penggunaan dana berbasis kegiatan melalui berbagai saluran digital. Saluran digital yang dapat digunakan seperti portal website dan media sosial. Para pengelola harus bisa mengemas model pertanggungjawaban dengan bentuk konten kreatif berbasis digital dengan tujuan untuk edukasi dan pembelajaran publik. Berbagai karakteristik organisasi sektor publik semakin mempertegas bahwa akuntansi sektor publik tidak hanya sebatas pada proses pencatatan transaksi keuangan, tetapi juga berkontribusi memperkuat aspek akuntabilitas, transparansi dan pelayanan publik.

2.4 Ruang Lingkup Akuntansi Sektor Publik

Ruang lingkup akuntansi sektor publik sangat berbeda dengan akuntansi bisnis. Dalam mengenal kebermanfaatan akuntansi sektor publik, diperlukan pemahaman terkait karakteristik organisasi sektor publik, tujuan, struktur, proses serta kultur yang terlembaga. Mayoritas organisasi sektor publik lebih menekankan pada pencapaian kinerja non keuangan dibandingkan dengan kinerja keuangan. Dengan kata lain organisasi sektor publik lebih menekankan pada pelayanan publik, sehingga tidak berorientasi pada laba. Bahkan kinerja non keuangan yang ingin dicapai oleh organisasi sektor publik sering kali bersifat kualitatif sehingga sulit menentukan indikator kinerja. Pada entitas bisnis yang dipertegas adalah laba yang maksimal, sedangkan pada entitas sektor publik lebih pada pemberian pelayanan publik, seperti kesehatan masyarakat hingga transportasi publik. Kendati demikian, dalam konteks entitas pemerintahan tetap harus mengedepankan tata kelola keuangan yang baik. Tata kelola keuangan yang baik agar pemerintah dapat meningkatkan penerimaan negara atau daerah dari sektor pajak, devisa, pendapatan asli daerah, pembagian laba dari BUMN atau BUMD. Akan tetapi dalam proses tata kelola tersebut tetap harus

memperhatikan pada peningkatan pelayanan publik bukan pada laba.

Dalam konteks akuntansi sektor publik sering kali merujuk pada organisasi pemerintahan, mulai dari pemerintah pusat, provinsi, kabupaten atau kota. Hal itu disebabkan, entitas pemerintahan merupakan organisasi yang memiliki ruang lingkup lebih luas di antara organisasi sektor publik lainnya seperti perguruan tinggi, rumah sakit, organisasi politik dan organisasi lain (Mardiasmo, 2021). Selain itu entitas dalam organisasi sektor publik memiliki domain yang cukup luas dan berbagai macam bentuk, seperti entitas pemerintahan, yayasan, partai politik, lembaga nirlaba, organisasi masyarakat, lembaga keagamaan, lembaga kesehatan, pendidikan serta bentuk lainnya yang tidak berorientasi pada mencari keuntungan. Akan tetapi, entitas pemerintahan merupakan entitas yang memiliki ruang lingkup cukup luas, sehingga pembahasan didominasi oleh elaborasi akuntansi pemerintahan. Dalam entitas pemerintahan terbagi menjadi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Sementara ruang lingkup entitas pemerintah pusat meliputi lembaga Kepresidenan, Kementerian dan Lembaga Negara. Sementara entitas pemerintah daerah meliputi Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten Kota hingga pemerintahan desa.

Selanjutnya entitas dalam akuntansi pemerintahan dibagi menjadi dua entitas yaitu entitas pelaporan dan entitas akuntansi. Entitas pelaporan merupakan unit dalam struktur pemerintahan baik pusat dan daerah yang terdiri atas satu atau lebih entitas akuntansi yang menurut perundangan-undangan wajib menyampaikan laporan keuangan (Ritonga, 2010). Entitas pelaporan pada pemerintah pusat menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 2 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan adalah pemerintah pusat itu sendiri. Sementara paska berlakunya PP Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan yang menggantikan PP Nomor 24 Tahun 2005 dan membuat akuntansi sektor publik berbasis akrual, masing-masing Kementerian Negara atau Lembaga di lingkungan pemerintah pusat berubah menjadi entitas pelaporan (Halim & Kusufi, 2014). Dengan demikian ruang lingkup akuntansi sektor publik harus mencakup kepatuhan terhadap regulasi dan standar

akuntansi yang berlaku seperti Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan Penyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP). Kepatuhan terhadap regulasi ini untuk memastikan bahwa akuntansi sektor publik telah beroperasi dengan mengedepankan integritas yang tinggi.

2.5 Siklus Akuntansi Sektor Publik

Siklus akuntansi sektor publik merupakan suatu proses pencatatan dan pelaporan keuangan yang dilakukan oleh entitas pemerintahan atau organisasi sektor publik. Proses ini sangat berbeda dengan siklus akuntansi bisnis yang berorientasi penuh pada laba atau profit. Dalam konteks akuntansi sektor publik, tata kelola lebih berfokus pada penguatan aspek akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana publik agar tujuan pelayanan publik tercapai. Hal itu yang membuat siklus akuntansi sektor publik sangat berbeda dengan siklus akuntansi bisnis. Siklus ini pada akhirnya bertujuan sebagai alur pertanggungjawaban kepada publik. Berikut gambaran siklus akuntansi sektor publik yang akan berulang pada setiap periodenya:



Gambar 2.1. Siklus Akuntansi Sektor Publik

Dalam akuntansi sektor publik dikenal beberapa tahapan sebagai indikator utama mewujudkan aspek transparansi dan akuntabilitas. Meski demikian siklus dari akuntansi sektor publik akan sangat berbeda antara entitas pemerintahan dan non

pemerintahan. Bagi entitas pemerintahan, siklus akuntansi sektor publik menjadi indikator bahwa proses penggunaan dana publik telah tepat sasaran dan sesuai skema yang berlaku. Dalam entitas pemerintahan diketahui ada tujuh tahapan yang dilalui dalam penggunaan dana publik sebagai berikut:

1. **Perencanaan Anggaran.** Tahapan perencanaan anggaran menjadi aspek terpenting dalam penggunaan dana publik. Bagi entitas pemerintahan baik pusat, daerah hingga perdesaan proses perencanaan anggaran harus melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrembang). Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, menjelaskan Musrembang sebagai forum antarpelaku dalam rangka menyusun rencana pembangunan nasional, daerah, kelurahan hingga desa.
2. **Penyusunan Anggaran.** Proses penyusunan anggaran dalam entitas pemerintahan merujuk pada proses identifikasi tujuan, sasaran dan prioritas yang ingin dicapai berdasarkan rencana strategis pemerintahan. Proses penyusunan anggaran harus mengedepankan aspek efisiensi, efektif dan ekonomis.
3. **Realisasi Anggaran.** Realisasi anggaran merupakan suatu proses dari penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam satu periode. Tahapan ini merupakan bentuk dari penggunaan dana yang telah dialokasikan dan kemudian digunakan untuk tujuan atau kegiatan yang telah direncanakan.
4. **Pengadaan Barang dan Jasa.** Pengadaan barang dan jasa merupakan proses yang dilakukan oleh entitas pemerintahan untuk memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan dalam menjalankan operasional atau kegiatan tertentu.
5. **Pelaporan Keuangan Sektor Publik.** Pelaporan keuangan sektor publik merupakan proses yang dilakukan oleh entitas pemerintahan dan organisasi sektor publik lainnya untuk menyajikan informasi keuangan kepada publik dan pihak yang berkepentingan. Tujuannya adalah menyediakan informasi yang akurat dan transparansi mengenai posisi keuangan.
6. **Audit Sektor Publik.** Audit sektor publik merupakan proses independen yang dilakukan oleh pihak yang tidak terikat dengan entitas pemerintahan untuk mengevaluasi kepatuhan, efisiensi, efektivitas, ekonomisasi dalam penggunaan sumber

daya publik. Hal itu untuk memastikan bahwa dana publik telah dikelola dengan baik, transparan dan akuntabel.

7. Pertanggungjawaban Publik. Pertanggungjawaban publik mengacu pada kewajiban dan tanggungjawab yang dimiliki oleh para entitas pemerintah untuk bertanggungjawab kepada publik atas tata kelola keuangan publik. Pola pertanggungjawaban ini merupakan prinsip dasar dalam sistem pemerintahan di Indonesia.

2.6 Penutup

Akuntansi sektor publik dengan segala keunikan sistem dan lingkungannya tidak terlepas dari organisasi yang mempengaruhinya. Karakteristik dari organisasi publik yang birokratis dan sarat akan kepentingan politik sangat mempengaruhi model sistem akuntansi. Salah satu tugas terpenting yang harus dilakukan oleh akuntansi sektor publik adalah mempertegas pelayanan publik dan mengatasi konflik dan permasalahan sumber daya yang seoptimal mungkin. Kendati demikian pengaruh politik dan kultur yang birokratis menjadi penyebab institusionalisasi praktik akuntansi seperti aspek transparansi dan akuntabilitas tidak bekerja dengan baik. Transparansi dan akuntabilitas masih menjadi rutinitas semu untuk memperkuat kepercayaan publik, padahal indikatornya tidak memenuhi standar. Sementara itu keputusan terkait alokasi dana publik dan prioritas program sering kali dipengaruhi oleh kepentingan politik dan aspirasi masyarakat. Dengan kata lain pengaruh politik sangat mempengaruhi ruang gerak keputusan dalam tata kelola keuangan publik. Kendati demikian akuntansi sektor publik juga sering disebut sebagai akuntansi dana karena fokus dalam pencarian sumber dan alokasi dana dari dan untuk publik. Hal itu disebabkan akuntansi sektor publik, menjadikan anggaran sebagai aspek fundamental dan landasan operasional. Oleh karena itu akuntansi sektor publik didesain untuk bisa beradaptasi dengan dinamika politik yang terus berubah. Selain fokus pada aspek manajemen keuangan publik, akuntansi sektor publik juga bisa memastikan pengukuran kinerja non finansial, seperti pencapaian tujuan strategis dan efektivitas program. Kendati demikian dalam pelaksanaannya organisasi

sektor publik tetap harus patuh terhadap aspek independensi, partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan prediktibilitas. Pada akhirnya konsep, karakteristik dan ruang lingkup akuntansi sektor publik dapat menjadi solusi mengatasi keterbatasan sumber daya manusia dalam suatu entitas pemerintahan dan non pemerintahan yang tujuan akhirnya mempertegas pelayanan publik (*)

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, B., & Handayani, B. (2023). Media Sosial Sebagai Saluran Komunikasi Digital Kewargaan: Studi Etnografi Digital. *ARKANA: Jurnal Komunikasi Dan Media*, 2(2), 220–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.62022/arkana.v2i02.5813>
- Arianto, B. (2023). Tata kelola media sosial sebagai institusionalisasi praktik akuntansi dalam pengelolaan dana desa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Teknologi Informasi*, 16(2), 106–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.24123/jati.v16i2.5644>
- Halim, A., & Kusufi, M. (2014). *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik. Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan, Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah*. (Edisi Dua). [https://doi.org/Penerbit Salemba Empat](https://doi.org/Penerbit%20Salemba%20Empat)
- Handayani, B., & Arianto, B. (2022). Strategi Pencegahan Stunting Berbasis Tata Kelola Dana Desa. *Jurnal DIALOGIKA: Manajemen Dan Administrasi*, 3(2), 59-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.31949/dialogika.v3i2.7544>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting*. South-Western.
- Imelda, C., & Nofianti, L. (2022). Implementasi Bantuan Keuangan Kepada Partai Politik: (Analisis Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2018 Tentang Bantuan Keuangan Kepada Partai Politik). *Jurnal Thengkyang*, 7(1), 26–33.
- Jones, R., & Pendlebury, M. (2000). *Public sector accounting*. [https://doi.org/Pearson Education](https://doi.org/Pearson%20Education)
- Mahardini, N. Y., & Miranti, A. (2018). Dampak Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Provinsi Banten Tahun Anggaran 2015. *JAK (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 22–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jak.v5i1.500>
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terb). Penerbit Andi Yogyakarta.

- Rahayu, Y. (2015). Reformasi Sistem Akuntansi Cash Basis Menuju Sistem Akuntansi Accrual Basis. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 348-354.
- Ritonga, I. (2010). *Akuntansi Pemerintahan Daerah*. Sekolah Pascasarjana UGM.
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., Kieso, D., & Elias, R. Z. (2010). Accounting principles. *Issues in Accounting Education*, 25(1), 179-180.

BAB 3

URGENSI AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK

Oleh Ken Paramitha Aryana

3.1 Pendahuluan

Akuntansi sektor publik memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan manajemen keuangan yang efektif dalam lembaga pemerintahan. Bab ini bertujuan untuk menjelajahi pentingnya akuntansi sektor publik dalam mempromosikan tata kelola yang baik, praktik fiskal yang baik, dan kepercayaan terhadap institusi publik. Dengan meninjau prinsip-prinsip kunci, tantangan, dan inovasi dalam akuntansi sektor publik, bab ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya dalam struktur tata kelola kontemporer.

3.2 Perkembangan Akuntansi Sektor Publik di Internasional

Perkembangan akuntansi sektor publik di tingkat internasional telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perubahan kompleksitas lingkungan ekonomi, politik, dan sosial. Banyak negara di seluruh dunia telah beralih atau sedang mempertimbangkan untuk beralih ke standar akuntansi sektor publik yang disetujui secara internasional, yang dikenal sebagai *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS). IPSAS dirancang untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan perbandingan kinerja keuangan antar negara yang menerapkan standar ini (Brusca and Martínez, 2016). Negara-negara terus berupaya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan sektor publik, terutama melalui pelaporan keuangan yang lebih terbuka dan akurat. Inisiatif seperti *Open Government Partnership* (OGP) telah mendorong negara-negara untuk meningkatkan aksesibilitas data dan informasi publik, termasuk informasi keuangan pemerintah (Piotrowski, 2017).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan penggunaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan yang lebih canggih dan terintegrasi di sektor publik. *Blockchain* dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) adalah beberapa teknologi yang mulai diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan keandalan dalam proses akuntansi sektor publik.

Kemudian, semakin banyak negara yang memperhatikan pengukuran kinerja dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan sektor publik, baik dari sudut pandang ekonomi maupun sosial. Peningkatan kinerja dan evaluasi program-program pemerintah menjadi lebih umum sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengeluaran publik. Perkembangan ini menunjukkan bahwa akuntansi sektor publik telah menjadi semakin penting dalam mendukung tata kelola yang baik, transparansi, dan keberlanjutan keuangan di tingkat internasional. Dengan adopsi standar global dan pemanfaatan teknologi yang tepat, sektor publik di berbagai negara dapat mengoptimalkan pengelolaan keuangan mereka untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

3.3 Perkembangan Akuntansi Sektor Publik di Indonesia

Perkembangan akuntansi sektor publik di Indonesia telah mengalami beberapa tahapan penting seiring dengan perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan tuntutan akan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Sejak tahun 2010, Indonesia telah mengadopsi Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual (SAPBA) yang sejalan dengan standar internasional. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan perbandingan informasi keuangan antar negara. Perkembangan terpenting dalam akuntansi sektor publik di Indonesia adalah peralihan dari basis kas ke basis akrual dalam penyusunan laporan keuangan. Hal ini bertujuan untuk menyajikan informasi yang lebih lengkap, akurat, dan relevan tentang kinerja keuangan pemerintah, serta untuk memperbaiki manajemen risiko keuangan.

Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai reformasi dalam sistem akuntansi pemerintahan, termasuk penyederhanaan

struktur akun, harmonisasi proses pelaporan keuangan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang akuntansi sektor publik. Contohnya, perkembangan teknologi informasi telah menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas akuntansi sektor publik di Indonesia. Penerapan sistem informasi keuangan terintegrasi (SIKI) dan pelaporan keuangan berbasis elektronik (e-reporting) telah mempercepat proses penyusunan dan pelaporan laporan keuangan.

Kemudian peningkatan pengawasan dan akuntabilitas pemerintah dalam pengelolaan keuangan publik juga menjadi fokus utama. Pembentukan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) serta peningkatan peran Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam mengaudit laporan keuangan pemerintah merupakan langkah-langkah yang diambil untuk memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi dan peraturan yang berlaku.

Semakin meningkatnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan pengelolaan keuangan publik juga telah mendorong pemerintah untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Penerbitan laporan keuangan secara terbuka, aksesibilitas informasi keuangan melalui portal-portal resmi, dan keterlibatan masyarakat dalam proses pengawasan anggaran merupakan contoh dari upaya perkembangan akuntansi sektor publik di Indonesia masih terus berlangsung, dengan fokus pada peningkatan kualitas informasi keuangan, efisiensi proses, dan transparansi pemerintahan. Upaya-upaya ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

3.4 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik sangat penting karena memiliki dampak yang signifikan dalam menjaga keseimbangan keuangan negara, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah, serta mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Akuntansi sektor publik membantu pemerintah dalam mengelola keuangan publik dengan efisien. Melalui pencatatan, pelaporan, dan analisis yang tepat, akuntansi membantu mengoptimalkan penggunaan

dana publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mencapai tujuan pembangunan yang ditetapkan. Akuntansi sektor publik meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah terhadap penggunaan dana publik. Dengan menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya, akuntansi memungkinkan publik untuk memantau pengeluaran pemerintah dan menilai kinerja keuangan mereka.

Informasi keuangan yang dihasilkan oleh akuntansi sektor publik membantu dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Para pemangku kepentingan, termasuk pembuat kebijakan, manajer pemerintah, dan masyarakat umum, dapat menggunakan informasi tersebut untuk mengevaluasi kinerja pemerintah, merencanakan kegiatan masa depan, dan memperbaiki efisiensi operasional.

Akuntansi sektor publik membantu dalam pemantauan kinerja dan evaluasi program pemerintah. Dengan menyediakan data keuangan yang terperinci, akuntansi memungkinkan pemerintah untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi program-program publik serta membuat keputusan yang lebih baik dalam alokasi sumber daya.

Praktik akuntansi sektor publik yang baik membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Putri and Costari, 2021). Dengan menyediakan informasi keuangan yang jelas dan terbuka, akuntansi menciptakan lingkungan yang lebih transparan dan akuntabel, yang dapat membantu membangun kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap pemerintah. Akuntansi sektor publik memastikan bahwa pemerintah mematuhi peraturan dan standar akuntansi yang berlaku. Hal ini penting untuk menjaga integritas dan kredibilitas informasi keuangan pemerintah, serta untuk memastikan bahwa pemerintah beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Isu-isu yang harus ditangani dalam anggaran atau laporan keuangan	Para pengguna					
	Politisi	Manajer	Karyawan	Kreditur dan investor	Pengawas atau Inspektorat	Warga negara dan media
Prioritas bidang kebijakan	+++	+++	+	0	0	+++
Biaya pelayanan	+++	++	+	0	0	+++
Mencapai keseimbangan anggaran	+++	+	+	0	+++	++
Keamanan kerja dan hubungan tenaga kerja	++	++	+++	0	0	++
Likuiditas	++	+	0	+++	+	0
Solvabilitas	++	+	+	+++	+++	++
Kapasitas keuangan jangka panjang	++	++	++	0	0	++
Notes: 0 +	Tidak relevan Kurang relevan			++ +++	Cukup relevan Relevan	

Sumber : (van Helden and Reichard, 2019)

Tabel diatas adalah upaya untuk menggambarkan bahwa berbagai kelompok pengguna menggunakan dokumen akuntansi yang tersedia dengan cara yang berbeda-beda, karena kemungkinan besar mereka akan memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda.

Tabel diatas mencantumkan tujuh isu contoh AI dan perkiraan untuk masing-masing kepentingan relatif untuk enam kelompok pengguna. Isu-isu tersebut tidak hanya berkaitan dengan laporan keuangan tetapi juga dokumen penganggaran. Tabel tersebut, sebagai contoh, menunjukkan bahwa kepentingan utama para politisi adalah prioritas bidang kebijakan dan pencapaian anggaran yang berimbang, sementara para pegawai terutama tertarik pada keamanan kerja dan kondisi ketenagakerjaan dalam organisasi, dan kepentingan para kreditor dan investor adalah isu-isu likuiditas dan solvabilitas. Namun, kepentingan utama ini tidak mengecualikan bahwa isu-isu akuntansi lainnya juga memiliki kepentingan yang cukup besar atau kecil bagi setiap kelompok pengguna, seperti yang diilustrasikan dalam tabel. Beberapa isu

tidak penting bagi kelompok pengguna, seperti prioritas bidang kebijakan dan keamanan kerja bagi kreditor dan investor serta badan pengawas, dan likuiditas bagi masyarakat dan pers. Indikasi untuk kepentingan relatif dari setiap isu akuntansi untuk berbagai kelompok pengguna didasarkan pada (semoga) akal sehat penulis. Penelitian empiris perlu mendukung indikasi-indikasi pentingnya isu-isu akuntansi ini, seperti yang akan diuraikan lebih lanjut di bagian akhir.

3.4.1 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Instansi Pemerintah

Pemerintah memiliki tanggung jawab hukum untuk melaporkan keuangan mereka secara akurat dan tepat waktu. Akuntansi sektor publik membantu instansi pemerintah memenuhi kewajiban ini dengan menyediakan kerangka kerja dan prosedur standar untuk pelaporan keuangan. Ini penting untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan hukum yang berlaku. Dengan memberikan informasi yang jelas dan terbuka tentang pengelolaan keuangan, akuntansi sektor publik membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Ketika masyarakat memiliki keyakinan bahwa dana publik digunakan dengan tepat dan efisien, ini dapat meningkatkan dukungan terhadap program-program pemerintah dan memperkuat legitimasi pemerintahan (Putri and Costari, 2021).

Akuntansi sektor publik memiliki peran yang sangat penting bagi instansi pemerintah dalam pengelolaan sumber daya dan penyediaan layanan kepada masyarakat. Akuntansi sektor publik memastikan transparansi dalam pengelolaan dana publik. Dengan mengikuti standar akuntansi yang ditetapkan, instansi pemerintah dapat melacak dan melaporkan penggunaan dana publik secara terbuka kepada masyarakat. Hal ini memperkuat akuntabilitas pemerintah terhadap pengelolaan sumber daya publik.

Praktik akuntansi sektor publik menyediakan informasi keuangan yang penting bagi para pengambil keputusan di tingkat pemerintah. Baik itu legislator, eksekutif, atau pejabat tingkat menengah, informasi keuangan yang akurat membantu dalam pengambilan keputusan yang berbasis fakta. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk mengalokasikan sumber daya dengan efisien

sesuai dengan prioritas dan kebutuhan masyarakat. Dengan praktik akuntansi yang baik, instansi pemerintah dapat mengontrol pengeluaran dan mencegah penyalahgunaan dana publik. Melalui proses audit dan pemantauan yang ketat, akuntansi sektor publik membantu mengidentifikasi potensi penyimpangan atau penyalahgunaan dana, sehingga tindakan korektif dapat diambil dengan cepat. Praktik akuntansi sektor publik juga penting dalam perencanaan dan evaluasi program-program pemerintah. Dengan melacak pengeluaran dan hasil program secara terperinci, pemerintah dapat mengevaluasi efektivitas program-program tersebut dan membuat keputusan yang lebih baik dalam alokasi sumber daya di masa mendatang.

3.4.2 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Instansi Pendidikan

Instansi pendidikan memiliki tanggung jawab hukum untuk melaporkan keuangan mereka dengan akurat dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Akuntansi sektor publik membantu mereka memenuhi kewajiban ini dengan menyediakan kerangka kerja dan prosedur standar untuk pelaporan keuangan. Hal ini penting untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum dan menghindari konsekuensi hukum yang mungkin timbul akibat pelanggaran.

Akuntansi sektor publik memiliki peran yang krusial bagi instansi pendidikan, seperti sekolah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan lainnya. Akuntansi sektor publik memungkinkan instansi pendidikan untuk mengelola sumber daya keuangan mereka dengan efisien. Dengan menggunakan praktik akuntansi yang baik, instansi pendidikan dapat memantau penerimaan dan pengeluaran dana mereka dengan cermat. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengalokasikan dana dengan bijak, memprioritaskan kebutuhan yang mendesak, dan menghindari pemborosan.

Transparansi adalah kunci dalam pengelolaan dana publik, termasuk dana yang dialokasikan untuk pendidikan. Melalui akuntansi sektor publik, instansi pendidikan dapat melacak penggunaan dana secara terperinci dan melaporkannya secara terbuka kepada pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk siswa, orang tua, staf, dan masyarakat umum. Hal ini meningkatkan tingkat

akuntabilitas dan membangun kepercayaan terhadap institusi pendidikan(Samsiah *et al.*, 2022).

Praktik akuntansi sektor publik membantu instansi pendidikan dalam perencanaan anggaran yang tepat. Dengan menganalisis data keuangan yang terdokumentasi dengan baik, instansi pendidikan dapat membuat perkiraan yang lebih akurat tentang kebutuhan anggaran mereka untuk masa depan. Ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan anggaran yang realistis dan memastikan bahwa dana tersedia untuk mendukung program-program pendidikan yang penting.

Akuntansi sektor publik memungkinkan instansi pendidikan untuk mengevaluasi kinerja mereka dan mengukur efektivitas program-program pendidikan. Melalui analisis keuangan, instansi pendidikan dapat menentukan apakah sumber daya telah digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Evaluasi ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi area-area di mana perbaikan diperlukan dan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

3.4.3 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Instansi Kesehatan

Instansi kesehatan memiliki tanggung jawab hukum untuk melaporkan keuangan mereka secara akurat dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Akuntansi sektor publik membantu mereka memenuhi kewajiban ini dengan menyediakan kerangka kerja dan prosedur standar untuk pelaporan keuangan. Akuntansi sektor publik tidak hanya membantu instansi kesehatan dalam pengelolaan keuangan yang efisien, tetapi juga memainkan peran yang krusial dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, pengawasan biaya, perencanaan anggaran yang tepat, peningkatan kualitas layanan, dan pemenuhan kewajiban hukum (Fadhilah *et al.*, 2023).

Akuntansi sektor publik memainkan peran yang sangat penting bagi instansi kesehatan, termasuk rumah sakit, klinik, pusat kesehatan masyarakat, dan lembaga kesehatan lainnya. Pentingnya akuntansi sektor publik bagi instansi kesehatan terletak pada kemampuannya untuk mengelola dana dengan efisien. Dalam

lingkungan kesehatan yang sering kali memiliki anggaran terbatas, praktik akuntansi yang baik memungkinkan instansi kesehatan untuk melacak dan mengalokasikan sumber daya keuangan mereka dengan bijaksana. Ini termasuk memastikan pembelian peralatan medis yang tepat, pengadaan obat-obatan, dan manajemen biaya operasional secara umum.

Instansi kesehatan seringkali menerima dana dari sumber publik, seperti pemerintah atau lembaga nirlaba. Akuntansi sektor publik memastikan transparansi dalam penggunaan dana publik ini. Dengan menyediakan laporan keuangan yang terperinci dan terdokumentasi dengan baik, instansi kesehatan dapat memberikan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan, termasuk masyarakat umum, donor, dan badan pengawas. Dalam lingkungan kesehatan yang sering kali kompleks dan mahal, pengawasan biaya dan pengendalian pengeluaran merupakan hal yang sangat penting. Akuntansi sektor publik membantu instansi kesehatan untuk memantau dan mengontrol biaya, mencegah pemborosan, dan mengidentifikasi peluang untuk efisiensi dalam pengelolaan keuangan.

Praktik akuntansi sektor publik memungkinkan instansi kesehatan untuk membuat perencanaan anggaran yang tepat. Dengan memanfaatkan data keuangan yang terdokumentasi dengan baik, instansi kesehatan dapat membuat estimasi yang akurat tentang kebutuhan anggaran mereka untuk mendukung operasi sehari-hari, perawatan pasien, dan pengembangan layanan kesehatan di masa mendatang. Akuntansi sektor publik membantu instansi kesehatan dalam mengevaluasi kinerja mereka dan meningkatkan kualitas layanan yang mereka berikan. Melalui analisis keuangan, instansi kesehatan dapat mengevaluasi efektivitas program-program mereka, menilai penggunaan sumber daya, dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas perawatan pasien dan hasil kesehatan secara keseluruhan.

3.4.4 Akuntansi Sektor Publik Bagi Organisasi Partai Politik

Pentingnya akuntansi sektor publik bagi organisasi partai politik tidak dapat diabaikan, terutama dalam konteks transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan dana yang diperoleh dari

berbagai sumber. Akuntansi sektor publik memastikan transparansi dalam pengelolaan keuangan partai politik, tidak hanya membantu organisasi partai politik dalam pengelolaan keuangan yang efisien, tetapi juga memainkan peran yang penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, kepatuhan hukum, pengendalian pengeluaran, evaluasi kinerja, dan perencanaan strategis yang tepat (Rina, Nurilfaruqi and Rahmawati, 2023). Dengan melaporkan penerimaan dan pengeluaran dana secara terbuka dan terperinci, organisasi partai politik memberikan informasi yang jelas kepada anggota, pendukung, dan masyarakat umum tentang sumber dan penggunaan dana mereka. Ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap partai politik dan membantu memerangi korupsi serta praktik-praktik yang tidak etis.

Praktik akuntansi sektor publik memungkinkan organisasi partai politik untuk menjadi akuntabel kepada pemilih dan donatur mereka. Dengan melacak dan melaporkan dana secara terbuka, partai politik menunjukkan komitmen mereka untuk menggunakan dana dengan bijaksana sesuai dengan tujuan mereka. Ini memperkuat hubungan antara partai politik dan pemilih serta donatur, serta memastikan bahwa dana yang diberikan digunakan sesuai dengan harapan mereka.

Dalam konteks partai politik, penting untuk mengendalikan pengeluaran dan mencegah penyalahgunaan dana. Akuntansi sektor publik membantu organisasi partai politik dalam mengidentifikasi dan memantau pengeluaran mereka, sehingga mereka dapat menghindari pemborosan dan memastikan bahwa dana digunakan untuk kegiatan yang sesuai dengan misi dan visi partai politik tersebut. Akuntansi sektor publik membantu partai politik untuk memenuhi kewajiban hukum ini dengan menyediakan kerangka kerja dan prosedur standar untuk pelaporan keuangan. Ini penting untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan menghindari konsekuensi hukum yang mungkin timbul akibat pelanggaran.

Kemudian, praktik akuntansi sektor publik memungkinkan partai politik untuk mengevaluasi kinerja mereka dan merencanakan strategi masa depan. Dengan melacak penerimaan dan pengeluaran dana, partai politik dapat mengevaluasi efektivitas

kegiatan politik mereka dan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan dukungan dan pencapaian tujuan politik mereka.

3.4.5 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Rumah Ibadah dan Organisasi Keagamaan

Akuntansi sektor publik memiliki relevansi yang signifikan bagi rumah ibadah dan organisasi keagamaan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip akuntansi yang baik, mereka dapat menjaga transparansi, mengelola dana dengan efisien, mematuhi regulasi dan hukum yang berlaku, mengendalikan pengeluaran, dan memperkuat hubungan dengan para pengikut dan masyarakat umum.

Meskipun organisasi keagamaan umumnya bukan lembaga pemerintah, menerapkan prinsip-prinsip akuntansi sektor publik dapat membantu mereka dalam pengelolaan keuangan yang efisien dan transparan. Praktik akuntansi sektor publik membantu rumah ibadah dan organisasi keagamaan untuk menjaga transparansi dalam pengelolaan keuangan mereka. Dengan melakukan pencatatan dan pelaporan keuangan secara teratur dan akurat, organisasi keagamaan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang penggunaan dana kepada anggota, penganut, dan masyarakat umum. Hal ini membangun kepercayaan dan meningkatkan akuntabilitas di antara para pengikut (Mursidah *et al.*, 2023)

Melalui praktik akuntansi yang baik, rumah ibadah dan organisasi keagamaan dapat mengelola dana mereka dengan lebih efisien. Dengan memantau penerimaan dan pengeluaran dana secara terperinci, mereka dapat mengidentifikasi area-area di mana pengeluaran dapat dioptimalkan dan memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara bijaksana untuk mendukung kegiatan keagamaan dan sosial. Praktik akuntansi sektor publik memungkinkan rumah ibadah dan organisasi keagamaan untuk mengendalikan pengeluaran dan memantau kinerja keuangan mereka. Dengan menganalisis laporan keuangan secara teratur, mereka dapat mengidentifikasi tren pengeluaran, mengevaluasi efektivitas program-program keagamaan mereka, dan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan penggunaan dana. Dengan menerapkan praktik akuntansi sektor publik, rumah ibadah

dan organisasi keagamaan dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat. Ketika anggota dan penganut dapat melihat bagaimana dana digunakan dengan jelas dan bertanggung jawab, mereka akan cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan keagamaan dan memberikan dukungan finansial kepada organisasi.

3.4.6 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik Bagi Lembaga Filantropi

Akuntansi sektor publik memiliki peran yang sangat penting bagi lembaga filantropi seperti Baznas (Badan Amil Zakat Nasional) dan Nazhir Wakaf dalam pengelolaan dana dan penyediaan layanan sosial. Praktik akuntansi sektor publik membantu lembaga filantropi untuk menjaga transparansi dalam pengelolaan dana mereka. Dengan melacak dan melaporkan dana secara terbuka kepada masyarakat, lembaga filantropi dapat memastikan bahwa penggunaan dana mereka dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas. Ini meningkatkan kepercayaan masyarakat dan donor terhadap lembaga filantropi tersebut (Andriani, Mahyuni and Nurhidayati, 2021). Dengan menerapkan praktik akuntansi sektor publik, lembaga filantropi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan dukungan dari para donor. Ketika masyarakat dan donor dapat melihat bagaimana dana digunakan secara jelas dan bertanggung jawab, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan dukungan finansial kepada lembaga filantropi tersebut.

Akuntansi sektor publik memungkinkan lembaga filantropi untuk mengelola dana dengan bertanggung jawab. Dengan memantau penerimaan dan pengeluaran dana secara cermat, lembaga filantropi dapat memastikan bahwa sumber daya keuangan mereka digunakan dengan efisien dan efektif untuk mendukung program-program sosial yang sesuai dengan misi mereka.

Lembaga filantropi, termasuk Baznas dan Nazhir Wakaf, tunduk pada berbagai regulasi dan kewajiban hukum terkait dengan pengelolaan dana mereka. Akuntansi sektor publik membantu mereka memenuhi kewajiban ini dengan menyediakan kerangka kerja yang sesuai untuk pelaporan keuangan. Ini memastikan bahwa

lembaga filantropi mematuhi regulasi yang berlaku dan menghindari konsekuensi hukum yang mungkin timbul akibat pelanggaran.

Praktik akuntansi sektor publik memungkinkan lembaga filantropi untuk mengendalikan pengeluaran dan mengevaluasi kinerja mereka. Dengan menganalisis laporan keuangan secara berkala, mereka dapat mengidentifikasi tren pengeluaran, mengevaluasi efektivitas program-program mereka, dan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan penggunaan dana.

3.5 Tantangan Akuntansi Sektor Publik di Indonesia

Tantangan dan permasalahan dalam akuntansi sektor publik di Indonesia dapat meliputi beberapa hal, seperti kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Praktik-praktik yang tidak transparan dapat menyebabkan keraguan publik terhadap pemerintah dan meningkatkan risiko korupsi. Kemudian regulasi yang kompleks dan berbelit-belit sering kali menjadi hambatan dalam implementasi akuntansi sektor publik yang efektif. Perubahan regulasi yang sering dapat menyebabkan kebingungan dan kesulitan dalam pemenuhan kewajiban pelaporan. Bahkan struktur organisasi dalam sektor publik seringkali kompleks dan terdiri dari berbagai lembaga, departemen, dan badan. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan data keuangan dari berbagai sumber menjadi tantangan tersendiri dalam proses pelaporan keuangan. Kemudian kurangnya pengawasan dan pengendalian internal dalam lembaga pemerintah sering kali menjadi masalah. Kelemahan dalam sistem pengawasan dan pengendalian internal dapat meningkatkan risiko penyalahgunaan dan pemborosan dana publik. Serta sumber daya manusia dan teknologi di sektor publik sering kali menjadi kendala dalam menerapkan praktik akuntansi yang modern dan efektif. Kurangnya keterampilan dan pengetahuan dalam bidang akuntansi dapat menghambat kemajuan dalam pengelolaan keuangan publik.

Mengatasi tantangan dan permasalahan ini memerlukan komitmen yang kuat dari pemerintah, penguatan sistem pengawasan dan pengendalian internal, peningkatan sumber daya

manusia dan teknologi, serta reformasi regulasi yang tepat guna. Dengan demikian, langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas akuntansi sektor publik dan mengoptimalkan pengelolaan keuangan publik di Indonesia.

3.6 Kolaborasi akuntansi sektor public dan akuntansi sektor privat

Kolaborasi antara akuntansi privat dan publik merupakan strategi yang sangat penting dan bermanfaat untuk mencapai tujuan bersama dalam pengelolaan keuangan dan pelaporan, termasuk peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan pemahaman yang lebih baik tentang isu-isu akuntansi yang kompleks. Dengan bekerja sama, kedua sektor dapat saling menguntungkan dan mencapai tujuan bersama dalam pengelolaan keuangan dan pelaporan.

Akuntansi privat dapat bekerja sama dengan lembaga akuntansi publik untuk menyediakan layanan konsultasi dan audit kepada klien mereka. Lembaga akuntansi publik dapat memberikan panduan dan bimbingan terkait peraturan akuntansi publik dan standar pelaporan keuangan yang berlaku kepada klien dari sektor swasta. Sebaliknya, akuntan dari sektor swasta dapat membantu lembaga publik dalam memahami praktik terbaik dalam pengelolaan keuangan dan pelaporan.

Lembaga akuntansi publik dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan akuntansi dari sektor swasta. Ini dapat mencakup pemahaman tentang peraturan dan standar akuntansi terbaru, teknik audit, atau pelatihan tentang penggunaan perangkat lunak akuntansi. Sebaliknya, akuntan dari sektor swasta dapat memberikan wawasan tentang praktik terbaik dalam manajemen keuangan dan pelaporan kepada karyawan lembaga publik.

Kolaborasi antara akuntansi privat dan publik dalam penelitian dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang isu-isu penting dalam akuntansi dan pelaporan keuangan. Mereka dapat bekerja sama dalam penelitian tentang tren industri, analisis data, atau perkembangan baru dalam regulasi akuntansi. Hasil dari

penelitian bersama ini dapat digunakan untuk meningkatkan praktik akuntansi di kedua sektor.

Lembaga akuntansi publik dapat bekerja sama dengan klien dari sektor swasta dalam penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Mereka dapat memberikan bimbingan dan konsultasi tentang penyusunan laporan keuangan yang akurat dan lengkap. Sebaliknya, akuntan dari sektor swasta dapat memberikan informasi yang diperlukan kepada lembaga publik untuk menyusun laporan keuangan yang memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.

Kolaborasi antara akuntansi privat dan publik juga dapat terjadi dalam pengembangan sistem informasi akuntansi. Mereka dapat bekerja sama dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengelola sistem informasi akuntansi yang efisien dan efektif. Ini memastikan bahwa lembaga swasta dan publik dapat mengelola data keuangan mereka dengan baik dan menghasilkan laporan yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Mahyuni and Nurhidayati (2021) 'Analisis Praktik Pelaporan Keuangan Lembaga Pengelola Zakat di Indonesia', *Riset Terapan Akuntansi*, 5(1), p. 2021.
- Putri, A.B. and Costari, N. (2021) 'PENTINGNYA IMPLEMENTASI AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK DALAM SUATU INSTANSI PEMERINTAHAN', *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita*, 1(1).
- Brusca, I. and Martínez, J.C. (2016) 'Adopting International Public Sector Accounting Standards: a challenge for modernizing and harmonizing public sector accounting', *International Review of Administrative Sciences*, 82(4), pp. 724–744. Available at: <https://doi.org/10.1177/0020852315600232>.
- Fadhilah, A.N. et al. (2023) 'ANALISIS PENERAPAN ISAK 35 PADA LAPORAN KEUANGAN RSUD KOTA YOGYAKARTA', *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 2. Available at: <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>.
- van Helden, J. and Reichard, C. (2019) 'Making sense of the users of public sector accounting information and their needs', *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 31(4), pp. 478–495. Available at: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2018-0124>.
- Mursidah, S. et al. (2023) 'Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Masjid : ISAK 35 di Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang', *AKUA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2(4), pp. 232–245. Available at: <https://doi.org/10.54259/akua.v2i4.1907>.
- Piotrowski, S.J. (2017) 'The "Open Government Reform" Movement: The Case of the Open Government Partnership and U.S. Transparency Policies*', *American Review of Public Administration*, 47(2), pp. 155–171. Available at: <https://doi.org/10.1177/0275074016676575>.
- Rina, D.S., Nurilfaruqi, H. and Rahmawati, A.R. (2023) 'PENERAPAN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI LAPORAN KEUANGAN SESUAI DENGAN ISAK 35 PADA PARTAI POLITIK GOLONGAN KARYA', *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 2(10).

Samsiah, S. *et al.* (2022) 'Penyusunan Laporan Keuangan Sekolah Taman Kanak-Kanak Berdasarkan Pendekatan Isak 35', *COMSEP: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1).

BAB 4

STANDAR AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK

Oleh Catur Ragil Sutrisno

4.1 Pendahuluan

Definisi standar disebutkan dalam beberapa regulasi, di antaranya PP No. 3 Tahun 2015, PP No. 34 Tahun 2018, Perpres No. 63 Tahun 2018, PP No. 27 Tahun 2021 dan PP No. 29 Tahun 2021. Dalam PP No. 29 Tahun 2021 yang diterbitkan Presiden Republik Indonesia (2021) disebutkan bahwa standar adalah persyaratan teknis atau sesuatu yang dibakukan, termasuk tata cara dan metode yang disusun berdasarkan konsensus semua pihak / Pemerintah / keputusan internasional yang terkait dengan memperhatikan syarat keselamatan, keamanan, kesehatan, lingkungan hidup, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman, serta perkembangan pada masa kini dan masa depan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya. Standar juga dapat diartikan sebagai ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan atau ukuran atau tingkat biaya hidup. Juga dapat berarti sesuatu yang dianggap tetap nilainya sehingga dapat dipakai sebagai ukuran nilai (harga) (KBBI, 2016).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, standar dapat dimaknai sebagai ukuran atau patokan yang dibuat oleh pihak berwenang dengan memperhatikan syarat tertentu sehingga diperoleh manfaat yang besar. Standar disusun dan berlaku pada skala nasional maupun internasional, dibutuhkan dan diterapkan di berbagai bidang, seperti industri, perdagangan, teknik, moneter, dan sebagainya termasuk akuntansi. Standar akuntansi diartikan sebagai seperangkat prinsip, standar, dan prosedur umum yang menentukan dasar kebijakan dan praktik akuntansi keuangan (Kenton, 2023). Praktik akuntansi di lingkungan organisasi/entitas apapun harus mengacu pada standar yang telah ditetapkan dan berlaku, termasuk di sektor publik yang

mengelola dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana publik. Sektor publik meliputi pemerintah baik pusat maupun daerah, organisasi di bidang pendidikan, kesehatan, organisasi massa dan organisasi berorientasi non-laba lainnya. Ada pendapat yang menyebutkan BUMN / BUMD termasuk sektor publik karena dimiliki pemerintah meskipun entitas bisnis berorientasi laba.

4.2 Urgensi dan Manfaat Standar Akuntansi

Standar akuntansi berkaitan dengan semua aspek keuangan suatu entitas, termasuk aset, kewajiban, pendapatan, beban, dan ekuitas pemegang saham. Contoh spesifik standar akuntansi mencakup pengakuan pendapatan, klasifikasi aset, metode penyusutan yang diperbolehkan, apa yang dianggap dapat disusutkan, klasifikasi sewa, dan pengukuran saham beredar. Standar akuntansi menentukan kapan dan bagaimana peristiwa ekonomi harus diakui, diukur, dan ditampilkan. Entitas eksternal, seperti bank, investor, dan badan pengatur, mengandalkan standar akuntansi untuk memastikan informasi yang relevan dan akurat tersedia tentang entitas.

Pernyataan teknis ini telah memastikan transparansi dalam pelaporan dan menetapkan batasan ukuran pelaporan keuangan. Standar akuntansi meningkatkan transparansi pelaporan keuangan di semua negara. Standar ini menentukan kapan dan bagaimana peristiwa ekonomi harus dikenali, diukur, dan ditampilkan. Entitas eksternal, seperti bank, investor, dan regulator, bergantung pada standar akuntansi untuk memastikan informasi yang relevan dan akurat tentang entitas. Pernyataan teknis ini telah memastikan transparansi dalam pelaporan dan menetapkan batasan ukuran pelaporan keuangan. (Kenton, 2023).

Standar Akuntansi memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada calon investor tidak menyesatkan dengan cara apa pun. Manfaat standar akuntansi, antara lain:

1. Mencapai Keseragaman dalam Akuntansi. Standar Akuntansi memberikan aturan standar perlakuan dan pencatatan transaksi, bahkan memiliki format standar laporan keuangan, yang merupakan langkah-langkah untuk mencapai keseragaman metode akuntansi.

2. Meningkatkan Keandalan Laporan Keuangan. Ada banyak pemangku kepentingan suatu perusahaan dan mereka mengandalkan laporan keuangan sebagai informasinya. Banyak dari pemangku kepentingan ini yang mendasarkan keputusannya pada data yang disediakan oleh laporan keuangan tersebut. Lalu ada juga calon investor yang mengambil keputusan investasinya berdasarkan laporan keuangan tersebut. Jadi, sangat penting bahwa pernyataan-pernyataan ini menyajikan gambaran yang benar dan *fair* mengenai situasi keuangan perusahaan. Standar akuntansi memastikan bahwa laporan tersebut dapat diandalkan dan dapat dipercaya.
3. Mencegah Penipuan dan Manipulasi Akuntansi. Standar akuntansi menetapkan prinsip dan metodologi akuntansi yang harus diikuti oleh semua entitas. Salah satu dampaknya adalah manajemen suatu entitas tidak dapat memanipulasi data keuangan. Mengikuti standar ini bukanlah suatu pilihan, melainkan wajib. Jadi standar-standar ini mempersulit manajemen untuk salah menyajikan informasi keuangan dan bahkan mempersulit mereka untuk melakukan penipuan.
4. Membantu Auditor. Sekarang standar akuntansi menetapkan semua kebijakan akuntansi, aturan, peraturan, dll dalam format tertulis. Kebijakan ini harus dipatuhi. Jadi, jika auditor memeriksa bahwa kebijakan tersebut telah diikuti dengan benar, dia dapat yakin bahwa laporan keuangan itu benar dan *fair*.
5. Perbandingan. Ini adalah tujuan utama standar akuntansi lainnya. Karena semua entitas di suatu negara mengikuti seperangkat standar yang sama, akun keuangan mereka menjadi sebanding. Para pengguna laporan keuangan dapat menganalisis dan membandingkan kinerja keuangan berbagai perusahaan sebelum mengambil keputusan apa pun. Selain itu, dua pernyataan dari perusahaan yang sama dari tahun yang berbeda dapat dibandingkan sehingga dapat menunjukkan kurva pertumbuhan perusahaan kepada pengguna.

6. Menentukan Akuntabilitas Manajerial. Standar akuntansi membantu mengukur kinerja manajemen suatu entitas, membantu mengukur kemampuan manajemen untuk meningkatkan profitabilitas, menjaga solvabilitas perusahaan, dan tugas keuangan penting lainnya dari manajemen. Manajemen juga harus bijak dalam memilih kebijakan akuntansinya. Perubahan kebijakan akuntansi yang terus menerus menyebabkan kebingungan bagi pengguna laporan keuangan. Selain itu, prinsip konsistensi dan keterbandingan juga hilang (*Accounting Standards-Objectives, Benefits, Limitations*, no date).

4.3 Penyusunan Standar Akuntansi

Penyusunan standar akuntansi dilakukan oleh lembaga resmi yang diakui dan berwenang menyusun standar. Standar akuntansi disusun dan diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan (DSAK) yang dibentuk oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). DSAK bertanggung jawab untuk menyusun dan menerbitkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang mengacu pada IFRS. Sedangkan organisasi yang memiliki peranan dalam penyusunan standar pelaporan keuangan global adalah *Internasional Organization of Securities Commission* (IOSCO) dan *International Accounting Standards Board* (IASB).

IOSCO merupakan asosiasi dari organisasi yang mengatur pasar surat berharga dan *future* di dunia. Anggotanya merupakan regulator keuangan utama dari setiap negara. IOSCO tidak membentuk standar pelaporan keuangan. Organisasi ini bertujuan untuk memberi keyakinan bahwa pasar global dapat beroperasi secara efisien dan efektif.

IASB merupakan salah satu bagian dari struktur penyusun standar pelaporan keuangan global, *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Struktur penyusun IFRS secara internasional terdiri dari empat organisasi, yakni:

1. IFRS Foundation,
2. *International Accounting Standards Board* atau IASB,
3. *IFRS Advisory Council*, dan
4. *IFRS Interpretation Committee* (Widiastuti, 2022).

Mengutip Ikatan Akuntan Indonesia (2024), proses penyusunan standar akuntansi meliputi:

1. *Due Process Procedure* penyusunan dan pencabutan standar akuntansi keuangan / standar akuntansi keuangan syariah adalah sebagai berikut:
 - a. Identifikasi isu;
 - b. Konsultasi isu dengan DKS dalam hal ini diperlukan;
 - c. Melakukan riset terbatas;
 - d. Pembahasan materi standar akuntansi keuangan / standar akuntansi keuangan syariah;
 - e. Pengesahan dan publikasi *exposure draft*.
 - f. Pelaksanaan *public hearing*;
 - g. Pelaksanaan *limited hearing* (jika diperlukan);
 - h. Pembahasan masukan public; dan
 - i. Pengesahan standar akuntansi keuangan / standar akuntansi keuangan syariah
2. *Due Process Prosedure* penyusunan buletin teknis dan *annual improvement* tidak wajib mengikuti keseluruhan tahapan *due process* yang diatur sebagaimana dimaksud pada ayat

Sedangkan di sektor publik, penyusunan standar internasional di antaranya dilakukan oleh IPSAS dikeluarkan oleh pembuat standar internasional yang beroperasi untuk kepentingan publik di bawah naungan *Internatinal Federation of Accountants* (IFAC). Dewan IPSAS adalah pusat keahlian unik di bidang akuntansi pemerintahan. IPSASB beroperasi sebagai pembuat standar yang independen, global, dan akuntabel. Kapasitas IPSASB untuk bekerja demi kepentingan publik secara transparan diawasi oleh *the Public Interest Committee* yang dibentuk pada tahun 2015 dan mencakup perwakilan dari lembaga internasional yang mempunyai kepentingan pada pemerintahan. akuntansi, seperti OECD, IMF, Bank Dunia, dan IOSCO.

Di Indonesia, berlaku Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 tahun 2010. Berdasarkan Lampiran III PP 71 Tahun 2010 yang diterbitkan Presiden Republik Indonesia (2010), langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan SAP Berbasis AkruaI sebagai berikut:

1. SAP Berbasis AkruaI dikembangkan dari SAP PP 24/2005 dengan mengacu pada *Internatonal Public Sector Accounting Standards* (IPSAS) dan memperhatikan peraturan perundangan yang berlaku.
2. SAP Berbasis AkruaI adalah SAP PP 24/2005 yang telah dikembangkan sesuai dengan basis akruaI.
3. Laporan Operasional – yang dalam SAP PP 24/2005 disebut dengan nama Laporan Kinerja Keuangan dan bersifat opsional – dalam SAP Berbasis AkruaI menjadi salah satu PSAP untuk pelaporan atas pendapatan dari sumber daya ekonomi yang diperoleh dan beban untuk kegiatan pelayanan pemerintahan.
4. Kerangka konseptual dalam SAP PP 24/2005 dimodifikasi dan diperbarui sehingga menjadi kerangka konseptual dari PSAP berbasis akruaI

SAP disusun oleh Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (KSAP) yang independen dan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah setelah terlebih dahulu mendapat pertimbangan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

4.4 Standar Akuntansi Pemerintah

Pada skala internasional berlaku *The International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS). IPSAS adalah standar pelaporan keuangan pemerintah. IPSAS bukan merupakan persyaratan untuk mempersiapkan dan menggunakan anggaran sepanjang tahun. IPSAS diterapkan dalam penyusunan laporan akhir tahun untuk mengkomunikasikan kepada seluruh komu nitas pengguna mengenai posisi keuangan dan kinerja keuangan sektor publik. IPSAS adalah standar akuntansi akruaI penuh. Istilah “penuh” berarti bahwa entitas pemerintah mencatat seluruh transaksi, yang mempengaruhi posisi keuangannya, sebelum - dan terlepas dari - pergerakan kas. Istilah “penuh” juga mengacu pada gagasan komprehensif tentang posisi keuangan yang mencakup uang tunai. Gagasan tersebut tidak hanya mencakup uang tunai, tetapi juga mencakup seluruh aset dan liabilitas keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan adalah perubahan aset bersih selama

periode pelaporan, yang lebih besar dibandingkan pergerakan uang tunai (D'Amore, 2015).

Jadi, sistem berbasis IPSAS memberikan lebih banyak informasi dibandingkan sistem kas atau sistem lainnya yang tidak memperhitungkan seluruh transaksi, seluruh aset, dan seluruh liabilitas suatu entitas. Oleh karena itu diperlukan seperangkat akrual yang terintegrasi. IPSAS tentang pengakuan, pengukuran dan penyajian komponen posisi keuangan dan kinerja suatu entitas.

Sedangkan pada skala nasional, di Indonesia berlaku Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Menurut PP 71 tahun 2010 yang diterbitkan Presiden Republik Indonesia (2010), SAP adalah prinsip-prinsip akuntansi yang diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan keuangan pemerintah. Sedangkan Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) adalah SAP yang diberi judul, nomor, dan tanggal efektif. Standar ini menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Dalam standar ini, basis akuntansi yang digunakan dalam laporan keuangan pemerintah entitas adalah Basis Akrual.

Pemerintah menerapkan SAP Berbasis Akrual yang mengakui pendapatan, beban, aset, utang, dan ekuitas dalam pelaporan finansial berbasis akrual, serta mengakui pendapatan, belanja dan pembiayaan dalam pelaporan pelaksanaan anggaran berdasarkan basis yang ditetapkan dalam APBD. Basis akrual adalah basis akuntansi yang mengakui pengaruh transaksi dan peristiwa lainnya pada saat transaksi dan peristiwa itu terjadi, tanpa memperhatikan saat kas atau setara kas diterima atau dibayar. Manfaat dari basis akrual ini adalah memberikan gambaran yang utuh atas posisi keuangan pemerintah, menyajikan informasi yang sebenarnya mengenai hak dan kewajiban pemerintah, dan bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja pemerintah terkait biaya jasa layanan, efisiensi dan pencapaian tujuan (Indrianto, 2022).

4.5 Standar Akuntansi Organisasi Berorientasi Nonlaba

Standar Akuntansi Keuangan selain mengatur penyajian laporan keuangan untuk entitas bisnis, juga entitas berorientasi nonlaba (non bisnis). Hal ini diatur dalam Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK) 35 sebagai pengganti Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 45. Pencabutan PSAK 45 disebabkan konvergensi IFRS dan mengakibatkan SAK berbasis industri harus dicabut. ISAK 35 mengatur tentang penyajian laporan keuangan entitas berorientasi nonlaba. ISAK 35 yang diterbitkan oleh DSAK IAI merupakan interpretasi dari PSAK 1: *Penyajian Laporan Keuangan* paragraf 05 yang memberikan contoh bagaimana entitas berorientasi nonlaba membuat penyesuaian baik: (i) penyesuaian deskripsi yang digunakan untuk pos-pos tertentu dalam laporan keuangan; dan (ii) penyesuaian deskripsi yang digunakan untuk laporan keuangan itu sendiri.

ISAK 35 yang disahkan pada 11 April 2019 dan berlaku efektif pada 1 Januari 2020 ini terdiri dari 13 paragraf yang melingkup latar belakang, ruang lingkup, permasalahan, Interpretasi tanggal efektif serta disajikan contoh ilustratif. Contoh ilustratif mencakup laporan posisi keuangan, laporan penghasilan komprehensif, laporan perubahan aset neto, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan. Yayasan, asosiasi, dan institut merupakan organisasi nonlaba. Semakin bertambahnya organisasi nonlaba maka, diperlukannya juga laporan keuangan entitas berorientasi nonlaba untuk pertanggungjawaban dengan para *stakeholder*.

Mengutip Putri (2021), interpretasi ini diterapkan untuk entitas berorientasi nonlaba terlepas dari bentuk badan hukum entitas tersebut dan dapat diterapkan untuk entitas nonlaba yang menggunakan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP).

Adapun interpretasi Standar Akuntansi Keuangan ini adalah sebagai berikut:

1. Penyajian laporan keuangan entitas berorientasi nonlaba disusun dengan memperhatikan persyaratan penyajian laporan keuangan, struktur laporan keuangan dan

persyaratan minimal isi laporan keuangan yang telah diatur dalam PSAK 1: Penyajian Laporan Keuangan.

2. Entitas berorientasi nonlaba dapat membuat penyesuaian deskripsi yang digunakan untuk beberapa pos yang terdapat dalam laporan keuangan. Sebagai contoh, jika sumber daya yang diterima oleh entitas yang berorientasi nonlaba mengharuskan entitas untuk memenuhi kondisi yang melekat pada sumber daya tersebut, entitas dapat menyajikan jumlah sumber daya tersebut berdasarkan sifatnya, yaitu pada adanya pembatasan (*with restriction*) atau tidak adanya pembatasan (*without restriction*) oleh pemberi kerja.
3. Entitas berorientasi nonlaba juga dapat menyesuaikan deskripsi yang digunakan atas laporan keuangan itu sendiri. Sebagai contoh, penyesuaian atas penggunaan judul “laporan perubahan aset neto” daripada “laporan perubahan ekuitas”. Penyesuaian atas judul laporan keuangan tidak dibatasi sepanjang judul mencerminkan fungsi yang lebih sesuai dengan isi laporan keuangannya.
4. Entitas non-laba tetap harus mempertimbangkan seluruh fakta dan keadaan relevan dalam menyajikan laporan keuangannya termasuk catatan atas laporan keuangan, sehingga tidak mengurangi kualitas informasi yang disajikan dalam laporan keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Accounting Standards- Objectives, Benefits, Limitations* (no date) [www.toppr.com](https://www.toppr.com/guides/principles-and-practice-of-accounting/accounting-standards/accounting-standards-objectives-benefits-limitations/). Available at: <https://www.toppr.com/guides/principles-and-practice-of-accounting/accounting-standards/accounting-standards-objectives-benefits-limitations/> (Accessed: 17 January 2024).
- D'Amore, M. (2015) *Application of The International Public Sector Accounting Standards*, [ipsasb.org](https://www.ipsasb.org). Available at: <https://www.ipsasb.org/news-events/2015-06/application-international-public-sector-accounting-standards> (Accessed: 13 January 2024).
- Ikatan Akuntan Indonesia (2024) *Proses Penyusunan SAK*, www.iaiglobal.or.id. Available at: <http://www.iaiglobal.or.id/v03/standar-akuntansi-keuangan/tentang-2-proses-penyusunan-sak> (Accessed: 17 January 2024).
- Indrianto, N. P. P. (2022) *Standar Akuntansi Pemerintah, PP 71 Tahun 2010*, klc2.kemenkeu.go.id. Available at: <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms/knowledge/standar-akuntansi-pemerintah-pp-71-tahun-2010-563ef849/detail/> (Accessed: 12 January 2024).
- KBBI (2016) 'Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia', *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi V*, p. 19700428. Available at: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.
- Kenton, W. (2023) *Accounting Standard Definition: How It Works*, [investopedia.com](https://www.investopedia.com). Available at: <https://www.investopedia.com/terms/a/accounting-standard.asp> (Accessed: 12 January 2024).
- Presiden Republik Indonesia (2010) *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah*. Indonesia.
- Presiden Republik Indonesia (2021) *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Bidang Perdagangan, Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*. Indonesia.

- Putri, A. N. (2021) *Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK) 35 tentang Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba*, *au-partners.com*. Available at: <https://au-partners.com/id/blog/interpretasi-standar-akuntansi-keuangan-isak-35-tentang-penyajian-laporan-keuangan-entitas-berorientasi-nonlaba> (Accessed: 19 January 2024).
- Widiastuti, B. (2022) *Organisasi Penyusun Standar*, *klc2.kemenkeu.go.id*. Available at: <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms/knowledge/organisasi-penyusun-standar-akuntansi-menengah-i-pendahuluan-2-bagian-1-29970985/detail/> (Accessed: 17 January 2024).

BAB 5

SIKLUS AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK

Oleh Sasmita Nabila Syahrir

5.1 Pendahuluan

Sebelum kita membahas siklus akuntansi sektor publik lebih mendalam, terlebih dahulu kita harus mengetahui apakah akuntansi sektor publik itu? Akuntansi sektor publik adalah bidang dari akuntansi yang khusus memuat suatu unit yang berkaitan dengan sektor publik atau sektor pemerintahan. Siklus akuntansi sektor publik memiliki perbedaan dari akuntansi sektor swasta dengan adanya peraturan atau standar akuntansi yang berlaku khusus untuk sektor publik dengan menggunakan suatu pedoman dalam menyusun laporan keuangan sektor publik, yaitu Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP).

5.2 Ruang Lingkup Akuntansi Sektor Publik

Ruang lingkup akuntansi sektor publik pemerintah mencakup pengukuran, pelaporan, dan analisis keuangan dari aktivitas dan operasi pemerintah. Akuntansi sektor publik memiliki beberapa karakteristik dan prinsip yang membedakannya dari akuntansi sektor swasta.

5.2.1 Tujuan Akuntansi Sektor Publik

Tujuan utama dari akuntansi sektor publik adalah untuk memberikan informasi keuangan yang relevan, akurat dan transparan kepada para pihak yang berkepentingan dan sebagai proses pengambilan keputusan.

5.2.2 Pentingnya Akuntansi Sektor Publik

Akuntansi sektor publik mengambil peranan yang sangat penting bagi pemerintahan dalam menjaga akuntabilitas, transparansi dan efisiensi dalam mengelola keuangan. Dibawah ini beberapa alasan mengapa akuntansi sektor publik sangat penting :

1. Transparansi dan Akuntabilitas

Akuntansi sektor publik membantu menimbulkan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Adanya sistem akuntansi yang baik, masyarakat dapat mengerti pengalokasian uang pajak, serta masyarakat lebih mudah mengambil dan memahami informasi keuangan pemerintah. Transparansi dan akuntabilitas dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemakai dana publik dan mengecilkan adanya kecurangan ataupun penggelapan keuangan negara dan juga dapat memberikan informasi keuangan yang dapat dipercaya serta dapat membantu memastikan akuntabilitas pemerintah terhadap keputusan keuangan dan program-program yang dijalankan.

2. Pengambilan Keputusan yang Tepat

Pengambilan keputusan yang tepat dapat membantu para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan yang baik terhadap pengalokasian anggaran serta entitas publik dapat memberikan kebijakan yang baik juga kepada masyarakat.

3. Pengendalian dan Pengelolaan Risiko

Dengan adanya pengendalian dan pengelolaan risiko yang baik, akan secepatnya menanggapi masalah keuangan yang kemungkinan akan muncul.

4. Pertanggungjawaban pada Pemilik dan Masyarakat

Pemerintah bertanggungjawab kepada masyarakat. Dimana informasi keuangan yang baik dapat memberikan pemahaman yang baik juga kepada masyarakat mengenai penggunaan dana publik.

5. Pengawasan dan Audit

Pengawasan dan audit dapat membantu keabsahan dalam laporan keuangan dan juga mengevaluasi laporan keuangan apakah sudah sesuai dengan standar yang berlaku.

6. Mengukur Kinerja Pemerintah

Dengan akuntansi sektor publik, unit pemerintahan bisa mengukur kinerja mereka dalam mengelola keuangan. Pengelolaan keuangan akuntansi sektor publik yang baik dapat menjadi wadah pengevaluasian program-program yang telah direalisasikan serta mengidentifikasi program-

program yang membutuhkan perbaikan. Sehingga, akuntanis sektor publik membantu pemerintah dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana publik.

7. Menyediakan Informasi Keuangan yang Akurat

Pada laporan keuangan pemerintah, laporan keuangan harus dapat di percaya dan akurat. Informasi yang akurat sangat penting bagi masyarakat dan pemangku kepentingan, seperti pemilik, kreditur, investor dan pihak terkait lainnya. Laporan keuangan yang akurat dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan yang baik serta minimnya risiko keuangan.

5.3 Pengertian Siklus Akuntansi Sektor Publik

Siklus akuntansi sektor publik pada dasarnya sama dengan siklus akuntansi pada umumnya, namun saja siklus akuntansi sektor publik memiliki ciri khas kegiatan dan operasi pada pemerintahan. Pengertian dari siklus akuntansi sektor publik adalah serangkaian prosedur atau langkah-langkah secara sistematis yang dibuat dalam pengelolaan laporan keuangan, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan serta pengawasan pada laporan keuangan pemerintah.

Siklus Akuntansi Sektor Publik

Adapun langkah-langkah dari siklus akuntansi sektor publik, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Siklus perencanaan dalam akuntansi sektor publik berpedoman pada serangkaian langkah-langkah atau proses yang dijalankan oleh sektor publik untuk merencanakan suatu kegiatan akuntansi.

a. Anggaran

Perencanaan anggaran sektor publik adalah proses penyusunan dan perancangan rencana pengeluaran dan penerimaan keuangan oleh entitas sektor publik dalam suatu periode waktu tertentu. Tujuan dari perencanaan anggaran sektor publik adalah untuk mencapai tujuan dan

misi organisasi, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan memastikan keberlanjutan operasionalb

b. Rencana Keuangan

Rencana keuangan pada sektor publik adalah suatu perencanaan yang memberikan proyeksi dalam mengarahkan alokasi sumber daya keuangan untuk suatu periode tertentu sesuai dengan tujuan serta pencapaian dari unit sektor publik. Perencanaan keuangan membantu dalam perencanaan, pengelolaan dan mengontrol sumber daya yang efektif, serta memberikan transparansi dan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan.

2. Pelaksanaan

Ada beberapa rangkaian langkah-langkah dalam pelaksanaan siklus akuntansi sektor publik dalam mencatat laporan keuangan sektor publik. Pelaksanaan siklus akuntansi sektor publik diharapkan ketelitian, konsistensi dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip akuntansi sektor publik. Laporan keuangan yang dihasilkan dari pelaksanaan siklus akuntansi sektor publik menjadi suatu informasi dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas keuangan entitas sektor publik.

a. Pencatatan Transaksi

Pencatatan transaksi akuntansi sektor publik melibatkan langkah-langkah untuk merekam secara sistematis setiap kejadian ekonomi atau keuangan yang terjadi dalam entitas sektor publik. Proses ini adalah bagian penting dari siklus akuntansi yang membantu menghasilkan informasi keuangan yang akurat dan dapat dipercaya.

b. Pengendalian Internal

Pengendalian internal akuntansi sektor publik mengarah pada rangkaian prosedur dan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan akuntansi dan keuangan entitas sektor publik berjalan efisien, efektif, dan sesuai dengan standar etika dan peraturan yang berlaku. Pengendalian internal memiliki peran penting dalam menjaga integritas informasi keuangan, mencegah fraud dan memberikan keyakinan bahwa laporan keuangan dapat diandalkan.

3. Pelaporan

Pelaporan akuntansi sektor publik merupakan proses media informasi keuangan sektor publik kepada pemangku kepentingan dalam memberikan cerminan yang akurat mengenai posisi keuangan, kinerja dan pengelolaan sumber daya di entitas sektor publik. Pelaporan ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan pengambilan keputusan yang efektif.

a. Laporan Keuangan

Laporan keuangan sektor publik adalah suatu laporan keuangan yang memberikan informasi laporan keuangan mengenai posisi keuangan, kinerja dan arus kas entitas sektor publik selama suatu periode waktu tertentu. Laporan keuangan ini dibuat agar memberikan gambaran yang jelas mengenai sumber daya keuangan entitas tersebut digunakan dan dikelola. Laporan keuangan sektor publik umumnya mencakup beberapa bagian, diantaranya sebagai berikut :

1) Laporan Realisasi Anggaran

Laporan Realisasi Anggaran adalah laporan keuangan yang memberikan perbandingan antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi atau pencapaian yang sesungguhnya dalam suatu periode waktu tertentu. Laporan realisasi anggaran ini memberikan gambaran mengenai anggaran yang telah ditetapkan telah tercapai dan bagaimana alokasi dana telah digunakan. Laporan realisasi anggaran penting dalam monitoring dan pengevaluasian kinerja keuangan entitas sektor publik. Hal ini membantu dalam akuntabilitas pengelolaan keuangan sektor publik dan memastikan bahwa alokasi dana sesuai dengan tujuan dan prioritas yang telah ditetapkan dalam anggaran. Laporan ini juga memberikan informasi yang berharga kepada pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat dan lembaga keuangan, untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

2) Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih (LPSAL) Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih (LPSAL) atau

dalam bahasa Inggris disebut *Excess of Expenditure over Revenue* adalah laporan keuangan yang disusun oleh entitas sektor publik untuk menyajikan informasi tentang perubahan antara pengeluaran (*expenditure*) dan pendapatan (*revenue*) dalam suatu periode anggaran tertentu. LPSAL digunakan untuk melaporkan keadaan keuangan entitas yang mengalami defisit atau surplus dalam pelaksanaan anggaran.

3) Laporan Neraca

Pada laporan neraca menunjukkan nilai aset, kewajiban, dan ekuitas entitas pada suatu titik waktu tertentu. Aset mencakup properti, perlengkapan, kas dan investasi. Kewajiban mencakup hutang dan tanggungan keuangan lainnya. Ekuitas mencakup kontribusi pemilik atau pemerintah, pendapatan yang belum direalisasi, dan lain-lain.

4) Laporan Operasional (LO)

Laporan operasional adalah laporan yang menyajikan berbagai unsur pendapatan-LO, beban, surplus/defisit dari operasi, surplus/defisit dari kegiatan non operasional, surplus/defisit-LO, yang diperlukan untuk penyajian yang wajar.

5) Laporan Perubahan Ekuitas (LPE)

Laporan perubahan ekuitas pada laporan pemerintahan biasa disebut sebagai Laporan Perubahan Ekuitas Pemerintah (*Government Equity Statement*) atau sering juga disebut sebagai Laporan Perubahan Modal (*Statement of Changes in Equity*). Laporan ini memberikan informasi mengenai perubahan dalam posisi keuangan pemerintah dari satu periode ke periode lainnya. Pada dasarnya, ini mencakup perubahan dalam ekuitas bersih pemerintah yang dapat berasal dari berbagai sumber.

Laporan perubahan ekuitas pada laporan pemerintahan membantu para pemangku kepentingan untuk memahami bagaimana posisi keuangan pemerintah berubah dari satu periode ke periode lainnya. Hal ini juga membantu dalam melacak dan memahami dampak

dari keputusan kebijakan, perubahan ekonomi, dan faktor lainnya terhadap keuangan pemerintah.

6) Laporan Arus Kas (LAK)

Laporan arus kas adalah bagian dari laporan keuangan pemerintah yang mencatat arus masuk dan keluar kas selama suatu periode tertentu. Laporan ini memberikan gambaran tentang sumber-sumber kas dan penggunaan kas pemerintah selama periode tersebut. Laporan Arus Kas membantu pemangku kepentingan, seperti warga negara, lembaga keuangan, dan pihak lainnya, untuk memahami kemampuan pemerintah dalam menghasilkan dan menggunakan kas.

b. Laporan Kinerja

Laporan kinerja adalah dokumen yang merinci hasil pencapaian dan kinerja pemerintah dalam melaksanakan kebijakan, program, dan proyek selama suatu periode waktu. Laporan ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya tentang sejauh mana pemerintah telah mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan

Pengawasan laporan keuangan pada pemerintah sangat penting untuk memastikan bahwa informasi tersebut transparansi, akuntabilitas, akurat, dapat dipercaya dan keberlanjutan keuangan pemerintah. Dan yang lebih pentingnya lagi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum. Berikut adalah beberapa langkah dan prinsip yang umumnya diterapkan dalam pengawasan laporan keuangan pemerintah untuk menjamin integritas dan transparansi laporan keuangan, yaitu :

a. Audit Internal

Pemerintah dapat memiliki departemen audit internal yang bertanggung jawab untuk memeriksa proses keuangan dan melaporkan temuan kepada manajemen. Audit internal dapat membantu mengidentifikasi risiko,

memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, serta meningkatkan efisiensi operasional.

Audit internal pemerintah adalah suatu kegiatan independen, objektif, dan sistematis yang dilakukan oleh organisasi audit internal di dalam suatu entitas pemerintah. Tujuan utama dari audit internal pemerintah adalah untuk memberikan keyakinan dan jaminan kepada manajemen dan pihak-pihak yang berkepentingan mengenai efektivitas, efisiensi, dan ketaatan terhadap kebijakan, prosedur, dan peraturan yang berlaku.

Audit internal pemerintah berperan penting dalam mendukung akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola yang baik di sektor publik. Ini membantu memastikan bahwa sumber daya publik dikelola dengan efisien dan efektif serta sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku

b. Audit Eksternal

Laporan keuangan pemerintah biasanya diaudit oleh lembaga audit eksternal atau Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk memastikan bahwa laporan tersebut sesuai dengan standar akuntansi dan kebijakan yang berlaku. Audit eksternal membantu memastikan bahwa laporan keuangan memberikan gambaran yang tepat dan akurat mengenai posisi keuangan pemerintah. Audit eksternal pemerintah adalah proses pemeriksaan independen terhadap laporan keuangan suatu entitas pemerintah oleh lembaga audit eksternal atau Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Tujuan utama audit eksternal pemerintah adalah memberikan keyakinan dan jaminan bahwa laporan keuangan pemerintah tersebut disusun dengan benar, akurat, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Audit eksternal pemerintah merupakan mekanisme penting dalam sistem pengawasan dan akuntabilitas publik. Laporan audit yang diterbitkan memberikan informasi yang kritis bagi para pemangku kepentingan untuk menilai kinerja keuangan dan tata kelola pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2008. *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Indra Bastian. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2016. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik: Edisi Terbaru*. Yogyakarta: ANDI.
- Moh. Mahsun, Firma S., dan Heribetus A. P. 2016. *Akuntansi Sektor Publik: Edisi Ketiga*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.

BAB 6

AKUNTANSI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

Oleh Riha Dedi Priantana

6.1 Pendahuluan

Layanan publik merupakan bentuk pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau organisasi yang didanai oleh pemerintah dan ditujukan kepada masyarakat umum (Rachman, 2021). Pemerintah atau lembaga sektor publik menyediakan layanan ini dengan mengandalkan dana publik, seperti pajak. Meskipun sifat dan cakupan sektor publik dapat berbeda-beda, tujuan umumnya tetap sama, yaitu melayani kepentingan publik secara keseluruhan (Ridwan dan Sudrajat, 2020). Oleh karena itu, ruang lingkup sektor publik mencakup beragam bidang layanan seperti kesehatan, pendidikan, transportasi, keamanan publik, dan layanan sosial. Keberadaan layanan ini memegang peran krusial didalam memastikan kelancaran fungsi negara untuk kepentingan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan warga negara.

Tujuan utama dari layanan publik adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan secara menyeluruh, sambil memainkan peran kritis untuk kesetaraan dan keadilan sosial. layanan publik lebih terfokus pada pengiriman layanan daripada produksi produk, dengan tujuan utama memenuhi kebutuhan pengguna layanan dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Kontribusinya terhadap ekonomi dan kesejahteraan sosial menjadi aspek signifikan di sebagian besar negara, memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Oleh karena itu, implementasi dan efektivitas layanan publik sangat dipengaruhi oleh perubahan demografi, ekspektasi yang meningkat, dan kendala ekonomi seringkali memengaruhi, menggambarkan kompleksitas dalam

menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Menurut Prowle (2020), layanan publik memiliki karakteristik khusus yang menandai perannya dalam masyarakat. Karakteristik tersebut termanifestasi dalam regulasi yang mengatur layanan publik, yang secara khusus diatur oleh undang-undang yang disahkan oleh lembaga legislatif negara. Undang-undang ini tidak hanya menetapkan struktur organisasi layanan publik, tetapi juga merinci tugas, tata kelola, pendanaan, dan persyaratan pelaporan yang harus dipatuhi. Proses tata kelola dalam layanan publik memiliki fokus utama pada pemenuhan kebutuhan pengguna sambil memberikan nilai sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Keberadaan pengaruh politik menjadi elemen penting, karena layanan publik erat kaitannya dengan kebijakan politik. Wakil anggota dewan terpilih memiliki peran yang signifikan dalam memastikan ketersediaan dan kualitas layanan publik, merupakan aspek yang sangat terkait dengan dinamika politik.

Karakteristik lain dari layanan di sektor publik ini terkadang beroperasi sebagai monopoli, serta juga menyediakan layanan tanpa adanya pesaing sehingga menyebabkan ketidakefisienan atau kurangnya kepuasan bagi pengguna. Layanan publik juga seringkali diselenggarakan dengan biaya yang minimal atau bahkan tanpa biaya, tersedia secara umum gratis pada saat konsumsi. Meskipun beberapa biaya mungkin dikenakan, sebagian besar layanan publik melibatkan subsidi, mencerminkan komitmen untuk menyediakan layanan yang merata dan terjangkau bagi masyarakat. Oleh karena itu, kompleksitas dan tantangan yang dihadapi oleh layanan publik dalam menjalankan fungsinya secara efektif harus berhadapan dengan politik, keuangan, dan kepuasan pengguna. Sebagai konsekuensinya, layanan publik dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan tren sosial, ekonomi, dan teknologi guna memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Sebagai kesimpulan, layanan di sektor publik tidak hanya melibatkan aspek operasional dan keuangan, tetapi juga mencakup ketidakpastian yang timbul dari pengawasan politik dan publik. Kompleksitas layanan publik menjadi semakin jelas, di mana penyediaan layanan harus sejalan dengan kebutuhan masyarakat sambil tetap beroperasi dalam lingkungan politik dan keuangan

yang dinamis. Keseluruhan, ciri khas dan tantangan layanan publik mencerminkan kompleksitas dalam memastikan penyediaan layanan yang efektif dan responsif terhadap dinamika yang terus berubah dalam masyarakat. Oleh karena itu, layanan di sektor publik sangat membutuhkan analisis perhitungan ekonomi, sambil memenuhi kebutuhan pengguna layanan dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Kebutuhan ini dapat diperankan oleh akuntansi manajemen dalam layanan publik. Akuntansi manajemen itu tidak hanya berguna dalam mendukung pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya, tetapi juga dalam penyediaan layanan publik yang efektif. Pencapaian tujuan ini memerlukan berbagai keterampilan dan kompetensi di luar aspek teknis, termasuk pemahaman mendalam terhadap tantangan dan tujuan khas yang dihadapi oleh organisasi layanan publik. Dalam layanan di sektor publik, akuntansi manajemen lebih menitikberatkan pada pengambilan keputusan internal dan digunakan untuk kegiatan perencanaan, kontrol, dan pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen menjadi mitra dalam pengambilan keputusan manajemen, menyusun sistem perencanaan dan manajemen kinerja, serta memberikan keahlian dalam pelaporan dan pengendalian keuangan di sektor publik.

6.2 Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen Sektor Publik

American Accounting Association (AAA) mendefinisikan akuntansi sebagai suatu proses identifikasi, pengukuran, dan penyampaian informasi ekonomi yang bertujuan memfasilitasi pertimbangan dan pengambilan keputusan yang berbasis informasi oleh pengguna informasi tersebut. Akuntansi, dalam konteks organisasi, melibatkan penyediaan informasi kepada pengguna, baik eksternal (seperti pemasok, klien, pemberi pinjaman) maupun internal (seperti direksi, manajer senior, manajer operasional), untuk memenuhi tanggung jawab dan mendukung pengambilan keputusan mengenai penggunaan sumber daya.

Sifat dan tujuan akuntansi manajemen dapat bervariasi tergantung pada industri dan sektor di mana ia diterapkan. Di ranah bisnis, akuntansi manajemen sering berfokus pada analisis

keuangan yang mencakup profitabilitas, pertumbuhan penjualan, dan pengembalian atas aset. Dalam konteks ini, tugas akuntan manajemen mencakup analisis biaya, pendapatan, dan aset keuangan. Namun, perbedaan mendasar muncul ketika akuntansi manajemen diterapkan pada layanan publik. Di sektor ini, tujuan dan fokus akuntansi manajemen berorientasi pada pembuatan keputusan ekonomis terkait aktivitas layanan, pemahaman terhadap biaya-biaya peluang, dan evaluasi efisiensi ekonomi. Perbedaan ini muncul karena organisasi sektor publik memiliki tujuan yang melampaui aspek keuangan semata, dan lebih menitikberatkan pada pemenuhan tujuan, seperti penyediaan layanan publik, penggunaan sumber daya, serta dampaknya pada individu dan masyarakat.

Isu-isu kunci yang dihadapi oleh organisasi layanan di sektor publik melibatkan sifat sumber daya publik yang terbatasnya. Dalam konteks ini, akuntansi manajemen di sektor publik menjadi instrumen kunci dalam memahami dan mengelola sumber daya yang terbatas ini. Seiring dengan itu, fokus analisis bergeser dari keuntungan finansial semata menjadi evaluasi dampak sosial dan efisiensi pelayanan publik. Dengan memahami biaya peluang dan menganalisis efisiensi ekonomi, organisasi sektor publik dapat membuat keputusan yang lebih bijaksana dalam memprioritaskan alokasi sumber daya. Keseluruhan, perbedaan dalam sifat dan tujuan akuntansi manajemen antara sektor bisnis dan layanan publik mencerminkan kompleksitas dan diversitas tantangan yang dihadapi oleh para akuntan manajemen dalam menyediakan informasi yang relevan dan berguna untuk pengambilan keputusan dalam konteks yang berbeda.

Akuntansi manajemen dalam sektor publik memiliki tujuan dan orientasi yang spesifik, yaitu tidak hanya terbatas pada analisis ekonomi yang mencakup biaya dan manfaat keuangan, tetapi juga melibatkan aspek sosial kemasyarakatan. Dalam kerangka ini, akuntansi manajemen di sektor publik bertugas untuk menilai manfaat bersih keseluruhan dari setiap aktivitas layanan sehingga dapat menentukan prioritas aktivitas layanan yang harus dikejar. Oleh karena itu, akuntan manajemen dalam layanan publik harus memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip dan teknik analisis ekonomi guna mendukung pengambilan keputusan strategis,

kemampuan untuk menerapkan alat dan teknik akuntansi manajemen dengan tepat, bersamaan dengan memahami karakteristik lingkungan unik organisasi sektor publik, termasuk tingkat operasional, taktis, dan strategis, menjadi kunci keberhasilan akuntan manajemen.

Selain keterampilan teknis, akuntan manajemen dalam layanan publik harus dilengkapi dengan pengetahuan sektoral, pemahaman perilaku, keterampilan interpretasi, kemampuan komunikasi, kreativitas, dan keahlian dalam membangun hubungan kerja yang efektif. Akuntan manajemen dihadapkan pada tugas untuk menyampaikan informasi keuangan dan non-keuangan kepada berbagai pemangku kepentingan, serta berkontribusi pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dengan kreativitas dan wawasan yang cukup. Desain sistem akuntansi manajemen di organisasi sektor publik akan bervariasi sesuai jenis layanan, struktur organisasi, arah strategis, proses operasional, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Tidak ada pendekatan yang bersifat universal, sehingga sistem akuntansi manajemen harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik unik dari setiap organisasi.

Akuntansi manajemen di sektor publik memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan, perencanaan, kontrol, dan evaluasi. Proses akuntansi manajemen dalam layanan publik diartikan sebagai penyediaan informasi keuangan yang akurat, yang bertujuan membantu para pemimpin instansi, lembaga, atau organisasi dalam pengambilan keputusan operasional dan keputusan strategis jangka panjang. Fokus pada aspek perilaku dalam akuntansi manajemen menyoroti pentingnya keselarasan tujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dalam konteks ini, akuntansi manajemen sektor publik didefinisikan sebagai suatu proses yang mencakup identifikasi, pengukuran, dan penyampaian informasi ekonomi guna mendukung pengambilan keputusan, baik oleh pengguna eksternal maupun internal suatu organisasi. Peran akuntansi manajemen dalam sektor publik dapat diklasifikasikan ke dalam perencanaan, kontrol, dan evaluasi. Perencanaan melibatkan pemanfaatan informasi keuangan untuk mengembangkan strategi masa depan dan menetapkan tujuan. Kontrol melibatkan pemantauan kinerja

dan perbandingannya dengan tujuan yang telah direncanakan. Evaluasi melibatkan analisis informasi keuangan untuk menilai efektivitas tindakan yang diambil. Pada tingkat manajemen yang berbeda, baik strategis, taktis, maupun operasional, akuntansi manajemen memainkan peran yang penting dalam konteks layanan publik. Akuntansi manajemen strategis menitikberatkan pada arah jangka panjang dan perubahan dalam penyampaian layanan, sementara akuntansi manajemen taktis menekankan pada operasi saat ini dan perencanaan untuk masa depan yang mendekat. Akuntansi manajemen operasional terlibat dalam penyampaian layanan publik sehari-hari. Akuntansi manajemen dalam sektor publik bukan hanya alat pengelolaan keuangan, tetapi juga instrumen integral dalam mencapai kesuksesan organisasi melalui pengelolaan tujuan, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan yang terinformasi.

6.3 Konsep Anggaran dalam Akuntansi Manajemen Sektor Publik

Sistem penganggaran memiliki peran sentral dalam mengutamakan pengeluaran dan mengalokasikan sumber daya secara efektif, terutama mengingat dana yang terbatas. Tujuan anggaran dalam akuntansi manajemen sektor publik adalah memastikan bahwa layanan dan aktivitas mendapatkan prioritas yang tepat, memastikan penggunaan sumber daya dengan efisiensi maksimal. Dalam konteks organisasi sektor publik, sistem anggaran dan pengendalian anggaran memiliki peran kunci dalam kerangka akuntansi manajemen dan pengendalian manajemen. Untuk itu, sistem penganggaran melibatkan perencanaan, alokasi sumber daya, pengukuran kinerja, pengambilan keputusan, komunikasi, dan koordinasi. Penting untuk diingat bahwa pengendalian anggaran mencakup pemantauan kinerja aktual terhadap target anggaran dan pengambilan tindakan korektif. Delegasi anggaran harus diberikan kepada individu dengan pelatihan, keterampilan, dan pemahaman yang sesuai terhadap tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa anggaran tidak hanya dianggarkan dengan benar tetapi juga dikelola dan dikendalikan dengan efektif oleh pihak yang bertanggungjawab (Prowle, 2020).

Anggaran memiliki beberapa fungsi krusial dalam akuntansi manajemen sektor publik. Pertama, anggaran berperan sebagai alat pengukuran kinerja organisasi. Dengan membandingkan hasil aktual dengan target anggaran, manajemen dapat mengevaluasi efektivitas dan efisiensi operasi. Varian antara angka aktual dan yang dianggarkan menjadi petunjuk penting untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, memungkinkan pengambilan tindakan korektif. Sistem penganggaran memberikan kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, memastikan akuntabilitas dan transparansi yang lebih baik, serta memberikan informasi tentang area yang memerlukan perbaikan atau sumber daya tambahan.

Selanjutnya, fungsi anggaran dalam pengambilan keputusan menjadi kunci. Anggaran memberikan kerangka kerja yang menyediakan informasi tentang dampak keuangan dari berbagai pilihan dan alternatif. Dengan mengevaluasi biaya dan manfaat dari opsi yang berbeda, manajemen dapat membuat keputusan yang terinformasi sesuai dengan tujuan organisasi. Sistem penganggaran mendukung proses pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi keuangan dan wawasan. Manajer dapat menggunakan data anggaran untuk mengevaluasi opsi, menimbang biaya dan manfaat, dan membuat keputusan yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Terakhir, fungsi komunikasi dan koordinasi anggaran menjadi penting dalam organisasi. Dengan menetapkan target dan mengalokasikan sumber daya, anggaran memberikan arah dan fokus yang jelas bagi karyawan. Ini memfasilitasi komunikasi dan koordinasi di seluruh organisasi, memungkinkan departemen dan individu berbeda untuk bekerja menuju tujuan bersama. Dengan demikian, fungsi-fungsi ini bersatu secara harmonis untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi sektor publik.

Pengendalian anggaran merupakan aspek penting dalam manajemen keuangan di organisasi layanan publik. Hal ini melibatkan pemantauan terhadap kinerja aktual yang dibandingkan dengan target anggaran yang telah ditetapkan, dengan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Analisis varian kinerja, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan, secara rutin dilakukan untuk mengidentifikasi area di mana kinerja tidak memenuhi harapan dan untuk merancang strategi perbaikan. Sistem penganggaran memiliki

peran krusial dalam pengendalian manajemen di sektor publik, membantu mengalokasikan sumber daya, mengutamakan pengeluaran, serta mengukur dan mengevaluasi kinerja. Namun, penting untuk memastikan bahwa delegasi anggaran dilakukan dengan hati-hati dan bahwa manajer serta profesional memiliki keterampilan dan pemahaman yang memadai untuk mengelola anggaran secara efektif. Fleksibilitas sistem penganggaran juga menjadi esensial, terutama dalam menghadapi situasi keuangan yang terbatas atau masa ketidakpastian.

Penganggaran di organisasi sektor publik dapat menjadi tugas yang lebih rumit dibandingkan dengan sektor swasta, dan hal ini disebabkan oleh kendala sumber daya menjadi tantangan sentral yang dihadapi oleh organisasi layanan publik. Ketergantungan pada pendanaan pemerintah atau sumber pendanaan terbatas sehingga membutuhkan perencanaan dan alokasi sumber daya yang sangat hati-hati. Oleh karena itu, perlunya untuk memastikan bahwa layanan yang dianggap esensial dapat tetap diberikan secara efektif, meskipun terbatasnya anggaran yang tersedia. Selain itu, organisasi sektor publik beroperasi dalam lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah. Prioritas kebijakan dan tingkat pendanaan dapat berubah dengan frekuensi, menuntut fleksibilitas dalam proses penganggaran. Adanya adaptasi terhadap perubahan ini menjadi krusial untuk memastikan bahwa anggaran selalu sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, kemampuan untuk beradaptasi dan merespons dengan cepat terhadap dinamika lingkungan menjadi suatu keharusan.

Tidak kalah pentingnya, organisasi sektor publik memiliki tanggung jawab akuntabilitas dan transparansi yang tinggi kepada publik. Dalam konteks ini, akuntansi manajemen harus dapat membenarkan setiap alokasi anggaran, memastikan nilai uang dari setiap pengeluaran, dan efektif berkomunikasi kepada pemangku kepentingan. Inilah yang membuat proses penganggaran di sektor ini menjadi lebih kompleks, mengharuskan organisasi sektor publik untuk menjalankan fungsi keuangan mereka dengan integritas dan ketelitian yang tinggi. Dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi sektor publik dapat memastikan penggunaan sumber daya yang optimal untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Tantangan manajemen anggaran di organisasi sektor publik muncul dari beberapa faktor, salah satunya adalah kesulitan dalam mengidentifikasi unit keputusan dan paket keputusan yang jelas. Organisasi layanan publik, yang sering kompleks dengan banyak departemen, unit, dan sub-unit, menghadapi tantangan dalam menetapkan tingkat yang sesuai untuk menetapkan anggaran, yang dapat bervariasi tergantung pada organisasi dan tujuannya. Pengendalian manajemen dan penganggaran memainkan peran penting dalam tata kelola efektif dan manajemen keuangan di organisasi sektor publik. Dengan menyelaraskan tujuan strategis dengan target operasional dan keuangan, organisasi dapat memastikan penyampaian layanan publik yang efisien sambil mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas. Meskipun demikian, penganggaran di sektor publik datang dengan tantangan unik, dan organisasi perlu mengatasi berbagai kendala untuk memastikan efektivitas sistem penganggaran mereka.

Secara keseluruhan, sistem penganggaran memainkan peran vital dalam manajemen dan pengendalian organisasi layanan publik. Sistem penganggaran ini membantu memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dan digunakan secara efektif, kinerja dipantau dan dievaluasi, dan keputusan dibuat berdasarkan pertimbangan keuangan. Namun, untuk mencapai efektivitas maksimal, sistem penganggaran di organisasi sektor publik perlu mempertimbangkan komitmen dan keterlibatan manajer, ketersediaan informasi keuangan yang dapat diandalkan, dan kesesuaian anggaran dengan tujuan strategis. Dengan mengatasi tantangan tersebut, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pengelolaan sumber daya dan pencapaian tujuan strategis mereka.

6.4 Pengukuran Kinerja dalam Akuntansi Manajemen di Sektor Publik

Pendekatan tradisional terhadap pengukuran kinerja di sektor komersial, yang terfokus pada aspek keuangan, menjadi kurang relevan seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis. Dalam konteks ini, layanan publik memperlihatkan dorongan kuat pada ukuran kinerja yang mencakup kepuasan pelanggan dan kualitas layanan, penggunaan

sumber daya, dan value for money, selain dari dimensi keuangan. Pengukuran kinerja dalam layanan publik menekankan keberadaan sistem manajemen kinerja yang komprehensif, melibatkan komponen seperti data kinerja saat ini, rencana yang jelas, tujuan yang dapat diukur, perangkat pengukur, metode komunikasi, mekanisme tinjauan kemajuan, dan mekanisme untuk mempromosikan tindakan manajemen.

Selanjutnya, pengukuran kinerja di sektor publik ini menyoroti pentingnya menggunakan informasi kinerja secara komparatif, menekankan bahwa informasi kinerja dapat digunakan untuk perbandingan dengan tujuan yang telah ditetapkan, dari waktu ke waktu, dan dengan unit serupa lainnya. Hal ini dapat melibatkan perbandingan dengan penyedia layanan sektor publik lain, penyedia layanan komersial, atau entitas internasional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menekankan pendekatan untuk meningkatkan kinerja dalam layanan publik, rekonfigurasi layanan, investasi teknologi besar, perubahan dalam komposisi keterampilan, dan rasionalisasi aset tetap.

Pengukuran kinerja di sektor publik harus mampu mengidentifikasi hambatan potensial untuk meningkatkan kinerja dalam layanan publik, seperti sistem manajemen kinerja yang tidak lengkap, data yang tidak lengkap atau inkonsisten, dan kurangnya keterampilan atau kapasitas manajerial. Pengukuran kinerja dalam layanan publik melibatkan langkah-langkah konkret seperti penetapan tujuan, pembentukan ukuran dan target kinerja, pemantauan dan analisis data kinerja, dan pengambilan tindakan perbaikan jika diperlukan. Dengan demikian, pendekatan holistik ini bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja sektor publik dalam mencapai tujuan, dan memberikan layanan yang efektif kepada masyarakat.

Pengukuran kinerja di sektor publik memunculkan beberapa aspek kunci, dan salah satu yang paling penting adalah penggunaan indikator kinerja atau metrik untuk mengukur dan melacak kinerja lembaga pemerintah. Indikator tersebut mencakup berbagai ukuran keuangan dan non-keuangan, seperti biaya per layanan, penilaian kepuasan pelanggan, dan ketepatan waktu penyampaian layanan. Penggunaan indikator kinerja ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang seberapa baik layanan publik

berkinerja dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan. Pengukuran kinerja di sektor publik juga melibatkan tinjauan kinerja dan evaluasi yang teratur untuk menilai kemajuan menuju tujuan dan mengidentifikasi hambatan atau tantangan yang mungkin menghambat kinerja. Tinjauan ini dapat melibatkan berbagai proses, termasuk pengumpulan umpan balik dari para pemangku kepentingan, audit internal dan eksternal, serta analisis data kinerja untuk mengidentifikasi tren dan pola.

Akuntansi manajemen memainkan peran kunci dalam pengukuran kinerja di sektor publik dengan menyediakan data, evaluasi, dan perbaikan. Ini memberikan informasi yang penting untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi publik terhadap tujuannya. Akuntansi manajemen membantu dalam mengidentifikasi penyimpangan dari tujuan yang direncanakan, menyediakan informasi kinerja untuk komunikasi internal dan eksternal, serta memberikan kerangka kerja untuk mengambil tindakan agar organisasi kembali sejalan dengan tujuannya.

Pengukuran kinerja di sektor publik melibatkan berbagai dimensi, tidak hanya terbatas pada ukuran keuangan seperti profitabilitas, tetapi juga mencakup ukuran non-keuangan seperti kualitas layanan, pemanfaatan sumber daya, dan *value for money* (VFM). Konsep *Value for money* (VFM) menjadi aspek penting lainnya yang dapat dievaluasi melalui akuntansi manajemen, membantu menilai apakah organisasi sektor publik telah memperoleh manfaat atau nilai maksimum dari sumber daya yang dikeluarkan. Akuntansi manajemen memainkan peran utama dalam memberikan alat dan teknik untuk mengukur serta memantau berbagai dimensi kinerja ini. Dalam konteks kualitas layanan, akuntansi manajemen membantu mengukur dan mengevaluasi hasil layanan dan pengalaman pengguna. Informasi ini tidak hanya memberikan gambaran tentang efektivitas layanan, tetapi juga aspek aksesibilitas, termasuk ketersediaan layanan dalam hal waktu, jarak, dan lokasi. Akuntansi manajemen tidak hanya terfokus pada aspek operasional/taktis, melainkan juga memainkan peran dalam manajemen kinerja strategis. Ini terlihat dalam pengembangan dan implementasi ukuran kinerja strategis, seperti yang termasuk dalam model *Balanced Scorecard*. Evaluasi kinerja strategis dilakukan berdasarkan empat dimensi utama, yaitu

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan dapat digunakan dalam pengukuran kinerja di sektor publik.

Meskipun pengukuran kinerja dalam akuntansi manajemen di sektor publik itu penting dalam menyelaraskan organisasi sektor publik dengan tujuannya, terdapat hambatan internal, seperti kurangnya keterampilan atau kapasitas manajerial, dan eksternal, seperti keterbatasan sumber daya modal. Oleh karena itu dibutuhkan keterampilan analitis dan manajemen perubahan yang kuat untuk mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan, sementara keterbatasan sumber daya dapat menghambat investasi signifikan dalam pengukuran kinerja yang efektif. Perbaikan yang berkelanjutan pengukuran kinerja di sektor publik memerlukan kombinasi Teknik pengukuran, berfokus pada VFM.

Resistensi internal terhadap perubahan, baik dari staf, serikat pekerja, atau badan profesional, menjadi salah satu tantangan utama dalam pengukuran kinerja di sektor publik. Adopsi praktik manajemen kinerja baru sering kali dihadang oleh ketakutan kehilangan pekerjaan, kurang pemahaman akan manfaat perubahan, atau resistensi terhadap keluar dari praktik-praktik tradisional yang sudah terlanjur melekat. Struktur hierarkis dan kerja terpisah antar departemen atau unit di organisasi pelayanan publik dapat menciptakan hambatan bagi pengukuran kinerja di sektor publik yang efektif karena minimnya koordinasi dan kolaborasi.

Budaya internal juga berperan penting dalam adopsi dan efektivitas praktik pengukuran kinerja di sektor publik. Kurangnya pertanggungjawaban atau resistensi terhadap pengukuran dan evaluasi dapat menghambat implementasi inisiatif pengukuran kinerja yang sukses. Sementara itu, kurangnya kejelasan dalam menetapkan tujuan menjadi kendala lainnya. Tanpa tujuan yang jelas dan berorientasi pada hasil, mengukur dan menilai kinerja menjadi suatu tantangan. Hambatan internal lainnya termasuk kesulitan organisasi pelayanan publik dalam menentukan tujuan yang jelas dan berorientasi pada hasil, yang merintangai upaya manajemen kinerja yang efektif. Pengumpulan dan analisis data yang relevan juga dapat menjadi tantangan, membatasi upaya manajemen kinerja dan perbaikan yang efektif.

Selain hambatan internal, hambatan eksternal pengukuran kinerja di sektor publik, seperti penolakan masyarakat terhadap perubahan dalam layanan publik dapat muncul akibat ketidakpahaman atau miskomunikasi. Kurangnya dukungan politik dan interferensi politik dapat merugikan integritas dan objektivitas proses pengukuran kinerja. Fokus pada tujuan jangka pendek atau manipulasi data kinerja untuk kepentingan politik juga menjadi risiko. Kendala hukum dan regulasi, sering kali kompleks dan mengikat organisasi sektor publik, dapat menjadi hambatan serius. Pembatasan anggaran juga membatasi kemampuan organisasi untuk berinvestasi dalam inisiatif peningkatan kinerja, termasuk pelatihan dan pengembangan, peningkatan teknologi, dan sumber daya lain yang mendukung upaya perbaikan.

Untuk meningkatkan pengukuran kinerja di sektor publik, diperlukan suatu pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi yang mampu mengatasi berbagai kendala baik internal maupun eksternal tersebut. Strategi yang jelas perlu dikembangkan bersama dengan pembentukan pengukuran kinerja yang efektif untuk memastikan tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai. Peningkatan komunikasi dapat membantu mengatasi resistensi dari pihak eksternal seperti pengguna layanan dan masyarakat umum. Pentingnya informasi dan analisis yang memadai tidak dapat diabaikan, karena dasar perubahan yang kokoh memerlukan pemahaman yang mendalam. Ini mengindikasikan perlunya perbaikan dalam pengumpulan dan analisis informasi yang memadai untuk memastikan bahwa argumen untuk perubahan tersebut didukung oleh data yang tepat. Sumber daya manajemen yang memadai juga diperlukan untuk mengidentifikasi dan menerapkan peningkatan kinerja.

Dalam konteks pengukuran kinerja di sektor publik ini, akuntansi manajemen memegang peran kunci, mulai dari pengukuran, analisis, perancangan, implementasi, hingga pemantauan perbaikan kinerja. Proses pengukuran kinerja ini melibatkan identifikasi biaya dan pendapatan terkait dengan entitas atau aktivitas yang akan diperbaiki. Analisis kemudian melibatkan evaluasi data keuangan dan non-keuangan untuk memahami kinerja aktual dan potensial. Selanjutnya, merancang perbaikan melibatkan pertimbangan mendalam tentang berbagai aspek

penyampaian layanan dan implikasi sumber daya. Implementasi adalah langkah selanjutnya untuk mewujudkan perbaikan yang direncanakan, dan pemantauan memastikan bahwa perbaikan tersebut tercapai.

Dengan demikian, akuntansi manajemen memainkan peran integral dalam manajemen dan peningkatan kinerja. Melalui pengukuran, analisis, perancangan, implementasi, dan pemantauan, akuntansi manajemen memberikan landasan yang kokoh untuk merancang dan melaksanakan perbaikan kinerja dalam layanan publik. Namun, kesuksesan ini juga memerlukan pendekatan inovatif dan manajemen keuangan yang kokoh untuk mengoptimalkan produktivitas staf, mengevaluasi praktik tradisional, dan memanfaatkan potensi penggunaan teknologi secara lebih besar. Dengan demikian, akuntansi manajemen memiliki peran kunci, meskipun tidak eksklusif, dalam kontribusinya terhadap manajemen kinerja dalam layanan publik, menyediakan data, informasi, dan alat yang diperlukan untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja dalam berbagai dimensi.

6.5 Pengendalian Manajemen dalam Akuntansi Manajemen Sektor Publik

Pengendalian manajemen dalam organisasi sektor publik mencakup proses pengarah, pengaturan, dan pengelolaan perilaku organisasi untuk mencapai tiga kelompok utama tujuan: layanan, keuangan, dan keberlanjutan organisasi. Tujuan layanan melibatkan kewajiban organisasi sektor publik untuk memberikan layanan publik dengan jumlah dan kualitas yang sesuai, mematuhi standar yang ditetapkan pada waktu dan tempat yang tepat. Keberlanjutan organisasi pelayanan publik menuntut perubahan strategis dalam jangka panjang untuk memastikan kelangsungan organisasi. Tujuan keuangan, baik yang berasal dari internal maupun yang diberlakukan secara eksternal, melibatkan keseimbangan antara pengeluaran dan pendapatan serta potensi mencapai tingkat pengembalian keuangan. Keputusan tentang tujuan keuangan dapat memunculkan konflik dengan tujuan layanan dan berdampak pada keberlanjutan organisasi. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, kontrol

manajemen menjadi krusial, mengimplikasikan implementasi sistem kontrol.

Sistem pengendalian manajemen dalam konteks organisasi pelayanan publik membantu memastikan bahwa output organisasi sesuai dengan standar kontrol yang ditetapkan untuk layanan, keuangan, dan keberlanjutan. Kontrol manajemen diorganisasikan untuk memastikan penyampaian layanan publik yang efisien dan efektif, menjaga disiplin keuangan, serta memfasilitasi perubahan strategis dan keberlanjutan jangka panjang. Mencapai tujuan ini memerlukan sistem pengendalian manajemen yang efektif, yang melibatkan implementasi sistem kontrol. Sistem kontrol adalah perangkat yang mengelola, memerintah, mengarahkan, atau mengatur perilaku perangkat atau sistem lain. Dalam konteks organisasi pelayanan publik, sistem kontrol manajemen membantu memastikan bahwa output organisasi mengikuti standar kontrol yang ditetapkan untuk layanan, keuangan, dan keberlanjutan. Oleh karena itu, tujuan sistem pengendalian manajemen dalam organisasi sektor publik adalah untuk:

1. Memastikan penyampaian layanan publik yang efisien dan efektif,
2. Menjaga disiplin keuangan dan mengelola sumber daya dengan efektif,
3. Memfasilitasi perubahan strategis dan memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Sistem pengendalian manajemen sektor publik melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja, membandingkannya dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Ini mencakup kontrol operasional dan taktis yang terkait dengan kegiatan sehari-hari, serta kontrol strategis yang difokuskan pada tujuan jangka panjang dan keberlanjutan. Secara ringkas, sistem pengendalian manajemen dalam organisasi sektor publik sangat penting untuk mencapai tujuan layanan, keuangan, dan keberlanjutan organisasi. Hal ini melibatkan implementasi sistem kontrol untuk mengelola dan mengatur perilaku organisasi, memastikan penyampaian layanan yang efisien, disiplin keuangan, dan keberlanjutan jangka panjang.

Pengendalian manajemen melibatkan evaluasi kemajuan organisasi dan memastikan bahwa strategi diimplementasikan sesuai rencana untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Ukuran keuangan memegang peran penting dalam kontrol strategis, namun pengendalian yang efektif melibatkan empat elemen kunci: kontrol premis atau asumsi, kontrol implementasi, pengawasan strategis, dan kontrol peristiwa tak terduga. Kontrol premis atau asumsi adalah langkah awal yang melibatkan pemeriksaan terhadap validitas asumsi yang mendasari strategi. Kontrol implementasi fokus pada pemantauan kemajuan strategi seiring berjalannya waktu. Pengawasan strategis bertujuan untuk mengamati peristiwa dalam dan luar organisasi yang dapat memengaruhi strategi, sedangkan kontrol peristiwa tak terduga melibatkan penilaian ulang strategi sebagai respons terhadap peristiwa yang tidak terduga.

Banyak organisasi pelayanan publik mungkin kurang memiliki kontrol manajemen strategis yang kuat, entah karena strateginya tidak baik atau karena gagal mengakui pentingnya memantau kemajuan sesuai rencana. Sistem kontrol manajemen dalam layanan publik tidak hanya mencakup kontrol arus kas dan modal kerja, tetapi juga melibatkan sistem anggaran. Pengelolaan arus kas dan modal kerja menjadi kunci untuk keberlanjutan, sementara sistem anggaran melayani tujuan tradisional dan modern.

Sistem pengendalian manajemen adalah aplikasi teori sistem pengendalian untuk pengelolaan organisasi. Bagian ini membahas berbagai jenis sistem kontrol, termasuk sistem umpan balik linear dan elemen perilaku. Pengendalian manajemen operasional/taktis, terutama dalam hal arus kas dan modal kerja, diangkat sebagai aspek penting. Pengelolaan arus kas menjadi kunci untuk keberlanjutan, dan manajemen modal kerja memainkan peran penting dalam menentukan waktu dan jumlah kas yang diterima dan dibayarkan. Bagian ini juga membahas sistem anggaran dan pengendalian anggaran dalam konteks manajemen layanan publik, mencakup tujuan tradisional seperti perencanaan keuangan, alokasi sumber daya, dan pengendalian pendapatan dan pengeluaran. Selain itu, peran lebih modern dari sistem anggaran, termasuk delegasi dan prioritas, juga dibahas. Keseluruhan, bagian ini memberikan gambaran tentang sistem kontrol manajemen dan

menekankan pentingnya kontrol arus kas dan modal kerja, serta sistem anggaran, dalam layanan publik.

Pengendalian manajemen dalam organisasi pelayanan publik memegang peranan sentral dalam mencapai seperangkat tujuan yang kompleks yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Tujuan ini dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: penyampaian layanan publik, pencapaian tujuan keuangan, dan memastikan keberlanjutan organisasi. Penyampaian layanan publik melibatkan upaya menyediakan layanan dengan jumlah dan kualitas yang sesuai, di mana tujuan khusus dapat ditentukan oleh kontrak atau badan regulasi, serta dipengaruhi oleh pandangan klien dan standar profesional. Sementara itu, tujuan keuangan dalam organisasi pelayanan publik terfokus pada menjaga keseimbangan antara pengeluaran dengan pendapatan dan potensi mencapai tingkat pengembalian keuangan. Namun, kadang-kadang tujuan keuangan ini dapat berselisih dengan tujuan layanan, menciptakan implikasi bagi keberlanjutan organisasi.

Keberlanjutan organisasi menjadi tujuan strategis yang berfokus pada memastikan keberlanjutan jangka panjang organisasi. Dalam banyak kasus, organisasi pelayanan publik menghadapi tantangan berkelanjutan, dan perubahan strategis diperlukan untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang. Sistem pengendalian manajemen menjadi alat utama dalam mengelola, memerintah, mengarahkan, atau mengatur perilaku organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa output organisasi sesuai dengan standar kontrol yang ditetapkan. Proses kontrol manajemen mencakup perbandingan output dengan standar kontrol, penerapan tindakan korektif, serta pemantauan dan penyesuaian kinerja secara berkelanjutan.

Pengendalian manajemen bukan hanya sekadar proses pemantauan dan evaluasi kinerja, melainkan juga melibatkan tindakan korektif bila diperlukan. Dengan fokus pada efektivitas dan efisiensi, tujuan kontrol manajemen adalah memastikan bahwa tujuan organisasi terpenuhi secara optimal. Keberhasilan organisasi pelayanan publik dalam menyampaikan layanan, mencapai tujuan keuangan, dan mengatasi tantangan keberlanjutan sangat tergantung pada efektivitas kontrol manajemen. Secara keseluruhan, kontrol manajemen dalam organisasi pelayanan publik

memiliki peran kunci dalam memastikan penyampaian layanan yang efektif, mencapai tujuan keuangan, dan menjaga keberlanjutan jangka panjang organisasi. Peran akuntan manajemen menjadi krusial dalam merancang, mengimplementasikan, dan memantau sistem kontrol ini, yang pada gilirannya mendukung pengambilan keputusan dan manajemen kinerja dalam organisasi pelayanan publik.

6.6 Manajemen Biaya dalam Akuntansi Manajemen Sektor Publik

Konsep biaya dalam akuntansi manajemen, seperti biaya langsung dan tidak langsung, biaya tetap dan variabel, biaya total dan biaya marginal, biaya relevan dan tidak relevan, serta biaya aktual dan biaya perkiraan, memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan strategis di sektor publik. Pemahaman atas konsep-konsep tersebut membantu dalam menetapkan tujuan strategis, melakukan peramalan sumber daya keuangan, melakukan analisis kinerja keuangan, mengevaluasi opsi strategis, dan menilai investasi modal strategis. Dalam pengambilan keputusan strategis di layanan sektor publik, akuntansi manajemen tidak hanya menjadi alat pengelolaan keuangan, tetapi juga instrumen integral dalam menyediakan informasi akurat dan tepat untuk memandu pengambilan keputusan yang terinformasi, merencanakan sumber daya, dan mencapai tujuan strategis organisasi.

Analisis komponen-komponen biaya kegiatan menjadi krusial untuk memahami kinerja keuangan dari berbagai kegiatan layanan yang sedang berlangsung. Melalui analisis ini, akuntan manajemen dapat mengidentifikasi tingkat surplus atau defisit yang dihasilkan oleh setiap kegiatan, memberikan wawasan yang mendalam terhadap efisiensi dan efektivitasnya. Evaluasi opsi strategis juga menjadi fokus dalam proses pengambilan keputusan akuntansi manajemen. Penilaian kelayakan keuangan dari berbagai opsi strategis dilakukan dengan mempertimbangkan kelayakan strategis dan ketersediaan sumber daya. Implikasi keuangan dari setiap opsi perlu dievaluasi dengan cermat untuk memastikan keputusan yang terinformasi dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Manajemen informasi biaya memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan keuangan di organisasi pelayanan publik. Untuk dapat mengalokasikan sumber daya dengan efektif dan membuat keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat, organisasi perlu memastikan ketersediaan informasi biaya yang tepat waktu. Metode penghitungan biaya tradisional yang sering digunakan dalam layanan publik menghadapi tantangan, terutama ketika mengalokasikan biaya bersama, seperti penggunaan teknologi informasi, pemasaran, dan aset kekayaan intelektual, seringkali menetakannya ke produk atau layanan individual dapat menjadi suatu tantangan yang kompleks. Konsep biaya bersama ini menjadi lebih kompleks ketika organisasi pelayanan publik berpartisipasi dalam kerja sama multi-agensi, di mana lembaga-lembaga publik bekerja sama untuk menyediakan layanan. Namun, tantangan muncul karena agensi-agensi yang berbeda mungkin memiliki kebijakan dan praktik penghitungan biaya yang berbeda, menghambat upaya untuk membandingkan dan melacak penghematan biaya secara efektif.

Langkah utama dalam pengelolaan layanan publik adalah memahami struktur biaya suatu organisasi, dan informasi biaya-biaya kegiatan layanan publik adalah kunci untuk manajemen yang efektif. Meskipun organisasi sektor publik belum sepenuhnya sempurna dalam mengidentifikasi dan mengukur biaya, perbaikan terus dilakukan untuk mengatasi berbagai kebutuhan penggunaan informasi biaya. Beberapa penggunaan informasi biaya ini mencakup analisis biaya kegiatan, pelaporan anggaran, penetapan harga, perbaikan kinerja dan perbandingan, perencanaan keuangan strategis, dan penilaian investasi modal. Oleh karena itu, pentingnya memahami klasifikasi dan asumsi dasar dalam informasi biaya untuk secara akurat menentukan dan melacak biaya di organisasi layanan publik, sistem penghitungan biaya yang terstruktur dengan baik untuk memfasilitasi alokasi dan analisis biaya. Informasi biaya dalam pengelolaan layanan publik menjadi elemen krusial untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen yang terinformasi dan efektif.

Mengembangkan sistem penghitungan biaya dalam layanan publik merupakan aspek yang sangat krusial untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Organisasi pelayanan publik

harus mempertimbangkan tidak hanya kebutuhan informasi biaya saat ini, tetapi juga kebutuhan di masa depan yang mencakup strategi keuangan, alokasi sumber daya internal, analisis aktivitas departemen, nilai uang, dan penetapan harga. Sebagai respons terhadap tantangan yang berkembang, pendekatan dan sistem penghitungan biaya perlu ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan yang terus berkembang ini.

Proses pengembangan pendekatan penghitungan biaya yang efektif melibatkan beberapa tahap kritis. Pertama, organisasi harus menetapkan strategi dan kebijakan jangka panjang untuk penghitungan biaya, yang mencakup identifikasi kebutuhan informasi biaya di masa depan dan evaluasi sistem yang sudah ada. Selanjutnya, perlu dibuat rencana pengembangan sistem penghitungan biaya yang rinci, melibatkan identifikasi kebutuhan informasi, pengembangan metode penghitungan biaya, peningkatan sistem yang sudah ada, dan pemilihan sistem atau penyedia baru. Tahap akhir melibatkan implementasi sistem yang baru, yang perlu direncanakan secara cermat dengan memberikan pelatihan yang memadai kepada staf yang terlibat.

Manajemen informasi biaya memiliki peran sentral dalam organisasi pelayanan publik, memastikan keputusan yang didukung oleh informasi yang akurat dan alokasi sumber daya yang efektif. Sistem penghitungan biaya yang ditingkatkan menjadi kunci dalam mengatasi tantangan yang melibatkan biaya bersama, kerja sama multi-agensi, dan kebutuhan informasi biaya di masa depan. Mengembangkan pendekatan penghitungan biaya yang efektif dalam organisasi sektor publik adalah suatu tugas yang kompleks, membutuhkan pertimbangan hati-hati terhadap sifat layanan yang diberikan, alokasi dan pengukuran biaya, serta kebutuhan dan persyaratan spesifik dari manajemen dan para pengambil keputusan. Keseluruhan, tujuan utama adalah memastikan transparansi, akuntabilitas, dan alokasi sumber daya yang efisien melalui sistem penghitungan biaya yang handal dan relevan dengan kebutuhan masa depan. Oleh karena itu, pengembangan pendekatan penghitungan biaya yang efektif dalam organisasi sektor publik seharusnya melibatkan tahapan berikut (Prowle, 2020):

1. Strategi dan kebijakan penghitungan biaya: Organisasi sektor publik seharusnya mengidentifikasi kebutuhan informasi biaya

- jangka panjang dan meninjau kelebihan dan kekurangan dari sistem informasi yang sudah ada. Mereka juga seharusnya menetapkan ketersediaan sumber daya yang kemungkinan besar untuk pengembangan sistem penghitungan biaya.
2. Pengembangan sistem penghitungan biaya: Tahap ini melibatkan mengidentifikasi kebutuhan informasi rinci, mengembangkan pendekatan dan metode penghitungan biaya, meningkatkan sistem yang sudah ada, dan memilih sistem atau penyedia baru.
 3. Implementasi dan pelatihan: Sebuah rencana realistis harus dikembangkan untuk mengimplementasikan sistem penghitungan biaya yang baru, dengan mempertimbangkan potensi tantangan beralih dari satu sistem ke sistem lain. Penting untuk memberikan pelatihan yang memadai kepada semua staf yang relevan tentang cara menginterpretasi informasi biaya dan menggunakannya untuk meningkatkan pengambilan keputusan.

Sistem penghitungan biaya dan model biaya dalam layanan publik merupakan komponen kritis dalam manajemen finansial organisasi. Sistem penghitungan biaya adalah serangkaian proses, kontrol, aliran data, dan laporan yang menyatukan informasi pendapatan dan biaya suatu organisasi. Tujuannya adalah memberikan data biaya yang diperlukan bagi manajemen untuk memantau kinerja organisasi dan membuat keputusan yang terinformasi. Penting untuk diingat bahwa tidak ada pendekatan penghitungan biaya yang satu ukuran untuk semua; setiap organisasi perlu menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan tantangan dan kebutuhan strategis yang spesifik.

Dalam konteks ini, konsep model biaya, yang memberikan gambaran mengenai bagaimana biaya mengalir antara berbagai aktivitas dan unit dalam suatu organisasi layanan publik. Model biaya ini mencakup hierarki pusat biaya dan pusat biaya akhir, tempat semua biaya akhirnya terkumpul. Konsep model biaya juga melibatkan pentingnya menetapkan struktur dan hierarki pusat biaya, metode pengatribusian biaya, dan laporan manajemen yang dihasilkan oleh sistem penghitungan. Untuk mendapatkan informasi biaya yang lebih rinci, melibatkan analisis dan estimasi biaya

kegiatan atau layanan tertentu secara lebih rinci. Identifikasi sumber daya yang digunakan, estimasi waktu atau volume kegiatan, dan penghitungan biaya yang terkait yang merupakan bagian dari proses ini.

Penghitungan biaya dalam konteks layanan publik dapat menjadi tugas yang kompleks, dan berbagai faktor menambah tingkat kesulitan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah alokasi biaya overhead, seperti biaya administrasi, yang sering kali harus dibagi di antara beberapa produk atau layanan. Alokasi ini menjadi sulit karena biaya overhead mungkin tidak secara langsung berkorelasi dengan produk atau layanan tertentu. Untuk mengatasi kompleksitas ini, pengenalan Activity-Based Costing (ABC) menjadi suatu pendekatan yang membantu meningkatkan akurasi pengalokasian biaya overhead dengan mempertimbangkan aktivitas spesifik yang mendorong biaya tersebut.

Tantangan berikutnya dalam penghitungan biaya layanan publik adalah penanganan biaya bersama (*common cost*). Biaya bersama, seperti teknologi informasi, pemasaran korporat, dan aset kekayaan intelektual, tidak dapat secara langsung diatributkan kepada produk atau layanan tertentu. Pertanyaan muncul apakah mengalokasikan biaya bersama tersebut memiliki makna ekonomi yang jelas atau bahkan diperlukan. Menghadapi kesulitan lebih lanjut, penghitungan biaya juga terkait dengan kerja multi-agensi, di mana beberapa lembaga publik bekerja sama untuk memberikan layanan. Meskipun kerja multi-agensi memiliki potensi manfaat, seperti integrasi yang lebih baik dan pemanfaatan sumber daya, tantangan muncul karena perbedaan kebijakan dan praktik penghitungan di setiap lembaga, serta kesulitan dalam melacak penghematan biaya yang dicapai melalui kerja sama tersebut karena kurangnya sistem penghitungan yang seragam. Dalam keseluruhan, penghitungan biaya dalam layanan publik memerlukan pendekatan yang cermat dan pertimbangan khusus untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul dari alokasi biaya overhead, penanganan biaya bersama, dan kerja multi-agensi.

Dalam penghitungan biaya layanan publik, terdapat beberapa tantangan khusus yang perlu diatasi. Pertama, kesulitan muncul dalam mengukur output dan hasil, terutama dalam sektor kesehatan dan pendidikan. Sifat unik layanan publik membuat sulit

untuk mengukur secara akurat dampak dan hasil dari layanan yang diberikan, menyulitkan penilaian efektivitas biaya dan nilai dari berbagai aktivitas dan intervensi. Kemudian, kerja multi-agensi menjadi faktor penting yang menambah kompleksitas dalam penghitungan biaya layanan publik. Keterlibatan berbagai lembaga dan organisasi memerlukan kolaborasi dan koordinasi yang efektif dalam pembagian biaya dan tanggung jawab di antara entitas yang berbeda. Mengkoordinasikan dan menyelaraskan informasi biaya di antara berbagai entitas ini menjadi tugas yang menantang.

Selanjutnya, sumber daya bersama dan biaya bersama menjadi hambatan ekstra dalam penghitungan biaya. Praktik berbagi sumber daya dan biaya di antara berbagai program atau departemen menimbulkan tantangan dalam pengalokasian biaya secara akurat ke layanan atau aktivitas tertentu. Biaya bersama, yang mencakup biaya untuk beberapa produk atau layanan secara bersamaan, semakin mempersulit proses penghitungan biaya. Pelaporan publik dan akuntabilitas adalah aspek lain yang memberikan kompleksitas pada penghitungan biaya layanan publik. Organisasi sering diwajibkan melaporkan informasi biaya kepada pemangku kepentingan eksternal, seperti lembaga pemerintah atau masyarakat umum. Kewajiban ini menuntut bahwa informasi yang disajikan harus akurat, transparan, dan sesuai dengan standar pelaporan. Terakhir, kendala regulasi dan pendanaan menjadi faktor yang dapat memengaruhi praktik penghitungan biaya dalam organisasi layanan publik. Aturan dan pembatasan dalam regulasi dan pendanaan dapat membatasi fleksibilitas organisasi dalam mengelola, mengklasifikasikan, mengalokasikan, dan melaporkan biaya, menciptakan tantangan tambahan dalam penghitungan biaya yang efisien. Dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi sektor publik dapat mengembangkan strategi biaya yang lebih efektif.

Dalam rangka mencapai manajemen keuangan yang efektif dan alokasi sumber daya yang tepat, pengembangan sistem penghitungan biaya dalam layanan publik menjadi sangat penting. Ini bukan hanya tugas rutin, melainkan sebuah proses yang memerlukan perencanaan yang cermat dan pertimbangan terhadap kebutuhan di masa depan. Untuk memastikan bahwa informasi biaya digunakan secara efektif, organisasi pelayanan publik harus

melewati serangkaian tahapan kunci. Pertama, langkah awal adalah menetapkan strategi dan kebijakan jangka panjang untuk penghitungan biaya. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan informasi biaya di masa depan, peninjauan sistem informasi yang sudah ada, dan penentuan sumber daya yang tersedia untuk pengembangan sistem penghitungan biaya. Setelah strategi dan kebijakan tersebut diterapkan, organisasi dapat beralih ke tahap pengembangan sistem penghitungan biaya. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan informasi yang lebih rinci, pengembangan pendekatan dan metode penghitungan biaya, peningkatan terhadap sistem yang sudah ada, dan pemilihan sistem atau penyedia baru. Tahap akhir, namun tidak kalah pentingnya, adalah implementasi sistem penghitungan biaya yang baru. Proses implementasi memerlukan rencana yang realistis, mempertimbangkan potensi tantangan saat beralih dari satu sistem ke sistem lainnya. Selain itu, pelatihan yang memadai kepada semua staf yang relevan menjadi kunci untuk memastikan bahwa informasi biaya yang dihasilkan melalui sistem baru tersebut dapat digunakan secara efektif untuk pengambilan keputusan.

Pengembangan sistem penghitungan biaya dalam layanan publik bukan hanya tentang mencatat angka-angka, melainkan melibatkan langkah-langkah terstruktur untuk meningkatkan pemahaman terhadap biaya dan meningkatkan nilai uang dari layanan publik. Dengan memperhatikan kebutuhan masa depan dan mengikuti pendekatan yang terencana, organisasi dapat memperkuat basis pengambilan keputusan dan mengoptimalkan alokasi sumber daya. Pengembangan strategi penetapan harga dalam layanan publik memiliki perbedaan signifikan dibandingkan dengan strategi penetapan harga di dunia bisnis komersial. Meskipun tarif untuk layanan publik umumnya ditetapkan secara nasional oleh departemen pemerintah, tetapi di tingkat lokal di mana kebijakan penetapan harga dapat dimungkinkan, terdapat 4 faktor utama perlu dipertimbangkan (Prowle, 2020), yaitu:

1. Terdapat tujuan yang saling bertentangan yang perlu diatasi oleh otoritas publik. Seimbangkan antara meningkatkan pendapatan dan menjaga permintaan layanan menjadi prioritas. Penetapan harga yang lebih tinggi mungkin meningkatkan pendapatan, tetapi bisa mengurangi

- permintaan layanan dengan potensi konsekuensi sosial negatif. Sebaliknya, tarif dapat digunakan untuk mengurangi permintaan terhadap layanan tertentu.
2. Faktor persaingan menjadi pertimbangan. Organisasi sektor publik mungkin bersaing dengan lembaga publik lain atau sektor swasta. Dalam mengembangkan strategi penetapan harga, biaya yang dibebankan oleh penyedia alternatif harus diperhitungkan.
 3. Aspek administrasi memiliki dampak signifikan pada penetapan harga layanan publik. Proses administratif yang melibatkan pencatatan, penagihan, dan pengumpulan pendapatan memerlukan tingkat administrasi yang dapat mempengaruhi biaya secara keseluruhan. Kompleksitas sistem penagihan dapat memengaruhi biaya administrasi dan mengurangi pendapatan yang diperoleh.
 4. Biaya yang terkait dengan penyediaan layanan publik merupakan masukan kunci dalam pengambilan keputusan penetapan harga. Pertimbangan untuk menutupi seluruh biaya layanan atau hanya sebagian menjadi keputusan yang perlu dipertimbangkan, serta pertimbangan apakah layanan tersebut perlu disubsidi dari sumber lain. Dengan memahami dan menyeimbangkan empat faktor ini, organisasi sektor publik dapat mengembangkan strategi penetapan harga yang seimbang dan berkelanjutan.

Dalam menghadapi dinamika pengelolaan keuangan di sektor layanan publik, terdapat faktor-faktor khusus yang memerlukan perhatian. Selain pertimbangan dasar seperti tujuan saling bertentangan, persaingan, administrasi, dan biaya, organisasi sektor publik juga harus memperhitungkan sejumlah faktor tambahan. Pertama-tama, mereka harus berupaya untuk menghindari persaingan yang tidak adil, memastikan bahwa praktik penetapan harga tidak merugikan pihak lain atau menciptakan distorsi di pasar. Selanjutnya, akuntabilitas penggunaan dana publik menjadi esensial dalam membangun kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan. Organisasi sektor publik harus memberikan laporan yang transparan dan akurat mengenai pengelolaan keuangan mereka.

Selain itu, isu kesetaraan akses juga menjadi pertimbangan utama. Dalam mengembangkan strategi penetapan harga, organisasi harus memastikan bahwa layanan yang mereka sediakan dapat diakses secara adil oleh semua lapisan masyarakat tanpa diskriminasi. Hal ini mencakup pertimbangan tentang bagaimana harga layanan dapat memengaruhi kelompok-kelompok yang mungkin rentan atau memiliki akses terbatas. Kepemimpinan keuangan strategis menjadi kunci dalam menanggapi tantangan ini. Akuntan manajemen dalam layanan publik perlu berperan sebagai responden yang adaptif, pemberi tantangan yang inovatif, pencipta solusi yang kreatif, atau transformator strategis untuk membentuk dan melaksanakan strategi penetapan harga yang efektif.

Secara keseluruhan, mengelola keuangan dalam sektor layanan publik memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan aspek-aspek khusus tersebut. Dengan memadukan prinsip-prinsip akuntansi manajemen yang kuat dan kepemimpinan keuangan yang proaktif, organisasi sektor publik dapat menghadapi tantangan-tantangan ini dengan sukses dan memastikan penyediaan layanan yang efektif, adil, dan berkelanjutan bagi masyarakat yang dilayani. Implementasi sistem penghitungan biaya dapat memberikan manfaat besar bagi layanan publik. Informasi biaya yang lebih rinci memungkinkan organisasi untuk lebih efektif mengelola sumber daya, menilai dampak perubahan dalam penyampaian layanan, dan membuat keputusan yang lebih terinformasi dalam alokasi sumber daya.

6.7 Kesimpulan

Akuntansi manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam konteks manajemen layanan publik dengan menyediakan informasi yang krusial untuk pengambilan keputusan yang terinformasi. Proses ini melibatkan identifikasi, pengukuran, dan penyampaian informasi ekonomi, yang memungkinkan para pengguna, baik eksternal maupun internal, untuk membuat penilaian dan keputusan yang efektif. Dalam lingkungan layanan publik, akuntansi manajemen berperan pada tingkatan strategis, taktis, dan operasional.

Pada tingkatan strategis, akuntansi manajemen memberikan fokus pada arah jangka panjang dan perubahan dalam penyediaan layanan publik. Perencanaan di tingkat ini melibatkan penggunaan informasi keuangan untuk mengembangkan strategi masa depan dan menetapkan tujuan jangka panjang yang sesuai dengan misi organisasi. Di tingkat taktis, akuntansi manajemen menekankan pada operasi saat ini dan perencanaan untuk masa depan yang lebih dekat. Ini melibatkan pengendalian dan pengawasan kinerja sekarang sambil mempertimbangkan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka pendek. Pada tingkatan operasional, akuntansi manajemen terlibat langsung dalam pengiriman layanan publik sehari-hari. Fokusnya adalah pada aspek pelaksanaan dan pengelolaan aktivitas sehari-hari untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penyampaian layanan. Laporan dan akun yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen pada tingkatan ini menyediakan informasi keuangan dan statistik yang akurat dan tepat waktu. Informasi ini menjadi dasar bagi manajer dalam membuat keputusan sehari-hari dan merancang strategi jangka pendek.

Perkembangan peran akuntansi manajemen melibatkan lebih banyak keterlibatan akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan dan formulasi strategi. Dalam konteks layanan publik, analisis keuangan dan analisis ekonomi memegang peranan sentral. Analisis keuangan berfokus pada biaya dan pendapatan keuangan yang terkait dengan aktivitas tertentu, sementara analisis ekonomi mempertimbangkan dampak ekonomi dan sosial yang terkait dengan aktivitas tersebut. Dalam organisasi layanan publik, akuntansi manajemen berperan penting dalam menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. Hal ini mencakup peranannya yang krusial dalam perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan pemecahan masalah. Penggunaan akuntansi manajemen secara strategis pada berbagai tingkatan manajemen menjadi kunci dalam memastikan bahwa informasi yang dihasilkan memberikan dukungan optimal bagi pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya yang efisien di dalam organisasi layanan publik.

Akuntansi manajemen memiliki peran strategis dalam pengelolaan layanan publik. Dengan melibatkan perencanaan jangka panjang, akuntansi manajemen strategis membantu

membentuk arah dan perubahan dalam penyediaan layanan publik. Di sisi lain, akuntansi manajemen taktis fokus pada operasi saat ini, sementara akuntansi manajemen operasional menangani pengiriman layanan sehari-hari. Dalam perkembangannya, peran akuntansi manajemen telah berkembang menjadi lebih strategis dan aktif dalam pengambilan keputusan, dengan akuntan manajemen modern bermitra dengan pemangku kepentingan untuk merancang dan melaksanakan strategi organisasi.

Metode akuntansi manajemen dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pengambilan keputusan strategis dalam layanan publik. Hal ini terwujud melalui konsep strategi yang diperkenalkan oleh akuntansi manajemen, yang menyoroti pentingnya menilai kelayakan strategis dan kelayakan keuangan dari strategi tersebut. Pengukuran kinerja dalam layanan publik melibatkan penetapan tujuan, pemantauan kemajuan, dan evaluasi hasil untuk memastikan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Tantangan dalam pengukuran kinerja di layanan publik melibatkan kompleksitas dan multidimensionalitas layanan tersebut. Sifat layanan yang kompleks seringkali tidak sepenuhnya tercermin dalam ukuran keuangan tradisional. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan seimbang yang mencakup indikator keuangan dan non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan hasil sosial.

Manajemen kinerja dan perbaikan dalam layanan publik menjadi krusial untuk memastikan efektivitas penggunaan sumber daya. Ini melibatkan fokus pada perbaikan terus menerus dan pembelajaran, termasuk adopsi sistem manajemen kinerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran dari praktik terbaik. Seiring dengan itu, keterlibatan pihak-pihak terkait dalam proses manajemen kinerja dapat meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas. Praktik akuntansi manajemen yang baik menjadi panduan bagi para pengambil keputusan dalam memahami kompleksitas keuangan dari berbagai proyek. Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen dapat memengaruhi perilaku individu dalam organisasi, dan keselarasan tujuan antara individu dan organisasi sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, akuntan manajemen sektor publik harus memiliki keterampilan dan kompetensi yang luas, termasuk kompetensi

teknis, pengetahuan sektor, pemahaman perilaku, keterampilan interpretasi, keterampilan komunikasi, dan kreativitas. Pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip analisis ekonomi juga diperlukan untuk membuat keputusan strategis tentang layanan publik. Dengan keterampilan dan kompetensi yang terintegrasi, akuntan manajemen dapat memainkan peran yang efektif dalam mendukung keberhasilan dan efisiensi layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Nuriyanto, N., 2014. Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia, Sudahkah Berlandaskan Konsep “Welfare State”?. Jurnal Konstitusi, 11(3), pp.428-453.
- Prowle, M.J., 2020. Management accounting in public service decision making. Routledge.
- Ridwan, I.H.J. dan Sudrajat, M.A.S., 2020. *Hukum administrasi Negara dan kebijakan pelayanan publik*. Nuansa Cendekia.

BAB 7

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

Oleh Anni Safitri

7.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik

Seluruh perusahaan publik maupun swasta memiliki tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut diperlukan strategi yang dijabarkan dalam bentuk program-program atau aktivitas. Perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi perusahaan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik merupakan sistem yang mengintegrasikan pengendalian-pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa sumber daya manusia akan berperilaku sesuai harapan perusahaan (Radianto, 2015). Sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah sistem dalam menentukan strategi yang diterapkan dan upaya mencapai tujuan perusahaan melalui fungsi pengendalian setiap aktivitas yang terjadi (Anthony dan Reece, 1984). Fokus utama sistem pengendalian manajemen di sektor publik berkaitan dengan bagaimana melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

7.2 Aktivitas Pengendalian Manajemen

Perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi perusahaan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas, yaitu :

1. Perencanaan

Langkah awal dalam pengendalian manajemen di mana tujuan perusahaan ditetapkan, serta strategi dan tindakan yang akan

diambil untuk mencapainya direncanakan. Perencanaan ini melibatkan identifikasi sumber daya yang diperlukan, penentuan prioritas, serta pengembangan rencana kerja yang jelas dan terukur (G Runtuwene *et al.*, 2022).

2. Koordinasi antar berbagai bagian dalam perusahaan

Kegiatan yang penting dalam pengendalian manajemen. Hal ini melibatkan sinkronisasi upaya antara departemen atau unit dalam perusahaan untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sejalan dengan tujuan keseluruhan perusahaan. Koordinasi membantu mencegah tumpang tindih, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi operasional (G Runtuwene *et al.*, 2022).

3. Komunikasi informasi

Proses yang krusial dalam pengendalian manajemen yang melibatkan pertukaran informasi yang jelas dan akurat antara berbagai level dan fungsi dalam perusahaan. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak terinformasi tentang tujuan, rencana, dan perkembangan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini membantu dalam memfasilitasi koordinasi, pengambilan keputusan, dan motivasi karyawan (G Runtuwene *et al.*, 2022).

4. Pengambilan keputusan

Proses penting dalam pengendalian manajemen di mana manajer harus mengevaluasi berbagai opsi dan memilih tindakan terbaik yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Keputusan yang diambil harus didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan, serta mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang bagi perusahaan (G Runtuwene *et al.*, 2022).

5. Memotivasi orang-orang dalam perusahaan agar berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan

Aspek penting dalam pengendalian manajemen. Ini melibatkan penggunaan berbagai metode dan insentif untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan maksimal dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan perusahaan. Motivasi dapat datang dalam bentuk pengakuan, insentif finansial, peluang pengembangan karir, atau pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan.

6. Pengendalian

Langkah berkelanjutan dalam pengendalian manajemen yang melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana dan pencapaian tujuan perusahaan. Ini melibatkan perbandingan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, identifikasi deviasi, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berada pada jalur yang benar.

7. Penilaian kinerja

Proses untuk mengevaluasi kinerja individu, tim, atau seluruh perusahaan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja ini memberikan umpan balik yang berharga untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang melalui identifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan serta pengembangan rencana tindakan yang sesuai.

Struktur perusahaan harus sesuai dengan desain sistem pengendalian manajemen, karena sistem pengendalian manajemen berfokus pada unit-unit perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban (G Runtuwene *et al.*, 2022). Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut merupakan basis perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja. Manajemen sumber daya manusia harus dilakukan sejak proses seleksi dan rekrutmen, training, pengembangan dan promosi hingga pemberhentian karyawan. Faktor lingkungan meliputi kestabilan politik, ekonomi, sosial, keamanan, dan sebagainya. Keseluruhan unsur tersebut hanya dapat mendukung pelaksanaan strategi perusahaan.

7.3 Tipe Pengendalian Manajemen

Tipe pengendalian manajemen dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Pengendalian preventif (*preventif control*)

Tipe pengendalian yang dirancang untuk mencegah kemungkinan terjadinya masalah atau kesalahan sebelum mereka muncul. Ini melibatkan implementasi kebijakan, prosedur, dan tindakan pencegahan lainnya untuk mengidentifikasi potensi risiko dan mengambil langkah-

langkah untuk mengurangi atau menghilangkan risiko tersebut sebelum mereka dapat terjadi (Anggara, 2022).

2. Pengendalian operasional (*operational control*)

Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan pengawasan pelaksanaan program yang telah ditetapkan melalui alat berupa anggaran. Anggaran digunakan untuk menghubungkan perencanaan dengan pengendalian.

Pada proses pengawasan sehari-hari terhadap aktivitas operasional perusahaan untuk memastikan bahwa proses-proses tersebut berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Ini melibatkan monitoring rutin terhadap kinerja, alokasi sumber daya, dan pelaksanaan tugas-tugas operasional untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. Pengendalian kinerja

Tipe pengendalian yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, departemen, atau individu terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Ini melibatkan analisis dan evaluasi kinerja aktual terhadap target yang ditetapkan, serta identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Pengendalian kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang perbaikan guna meningkatkan kinerja di masa mendatang.

7.4 Struktur Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur perusahaan yang baik. Struktur perusahaan termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) (Tendean, Saerang and Runtu, 2018). Pusat pertanggungjawaban adalah unit perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Suatu perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban tersebut adalah:

1. Sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja manajer dan unit perusahaan yang dipimpinnya
2. Untuk memudahkan mencapai tujuan perusahaan ;

3. Memfasilitasi terbentuknya *goal congruence*;
4. Mendelegasikan tugas dan wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat;
5. Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan;
6. Sebagai alat untuk melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien; dan
7. Sebagai alat pengendalian anggaran;

Tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban adalah untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output dihasilkan, kemudian dikaitkan dengan target kinerja. input diukur dengan jumlah sumber daya yang digunakan sedangkan output diukur dengan jumlah produk/output yang dihasilkan.

7.5 Pusat - Pusat Pertanggungjawaban

Pada dasarnya terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat biaya (*expense center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan. Suatu unit perusahaan disebut sebagai pusat biaya apabila ukuran kinerja dinilai berdasarkan biaya yang telah digunakan (bukan nilai output yang dihasilkan. Contoh pusat biaya adalah departemen produksi, dinas sosial, dan dinas pekerjaan umum.

Unit perusahaan atau departemen yang bertanggung jawab atas pengeluaran atau biaya yang terjadi dalam pelaksanaan aktivitasnya. Fokus utama dari pusat biaya adalah untuk mengontrol dan mengelola biaya-biaya yang terjadi agar tetap efisien dan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Manajer pusat biaya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pengeluaran yang dikeluarkan seimbang dengan manfaat yang diperoleh.

2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Contoh pusat pendapatan adalah dinas pendapatan daerah dan departemen pemasaran.

Unit perusahaan yang bertanggung jawab atas menghasilkan pendapatan atau penerimaan untuk perusahaan. Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah untuk meningkatkan penjualan atau pendapatan perusahaan dengan strategi pemasaran dan penjualan yang efektif. Manajer pusat pendapatan dinilai berdasarkan pada kemampuannya untuk meningkatkan pendapatan dan kontribusinya terhadap pertumbuhan bisnis.

3. Pusat Laba (*profit center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang membandingkan input (*expense*) dengan output (*revenue*) dalam satuan moneter. Kinerja manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Contoh: BUMN dan BUMD, obyek pariwisata milik PEMDA, Bandara, dan Pelabuhan.

Unit perusahaan yang memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan keuntungan atau laba bagi perusahaan. Pusat laba memiliki otonomi dalam mengelola biaya dan pendapatan mereka sendiri, sehingga mereka bertanggung jawab atas pencapaian target laba yang ditetapkan. Manajer pusat laba diukur berdasarkan pada kemampuannya untuk menghasilkan laba bersih yang positif setelah memperhitungkan biaya yang dikeluarkan.

4. Pusat investasi (*investment center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Contoh pusat investasi adalah Departemen Riset dan Pengembangan dan Balitbang.

Unit perusahaan yang memiliki kebijakan untuk mengelola investasi yang dimiliki perusahaan. Fokus dari pusat investasi adalah untuk mengelola aset perusahaan dengan menghasilkan laba yang optimal dari investasi tersebut. Manajer pusat investasi bertanggung jawab untuk membuat

keputusan dan mengelola investasi dengan baik agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

7.6 Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik

Proses pengendalian manajemen pada perusahaan sektor publik dapat dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi formal dalam perusahaan yang meliputi:

1. Rumusan strategi (*strategy formulation*)

Proses ini melibatkan identifikasi tujuan jangka panjang perusahaan sektor publik dan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam saluran komunikasi formal, manajer dan pemimpin perusahaan berinteraksi untuk mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal, menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta menetapkan prioritas dalam merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Dalam pemerintahan, perumusan strategi dilakukan oleh dewan legislatif yang hasilnya berupa Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) yang akan menjadi acuan bagi eksekutif dalam bertindak. Strategi yang dihasilkan dari proses perumusan strategi merupakan strategi global (makro) atau dalam perusahaan disebut corporate level strategy (Yulianti, 2018). Strategi perusahaan ditetapkan untuk memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu metode penentuan strategi adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threath*). Berdasarkan analisis SWOT tersebut, perusahaan dapat menentukan strategi terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi perusahaan dapat berubah atau mengalami revisi (*strategy revision*), jika terdapat lingkungan yang berubah yang dipengaruhi oleh adanya ancaman (*threat*) dan kesempatan (*opportunity*) misalnya adanya inovasi teknologi baru, peraturan pemerintah baru, atau perubahan lingkungan politik dan ekonomi lokal dan global.

Proses perumusan strategi pada perusahaan sektor publik banyak dipengaruhi oleh sektor swasta. Sama halnya dengan sektor swasta, tahap paling awal dari manajemen

strategik pada sektor publik adalah perencanaan. Perencanaan dimulai dari perumusan strategi. Olsen dan Eadie (1982) menyatakan proses perumusan strategi terdiri atas lima komponen dasar, yaitu:

- a. Pernyataan misi dan tujuan umum perusahaan yang dirumuskan oleh manajemen eksekutif perusahaan dan memberikan kerangka pengembangan strategi serta target yang akan dicapai.
- b. Analisis atau scanning lingkungan, terdiri dari pengidentifikasian dan pengukuran (*assessment*) faktor-faktor eksternal yang sedang dan akan terjadi dan kondisi yang harus dipertimbangkan pada saat merumuskan strategi perusahaan.
- c. Profil internal dan audit sumber daya, yang mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam hal berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan strategik.
- d. Perumusan, evaluasi, dan pemilihan strategi.
- e. Implementasi dan pengendalian rencana strategik.

Sementara itu, Bryson (1995) membuat model delapan langkah untuk memfasilitasi proses perumusan strategi, yaitu:

- a. Memulai dan menyetujui proses perencanaan strategic
- b. Identifikasi apa yang menjadi perintah perusahaan
- c. Klarifikasi misi dan nilai-nilai perusahaan
- d. Menilai lingkungan eksternal (peluang dan ancaman)
- e. Menilai lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)
- f. Identifikasi isu strategik yang sedang dihadapi perusahaan
- g. Perumusan strategi untuk mengelola isu-isu
- h. Menetapkan visi dan misi perusahaan untuk masa depan

2. Perencanaan startegik (*strategic plannnning*)

Perencanaan strategis adalah langkah selanjutnya setelah rumusan strategi, di mana rencana tindakan konkret dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan perusahaan disusun. Saluran komunikasi formal digunakan

untuk menyampaikan rencana strategis kepada semua unit dan tingkatan dalam perusahaan, memastikan pemahaman yang tepat tentang tujuan, strategi, dan tanggung jawab masing-masing.

Perbedaannya dengan perumusan strategi adalah perumusan strategi merupakan proses untuk menentukan strategi, sedangkan perencanaan strategik berupa rencana-rencana strategik (*strategic plans*). Dalam proses perumusan strategi, manajemen memutuskan visi, misi, dan tujuan perusahaan serta strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan strategik merupakan proses menurunkan strategi dalam bentuk program-program.

Proses strategik merupakan proses yang sistematis yang memiliki prosedur dan skedul yang jelas. Perusahaan yang tidak memiliki atau tidak melakukan perencanaan strategik akan mengalami masalah dalam penganggaran, misalnya terjadinya beban kerja anggaran (*budget workload*) yang terlalu berat, alokasi sumber daya yang tidak tepat sasaran, dan dilakukannya pilihan strategi yang salah. Orientasi dilakukannya manajemen strategik pada perusahaan publik menuntut adanya *strategic vision*, *strategic thinking*, *strategic leadership*, dan *strategic organization*.

Manfaat perencanaan strategik bagi perusahaan adalah:

- a. Sebagai sarana untuk memfasilitasi terciptanya anggaran yang efektif
- b. Sebagai sarana untuk memfokuskan manajer pada pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan;
- c. Sebagai sarana untuk memfasilitasi dilakukannya alokasi sumber daya yang optimal (efektif dan efisien)
- d. Sebagai kerangka untuk pelaksanaan tindakan jangka pendek (*short term action*)
- e. Sebagai sarana bagi manajemen untuk dapat memahami strategi perusahaan secara lebih jelas, dan
- f. Sebagai alat untuk memperkecil rentang alternatif strategi.

Tujuan utama perencanaan strategik adalah untuk meningkatkan komunikasi antara manajer puncak dengan manajer level bawahannya. Adanya komunikasi ini akan

memungkinkan terjadi persetujuan antara manajer puncak dengan manajer level bawah mengenai strategi terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Hal ini akan mendorong terwujudnya *good congruence*.

3. Penganggaran

Apabila tahap perencanaan strategik telah selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah menentukan anggaran. Penganggaran merupakan proses alokasi sumber daya finansial yang diperlukan untuk mendukung implementasi rencana strategis. Dalam saluran komunikasi formal, manajer dan bagian keuangan berinteraksi untuk menyusun anggaran yang mencerminkan prioritas perusahaan, memastikan keberlanjutan operasional, dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

4. Operasional (pelaksanaan anggaran)

Setelah anggaran disetujui, langkah selanjutnya adalah melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Saluran komunikasi formal digunakan untuk menyampaikan pedoman, instruksi, dan tujuan kepada seluruh anggota perusahaan, memastikan koordinasi yang efektif antar departemen dan unit kerja dalam pelaksanaan kegiatan operasional.

5. Evaluasi kinerja

Tahap akhir dari proses pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja. Evaluasi kinerja merupakan tahap penting dalam siklus pengendalian manajemen di mana pencapaian tujuan diukur dan dievaluasi. Saluran komunikasi formal digunakan untuk menyampaikan hasil evaluasi kinerja kepada manajemen dan staf yang terkait, serta untuk memfasilitasi diskusi tentang langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Pengendalian manajemen melalui sistem penilaian kinerja dilakukan dengan cara menciptakan

mekanisme *reward & punishment*. Sistem pemberian penghargaan (*rewards*) dan hukuman (*punishment*) digunakan sebagai pendorong bagi pencapaian strategi. Pemberian imbalan (*reward*) dapat berupa finansial dan nonfinansial seperti *psychological reward* dan *social reward*. Imbalan atau penghargaan yang sifatnya finansial misalnya berupa kenaikan gaji, bonus, dan tunjangan. Imbalan yang bersifat psikologis dan sosial misalnya berupa promosi jabatan, penambahan tanggung jawab dan kepercayaan, otonomi yang lebih besar, penempatan kerja di lokasi yang lebih baik, dan pengakuan. Mekanisme pemberian sanksi dan hukuman untuk kondisi tertentu diperlukan. Namun, orientasi penilaian kinerja hendaknya lebih diarahkan pada pemberian penghargaan (*reward oriented*) (Yulianti, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, S.D. (2022) 'Praktik Pengendalian Internal pada Pengelolaan Keuangan di Lembaga Kemahasiswaan', *Perspektif Akuntansi*, 5(2), pp. 183–201. Available at: <https://doi.org/10.24246/persi.v5i2.p183-201>.
- G Runtuwene, A.G. *et al.* (2022) 'Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Daya Saing Pada PT. Internasional Budikarya di Manado Evaluation of Management Control System in Order to Increase Competitive Advantage at PT. Internasional Budikarya in Manado', 6(1), pp. 241–246.
- Radiano (2015) 'Spm Di Entrepreneural University', *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, 6, pp. 175–340.
- Tendean, A.B., Saerang, D.P.E. and Runtu, T. (2018) 'Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Rsud Sulawesi Utara)', *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(04), pp. 597–610. Available at: <https://doi.org/10.32400/gc.13.03.20776.2018>.
- Yulianti, D. (2018) *Buku Ajar Manajemen Strategi Sektor Publik*.

BAB 8

PENGANGGARAN SEKTOR PUBLIK

Oleh Annisa Nabila Hasan

8.1 Definisi Penganggaran Sektor Publik

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja dalam ukuran finansial yang ditargetkan untuk dicapai selama periode waktu tertentu, sementara penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2009). Sehingga, penganggaran sektor publik didefinisikan sebagai proses untuk mempersiapkan suatu anggaran sektor publik.

8.2 Fungsi Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi, antara lain sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi, dan alat untuk menciptakan ruang publik (Mardiasmo, 2009). Berikut diberikan penjelasan terkait fungsi anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2019).

1. **Alat Perencanaan**

Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan oleh pengelola sektor publik untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik disusun untuk merencanakan tindakan yang akan dilakukan oleh sektor publik, misalnya pemerintah, untuk mencapai tujuan tertentu beserta besaran biaya yang dibutuhkan.

2. **Alat Pengendalian**

Sebagai alat pengendalian, anggaran menggambarkan rencana pendapatan dan pengeluaran agar penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Sehingga, terdapat dorongan untuk menggunakan dana secara efektif dan efisien.

3. Alat Kebijakan Fiskal

Sebagai alat kebijakan fiskal, anggaran berguna untuk menjaga stabilitas ekonomi dengan merespon fluktuasi ekonomi, misalnya ketika terjadi inflasi atau resesi. Selain itu, anggaran juga berguna dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Dalam hal ini, Pemerintah dapat melakukan pengaturan tingkat aktivitas ekonomi, misalnya meningkatkan atau mengurangi pengeluaran publik untuk mempengaruhi tingkat produksi dan konsumsi dalam aktivitas ekonomi.

4. Alat Politik

Sebagai alat politik, anggaran digunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan prioritas – prioritas dan kebutuhan biaya yang muncul akibat prioritas tersebut. Namun, perlu juga dijaga prinsip akuntabilitas dan transparansi agar penggunaannya etis dan transparan, bebas dari penyalahgunaan kekuasaan maupun korupsi.

5. Alat Koordinasi dan Komunikasi

Sebagai alat koordinasi dan komunikasi, anggaran publik adalah alat koordinasi antar bagian dalam pemerintah. Dimana, setiap unit kerja terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

6. Alat Penilaian Kinerja

Sebagai alat penilaian kinerja, anggaran digunakan untuk menilai pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam hal ini, anggaran adalah wujud komitmen dari pemerintah terhadap publik.

7. Alat Motivasi

Sebagai alat motivasi, anggaran dapat digunakan untuk memberi motivasi unit kerja dan personil sektor publik agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan.

8. Alat Untuk Menciptakan Ruang Publik

Sebagai alat untuk menciptakan ruang publik, anggaran publik haruslah melibatkan berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah, masyarakat, LSM, perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan lainnya.

8.3 Tujuan Sistem Anggaran Sektor Publik

Menurut Khan (2019), sistem anggaran adalah struktur formal yang digunakan dalam penyusunan anggaran yang menghubungkan berbagai elemen anggaran ke dalam dokumen yang koheren. Sistem anggaran menyediakan dasar yang membimbing pengembangan anggaran. Sistem anggaran yang dirancang dengan baik dapat membantu pembuat keputusan dalam membuat pilihan rasional tentang cara terbaik untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas dari pemerintah berdasarkan misi, tujuan, target, tantangan, dan prioritasnya. Berbagai tujuan sistem anggaran sektor publik adalah sebagai berikut:

1. **Menyediakan Konsistensi**
Menyediakan konsistensi dalam penyajian elemen anggaran, sehingga informasi dapat dibandingkan dari waktu ke waktu.
2. **Meningkatkan Efisiensi**
Meningkatkan efisiensi organisasi. Sistem anggaran yang dirancang dengan baik dapat membantu mengembangkan pengukuran data yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi dalam menilai penyediaan layanan.
3. **Meningkatkan Koordinasi**
Meningkatkan koordinasi antara unit operasi yang berbeda dari sebuah organisasi. Sistem anggaran yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan pemahaman antara unit fungsional yang berbeda dalam pemerintah dengan memastikan kesesuaian antara misi dan tujuan.
4. **Meningkatkan Pemahaman Publik**
Meningkatkan pemahaman publik tentang anggaran. Sistem anggaran yang dirancang dengan baik dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai bagaimana keputusan alokasi biaya dalam anggaran dibuat, siapa yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, dan apa hasil dari keputusan tersebut.

8.4 Jenis Sistem Anggaran Sektor Publik

Menurut Khan (2019), terdapat lima sistem anggaran yang paling sering digunakan dalam pemerintahan, yaitu: anggaran *line-item*, anggaran program, anggaran kinerja, anggaran berbasis nol, dan anggaran strategis. Berikut dijelaskan lima sistem anggaran berdasarkan penjelasan dari Khan (2019).

1. Anggaran Item Baris/Line Item Budget (Anggaran Tradisional)

Anggaran *line item* atau disebut juga anggaran tradisional merupakan jenis yang tertua di antara sistem anggaran. *Line-item budget* merupakan anggaran inti atau skeletal yang menyediakan dasar untuk semua sistem anggaran lainnya. Anggaran ini memiliki struktur yang sederhana dan mudah dimengerti serta relatif cepat untuk dikembangkan.

Secara formal, *line-item budget* dapat didefinisikan sebagai sistem yang mengalokasikan dana untuk pengeluaran pada obyek biaya tertentu, yang disebut item baris atau *line item*, tanpa menjelaskan tujuan yang akan dicapai oleh alokasi dana tersebut. Masing-masing item biaya ini dapat dibagi lagi menjadi sub-item. Untuk melacak item biaya, item tersebut sering disajikan menggunakan kode numerik atau kode akuntansi.

Menyiapkan anggaran *line item* relatif tidak rumit. Yang perlu dilakukan adalah mengembangkan daftar biaya atau item baris untuk masing-masing departemen berdasarkan histori, atau seperti yang ditentukan oleh proses apropriasi, kemudian menentukan jumlah uang yang akan dialokasikan pada setiap item. Kelebihan dari jenis anggaran ini adalah strukturnya yang sederhana dan mudah untuk dikembangkan. Sementara kekurangannya adalah tidak menyediakan informasi terkait tujuan alokasi dana (Khan, 2019).

2. Anggaran Program

Dalam anggaran program, uang dialokasikan untuk pengeluaran pada program tertentu dan bukan pada objek biaya. Namun demikian, item baris atau *line item* masih tetap merupakan bagian integral dari anggaran. Yang dimaksud

dengan program adalah target aksi yang akan dilakukan oleh unit fungsional individu, misalnya pekerjaan publik, keselamatan publik, pendidikan, kesehatan, dan lain sebagainya. Perbedaan utama antara anggaran *line item* dan anggaran program adalah bahwa anggaran program berfokus pada program dan kegiatan tertentu dan bukan pada item baris atau objek biaya tertentu. Sehingga, keputusan alokasi dapat dihubungkan dengan tujuan pengeluaran.

Sebuah anggaran program memiliki tiga elemen kunci, yaitu: (1) penetapan tujuan untuk departemen atau lembaga, (2) pengembangan rencana untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang ditentukan, dan (3) penentuan sumber daya yang akan dibutuhkan untuk memenuhi tujuan program.

Menyiapkan anggaran program terbilang cukup sederhana. Secara struktur, anggaran ini mirip dengan anggaran tradisional. Yang perlu dilakukan adalah menggambarkan tujuan untuk masing-masing program sejelas mungkin, kemudian mengembangkan daftar item biaya untuk program yang konsisten dengan tujuan dan target program. Untuk program berulang, histori alokasi anggaran sebelumnya dapat memberikan dasar untuk menentukan jumlah uang yang akan dialokasikan pada setiap program.

Kelebihan sistem anggaran ini adalah menyediakan basis yang rasional untuk proses alokasi dana serta mendorong evaluasi yang efektif karena terdapat penjelasan aktivitas dan target yang akan dicapai. Kekurangan sistem anggaran ini adalah anggaran program berfokus pada tujuan, dan bukan pada kinerja, sehingga tidak memberikan banyak informasi tentang layanan yang diberikan berdasarkan dana yang dialokasikan sehingga sulit untuk mengukur efisiensi penyediaan layanan (Khan, 2019).

3. Anggaran Kinerja

Tujuan dari anggaran kinerja adalah untuk mengalokasikan uang untuk pengeluaran pada berbagai program dan kegiatan berdasarkan tingkat layanan kinerja program dan bukan berdasarkan obyek biaya atau *line item*. Tingkat layanan ditentukan oleh pengukuran kinerja, sehingga,

anggaran kinerja dapat memberikan informasi kepada publik terkait apa yang akan mereka terima untuk jumlah uang yang dianggarkan.

Anggaran kinerja menekankan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja atau indikator kinerja adalah ekspresi kuantitatif untuk mengukur kapasitas, proses, atau hasil dari program atau kegiatan. Pengukuran kinerja harus menjawab beberapa pertanyaan minimum sebagai berikut: (1) indikator kinerja harus menunjukkan kemajuan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan program, (2) indikator kinerja harus didasarkan pada kerangka kerja umum untuk pengumpulan data untuk pengukuran dan pelaporan, (3) indikator kinerja harus mampu menggambarkan konsep-konsep kompleks dalam istilah operasional yang sederhana dan mudah dimengerti, (4) Indikator kinerja harus dibangun sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk meninjau tujuan dan kebijakan pemerintah, (5) indikator kinerja harus fokus pada bidang strategis utama yang penting untuk keberhasilan sebuah organisasi, (6) indikator kinerja harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan umpan balik kepada organisasi, terutama para pembuat keputusan kunci serta mereka yang secara langsung bertanggung jawab atas penyediaan layanan.

Secara struktural, anggaran kinerja terdiri dari lima elemen dasar yang membentuk sistem: beban kerja, input, proses, output, dan hasil. Beban pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dalam waktu tertentu; input adalah sumber daya moneter dan non-moneter yang diperlukan untuk menghasilkan jumlah output; proses mengubah input menjadi output; output adalah hasil yang dapat diukur dari aktivitas; dan outcome adalah hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan dari suatu kegiatan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengembangkan anggaran kinerja adalah sebagai berikut: (1) memilih lembaga atau departemen dimana anggaran akan disiapkan; (2) memilih program /kegiatan untuk lembaga; (3) menentukan beban kerja serta unit output untuk masing-masing program; (4) menentukan unit input, khususnya jumlah input yang akan

digunakan untuk menghasilkan jumlah output; (5) menghitung biaya per unit produk; dan (6) mengalikan biaya per satuan output dengan jumlah total output, untuk menentukan total biaya program.

Keunggulan terbesar dari anggaran kinerja adalah bahwa anggaran tersebut menciptakan budaya kinerja dalam sebuah organisasi dengan mempromosikan akuntabilitas karyawan dalam menggunakan sumber daya dan memastikan bahwa tujuannya terpenuhi. Kelemahan terbesar dari sistem ini adalah bahwa ia berfokus pada volume dan bukan pada kualitas pekerjaan yang dilakukan (Khan, 2019).

4. Anggaran Berbasis Nol

Dalam esensinya, anggaran berbasis nol berarti membangun anggaran dari awal, yaitu, tanpa referensi apa pun terhadap apa yang telah dilakukan sebelumnya berdasarkan reevaluasi mendasar dari tujuan organisasi, metode, dan sumber daya. (Taylor 1977, dalam Khan, 2019).

Secara konseptual, hal ini berarti melibatkan pendekatan *bottom-up* di mana manajer di semua tingkat pengambilan keputusan berpartisipasi dalam proses dengan secara sistematis mengevaluasi bagaimana kegiatan dan sumber daya pemerintah harus didistribusikan untuk mencapai tujuan dan prioritasnya. Karakteristik penting dari anggaran berbasis nol adalah fleksibilitas. Sistem anggaran ini tidak memerlukan struktur atau prosedur yang kaku dan dapat dengan mudah disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan khusus pemerintah.

Langkah-langkah dalam menyusun anggaran berbasis nol adalah sebagai berikut: (1) pemilihan unit keputusan, (2) pengembangan serangkaian paket keputusan, dan (3) peringkat paket dalam urutan prioritas tertentu.

Unit pengambilan keputusan adalah fondasi dasar anggaran berbasis nol. Unit ini adalah titik fokus dalam organisasi di mana pembuat keputusan di tingkat operasional membuat keputusan tentang berapa banyak dana yang harus dialokasikan, ruang lingkup, dan kualitas pekerjaan yang harus dilakukan. Paket keputusan memberikan justifikasi untuk berbagai program dan kegiatan dari struktur program.

Formulasi paket keputusan mengharuskan setiap lembaga untuk menentukan tujuan yang tepat untuk setiap program dan kegiatan terkait. Setelah pilihan mengenai tujuan program atau kegiatan telah dibuat, tingkat pendanaan dapat dibuat. Tingkat pendanaan mengekspresikan biaya dan manfaat inkremental, yang dibangun pada dasar yang memberikan dukungan untuk tingkat lainnya. Elemen ketiga dalam proses anggaran berbasis nol adalah pemeringkatan paket keputusan kedalam urutan prioritas. Biasanya, paket prioritas tinggi menempati peringkat atas dan paket prioritas rendah menempati urutan bawah. Prioritas berguna untuk mempertimbangkan paket yang berada di atas ketika menghadapi pembatasan anggaran.

Keunggulan sistem anggaran berbasis nol adalah popularitasnya. Sistem anggaran ini banyak digunakan pemerintah Amerika Serikat serta berbagai NGO dan pihak swasta. Kekurangan dari sistem ini adalah terlalu banyak unit keputusan dan paket keputusan yang dapat meningkatkan volume pekerjaan serta tingkat pendanaan yang tidak memiliki dasar yang jelas yang membenarkan *cut-off* setiap level (Khan, 2019).

5. Anggaran Strategis

Anggaran strategis adalah sistem prospektif yang dibangun berdasarkan posisi, kekuatan, dan kelemahan sebuah organisasi. Jika sistem anggaran tradisional berfokus pada faktor internal, anggaran strategis mengambil pendekatan yang luas dan terbuka serta diarahkan kepada faktor internal dan eksternal. Hal ini menambahkan dimensi baru ke proses anggaran tradisional dengan memperluas pandangan organisasi tentang manajemen dan menjadikannya lebih berguna sebagai pendekatan untuk menangani kekuatan yang berubah yang mempengaruhi fungsi manajerial.

Penganggaran strategis berakar dari perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah proses yang menangani masa depan berdasarkan keputusan saat ini. Langkah-langkah dalam perencanaan strategis terdiri dari: mendefinisikan filosofi, visi, dan misi organisasi; mengidentifikasi tujuan; menentukan strategi; merumuskan kebijakan; dan memetakan

tindakan konkret untuk mencapai visi, misi, dan tujuan. Sebagai sistem anggaran, anggaran strategis relatif mudah dikembangkan dan disesuaikan dengan struktur, kebutuhan, dan keadaan organisasi.

Secara struktural, anggaran strategis memiliki empat elemen dasar yang membentuk esensi dari sistem: perencanaan strategis, pembiayaan, pelaporan, dan evaluasi. Proses ini dimulai dengan pengembangan rencana strategis, yang mendorong lembaga untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, menerapkan strategi manajemen, mendokumentasikan dan melaporkan hasil program mereka, dan mengevaluasi hasilnya.

Selama fase ini, lembaga/departemen diminta untuk mengembangkan program kegiatan dan rencana kinerja yang mengidentifikasi misi, tujuan, target, strategi, dan tindakan berdasarkan serangkaian langkah kinerja yang disepakati untuk tahun anggaran mendatang. Penganggaran mengalokasikan sumber daya organisasi dalam stabilitas keuangannya. Kemudian, pelaporan mengharuskan lembaga/departemen untuk menggunakan program dan rencana kinerja untuk mengukur kinerja mereka secara berkelanjutan, dan membuat penyesuaian strategis untuk mencapai tujuan dan target kinerja keseluruhan (Khan, 2019).



Gambar 8.1. Sistem Penganggaran Strategis
Sumber: Khan (2019)

DAFTAR PUSTAKA

- Khan, Aman. 2019. *Fundamentals of Public Budgeting and Finance*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Waworuntu, Resti Hanatasia. 2014. *Analisis Perubahan Sistem Penganggaran di Indonesia dan Pengaruhnya Pada Kinerja Inspektorat Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA 559 Vol.2 No.3 September 2014.

BAB 9

JENIS-JENIS ANGGARAN SEKTOR PUBLIK

Oleh Joko Rehutomo

9.1 Pendahuluan

Secara umum definisi anggaran menurut *Governmental Accounting Standarts Board* (GASB) adalah rencana operasi keuangan meliputi usulan perkiraan (estimasi) pengeluaran/pendanaan dan sumber pendapatan yang akan diperoleh untuk membiayai pengeluaran (*expense*) tersebut dalam rentang waktu tertentu.

Perencanaan anggaran mesti mengungkapkan secara detail kegiatan, program atau proyek apa yang akan dilakukan di masa mendatang (*fore casting*). Gejolak dan fenomena yang terjadi, akan berpengaruh pada tingkat pencapaian strategis organisasi.

Gejolak tersebut berasal dari faktor eksternal seperti kemajuan teknologi, lingkungan pasar (*market*), maupun kondisi perekonomian baik secara makro maupun mikro. Tentu saja disamping faktor internal, terkait struktur organisasi dan manajemen. Dimana kedua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap penyusunan perencanaan maupun realisasi anggaran.

Anggaran sektor publik berfungsi sebagai alat yang penting dalam mengelola keuangan publik dan mencapai tujuan organisasi sektor publik secara efektif dan efisien. Adapun fungsi utama dari anggaran sektor publik sebagai berikut:

1. **Perencanaan Keuangan (*Financial Planning*)**

Penerimaan dan pengeluaran suatu entitas direncanakan secara sistematis sebagai dasar pembiayaan dan pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi pada jangka waktu tertentu.

2. **Pengendalian Pengeluaran (*Controlling Ekspense*)**

Perlu adanya batasan dan kontrol dalam pemakaian anggaran dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau program.

Kontrol dan pengendalian mesti dilakukan dalam periode tertentu secara konsisten dan transparan.

3. Alokasi Sumber Daya (*Resource Allocation*)

Pengalokasian sumber daya untuk entitas publik mesti dilakukan secara efisien. Anggaran berperan dalam menentukan alokasi program prioritas dengan kategori penting dan mendesak.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara rencana dan realisasi anggaran. Realisasi anggaran seyogyanya tidak melebihi dari anggaran yang telah direncanakan. Apabila realisasi melebihi, maka dapat dipastikan perencanaan dan monitoring anggaran tidak berjalan dengan baik. Evaluasi kinerja juga membandingkan dan mengevaluasi apakah output (keluaran) serta *outcome* yang telah ditetapkan dapat terealisasi sesuai dengan target sesuai dengan anggaran yang tersedia.

5. Transparansi dan akuntabilitas

Anggaran sektor publik mesti dapat dipantau secara transparan, dan dapat dipercaya pertanggungjawabannya (akuntabilitas) oleh masyarakat umum dan pemangku kepentingan lainnya. Hal tersebut disebabkan entitas menggunakan dana yang bersumber dan dipungut dari publik atau masyarakat.

6. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat bagi entitas publik, anggaran diperlukan dalam memberikan informasi terhadap dana yang tersedia serta akibat dan dampak dari keputusan yang diambil.

7. Pengendalian inflasi

Uang yang beredar di masyarakat yang tidak terkendali akan mengakibatkan inflasi, sehingga harga-harga menjadi naik. Inflasi akan mempengaruhi daya beli masyarakat sehingga kondisi perekonomian akan berpengaruh secara mikro maupun makro. Peran perencanaan anggaran adalah membantu dalam mengendalikan inflasi.

9.2 Jenis Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik dalam praktiknya secara garis besar dapat digolongkan menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Anggaran operasional (*Operating Budget*)

Jenis anggaran meliputi rencana pengeluaran belanja operasional entitas publik/pemerintah, antara lain gaji dan tunjangan pegawai, keperluan sehari-hari perkantoran serta keperluan rutin lainnya. Untuk belanja rutin (*recurrent expenditure*) masa manfaatnya hanya dalam jangka waktu satu tahun anggaran tanpa menambah aset atau modal.

2. Anggaran Modal (*Capital / Investment Budget*)

Jenis anggaran ini digunakan untuk merencanakan *expense* (pengeluaran) jangka panjang, khususnya belanja modal atau aset antara lain pembelian kendaraan dinas, peralatan kerja dan sarana prasarana kantor, pembangunan jalan tol, jembatan, gedung pemerintah serta pembangunan infrastruktur lainnya.

Adapun dalam praktiknya ada beberapa jenis anggaran lain, meliputi:

1. Anggaran Berbasis Kinerja (*Perfomanced Based Budgeting*)

Output atau *outcome* merupakan tujuan dan hasil dari penggunaan anggaran dan sumber daya lainnya. Sehingga perlu ditekankan pelaksanaan program dan kegiatan yang mendukung tujuan entitas publik / organisasi tersebut.

2. Anggaran Partisipatif (*Participatory Budgeting*)

Partisipasi dan keikutsertaan pemangku kepentingan atau masyarakat sangat berperan dalam perencanaan serta mengalokasikan dana yang berasal dari publik.

3. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)

Anggaran disesuaikan dengan kebijakan dan kondisi perekonomian pada tahun berjalan. Meskipun begitu diharapkan perubahan signifikan tidak terjadi terhadap perencanaan anggaran semula atau awal.

4. Anggaran Berbasis Nol (*Zero-Based Budgeting*)

Dalam penyusunan anggaran, perbaikan dilakukan dari tahap awal dengan mengesampingkan anggaran tahun sebelumnya.

Hal tersebut bertujuan untuk mengevaluasi serta menganalisa ulang efektifitas dan efiesi anggaran yang dibutuhkan setiap program/kegiatan secara riil.

5. Anggaran Incremental (*Incremental Budgeting*)

Kebalikan dari anggaran berbasis nol, anggaran *incremental* menggunakan anggaran tahun sebelumnya sebagai dasar dan asumsi dalam penyusunan anggaran tahun yang akan datang. Hasil analisa dari realisasi anggaran tahun sebelumnya dipakai untuk menyesuaikan kebutuhan anggaran baru. Penyesuaian tersebut meliputi penambahan ataupun pengurangan anggaran akibat program/kegiatan baru maupun yang dihapus.

6. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)

Sesuai dengan namanya, jenis anggaran ini disusun secara fleksibel sesuai dengan kebijakan yang diterapkan serta kondisi perekonomian pada tahun anggaran berjalan.

9.3 Kelebihan dan Kelemahan Anggaran Sektor Publik

Dapat disimpulkan bahwa masing-masing jenis anggaran mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing. Dimana penerapannya mesti disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi/entitas sektor publik.

Adapun kelebihan dan kelemahan anggaran sektor publik sebagai berikut :

1. Kelebihan Anggaran Sektor Publik :

a. Perencanaan (*Planning*) lebih baik

Anggaran sektor publik merencanakan alokasi sumber daya anggaran dengan lebih baik, sesuai dengan program prioritas, tugas dan fungsi organisasi. Dimana masing-masing program atau kegiatan menetapkan indikator kinerja dan target/output yang mesti dicapai selama satu tahun anggaran.

b. Pengendalian Pengeluaran (*controlling budgeting*)

Perencanaan anggaran yang baik akan dapat mengendalikan (*controlling*) pengeluaran dan penggunaan anggaran atau biaya yang dikeluarkan sesuai dengan rencana penarikan dana (RPD) yang telah ditetapkan.

Rencana penarikan dana direncanakan setiap bulan dengan target prosentase tertentu, sehingga penyerapan akhir tahun dapat tercapai.

c. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Capaian kinerja mesti dievaluasi setiap periode tertentu (perbulan, pertriwulan, semester dan tahunan). Salah satu indikatornya adalah dengan membandingkan antara capaian realisasi dengan besarnya anggaran yang direncanakan. Dengan demikian dapat dianalisa program atau kegiatan yang memerlukan perbaikan khususnya kinerja anggaran pada tahun berikutnya.

d. Akuntabilitas dan Transparansi

Prinsip dari anggaran sektor publik bahwa sumber anggaran berasal dari publik (masyarakat), dan dikembalikan kembali dalam bentuk program/kegiatan serta projek prioritas. Pun, salah satu aspek utama dalam penyusunan maupun realisasi anggaran sektor publik adalah akuntabilitas serta transparansi dalam pengelolaan maupun pertanggungjawabannya. Masyarakat berhak mengetahui apakah sumber dana yang berasal dari mereka dipergunakan sesuai target dan memastikan tidak ada penyimpangan dalam pelaksanaannya.

e. Legalitas (Pemenuhan kewajiban hukum)

Legalitas atau pemenuhan kewajiban hukum dalam pelaksanaan anggaran sektor publik mutlak dipenuhi oleh entitas sektor publik. Anggaran akan membantu dalam pemenuhan kewajiban tersebut, karena tanpa adanya anggaran maka program maupun projek tidak dapat dipantau dan dikontrol dalam pelaksanaannya.

2. Kelemahan Anggaran Sektor Publik :

a. *Limited Prediction* (keterbatasan prediksi)

Keakuratan dan ketepatan kebutuhan anggaran sektor publik sulit diprediksi. Hal tersebut berkaitan dengan kondisi perekonomian global secara makro yang bisa berubah setiap saat. Sebagai contoh saat wabah covid 19 melanda dunia termasuk Indonesia, anggaran disemua entitas publik maupun Kementerian dan Lembaga (K/L)

mesti direvisi ulang untuk dialihkan kepada program pengadaan vaksin serta sarana kesehatan dalam upaya menanggulangi virus mematikan tersebut.

b. Biaya dan Waktu

Dalam penyusunan anggaran sektor publik mesti mempertimbangkan waktu dan *milestone* yang telah ditetapkan. Disamping itu juga memerlukan biaya yang besar, khususnya untuk anggaran yang memerlukan koordinasi dan lingkup antar entitas publik dan K/L lain. Disamping itu kompleksitas program atau proyek yang direncanakan juga berpengaruh secara signifikan.

c. *Limited Fleksibilitas* (keterbatasan fleksibilitas)

Kurangnya fleksibilitas dan kekakuan dalam proses revisi anggaran yang berjalan akan menghambat kemampuan entitas publik maupun K/L dalam merealisasikan program atau kegiatan. Apalagi bila terjadi perubahan kebijakan atau kondisi perekonomian yang sulit diprediksi dan kebutuhan mendesak.

d. *Politic Manipulation* (manipulasi politik)

Agenda dan kepentingan politik dapat mempengaruhi penyusunan dan alokasi anggaran sektor publik secara signifikan. Pemilihan presiden dan wakil presiden serta pemilihan anggota legislatif baik pusat maupun daerah yang baru, otomatis akan merubah struktur dan arsitektur anggaran secara keseluruhan. Alokasi dana akan mengarah sebagian besar pada agenda politik tersebut.

e. *Konsistensi dan perubahan prioritas*

Ketidakkonsistenan kebijakan pemerintah, perubahan struktur organisasi maupun pergantian pimpinan akan berpengaruh pada realisasi pelaksanaan program atau proyek pada tahun berjalan. Program dan proyek prioritas akan berubah. Anggaran yang telah disusun pun menjadi tidak efektif dan relevan, baik dari waktu penyelesaian kegiatan/proyek maupun perubahan besaran anggaran yang dibutuhkan. (*)

DAFTAR PUSTAKA

- Halim, Abdul, (2002), Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah, Jakarta: Salemba.
- Jones, P., and Bates, J., (1990), Public Sector Auditing. London: Chapman and Hall.
- Jones, Rowan and Pendlebury, Maurice (1996). Public Sector Accounting, 4th Ed., London: Pitman Publishing.
- Mahmudi, (2007), Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mardiasmo, (2000), "Reformasi Pengelolaan Keuangan Daerah: Implementasi

BAB 10

ANALISIS INVESTASI PUBLIK

Oleh Marianus Hendrilensio Sanga

10.1 Pendahuluan

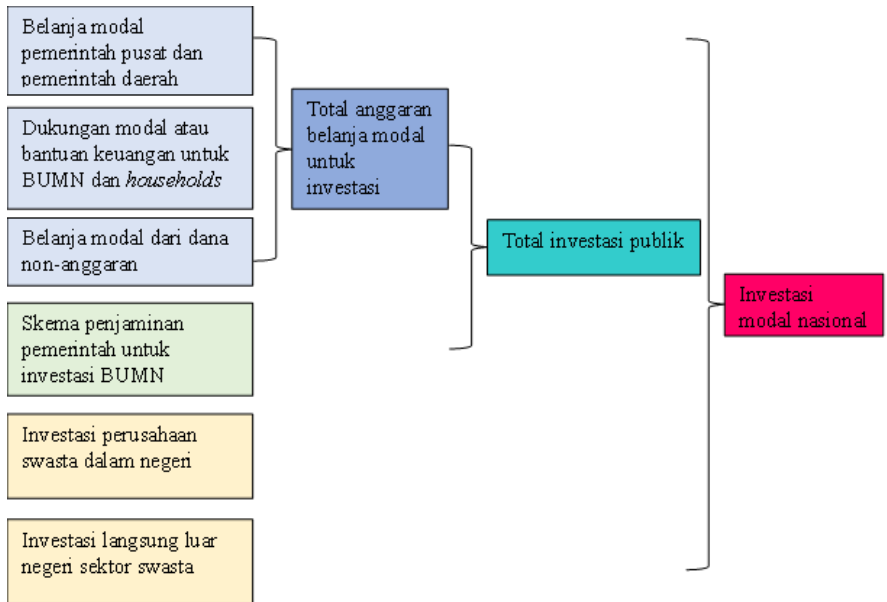
Investasi publik mengarah pada upaya pemerintah atau organisasi untuk mengalokasikan sumber daya ke proyek-proyek infrastruktur dan pelayanan publik dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan bentuknya, investasi publik dibedakan menjadi investasi keras seperti jaringan infrastruktur dan energi serta investasi lunak berupa pelayanan publik yang terkait dengan kesejahteraan sosial dan kesehatan. Proses pengambilan keputusan investasi publik melibatkan evaluasi cermat terhadap proyek-proyek yang diusulkan, termasuk analisis dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan. Sumber pendanaan bervariasi, mencakup anggaran pemerintah, pinjaman, dan kemitraan dengan sektor swasta. Keberlanjutan program investasi publik memerlukan perencanaan yang baik, pemeliharaan proyek yang efektif, dan evaluasi kinerja berkelanjutan untuk memastikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat dan perekonomian secara keseluruhan.

Meski demikian, manfaat investasi sektor publik bisa menjadi sangat rendah atau bahkan tidak ada sama sekali jika diarahkan pada proyek-proyek yang tidak sesuai. Padahal ada keuntungan ekonomi dan sosial yang besar jika pemilihan proyek investasi prioritas ditingkatkan sampai pada batas tertentu dan aset yang ada digunakan dengan sebaik-baiknya. Selain itu, keputusan investasi publik yang tepat sasaran sebenarnya dapat membantu eksplorasi sumber daya tersebut untuk kebutuhan prioritas lainnya yang menguntungkan masyarakat. Ketidakakuratan dalam pengelolaan investasi publik seperti ini masih banyak terjadi di negara-negara berkembang dengan kesenjangan infrastruktur yang signifikan (Canela and Moreno-Brid, 2022), birokrasi kompleks dan integritas sumber daya manusia yang kurang memadai.

Efektifitas investasi pada sektor publik tidak hanya bergantung pada besarnya dana yang diinvestasikan pemerintah tetapi juga kebijakan alokasi dan pemilihan proyek prioritas. Efektivitas investasi publik didefinisikan sebagai kemampuan untuk meningkatkan volume dan kualitas aset infrastruktur pada tingkat pengeluaran tertentu. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa proyek-proyek terbaik dapat direalisasikan dengan biaya serendah mungkin. Adapun tiga rekomendasi kebijakan untuk menjamin efektivitas dan efisiensi pengelolaan investasi publik yang diselenggarakan pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah: 1) melakukan koordinasi lintas pemerintah dan area kebijakan; 2) memperkuat kapasitas dan mengedukasi pengkajian kebijakan pada berbagai level tingkat pemerintahan; 3) memastikan kondisi kerangka kerja yang sehat di semua tingkatan pemerintahan (OECD, 2019).

10.2 Ruang Lingkup Investasi Publik

Investasi publik dapat dijelaskan sebagai serangkaian kegiatan investasi yang dilakukan oleh pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) serta Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan memajukan kesejahteraan masyarakat umum. Sekalipun berbentuk perusahaan, BUMN diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat sekaligus memberikan kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan daerah (Mahmudi, 2011). Investasi publik hanyalah salah satu bagian dari jumlah investasi yang dilakukan pemerintah, perusahaan, individu di dalam negeri untuk meningkatkan kapasitas produksi, infrastruktur dan sumber daya ekonomi lainnya dalam suatu negara. Meski demikian, investasi publik yang dilakukan pemerintah dan BUMN memainkan peran vital dalam mendukung perekonomian suatu negara. Gambar 10.1 memberikan gambaran tentang ruang lingkup investasi modal suatu negara yang mencakup sejumlah sektor termasuk investasi publik.



Gambar 10.1. Belanja modal, investasi publik dan investasi modal nasional
(Sumber: Kim, Fallov and Groom, 2020)

Keseluruhan investasi modal dalam suatu negara melibatkan total investasi publik, investasi dari perusahaan swasta dalam negeri, dan investasi langsung dari luar negeri di sektor swasta. Total investasi publik ini melingkupi total anggaran belanja modal untuk investasi dan skema penjaminan pemerintah untuk investasi BUMN. Sementara itu, total anggaran modal untuk investasi mencakup anggaran belanja modal pemerintah pusat dan daerah, dukungan modal untuk BUMN dan rumah tangga (*households*) serta belanja modal dari dana non-anggaran. Bagan ini merupakan contoh umum investasi modal yang diadopsi dari bentuk pemerintahan negara federal. Dalam bentuk pemerintahan konstitusional seperti Indonesia dimana pemerintah daerah memiliki peran yang signifikan, investasi pemerintah daerah/ BUMD atau pemerintah desa/ BUMDes tidak diperhitungkan. Meski demikian, pemerintah daerah dan desa disarankan untuk mereplikasi cakupan investasi sektor publik nasional ini dalam mengelola keuangan publik.

10.3 Studi Kelayakan Investasi Publik

Sebelum melaksanakan suatu proyek, studi kelayakan dilakukan terlebih dahulu untuk memberikan informasi dan hasil yang komprehensif kepada para pengambil keputusan guna membantu memastikan kelangsungan investasi proyek tersebut. Informasi ini berupa potensi keberhasilan, risiko dan dampak dari pelaksanaan suatu proyek investasi publik. Secara sederhana, studi kelayakan dipahami sebagai pemeriksaan untuk menentukan kelayakan investasi dengan memprediksi biaya dan manfaat untuk setiap alternatif (Jo et al., 2015). Dengan mengacu pada pembangunan berkelanjutan maka studi kelayakan dapat dibedakan menjadi dua aspek: teknis dan non-teknis (sosial, ekonomi dan finansial, lingkungan, dan distribusi keadilan).

10.3.1 Aspek teknis

Aspek teknis menjelaskan secara rinci tentang tujuan investasi, lingkup pekerjaan, teknologi yang digunakan serta metode pelaksanaannya. Aspek ini mempertimbangkan pula ketersediaan sumber daya seperti teknologi, peralatan dan tenaga kerja yang diperlukan. Selain itu, pada tahap ini dilakukan evaluasi risiko, kompleksitas proyek dan ketersediaan keahlian teknis yang diperlukan. Ini merupakan aspek kunci dari pelaksanaan suatu investasi. Lolos atau tidaknya suatu proyek pertama-tama sangat bergantung pada aspek teknis.

10.3.2 Aspek non-teknis

Aspek non-teknis berfokus pada aspek sosial, ekonomi, lingkungan dan distribusi keadilan yang juga harus diperhitungkan dalam kelayakan suatu investasi publik.

1. *Aspek sosial.* Aktivitas investasi perlu untuk mempertimbangkan dampak sosial dan budaya masyarakat sekitar. Masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan investasi untuk memastikan keberlanjutan dan dukungan terhadap aktivitas tersebut (Gulakov, Vanclay and Arts, 2020). Meski demikian, Vluggen et al. (2020) menemukan bahwa masyarakat hanya memiliki sedikit berpengaruh terhadap *social return of*

- investment (SROI)*. Sistem manajemen, pembatasan hukum dalam kaitannya dengan privasi dan beban administrasi menghambat implementasi SROI. Indikator pencapaian aspek ini ditandai dengan dukungan masyarakat serta minimnya potensi konflik sosial.
2. *Aspek Ekonomi dan Finansial*. Pertimbangan dari aspek ekonomi adalah apakah proyek tersebut nantinya dapat merangsang atau membangun perekonomian masyarakat. Hal ini dimaksudkan agar proyek tersebut berguna pertama-tama untuk merangsang pertumbuhan ekonomi masyarakat dalam jangka panjang. Secara finansial, perhitungan biaya investasi awal proyek, operasional, dan potensial pendapatan yang dihasilkan serta kalkulasi tingkat pengembalian investasi (*Return of Investment, ROI*) penting untuk menarik investor swasta terlibat dalam proyek tersebut.
 3. *Aspek lingkungan*. Pembangunan investasi publik perlu memperhitungkan aspek lingkungan. Aspek ini menekankan prioritas keberlanjutan lingkungan alam yang harus dijaga sehubungan dengan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan investasi khususnya investasi keras.
 4. *Aspek Distribusi*. Keputusan investasi perlu mempertimbangkan siapa yang diuntungkan dari proyek tersebut dan bagaimana menjamin agar pelayanan publik dapat dilaksanakan secara adil dan merata.

10.4 Prinsip Penilaian Investasi Publik

Setelah melakukan studi kelayakan, tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian investasi publik. Jika studi kelayakan dimaksudkan untuk mengevaluasi suatu proyek secara konkret maka penilaian investasi publik memberikan pedoman teoritis terhadap hasil studi kelayakan secara holistik dan berkelanjutan. Penilaian investasi publik pada pembahasan ini terdiri dari beberapa tahapan: klasifikasi proyek, evaluasi anggaran modal, dan analisis risiko proyek.

10.4.1 Klasifikasi Proyek

Ada banyak proyek investasi publik yang pelaksanaannya segera. Penyusunan prioritas usulan terkadang tidak mencukupi karena untuk proyek-proyek tertentu perlu dibutuhkan analisis lebih rinci sementara ada proyek lain yang cukup dilakukan secara sederhana. Karena itu, perlu dilakukan pengelompokkan proyek berdasarkan kategori tertentu untuk dilakukan analisis.

1. Penggantian

Kategori penggantian dibedakan atas dua macam yakni kebutuhan keberlanjutan pelayanan operasional publik dan pengurangan biaya. Berdasarkan aspek kebutuhan keberlanjutan, pertanyaan yang perlu dijawab adalah apakah proyek di bidang ini perlu untuk dilanjutkan? Jika ya, apakah pemerintah perlu meneruskannya dengan cara dan metode yang sama? Jika ya, maka investasi proyek tersebut sebaiknya disetujui tanpa harus melalui proses seleksi yang panjang. Sementara jika jawabannya tidak, maka pemerintah perlu memasukkannya ke dalam kategori penggantian dengan tujuan pengurangan biaya. Proyek yang telah disetujui untuk dilanjutkan umumnya mengalami masalah pada efisiensi operasional. Karena itu, proyek-proyek seperti ini dapat dimasukkan ke dalam kategori penggantian untuk pengurangan biaya untuk dikaji lebih lanjut.

2. Perluasan

Investasi publik yang dilakukan pemerintah dapat terjadi demi alasan perluasan pelayanan masyarakat yang juga turut berkembang baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Ada dua macam kategori perluasan yakni: perluasan investasi publik pada wilayah yang sudah ada dan perluasan pada wilayah baru seperti pada provinsi atau kabupaten baru. Perluasan investasi pada wilayah yang sudah ada seringkali lebih rumit dibandingkan perluasan ke daerah baru karena membutuhkan analisis permintaan yang eksplisit. Sementara pada wilayah baru, perluasan investasi publik relatif lebih mudah karena disesuaikan dengan perangkat kebijakan pemerintah pusat dan kebutuhan pemerintahan daerah yang baru.

3. Proyek keselamatan dan/atau lingkungan hidup
Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memperhitungkan dan mengimplementasikan berbagai proyek keselamatan dan lingkungan hidup untuk memastikan pembangunan yang berkelanjutan dan menciptakan kesejahteraan masyarakat. Proyek-proyek ini ditangani berdasarkan ukurannya dimana proyek yang kecil diperlakukan seperti proyek penggantian.

10.4.2 Evaluasi Anggaran Modal

Karena melibatkan anggaran modal, pemerintah atau badan usaha perlu melakukan evaluasi terhadap anggaran yang digunakan untuk investasi publik. Secara umum, evaluasi anggaran modal dapat menggunakan beberapa metode yakni nilai sekarang bersih/ NPV (*net present value*), tingkat pengembalian internal/ IRR (*internal rate of return*), periode pelunasan/ PP (*Payback Period*).

1. Nilai sekarang bersih/ NPV

NPV adalah metode yang mengukur nilai suatu investasi dengan membandingkan nilai sekarang dari arus kas masuk dan kas keluar dari investasi. Jika NPV positif, maka investasi dianggap menguntungkan. NPV adalah kriteria keputusan penganggaran modal yang utama. Berikut adalah perhitungan NPV:

NPV

$$\begin{aligned}
 &= CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + WACC)^1} + \frac{CF_2}{(1 + WACC)^2} + \dots \\
 &\quad + \frac{CF_N}{(1 + WACC)^N} \\
 &= \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}
 \end{aligned}$$

Dimana, CF_0 adalah pengeluaran untuk investasi; CF_t adalah perkiraan arus kas bersih pada waktu ke- t ; WACC adalah biaya modal proyek; N adalah umurnya.

Having calculated the present value of the benefits, the value of the inputs (the investment) has to be deducted to arrive at the net present value (NPV).

NPV= [present value of benefits] - [value of investments].

2. Tingkat pengembalian internal/ IRR

IRR adalah tingkat pengembalian di mana NPV investasi menjadi nol. Investasi dengan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dari biaya modalnya dianggap menguntungkan. Prosedur yang sama digunakan dalam menghitung IRR. Hanya saja jika NPV menggunakan biaya modal (WACC) sebagai tingkat diskonto, pada metode IRR, WACC digantikan IRR. Perhitungan dilakukan dengan mencoba-coba tingkat diskonto yang memberikan hasil nol pada NPV.

3. Periode pelunasan/ PP

PP mengukur waktu yang diperlukan bagi suatu investasi untuk menghasilkan arus kas yang cukup untuk menutup biaya investasi awalnya. Semakin pendek periode pengembalian, semakin baik investasi tersebut. Kelebihan dari metode PP adalah kesederhanaannya. Namun, metode ini memiliki beberapa kelemahan, termasuk tidak memperhitungkan nilai waktu uang (*time value of money*), tidak mempertimbangkan arus kas yang diterima setelah periode payback, dan tidak memberikan informasi tentang tingkat pengembalian investasi. Oleh karena itu, metode ini seringkali digunakan bersama dengan metode analisis investasi lainnya untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang potensi investasi.

10.4.3 Analisis Risiko

Ada tiga teknik yang digunakan untuk mengukur risiko investasi suatu proyek yakni analisis sensitivitas dan analisis skenario.

1. Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas adalah metode dalam evaluasi proyek atau investasi yang digunakan untuk mengukur seberapa sensitif hasil proyek terhadap perubahan dalam satu atau beberapa variabel tertentu. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi seberapa kuat atau lemah proyek tersebut dalam menghadapi ketidakpastian atau perubahan variabel seperti kondisi pasar, kebijakan, atau faktor-faktor lainnya yang dapat memengaruhi hasilnya. Analisis sensitivitas dimulai dari menentukan NPV dasar. Setelah itu,

menentukan rentang nilai yang mungkin atau dapat diterima.

2. Analisis Skenario

Dalam analisis sensitivitas, perubahan variabel input yang berdampak pada NPV dicari satu per satu. Dalam analisis skenario, semua input diubah untuk mengetahui hasil NPV yang terbaik atau terburuk. Dalam skenario baik atau buruk ini, probabilitas terjadinya kasus tersebut dapat digunakan sesuai dengan asumsi yang diterima. Analisis ini diperlukan apabila manajer ingin mengetahui kasus terburuk (penjualan rendah, harga jual rendah, biaya variabel tinggi) atau kasus terbaik.

10.5 Analisis Tingkat Pengembalian Investasi Sosial

Jika merujuk pada manfaat sosial dari suatu investasi publik, maka studi kelayakan dan penilaian investasi sebagaimana dijelaskan di awal menjadi kurang memadai. Seberapa besar manfaat sosial berbanding dengan anggaran yang dikeluarkan pemerintah harus diperhitungkan. Beberapa penelitian menawarkan penggunaan analisis biaya-manfaat (*Cost-Benefit Analysis/ CBA*) dan tingkat pengembalian investasi sosial (*Social Return on Investment/ SROI*) sebagai alternatif tambahan dalam menilai suatu investasi publik. Meski demikian, salah satu kelemahan CBA adalah tidak memperhitungkannya distribusi manfaat di antara berbagai kelompok masyarakat (Khodabakhshi and Ahmadi, 2022) sebagaimana yang merupakan salah tujuan dari investasi publik. Di sisi lain, SROI memperhitungkan distribusi manfaat di antara kelompok masyarakat. Meskipun tidak secara eksplisit, SROI mengintegrasikan pertimbangan tentang kesetaraan dan keadilan sosial dalam evaluasi dampak sosial. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam SROI adalah melibatkan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi. Dalam hal ini, pemangku kepentingan yang beragam dipertimbangkan, termasuk kelompok yang mungkin menerima manfaat secara langsung dari suatu program atau proyek, serta kelompok yang mungkin terpengaruh secara tidak langsung (Edwards and Lawrence, 2021).

Sejak awal tahun 2000-an, minat dalam menggunakan *Social Return on Investment* (SROI) sebagai metrik untuk menilai kinerja perusahaan sosial telah meningkat. Seperti halnya *Return on Investment* (ROI) dalam bisnis, SROI adalah sebuah ukuran yang membandingkan biaya sosial yang telah dimonetisasi dari suatu program dengan manfaat sosial yang juga telah dimonetisasi untuk mencapai hasil atau serangkaian hasil (Cordes, 2017). Dalam perkembangannya, SROI juga digunakan untuk memasukkan nilai-nilai sosial dari berbagai pemangku kepentingan ke dalam pengambilan keputusan sektor publik tentang aspek keberlanjutan (Vluggen *et al.*, 2020).

Perhitungan tingkat pengembalian investasi sosial sebagai berikut:

$$SROI = \frac{\text{Nilai Sekarang Bersih Hasil}}{\text{Nilai Sekarang Bersih Investasi}}$$

Nilai Sekarang Bersih Hasil mengacu pada nilai semua dampak sosial yang dihasilkan oleh proyek atau program, yang dikonversi ke nilai moneter dan disesuaikan dengan nilai waktu uang. Sedangkan Nilai Sekarang Bersih Investasi adalah total biaya investasi proyek atau program, juga disesuaikan dengan nilai waktu uang (Corvo *et al.*, 2022). Hasil dari rumus SROI ini akan memberikan angka yang menunjukkan rasio antara manfaat sosial yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Semakin tinggi nilai SROI, semakin besar dampak sosial yang dihasilkan per unit biaya yang dikeluarkan, dan semakin efisien investasi tersebut dari perspektif sosial.

SROI membantu dalam memetakan, mengukur, dan memonetisasi dampak sosial yang beragam yang dihasilkan oleh suatu intervensi atau kegiatan. Proses SROI melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan melibatkan para pemangku kepentingan: Langkah pertama dalam SROI adalah mengidentifikasi dan melibatkan para pemangku kepentingan yang relevan, termasuk mereka yang terpengaruh langsung oleh kegiatan atau program yang dievaluasi.

2. Pemetaan dampak: Selanjutnya, dilakukan pemetaan terhadap semua dampak sosial yang dihasilkan oleh inisiatif tersebut. Dampak ini dapat berupa perubahan dalam kehidupan individu, masyarakat, atau lingkungan.
3. Pengukuran dan monetisasi: Setelah dampak sosial teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengukur dampak-dampak tersebut dengan menggunakan indikator yang relevan. Selanjutnya, dampak-dampak tersebut dimonetisasi, yaitu dikonversi menjadi nilai moneter.
4. Perhitungan SROI: Dengan menggunakan data yang telah diukur dan dimonetisasi, dilakukan perhitungan untuk menentukan rasio antara nilai manfaat sosial yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan. Hasil perhitungan ini menunjukkan seberapa efisien investasi tersebut dalam menciptakan dampak sosial.
5. Pelaporan dan pembelajaran: Hasil dari evaluasi SROI dilaporkan kepada para pemangku kepentingan dan digunakan untuk pembelajaran serta perbaikan di masa depan. Ini membantu dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dari inisiatif sosial yang dievaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Canela, A.R. and Moreno-Brid, J.C. (2022) 'A New Index for Public Investment Management', *Revista Mexicana de Economia y Finanzas Nueva Epoca*, 17(1). Available at: <https://doi.org/10.21919/remef.v17i1.703>.
- Cordes, J.J. (2017) 'Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations', *Evaluation and Program Planning*, 64. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.008>.
- Corvo, L. *et al.* (2022) 'The social return on investment model: a systematic literature review', *Meditari Accountancy Research*. Available at: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>.
- Edwards, R.T. and Lawrence, C.L. (2021) "What You See is All There is": The Importance of Heuristics in Cost-Benefit Analysis (CBA) and Social Return on Investment (SROI) in the Evaluation of Public Health Interventions', *Applied Health Economics and Health Policy*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40258-021-00653-5>.
- Gulakov, I., Vanclay, F. and Arts, J. (2020) 'Modifying social impact assessment to enhance the effectiveness of company social investment strategies in contributing to local community development', *Impact Assessment and Project Appraisal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1080/14615517.2020.1765302>.
- Jo, H. *et al.* (2015) 'A dynamic feasibility analysis of public investment projects: An integrated approach using system dynamics and agent-based modeling', *International Journal of Project Management*, 33(8). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.002>.
- Khodabakhshi, M. and Ahmadi, M. (2022) 'An approach to cost-benefit analysis by competitive advantages with stochastic data', *Journal of Modelling in Management*, 17(1). Available at: <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2020-0185>.

- Kim, J.-H., Fallov, J.A. and Groom, S. (2020) *Public Investment Management Reference Guide, Public Investment Management Reference Guide*. Available at: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1529-4>.
- OECD (2019) *Effective Multi-level Public Investment*. Available at: <https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/>.
- Vluggen, R. *et al.* (2020) 'Social return on investment in the public sector', *Journal of Public Procurement*, 20(3). Available at: <https://doi.org/10.1108/JOPP-06-2018-0023>.

BAB 11

PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK

Oleh Mohammad Wasil

11.1 Konsep Dasar Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Konsep dasar pengukuran kinerja sektor publik melibatkan identifikasi tujuan dan sasaran organisasi, penentuan indikator kinerja yang terukur, dan transparansi dalam pelaporan hasil. Dalam proses ini, partisipasi pemangku kepentingan menjadi kunci, melibatkan masyarakat, pemerintah daerah, dan kelompok lain untuk memastikan representasi yang holistik. Pemakaian teknologi informasi, benchmarking, dan keseimbangan aspek keuangan dan non-keuangan juga menjadi faktor penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengukuran kinerja. Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengembangan metrik dan parameter kinerja dapat memastikan bahwa pengukuran kinerja mencerminkan nilai, prioritas, dan harapan masyarakat.

Dalam implementasi pengukuran kinerja sektor publik, pembuatan jadwal ketepatan waktu, mekanisme feedback, dan pembelajaran dari hasil pengukuran menjadi esensial. Penggunaan data dan sistem informasi manajemen membantu memudahkan pengumpulan dan analisis data kinerja. Proses ini tidak hanya tentang akuntabilitas, tetapi juga tentang perbaikan berkelanjutan, di mana organisasi dapat menggunakan informasi yang diperoleh untuk membuat perubahan strategis dan taktis. Dengan adanya keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan, pengukuran kinerja sektor publik menjadi alat yang komprehensif untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

11.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja di sektor publik mencakup serangkaian proses dan metode untuk menilai sejauh mana tujuan organisasi tercapai. Sebagai suatu konsep, pengukuran kinerja merinci pencapaian hasil, efisiensi, dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Menurut Kaplan and Norton (2001), pendekatan Balance Scorecard (BSC) dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengukur kinerja sektor publik dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan. Dalam literatur, McDavid, Huse and Hawthorn (2013) menekankan pentingnya pengukuran kinerja dalam konteks organisasi publik sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih baik.

Pengukuran kinerja juga mencakup penerapan indikator kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif. Menurut Neely, Adams and Kennerley (2002), indikator kinerja haruslah jelas, relevan, dan terukur untuk dapat memberikan gambaran yang akurat tentang pencapaian tujuan. Dalam hal ini, penggunaan teknologi informasi dan sistem informasi manajemen memegang peran penting. Menurut Eccles and Pyburn (1992), penggunaan teknologi dapat meningkatkan kualitas data, mempercepat proses pengukuran, dan membuat informasi kinerja lebih mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.

Partisipasi pemangku kepentingan juga menjadi aspek penting dalam pengukuran kinerja sektor publik. Menurut Bryson (2018), melibatkan masyarakat, pemerintah daerah, dan kelompok lainnya dapat memastikan bahwa indikator yang dipilih mencerminkan kebutuhan dan harapan masyarakat secara holistik. Dalam konteks ini, keterlibatan pemangku kepentingan dapat meningkatkan validitas dan relevansi dari pengukuran kinerja.

Terakhir, pengukuran kinerja bukan hanya tentang akuntabilitas retrospektif tetapi juga melibatkan pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Menurut Hood and Margetts (2007), konsep "*hood event*" menekankan pentingnya organisasi belajar dari pengalaman masa lalu dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, sifat adaptif dan pembelajaran yang tertanam dalam pengukuran kinerja menjadi landasan untuk mencapai tujuan jangka panjang di sektor publik.

11.1.2 Relevansi Pengukuran Kinerja untuk Sektor Publik

Pengukuran kinerja memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks sektor publik karena memberikan landasan untuk evaluasi dan perbaikan dalam penyelenggaraan layanan publik. Menurut Hatry (2006), pengukuran kinerja menjadi krusial dalam memastikan bahwa organisasi sektor publik mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan menganalisis indikator kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja menjadi instrumen penting untuk meningkatkan akuntabilitas sektor publik terhadap masyarakat.

Pentingnya pengukuran kinerja dalam sektor publik juga tercermin dalam upaya untuk meningkatkan transparansi. Menurut Moynihan (2008), pengukuran kinerja memberikan informasi yang dapat diakses oleh masyarakat dan pemangku kepentingan, memungkinkan mereka untuk mengerti dan menilai sejauh mana organisasi publik mencapai tujuan dan bagaimana sumber daya publik digunakan. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan organisasi sektor publik.

Relevansi pengukuran kinerja juga dapat dilihat melalui kontribusinya terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Menurut Bryson (2018), data kinerja yang akurat dan terukur dapat menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Ini membantu organisasi publik dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif, mengidentifikasi inisiatif yang sukses, dan menanggapi perubahan lingkungan dengan lebih cepat dan tepat. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja menjadi alat vital dalam meningkatkan kemampuan sektor publik untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Terakhir, relevansi pengukuran kinerja sektor publik juga terletak pada peranannya dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Poister (2010) menyatakan bahwa melalui proses pengukuran dan analisis kinerja, organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi strategi untuk meningkatkan penggunaan sumber daya yang terbatas. Ini melibatkan penilaian efisiensi program, perbaikan dalam alokasi anggaran, dan

manajemen sumber daya manusia yang lebih efisien. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak hanya penting dalam konteks evaluasi, tetapi juga dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional di sektor publik.

11.1.3 Perbedaan Antara Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Swasta

Pengukuran kinerja dalam sektor publik dan swasta memiliki perbedaan mendasar yang mencerminkan tujuan, orientasi, dan karakteristik unik dari masing-masing sektor. Sektor swasta umumnya berfokus pada pencapaian keuntungan finansial dan pertumbuhan ekonomi, sektor publik sering kali bertujuan untuk memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat. Referensi ini mencerminkan bahwa perbedaan inti antara sektor publik dan swasta dapat tercermin dalam pengukuran kinerja, dengan penekanan pada pencapaian tujuan yang melayani kepentingan masyarakat di sektor publik.

Perbedaan kedua antara pengukuran kinerja sektor publik dan swasta adalah sifat akuntabilitasnya. Menurut Le Grand and Roberts (2018), sektor publik memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi kepada masyarakat dan pemerintah, sementara sektor swasta terutama bertanggung jawab kepada pemegang saham dan pelanggan. Ini menciptakan perbedaan dalam fokus dan prioritas pengukuran kinerja, di mana sektor publik sering lebih menekankan pada transparansi, keadilan, dan kepuasan masyarakat, sementara sektor swasta lebih condong pada pertumbuhan laba dan kepuasan pelanggan.

Selain itu, perbedaan ketiga terletak pada bentuk pengukuran yang digunakan. Menurut Pollitt and Bouckaert (2017), sektor publik cenderung menggunakan indikator kinerja yang lebih beragam, mencakup aspek-aspek seperti keadilan sosial, efektivitas pelayanan, dan dampak sosial. Di sisi lain, sektor swasta lebih terfokus pada metrik keuangan seperti laba bersih, pertumbuhan penjualan, dan tingkat pengembalian investasi. Lebih lanjut dapat dilihat perbedaannya pada tabel 11.1 dibawah ini.

Tabel 11.1. Perbedaan Antara Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Swasta

Aspek	Sektor Publik	Sektor Swasta
Orientasi Tujuan	Pelayanan publik optimal	Keuntungan finansial & pertumbuhan ekonomi
Akuntabilitas	Masyarakat & pemerintah	Pemegang saham & pelanggan
Fokus Pengukuran	Transparansi, keadilan, kepuasan masyarakat	Pertumbuhan laba, kepuasan pelanggan
Bentuk Pengukuran	Indikator kinerja beragam (keadilan sosial, efektivitas pelayanan, dampak sosial)	Metrik keuangan (laba bersih, pertumbuhan penjualan, ROI)

11.2 Metode Pengukuran Kinerja di Sektor Publik

Pengukuran kinerja di sektor publik merupakan proses penting untuk menilai efektivitas dan efisiensi organisasi publik dalam mencapai tujuannya. Hal ini penting untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi kepada masyarakat, serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Terdapat berbagai metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan, seperti input-output, outcome, benchmarking, balanced scorecard, dan DEA. Pilihan metode yang tepat tergantung pada beberapa faktor, seperti tujuan pengukuran, jenis program, ketersediaan data, dan sumber daya.

Meskipun terdapat beberapa tantangan, seperti mendefinisikan outcome dan keterbatasan data, pengukuran kinerja merupakan alat yang penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memastikan akuntabilitas dan transparansi kepada masyarakat.

11.3 Metode Kuantitatif dalam Pengukuran Kinerja

Penggunaan metode kuantitatif dalam pengukuran kinerja memberikan dasar analisis yang kuat dan dapat diukur secara objektif. Menurut Kaplan and Norton (2001), pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) telah menjadi kerangka kerja populer dalam metode kuantitatif untuk mengukur kinerja organisasi. Mereka mengusulkan penggunaan indikator kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang pencapaian tujuan. Referensi ini menggarisbawahi pentingnya integrasi metrik keuangan dan non-keuangan dalam metode kuantitatif untuk memberikan pemahaman yang holistik tentang kinerja organisasi.

Pendekatan lain yang diterapkan dalam metode kuantitatif adalah analisis regresi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Menurut Hair *et al.* (2019), analisis regresi dapat digunakan untuk menentukan sejauh mana variabel-variabel tertentu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Referensi ini menyoroti kegunaan analisis regresi sebagai metode kuantitatif untuk mengukur dampak variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dalam konteks pengukuran kinerja.

Penerapan metode kuantitatif juga sering melibatkan teknik statistik seperti analisis varians (ANOVA) untuk membandingkan kinerja antara kelompok atau unit yang berbeda. Menurut Håkansson and Montgomery (2003), ANOVA dapat digunakan untuk mengukur signifikansi perbedaan antara rata-rata kinerja di berbagai sektor atau divisi. Referensi ini menunjukkan bahwa teknik statistik seperti ANOVA dapat memberikan kerangka kerja yang kuat untuk analisis perbandingan kinerja dalam konteks metode kuantitatif.

Metode kuantitatif juga sering melibatkan penggunaan metrik kinerja yang dapat diukur dengan angka, seperti *Key Performance Indicators* (KPIs). Menurut Eccles and Serafeim (2013), penggunaan KPIs dalam metode kuantitatif dapat membantu organisasi untuk mengukur kinerja mereka secara lebih presisi dan mendalam. Referensi ini menekankan pentingnya penggunaan metrik kuantitatif yang jelas dan terukur untuk memberikan dasar yang kokoh dalam mengukur kinerja organisasi.

11.4 Metode Kualitatif dalam Pengukuran Kinerja

Metode kualitatif dalam pengukuran kinerja melibatkan pendekatan deskriptif untuk memahami konteks, dinamika, dan nuansa yang mungkin sulit diukur secara kuantitatif. Menurut Neely, Gregory and Platts (2005), metode kualitatif dapat mencakup wawancara mendalam, studi kasus, dan analisis teks untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana berbagai faktor mempengaruhi kinerja organisasi. Referensi ini menyoroti kegunaan metode kualitatif dalam mengeksplorasi aspek-aspek kompleks dan subjektif dari kinerja.

Studi kasus sering digunakan dalam metode kualitatif untuk memahami secara mendalam pengalaman organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Hollweck (2015), studi kasus dapat memberikan gambaran lengkap tentang konteks, proses, dan dampak suatu inisiatif atau program. Referensi ini menekankan relevansi studi kasus sebagai metode kualitatif yang dapat merinci bagaimana keputusan dan tindakan tertentu mempengaruhi kinerja organisasi.

Analisis teks juga dapat digunakan dalam metode kualitatif untuk mengeksplorasi dokumen, laporan, atau komunikasi internal organisasi. Menurut Ridder (2014), analisis teks dapat membantu mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang terkandung dalam informasi non-terstruktur. Referensi ini menekankan peran analisis teks sebagai metode kualitatif yang dapat membantu dalam mengeksplorasi dimensi naratif dan kualitatif dalam pengukuran kinerja.

Pendekatan wawancara mendalam juga umum dalam metode kualitatif untuk mendapatkan wawasan langsung dari pemangku kepentingan. Wawancara mendalam dapat membantu dalam mengeksplorasi persepsi, pengalaman, dan pandangan orang-orang yang terlibat dalam suatu inisiatif atau program. Referensi ini menekankan pentingnya wawancara mendalam sebagai metode kualitatif yang dapat menggali pemahaman mendalam tentang berbagai aspek kinerja organisasi.

11.5 Integrasi Metode Kuantitatif dan Kualitatif

Integrasi metode kuantitatif dan kualitatif dalam pengukuran kinerja dapat memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan holistik. Menurut Creswell and Creswell (2017), pendekatan Campuran (*Mixed Methods*) adalah salah satu metode yang memungkinkan peneliti menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif untuk memahami fenomena dengan lebih baik. Referensi ini menyoroti kegunaan pendekatan Campuran dalam menyatukan kekuatan dari kedua jenis metode untuk memberikan analisis yang lebih komprehensif dalam pengukuran kinerja.

Penggunaan triangulasi juga merupakan strategi umum dalam integrasi metode kuantitatif dan kualitatif. Menurut Denzin (2018), triangulasi melibatkan pengumpulan dan analisis data dari berbagai sumber dan metode untuk menguji dan memvalidasi temuan. Referensi ini menekankan bahwa triangulasi dapat meningkatkan keandalan dan validitas hasil penelitian, khususnya dalam konteks pengukuran kinerja yang kompleks.

Pendekatan meta-analisis juga dapat digunakan sebagai cara untuk menggabungkan temuan dari studi-studi kuantitatif dan kualitatif. Menurut Logue *et al.* (2011), meta-analisis menyatukan temuan dari berbagai penelitian untuk mencapai kesimpulan yang lebih kuat dan umum. Referensi ini menyoroti bahwa integrasi metode melalui meta-analisis dapat meningkatkan generalisasi dan pemahaman mendalam terhadap pengukuran kinerja secara keseluruhan, lebih ringkasnya dapat dilihat pada tabel 11.2 berikut.

Tabel 11.2. Integrasi Metode Kualitatif dan Kuantitatif

Metode	Deskripsi	Kelebihan	Kekurangan
Pendekatan Campuran	Menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif	Pemahaman lebih lengkap dan holistik	Kompleksitas dalam desain dan analisis
Triangulasi	Mengumpulkan data dari berbagai sumber dan metode	Meningkatkan keandalan dan validitas hasil	Membutuhkan waktu dan sumber daya lebih banyak
Meta-	Menggabungkan	Kesimpulan	Membutuhkan

Metode	Deskripsi	Kelebihan	Kekurangan
analisis	temuan dari studi-studi kuantitatif dan kualitatif	lebih kuat dan generalizable	studi yang kompatibel dan metodologi yang tepat

11.6 Tantangan dalam Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja di sektor publik merupakan proses kompleks dengan berbagai tantangan, seperti mendefinisikan outcome, keterbatasan data, pengaruh politik, kompleksitas program, biaya, dan keahlian. Untuk mengatasinya, diperlukan definisi outcome yang jelas, peningkatan kualitas data, independensi pengukuran, metodologi yang tepat, anggaran memadai, dan peningkatan keahlian petugas. Dengan strategi yang tepat, pengukuran kinerja dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memastikan akuntabilitas dan transparansi kepada masyarakat.

11.6.1 Kompleksitas Variabel Kinerja

Kompleksitas variabel kinerja mencerminkan beragam dimensi dan faktor yang mempengaruhi hasil organisasi. Menurut Fitzsimmons and Fitzsimmons (2006), variabel kinerja dapat melibatkan aspek-aspek seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan dampak lingkungan. Referensi ini menyoroti bahwa kompleksitas variabel kinerja menciptakan tantangan dalam pemilihan, pengukuran, dan analisis untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang kinerja organisasi.

Penting untuk mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang berkontribusi pada kompleksitas variabel kinerja. Menurut Laird, Fawcner and Niven (2018), variabel internal mungkin melibatkan budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan manajemen sumber daya manusia, sementara variabel eksternal dapat mencakup perubahan pasar, persaingan industri, dan regulasi pemerintah. Referensi ini menekankan bahwa memahami dan mengelola kompleksitas ini adalah kunci untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang efektif.

Pendekatan untuk menangani kompleksitas variabel kinerja melibatkan penggunaan model analitis dan teknik manajemen yang canggih. Menurut Malina and Tucker (2020), model-model analitis seperti analisis regresi dan analisis sebab-akibat dapat membantu mengidentifikasi hubungan dan dampak antar variabel kinerja yang kompleks. Referensi ini menyoroti pentingnya penggunaan alat analitis untuk membongkar dan memahami kompleksitas variabel kinerja, memudahkan pemahaman yang lebih dalam dan efektif terhadap kinerja organisasi.

11.6.2 Ketidakpastian dalam Pengukuran

Ketidakpastian dalam pengukuran merujuk pada tingkat ketidakpastian atau ketidakjelasan yang melekat dalam data atau informasi yang dihasilkan oleh proses pengukuran. Ketidakpastian dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk ketidakakuratan instrumen pengukuran, variabilitas alami dalam fenomena yang diukur, dan kesalahan manusia dalam proses pengumpulan data. Ketidakpastian dalam konteks pengukuran kinerja, memerlukan pendekatan yang cermat dan metodologi yang tepat.

Pengukuran yang dihadapkan pada ketidakpastian memerlukan pemahaman yang jelas tentang sumber ketidakpastian tersebut. Menurut ISO (2019), pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola ketidakpastian diperlukan dalam konteks pengukuran. Referensi ini menegaskan bahwa keberhasilan mengatasi ketidakpastian tergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor yang berkontribusi pada ketidakpastian dalam pengukuran.

Pentingnya memahami dan mengelola ketidakpastian dalam pengukuran juga dapat ditemukan dalam literatur manajemen kinerja. Menurut Neely dan Kennerley (2019), organisasi perlu mempertimbangkan ketidakpastian ketika merancang sistem pengukuran kinerja untuk menghindari kesimpulan yang salah atau keputusan yang tidak tepat. Referensi ini menekankan pentingnya pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap ketidakpastian dalam merancang dan mengelola sistem pengukuran kinerja yang efektif.

11.6.3 Keterbatasan Data dan Sumber Daya

Ketika mengukur kinerja, keterbatasan data dapat menjadi hambatan signifikan. Keterbatasan data mungkin timbul dari kualitas, ketidaktersediaan, atau relevansi data yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja. Sehingga penelitian dan manajemen kinerja harus mempertimbangkan keterbatasan data untuk menghindari kesimpulan yang tidak akurat atau generalisasi yang tidak tepat.

Selain itu, keterbatasan sumber daya juga dapat mempengaruhi pengukuran kinerja. Menurut Eccles dan Pyburn (2020), sumber daya yang terbatas, seperti tenaga kerja, keuangan, atau teknologi informasi, dapat menghambat kemampuan organisasi untuk mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data kinerja. Referensi ini menyoroti pentingnya memperhitungkan keterbatasan sumber daya dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang realistis dan dapat diimplementasikan.

Dalam literatur manajemen kinerja, Niven (2017) menekankan bahwa pemahaman terhadap keterbatasan data dan sumber daya diperlukan untuk mengembangkan metrik kinerja yang relevan dan efektif. Referensi ini menyoroti bahwa keterbatasan data dan sumber daya dapat membatasi jangkauan dan akurasi pengukuran kinerja, dan oleh karena itu, perlu ada strategi yang bijaksana untuk mengatasi kendala tersebut dalam perencanaan dan implementasi sistem pengukuran kinerja.

11.7 Implementasi Pengukuran Kinerja di Sektor Publik

Implementasi pengukuran kinerja di sektor publik membutuhkan komitmen untuk mencapai tujuan dan sasaran yang jelas. Hal ini melibatkan pemilihan indikator kinerja, pengumpulan data, analisis, pelaporan, dan tindak lanjut. Faktor kunci seperti komitmen, sumber daya, keahlian, dan budaya organisasi yang mendukung akuntabilitas dan transparansi sangat penting. Implementasi yang efektif dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi, akuntabilitas, dan kepercayaan masyarakat. Pengukuran kinerja merupakan langkah penting untuk

meningkatkan kinerja sektor publik dan mewujudkan *good governance*.

11.4.1 Langkah-langkah Implementasi



Gambar 11.1. Langkah-langkah Implementasi

Langkah-langkah implementasi sistem pengukuran kinerja memerlukan pendekatan yang sistematis dan terorganisir. Menurut Kaplan dan Norton (2016), pengembangan dan implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) melibatkan langkah-langkah seperti pengidentifikasian tujuan strategis, penetapan indikator kinerja, dan penyusunan inisiatif strategis. Referensi ini menekankan bahwa kesuksesan implementasi tergantung pada keselarasan antara tujuan organisasi dan metrik yang digunakan dalam sistem pengukuran kinerja.

Langkah pertama dalam implementasi sistem pengukuran kinerja adalah mengidentifikasi dan memahami kebutuhan unik organisasi. Menurut Franco-Santos, Lucianetti and Bourne (2012), langkah ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap visi, misi, dan strategi organisasi untuk memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Referensi ini menyoroti pentingnya kustomisasi dan integrasi sistem pengukuran kinerja dengan konteks spesifik organisasi.

Setelah identifikasi kebutuhan, langkah selanjutnya melibatkan komunikasi dan pelibatan seluruh organisasi dalam proses implementasi. Menurut Ittner and Larcker (2002), transparansi dan keterlibatan pemangku kepentingan internal dapat meningkatkan penerimaan dan efektivitas sistem pengukuran kinerja. Referensi ini menekankan bahwa komunikasi yang baik dan

partisipasi aktif organisasi membentuk dasar yang kuat untuk suksesnya implementasi sistem pengukuran kinerja.

11.4.2 Pembangunan Kapasitas dan Pelatihan

Pembangunan kapasitas dan pelatihan dalam konteks pengukuran kinerja menjadi kunci untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan personel terkait. Pembangunan kapasitas dapat mencakup peningkatan pemahaman tentang konsep pengukuran kinerja, kemampuan analisis data, dan penerapan metode pengukuran yang efektif. Referensi ini menekankan bahwa pelatihan berkesinambungan adalah langkah penting untuk memastikan bahwa personel memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengelola dan menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan baik.

Pentingnya pelatihan juga terlihat dalam literatur manajemen kinerja. Pelatihan dapat memberikan personel dengan wawasan tentang alat dan teknik terkini dalam pengukuran kinerja, memastikan bahwa mereka dapat mengelola data dengan cara yang relevan dan efektif. Referensi ini menyoroti bahwa investasi dalam pelatihan dapat membawa dampak positif terhadap kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan sistem pengukuran kinerja mereka.

Pembangunan kapasitas dan pelatihan tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pemahaman konsep dan peran penting pengukuran kinerja dalam konteks organisasi. Menurut Liu *et al.* (2017), pelatihan dapat membantu dalam mengubah sikap dan budaya organisasi terkait dengan pengukuran kinerja, memastikan bahwa personel memahami nilai dan relevansi dari data kinerja. Referensi ini menekankan bahwa pendekatan holistik yang mencakup aspek teknis dan non-teknis dapat meningkatkan efektivitas implementasi dan pemeliharaan sistem pengukuran kinerja.

11.4.3 Studi Kasus Implementasi Sukses

Studi kasus implementasi sukses dalam pengukuran kinerja dapat memberikan wawasan berharga tentang praktik terbaik dan faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilan. Berikut

ini adalah contoh kasus sukses implementasi pengukuran kinerja sektor publik;

Indrayani and Khairunnisa (2018) melakukan studi untuk menganalisis kinerja Dinas Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Lhokseumawe menggunakan konsep *Value For Money* (VFM) selama kurun 2014-2016. Hasilnya menunjukkan bahwa aspek ekonomi dan efisiensi DPKAD tergolong "ekonomis" dan "efisien" dilihat dari rasio yang berada di bawah atau sekitar 100%. Namun, rasio efektivitas yang selalu di bawah 100% menunjukkan DPKAD belum sepenuhnya mencapai hasil yang diharapkan, sehingga dikategorikan "kurang efektif". Penelitian ini merekomendasikan penerapan berkelanjutan konsep VFM karena memberikan gambaran kinerja yang menyeluruh dan terstruktur. Analisis lebih lanjut mengenai faktor penyebab "kurang efektifnya" DPKAD serta tren rasio efektivitas dari waktu ke waktu dapat memberikan wawasan berharga untuk peningkatan kinerja di masa depan.

Khairuddin and Dharmayuni (2021) melakukan implementasi pengukuran kinerja di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) RI menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan *Four Process Managing Strategy* untuk mengukur kinerja. Evaluasi menunjukkan hasil positif, seperti peningkatan pendapatan dan kepuasan masyarakat. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, seperti memperkuat hubungan BSC dengan perencanaan strategis, meningkatkan keterlibatan pegawai, dan memperkuat sistem pengukuran dan pelaporan. Penguatan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas BSC dalam membantu KKP RI mencapai tujuan dan sasaran.

Yulitiawati and Rusmidarti (2021) menganalisis kinerja organisasi sektor publik di Kabupaten OKU menggunakan pendekatan *Value For Money* (VFM) yang berfokus pada aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Melalui analisis data sekunder dan metode kualitatif kuantitatif. Hasilnya menunjukkan bahwa kriteria ekonomi menunjukkan kategori 90-100%, artinya pengelolaan anggaran pemerintah cukup ekonomis. Kriteria efisiensi menunjukkan kategori kurang efisien dengan hasil perhitungan lebih dari 90%, menunjukkan potensi peningkatan kehematan sumber daya. Kriteria efektivitas menunjukkan

pencapaian optimal dengan hasil perhitungan antara 100%, artinya output yang dihasilkan sesuai harapan. Studi ini merekomendasikan fokus pada peningkatan efisiensi untuk memaksimalkan nilai yang diperoleh dari setiap rupiah anggaran yang digunakan.

11.8 Evaluasi dan Peningkatan Pengukuran Kinerja

Evaluasi dan peningkatan pengukuran kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk memastikan efektivitasnya. Evaluasi dilakukan terhadap keterkaitan dengan tujuan, ketepatan indikator, ketersediaan data, akurasi pengukuran, manfaat, dan dampak. Peningkatan dilakukan dengan memperjelas tujuan, memilih indikator tepat, meningkatkan kualitas data, memperkuat analisis, komunikasi, dan pelaporan, serta mendorong penggunaan hasil pengukuran. Pendekatan yang dapat digunakan adalah *benchmarking*, *best practices*, konsultasi ahli, dan pengembangan internal. Evaluasi dan peningkatan penting untuk memastikan sistem pengukuran kinerja mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja yang efektif membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi, akuntabilitas, dan kepercayaan masyarakat.

11.5.1 Evaluasi Proses Pengukuran Kinerja

Evaluasi proses pengukuran kinerja menjadi penting untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan sistem pengukuran. Evaluasi harus mencakup penilaian terhadap validitas, reliabilitas, dan relevansi metrik yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Evaluasi yang komprehensif membantu organisasi untuk mengidentifikasi kelemahan dan memperbaiki aspek-aspek yang dapat meningkatkan kualitas data dan informasi kinerja.

Pentingnya evaluasi proses pengukuran kinerja juga terlihat dalam kerangka kerja Balanced Scorecard (BSC). Kaplan dan Norton (2019) menekankan bahwa evaluasi secara berkala terhadap strategi, inisiatif, dan metrik dalam BSC dapat memberikan pemahaman tentang dampak dan keberhasilan implementasi. Referensi ini menyoroti bahwa evaluasi terus-menerus memainkan peran krusial dalam menyesuaikan dan meningkatkan relevansi

sistem pengukuran kinerja terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Evaluasi proses pengukuran kinerja juga dapat dilihat sebagai langkah untuk meningkatkan keterlibatan dan dukungan organisasi. Menurut Harenwall *et al.*, 2021), melibatkan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi dapat menciptakan pemahaman bersama tentang manfaat dan kebutuhan pengukuran kinerja. Referensi ini menyoroti bahwa evaluasi yang melibatkan pemangku kepentingan dapat memperkuat koneksi antara pengukuran kinerja dan tujuan organisasi, menciptakan landasan yang lebih kokoh untuk perbaikan berkelanjutan.

11.5.2 Strategi Peningkatan Berkelanjutan

Strategi peningkatan berkelanjutan dalam konteks pengukuran kinerja melibatkan upaya terus-menerus untuk meningkatkan efektivitas dan relevansi sistem pengukuran. Peningkatan berkelanjutan mencakup pengoptimalan metrik yang digunakan, penerapan teknologi baru untuk pengumpulan dan analisis data, serta pelibatan yang lebih besar dari pemangku kepentingan. Strategi ini perlu diadaptasi secara dinamis sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi.

Kemampuan untuk belajar dan beradaptasi menjadi kunci dalam strategi peningkatan berkelanjutan. Organisasi perlu mengembangkan budaya pembelajaran yang mendukung evaluasi terus-menerus, umpan balik konstruktif, dan inovasi dalam pengukuran kinerja. Strategi peningkatan berkelanjutan tidak hanya berkaitan dengan teknisitas metode pengukuran, tetapi juga membutuhkan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran.

Strategi peningkatan berkelanjutan juga membutuhkan fokus pada keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Menurut Wong and Ngai (2021) Organisasi perlu memasukkan dimensi keberlanjutan dalam pengukuran kinerja, mencakup dampak ekonomi positif, tanggung jawab sosial, dan praktik yang ramah lingkungan. Referensi ini menekankan bahwa strategi peningkatan berkelanjutan tidak hanya tentang efisiensi operasional, tetapi juga mencakup kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan secara keseluruhan.

11.5.3 Peran Inovasi dalam Pengembangan Pengukuran Kinerja

Inovasi memainkan peran kunci dalam pengembangan pengukuran kinerja dengan membawa ide-ide baru, metode pengukuran yang canggih, dan pendekatan yang lebih efektif. Inovasi dalam konteks pengukuran kinerja mencakup penggunaan teknologi baru, seperti analisis big data dan kecerdasan buatan, untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi pengumpulan dan analisis data kinerja. Penerapan teknologi inovatif dapat menghasilkan metrik yang lebih relevan dan berdampak pada pengambilan keputusan yang lebih baik.

Inovasi juga dapat terlihat dalam pendekatan pengembangan pengukuran kinerja yang lebih partisipatif dan melibatkan pemangku kepentingan. Menurut Mouritsen *et al.* (2020), inovasi terjadi ketika organisasi memperluas keterlibatan pemangku kepentingan dalam perancangan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja. Referensi ini menyoroti bahwa melibatkan pemangku kepentingan dalam proses inovasi dapat menciptakan metrik yang lebih relevan dan diterima oleh seluruh organisasi, meningkatkan keberlanjutan pengukuran kinerja secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, J.M. (2018) *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2017) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Denzin, N.K. (2018) *The qualitative manifesto: A call to arms*. Routledge.
- Eccles, R.G. and Pyburn, P.J. (1992) 'Creating a comprehensive system to measure performance', *Strategic Finance*, 74(4), p. 41.
- Eccles, R.G. and Serafeim, G. (2013) 'The performance frontier', *Harvard business review*, 91(5), pp. 50–60.
- Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (2006) *Service management*. Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. and Bourne, M. (2012) 'Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research', *Management accounting research*, 23(2), pp. 79–119.
- Le Grand, J. and Roberts, J. (2018) 'The public service mutual: Theories of motivational advantage', *Public Administration Review*, 78(1), pp. 82–91.
- Hair, J.F. et al. (2019) 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European business review*, 31(1), pp. 2–24.
- Håkansson, J. and Montgomery, H. (2003) 'Empathy as an interpersonal phenomenon', *Journal of Social and Personal Relationships*, 20(3), pp. 267–284.
- Harenwall, S. et al. (2021) 'Post-Covid-19 syndrome: improvements in health-related quality of life following psychology-led interdisciplinary virtual rehabilitation', *Journal of Primary Care & Community Health*, 12, p. 21501319211067670.
- Hatry, H.P. (2006) *Performance measurement: Getting results*. The Urban InSTITUTE.
- Hollweck, T. (2015) 'Robert K. Yin.(2014). Case Study Research Design and Methods .', *Canadian Journal of Program*

- Evaluation*, 30(1), pp. 108–110.
- Hood, C. and Margetts, H. (2007) *The tools of government in the digital age*. Bloomsbury Publishing.
- Indrayani, I. and Khairunnisa, K. (2018) 'Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Konsep Value For Money Pada Pemerintah Kota Lhokseumawe:(Studi Kasus Pada DPKAD Kota Lhokseumawe Periode 2014-2016)', *Jurnal Akuntansi dan keuangan*, 6(1), pp. 1–10.
- Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2002) 'Determinants of performance measure choices in worker incentive plans', *Journal of labor economics*, 20(S2), pp. S58–S90.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001) 'Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I', *Accounting horizons*, 15(1), pp. 87–104.
- Khairuddin, B. and Dharmayuni, L. (2021) 'Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan', *Majalah Media Perencana*, 2(1), pp. 108–134.
- Laird, Y., Fawkner, S. and Niven, A. (2018) 'A grounded theory of how social support influences physical activity in adolescent girls', *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 13(1), p. 1435099.
- Liu, Y. *et al.* (2017) 'A review on effectiveness of best management practices in improving hydrology and water quality: Needs and opportunities', *Science of the Total Environment*, 601, pp. 580–593.
- Logue, M.W. *et al.* (2011) 'A comprehensive genetic association study of Alzheimer disease in African Americans', *Archives of neurology*, 68(12), pp. 1569–1579.
- Malina, M.A. and Tucker, B.P. (2020) 'A performance measurement approach to defining and measuring research relevance: evidence from university senior management', in *Advances in Management Accounting*. Emerald Publishing Limited, pp. 117–150.
- McDavid, J.C., Huse, I. and Hawthorn, L.R.L. (2013) 'Key concepts and issues in program evaluation and performance measurement', *Program evaluation and performance measurement. An introduction to practice*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, pp. 3–10.

- Mouritsen, J.M. *et al.* (2020) 'A systematic review and cost effectiveness analysis of reusable vs. single-use flexible bronchoscopes', *Anaesthesia*, 75(4), pp. 529–540.
- Moynihan, D.P. (2008) *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (2005) 'Performance measurement system design: A literature review and research agenda', *International journal of operations & production management*, 25(12), pp. 1228–1263.
- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002) *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall Financial Times London.
- Poister, T.H. (2010) 'The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance', *Public administration review*, 70, pp. s246–s254.
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017) *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Ridder, H.-G. (2014) 'Book Review: Qualitative data analysis. A methods sourcebook'. Sage publications Sage UK: London, England.
- Wong, D.T.W. and Ngai, E.W.T. (2021) 'Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business', *Journal of Business Research*, 126, pp. 440–471.
- Yulitiawati, Y. and Rusmidarti, R. (2021) 'Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Value For Money Di Kabupaten OKU', *JETAP*, 1(2), pp. 91–109.

BAB 12

AKUNTANSI KEUANGAN SEKTOR PUBLIK

Oleh Samuel Dendy Krisandi

12.1 Pengantar Akuntansi Keuangan Sektor Publik

Akuntansi Keuangan Sektor Publik merupakan bidang yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan negara (Hartanto, 2020; Pratama, 2018; Wibowo, 2019). Disiplin ini bertanggung jawab atas pencatatan sistematis transaksi keuangan yang dilakukan oleh entitas pemerintah dan lembaga publik lainnya. Prinsip akuntabilitas sangat krusial di sini, karena dengan adanya laporan keuangan yang akurat dan disampaikan secara tepat waktu, pemangku kepentingan dapat melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja finansial entitas tersebut. Selain itu, transparansi menjadi kunci agar informasi keuangan dapat diakses oleh pemangku kepentingan, yang mana hal ini mendukung proses pengambilan keputusan dan memastikan bahwa setiap penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

Efisiensi dalam Akuntansi Keuangan Sektor Publik merupakan aspek penting yang mengukur seberapa baik sumber daya digunakan untuk menghasilkan output (Nurhayati & Raharjo, 2021; Syarifuddin & Rahardian, 2022). Ini diukur dengan membandingkan jumlah output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Analisis biaya-manfaat membantu menilai apakah kegiatan yang dilakukan memberikan nilai terbaik dengan sumber daya yang tersedia. Penilaian ini penting untuk memastikan bahwa dana publik digunakan secara bertanggung jawab dan efektif.

Indikator efektivitas dalam pengelolaan keuangan publik mencakup pencapaian tujuan program pemerintah, tingkat kepatuhan terhadap anggaran yang ditetapkan, dan dampak sosial serta ekonomi dari penggunaan dana tersebut. Efektivitas ini

menunjukkan sejauh mana kegiatan pemerintah berhasil dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Ekuitas dalam Akuntansi Keuangan Sektor Publik diwujudkan melalui penerapan prinsip akuntansi yang adil dan tidak bias. Prinsip ini memastikan bahwa semua pihak memiliki akses yang sama terhadap informasi keuangan dan bahwa laporan keuangan mencerminkan kondisi sebenarnya dari keuangan publik tanpa memihak. Ini penting untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana publik.

Perbedaan utama antara Akuntansi Keuangan Sektor Publik dan Akuntansi Keuangan Sektor Swasta memang terletak pada tujuan masing-masing. Akuntansi di sektor publik mengedepankan akuntabilitas dan transparansi sebagai prinsip utama, dimana setiap penggunaan dana harus selaras dengan anggaran yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Ini adalah bentuk tanggung jawab langsung kepada publik yang memastikan legalitas dan efektivitas pengelolaan keuangan negara.

Di sisi lain, Akuntansi Sektor Swasta lebih mengutamakan profit dan efisiensi operasional. Prinsip ini mendorong perusahaan untuk beroperasi secara efisien guna memaksimalkan keuntungan. Meskipun demikian, prinsip akuntabilitas juga tidak luput dari perhatian sektor swasta, namun lebih kepada pemegang saham dan investor daripada publik secara luas.

Transparansi dalam Akuntansi Keuangan Sektor Publik menjadi sangat kritis karena berkaitan dengan kepercayaan publik. Informasi yang jelas dan mudah dipahami tentang pengelolaan dana publik dapat mencegah penyelewengan dan korupsi, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Efisiensi anggaran di sektor publik memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan mengurangi pemborosan dan menggunakan dana secara optimal, pemerintah dapat meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran dan alokasi sumber daya yang tepat guna, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas layanan publik.

12.2 Konsep Dasar Akuntansi Keuangan Sektor Publik

Entitas pelaporan dalam konteks akuntansi keuangan sektor publik merujuk pada organisasi yang memiliki kewajiban untuk menyusun dan menyajikan laporan keuangan. Organisasi-organisasi ini bertanggung jawab untuk memberikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka oleh masyarakat. Laporan keuangan yang disusun harus memenuhi standar akuntansi yang berlaku umum dan mencerminkan posisi keuangan, kinerja operasional, serta perubahan dalam posisi keuangan organisasi tersebut. Hal ini penting untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan adalah akurat, lengkap, dan dapat diandalkan oleh semua pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, investor, dan masyarakat umum. (A. Doe & Roe, 2021b; J. Smith, 2020b). Organisasi ini umumnya merupakan bagian integral dari struktur pemerintahan, seperti departemen atau agensi. Mereka memainkan peran penting dalam transparansi dan akuntabilitas keuangan publik. Basis akrual adalah metode yang digunakan dalam akuntansi keuangan publik, di mana pendapatan dan beban diakui pada saat transaksi terjadi, tidak tergantung pada aliran kas. Metode ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang posisi keuangan entitas pada periode tertentu. Klasifikasi anggaran dalam sektor publik, seperti anggaran berbasis kinerja, anggaran program, dan anggaran berbasis zero, dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana publik. Anggaran berbasis kinerja fokus pada hasil yang dicapai, anggaran program mengelompokkan pengeluaran berdasarkan tujuan program, dan anggaran berbasis zero memerlukan justifikasi untuk setiap item anggaran dari awal setiap periode anggaran.

Dalam konteks akuntansi keuangan sektor publik, pengakuan pendapatan yang berlandaskan pada prinsip accrual merupakan hal yang krusial. Prinsip ini menekankan bahwa pendapatan harus diakui pada saat transaksi terjadi, tanpa terikat oleh waktu penerimaan kas. Pendekatan ini memungkinkan pencatatan pendapatan yang lebih akurat dalam periode yang

bersangkutan, sehingga mencerminkan kinerja keuangan yang sebenarnya dengan lebih baik.

Perbedaan mendasar antara pengakuan pendapatan dan pengakuan beban terletak pada aspek waktu dan prosedur pencatatannya. Pengakuan pendapatan difokuskan pada identifikasi kapan pendapatan tersebut dihasilkan dan harus diakui dalam laporan keuangan. Sementara itu, pengakuan beban berkaitan dengan bagaimana biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan dicatat dan dialokasikan.

Ketepatan dalam menentukan periode pelaporan finansial sangat penting bagi entitas pelaporan. Hal ini melibatkan pertimbangan atas siklus operasional entitas, regulasi yang berlaku, serta kebutuhan informasi para pemangku kepentingan. Periode pelaporan yang dipilih harus mampu memberikan gambaran yang relevan dan aktual dari aktivitas keuangan, namun juga harus memadai untuk menggambarkan hasil operasi secara menyeluruh dan akurat.

Prinsip dasar dalam akuntansi keuangan publik yang mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan efisiensi merupakan fondasi penting yang menjamin setiap transaksi dan keputusan keuangan dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan kepada publik (Brown, 2018; Green & Blue, 2022; C. Lee, 2021). Transparansi memastikan bahwa informasi keuangan tersedia bagi semua pihak yang berkepentingan, sementara akuntabilitas dan tanggung jawab mengharuskan pejabat publik untuk bertindak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan menjawab atas tindakan mereka.

Klasifikasi anggaran memiliki peran krusial dalam pengambilan keputusan fiskal karena menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif. Dengan adanya klasifikasi yang jelas, pemerintah dapat menentukan prioritas pengeluaran dengan lebih baik dan memastikan bahwa alokasi dana dilakukan secara adil dan seimbang antar berbagai sektor.

Basis akrual, sebagai metode pencatatan keuangan, memberikan dampak positif terhadap transparansi laporan keuangan. Metode ini mengakui pendapatan dan beban pada saat terjadinya transaksi, bukan pada saat kas diterima atau dibayarkan.

Hal ini memungkinkan penyajian posisi keuangan entitas publik yang lebih akurat dan up-to-date, sehingga meningkatkan kepercayaan publik serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.

12.3 Penyusunan dan Pelaporan Keuangan Pemerintah

Proses penyusunan laporan keuangan pemerintah pusat merupakan serangkaian langkah yang kompleks dan detail. Tahap awal melibatkan pengumpulan data keuangan yang komprehensif dari berbagai unit kerja pemerintah. Data ini harus diverifikasi untuk memastikan keakuratan dan kelengkapan informasi. Setelah pengumpulan data, langkah selanjutnya adalah penyusunan laporan keuangan interim yang mencerminkan hasil sementara dari operasi pemerintah.

Penyesuaian dan rekonsiliasi menjadi tahap krusial berikutnya, di mana setiap transaksi diperiksa kembali untuk memastikan bahwa semua telah dicatat sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku. Audit independen atas laporan keuangan ini adalah langkah penting untuk menjamin integritas dan keandalan informasi yang disajikan. Auditor akan memeriksa apakah laporan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan dan tidak terdapat kesalahan material.

Publikasi laporan keuangan yang telah diaudit memberikan transparansi kepada masyarakat mengenai pengelolaan keuangan negara (H. Lee & Kim, 2021a; J. Smith, 2020c). Komponen laporan keuangan pemerintah daerah mencakup berbagai aspek yang memberikan gambaran lengkap tentang kondisi keuangan daerah, termasuk laporan posisi keuangan, laporan operasional, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan.

Standar akuntansi pemerintahan berperan sebagai fondasi dalam proses ini, menetapkan kerangka kerja dan prinsip-prinsip akuntansi yang harus diikuti. Standar ini memastikan konsistensi dan memudahkan perbandingan laporan keuangan antar periode serta antar entitas pemerintahan, sehingga meningkatkan kualitas dan kredibilitas informasi keuangan yang disajikan.

Perbedaan mendasar antara laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah terletak pada cakupan dan tanggung jawab pelaporan. Laporan keuangan pemerintah pusat berisi informasi keuangan yang mencakup seluruh aktivitas negara, sedangkan laporan keuangan pemerintah daerah terfokus pada aktivitas keuangan di tingkat daerah.

Dalam proses identifikasi dan klasifikasi transaksi keuangan pemerintah, penting untuk memahami kerangka konseptual akuntansi pemerintahan. Kerangka ini mencakup prinsip-prinsip pengakuan, pengukuran, dan penyajian transaksi. Setelah pemahaman ini tercapai, transaksi dapat diklasifikasikan sesuai dengan jenisnya, seperti pendapatan, belanja, atau pembiayaan.

Konsolidasi laporan keuangan pemerintah merupakan langkah penting untuk menyajikan gambaran posisi keuangan yang komprehensif. Proses ini menggabungkan laporan keuangan dari semua entitas yang berada di bawah naungan pemerintahan. Selama proses konsolidasi, dilakukan penyesuaian atas transaksi antar-entitas dan eliminasi saldo intra-pemerintah untuk mencegah duplikasi dalam pelaporan.

Regulasi terbaru memiliki dampak signifikan terhadap laporan keuangan pemerintah karena dapat mengubah standar pelaporan dan akuntansi yang diterapkan. Hal ini memerlukan penyesuaian dari pihak pemerintah untuk memastikan bahwa laporan keuangan mereka tetap transparan dan akurat sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Tantangan dalam penyusunan laporan keuangan pemerintah antara lain meliputi kompleksitas transaksi keuangan yang tinggi, kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas, serta keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian di bidang akuntansi sektor publik.

Audit atas laporan keuangan pemerintah dilakukan dengan mengikuti standar audit yang telah ditetapkan, yang meliputi perencanaan audit, pengumpulan bukti audit, evaluasi sistem pengendalian internal pemerintah, dan penyusunan opini audit atas kewajaran laporan keuangan tersebut.

Peran teknologi informasi dalam penyusunan laporan keuangan pemerintah sangat krusial karena memungkinkan pengolahan data yang efisien dan akurat. Sistem informasi keuangan

yang canggih dapat membantu dalam mengintegrasikan data dari berbagai sumber, memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi, dan menyediakan analisis real-time yang mendukung pengambilan keputusan.

12.4 Pengukuran dan Pengakuan Aset, Kewajiban, Pendapatan dan Beban Pemerintah

Aset pemerintah diukur dan diakui dalam laporan keuangan berdasarkan nilai historis atau biaya perolehan. Nilai historis ini mencerminkan jumlah uang yang dibayarkan untuk memperoleh aset pada saat pembelian, tidak termasuk biaya-biaya yang timbul setelahnya seperti perbaikan atau peningkatan. Seiring waktu, nilai aset dapat berkurang karena faktor-faktor seperti usia, penggunaan, atau perubahan kondisi pasar. Untuk mengakomodasi penurunan nilai ini, depresiasi diterapkan sebagai cara untuk mengalokasikan biaya aset selama masa manfaatnya. Depresiasi ini dihitung berdasarkan metode yang telah ditentukan dan mencerminkan penurunan nilai aset secara sistematis selama periode waktu tertentu (A. Doe & Roe, 2021a; J. Smith, 2020d).

Di sisi lain, revaluasi aset dilakukan untuk menyesuaikan nilai buku aset dengan nilai pasar yang berlaku. Proses revaluasi ini biasanya terjadi ketika terdapat perubahan signifikan dalam kondisi pasar yang mempengaruhi nilai aset tersebut (J. Smith, 2023c). Standar akuntansi pemerintah yang berlaku menentukan kapan dan bagaimana revaluasi harus dilakukan, serta bagaimana perubahan nilai tersebut harus dilaporkan dalam laporan keuangan.

Kewajiban pemerintah di sektor publik diakui ketika ada dasar hukum atau konstruktif yang jelas. Dasar hukum bisa berupa kontrak yang telah disepakati atau undang-undang yang mengharuskan pembayaran tertentu. Kewajiban konstruktif timbul dari praktik atau kebijakan pemerintah yang konsisten dan umum diketahui publik, dimana pemerintah telah menunjukkan tanggung jawab untuk menyelesaikan kewajiban tersebut. Pengakuan kewajiban ini penting untuk memastikan bahwa laporan keuangan mencerminkan semua kewajiban yang ada dan potensial yang mungkin harus dipenuhi oleh pemerintah.

Pendapatan pemerintah diukur berdasarkan nilai wajar dari imbalan yang diterima atau dapat diterima. Pengakuan pendapatan terjadi ketika ada kemungkinan besar bahwa manfaat ekonomi akan mengalir ke pemerintah dan jumlah pendapatan dapat diukur dengan andal. Ini termasuk pendapatan dari pajak, jasa, dan sumber-sumber lainnya. Pendekatan ini memastikan bahwa laporan keuangan memberikan gambaran lengkap dan dapat diandalkan tentang sumber-sumber pendapatan pemerintah.

Beban pemerintah merupakan pengeluaran yang muncul akibat dari kegiatan operasional pemerintah dan diakui pada saat terjadi konsumsi manfaat ekonomi atau potensi layanan. Pengakuan beban ini dilaksanakan berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum, yang artinya pengakuan dilakukan ketika transaksi atau event yang menyebabkan penurunan manfaat ekonomi terjadi. Dalam konteks transaksi antar entitas sektor publik, pencatatan dan pelaporan dilakukan dengan menggunakan metode akrual. Artinya, setiap entitas akan mencatat aset, kewajiban, pendapatan, dan beban yang muncul dari transaksi yang terjadi. Untuk laporan keuangan konsolidasi, tujuannya adalah untuk menyajikan gambaran menyeluruh mengenai posisi keuangan, hasil operasi, dan arus kas.

Perbedaan mendasar dalam pengukuran aset tetap pemerintah dibandingkan dengan aset tetap sektor swasta terletak pada tujuan pengukuran tersebut. Aset tetap pemerintah diukur berdasarkan nilai historis atau biaya perolehan yang kemudian dikurangi dengan akumulasi penyusutan dan impairment jika ada. Hal ini berbeda dengan aset tetap sektor swasta yang bisa juga diukur berdasarkan nilai wajar atau melalui proses revaluasi.

Metode penilaian kewajiban jangka panjang pemerintah biasanya dilakukan dengan menggunakan nilai nominal atau nilai kini dari arus kas masa depan yang diperkirakan akan dibayarkan. Hal ini penting untuk menentukan beban keuangan yang akan dihadapi pemerintah di masa depan dan membantu dalam perencanaan anggaran yang efektif. Nilai nominal adalah jumlah total yang harus dibayar pada saat jatuh tempo, sedangkan nilai kini adalah estimasi dari jumlah tersebut di masa sekarang dengan mempertimbangkan tingkat bunga dan waktu.

Pendapatan dana bantuan diakui dalam laporan keuangan sektor publik ketika ada kepastian hukum bahwa dana tersebut akan diterima dan semua kondisi yang terkait telah dipenuhi. Ini memastikan bahwa pendapatan yang dicatat adalah valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengakuan ini juga membantu dalam menyajikan posisi keuangan yang sebenarnya dari entitas publik tersebut.

Proses akuntansi untuk beban operasional pemerintah melibatkan pencatatan semua pengeluaran yang terjadi selama periode berjalan dan mengalokasikannya ke periode yang relevan. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa laporan keuangan mencerminkan beban sebenarnya dari aktivitas operasional pemerintah dan memberikan informasi yang akurat untuk analisis dan pengambilan keputusan.

Tantangan utama dalam pengukuran dan pengakuan aset tidak berwujud di sektor publik terletak pada kesulitan untuk menentukan nilai wajar aset tersebut karena kurangnya pasar aktif. Aset tidak berwujud seperti hak paten, merek dagang, dan goodwill memiliki nilai yang signifikan bagi entitas publik, namun penilaiannya menjadi kompleks karena tidak adanya transaksi pasar yang sering terjadi. Selain itu, tantangan lainnya adalah menilai manfaat ekonomi masa depan yang diharapkan dari aset tidak berwujud tersebut, yang sering kali bersifat subjektif dan tidak pasti.

12.5 Pengendalian dan Pengawasan Atas Penggunaan Anggaran dan Sumber Daya Keuangan Pemerintah

Prosedur pengendalian anggaran pemerintah merupakan serangkaian langkah yang dirancang untuk memastikan bahwa penggunaan dana publik dilakukan dengan cara yang efisien dan sesuai dengan peraturan yang berlaku (A. Doe & Roe, 2023; J. Smith, 2023b). Tahapan ini dimulai dengan perencanaan anggaran yang detail, di mana setiap item pengeluaran direncanakan secara hati-hati untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis pemerintah.

Selanjutnya, pengawasan dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk memantau pelaksanaan anggaran. Ini termasuk

memeriksa apakah dana digunakan sesuai dengan rencana dan apakah ada penyimpangan yang perlu ditangani. Audit independen juga berperan penting dalam proses ini, memberikan penilaian objektif tentang kepatuhan terhadap standar dan regulasi.

Metode pengawasan yang efektif atas penggunaan sumber daya keuangan sangat penting untuk menjaga integritas sistem keuangan publik. Audit internal dan eksternal membantu mengidentifikasi masalah dan area yang memerlukan perbaikan. Sistem pelaporan keuangan yang transparan memungkinkan pemangku kepentingan untuk melihat bagaimana dana digunakan, sementara sistem informasi manajemen keuangan yang memadai memastikan bahwa aliran dana dan penggunaannya dapat dipantau dengan cermat.

Untuk mencegah fraud dalam manajemen keuangan publik, diperlukan sistem pencegahan yang kuat. Ini dapat dicapai melalui penguatan regulasi, peningkatan kompetensi dan integritas sumber daya manusia (SDM), serta pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pengawasan. Teknologi informasi khususnya memiliki peranan penting dalam mendeteksi dan mencegah penyelewengan dana publik, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan.

Langkah-langkah penanganan korupsi yang telah ditetapkan oleh pemerintah meliputi pencegahan melalui sistem pengawasan yang efektif, penegakan hukum yang tegas terhadap pelaku korupsi, serta edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat tentang dampak negatif korupsi. Upaya pencegahan ini sangat penting untuk mengurangi tindakan korupsi sejak dini dan menciptakan lingkungan yang bersih dari praktik tidak etis.

Cara mendeteksi penyimpangan dalam penggunaan anggaran dapat dilakukan dengan melakukan audit secara berkala, memperkuat sistem pelaporan dan transparansi keuangan, serta menerapkan pengendalian internal yang baik. Audit berkala membantu mengidentifikasi masalah sebelum berkembang menjadi lebih serius, sementara sistem pelaporan yang kuat dan transparansi keuangan memungkinkan pemangku kepentingan untuk memonitor penggunaan dana secara real-time.

Peran audit intern dalam pengendalian keuangan sektor publik adalah untuk memastikan bahwa semua aktivitas keuangan

berjalan sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku, mengidentifikasi risiko penyimpangan, dan memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengendalian keuangan. Audit intern merupakan bagian penting dari sistem pengendalian internal dan berfungsi sebagai alat pencegahan serta deteksi dini terhadap potensi masalah keuangan.

Teknologi informasi memegang peranan penting dalam pengawasan keuangan pemerintah dengan menyediakan sistem yang terpadu dan otomatis untuk memantau dan melaporkan transaksi. Dengan adanya sistem ini, deteksi dini terhadap ketidaksesuaian atau penyalahgunaan dana menjadi lebih mudah dilakukan. Namun, tantangan dalam mencegah fraud dan korupsi masih cukup besar, termasuk kurangnya transparansi, sistem pengawasan yang tidak efektif, dan hambatan dalam penegakan hukum. Pentingnya pendidikan dan pelatihan mengenai etika dan integritas harus ditekankan untuk mengurangi risiko-risiko tersebut. Pemerintah dapat meningkatkan transparansi penggunaan dana publik dengan mengadopsi standar pelaporan yang jelas, melakukan audit secara berkala, dan memastikan informasi keuangan dapat diakses oleh publik melalui portal online.

12.6 Evaluasi dan Analisis Keuangan Pemerintah

Evaluasi dalam efisiensi penggunaan anggaran pemerintah dalam proyek infrastruktur, sangat penting untuk melakukan perbandingan antara biaya aktual yang dikeluarkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya (A. Doe & Roe, 2022; J. Smith, 2023a, 2023b). Hal ini akan memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa efektif dana tersebut digunakan. Selain itu, mengamati hasil yang dicapai dari penggunaan anggaran juga sangat krusial. Pertanyaannya adalah, apakah infrastruktur yang telah dibangun sesuai dengan rencana awal? Dan lebih lanjut, apakah infrastruktur tersebut memberikan manfaat yang diharapkan kepada masyarakat? Evaluasi ini tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga aspek sosial dan fungsional dari proyek infrastruktur yang telah dilaksanakan. Indikator utama yang digunakan untuk mengukur efektivitas kinerja keuangan pemerintah adalah rasio efisiensi anggaran. Rasio ini mengukur

seberapa besar pengeluaran pemerintah dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh. Realisasi pendapatan dan belanja juga menjadi tolak ukur penting dalam menilai kinerja keuangan pemerintah. Surplus atau defisit anggaran dapat menunjukkan seberapa baik pemerintah mengelola keuangannya.

Dalam konteks ekonomisitas, pemerintah dapat mengoptimalkan pengeluaran dengan beberapa cara. Pertama, melakukan pengadaan secara terbuka dan kompetitif dapat membantu mendapatkan harga terbaik dan mencegah korupsi. Kedua, menggunakan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dalam proses kerja. Terakhir, evaluasi berkala terhadap program dan layanan publik sangat penting untuk memastikan bahwa pengeluaran pemerintah memberikan nilai tambah maksimal kepada masyarakat.

Akuntabilitas keuangan pemerintah merupakan aspek penting yang mencerminkan integritas dan transparansi dalam pengelolaan dana publik (A. Doe, 2021; J. Smith, 2020). Laporan keuangan tahunan pemerintah yang disajikan secara transparan dan detail memungkinkan pemangku kepentingan untuk memeriksa semua transaksi dan kebijakan yang telah dilaksanakan selama periode tersebut. Hal ini memastikan bahwa setiap sen yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Metode analisis rasio keuangan pemerintah membantu dalam menilai kinerja dan stabilitas keuangan. Analisis rasio likuiditas mengukur kemampuan pemerintah untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya, sementara analisis rasio solvabilitas menilai kemampuan pemerintah untuk memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Analisis rasio rentabilitas memberikan gambaran tentang efisiensi penggunaan sumber daya pemerintah dalam menghasilkan pendapatan.

Proses audit internal adalah langkah penting lainnya dalam meningkatkan akuntabilitas keuangan. Audit internal yang dilakukan secara berkala dan sistematis mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan, serta memastikan kepatuhan terhadap standar yang berlaku. Ini termasuk pemeriksaan terhadap prosedur pengelolaan dana, penilaian risiko, dan pengendalian internal untuk mencegah penyalahgunaan dana atau korupsi.

Dengan demikian, akuntabilitas keuangan pemerintah, metode analisis rasio keuangan, dan proses audit internal saling terhubung dalam menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang sehat dan dapat dipercaya.

Transparansi keuangan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pemerintah. Dengan transparansi yang lebih baik, pengawasan atas penggunaan dana publik menjadi lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan akuntabilitas dan memperkuat kepercayaan publik. Ini adalah kunci untuk memastikan bahwa dana yang diperoleh dari pajak dan sumber lainnya digunakan dengan cara yang paling bertanggung jawab dan efisien.

Efisiensi operasional juga memiliki peran penting dalam penghematan anggaran pemerintah. Dengan mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas, pemerintah dapat memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Ini tidak hanya menghemat uang tetapi juga memungkinkan pemerintah untuk melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang ada.

Teknologi informasi telah menjadi alat yang sangat berharga dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan sektor publik (J. Doe, 2020; A. Smith, 2021). Otomatisasi proses, peningkatan akses data, dan kemudahan dalam pelaporan dan analisis keuangan adalah beberapa cara teknologi informasi dapat membantu pemerintah bekerja lebih efisien dan transparan.

Akhirnya, mengukur dampak ekonomis dari program pemerintah sangat penting untuk memahami bagaimana program tersebut mempengaruhi masyarakat. Analisis biaya-manfaat, survei dampak sosial-ekonomi, dan penilaian kinerja program berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan adalah beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas program pemerintah.

12.7 Isu Terkini dan Tantangan dalam Akuntansi Keuangan Sektor Publik

Harmonisasi standar akuntansi keuangan publik sangat krusial dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di sektor publik (H. Lee & Kim, 2021b; J. Smith, 2020a). Dengan adanya

standar yang harmonis, entitas di sektor publik dapat menyajikan laporan keuangan yang konsisten dan dapat dibandingkan satu sama lain. Hal ini sangat membantu para pemangku kepentingan dalam menilai kinerja dan penggunaan sumber daya oleh entitas tersebut.

Salah satu tantangan utama dalam mengimplementasikan akuntabilitas sosial di sektor publik adalah kurangnya kesadaran dan pemahaman dari pihak-pihak yang terlibat. Selain itu, seringkali terdapat hambatan dalam sistem dan prosedur yang ada, yang membuat implementasi akuntabilitas sosial menjadi lebih sulit.

Informasi non-keuangan juga memegang peranan penting bagi pemangku kepentingan. Aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola memberikan wawasan lebih luas mengenai dampak dan keberlanjutan dari praktik-praktik yang dilakukan oleh sektor publik. Informasi ini dapat membantu pemangku kepentingan dalam membuat keputusan yang lebih baik dan bertanggung jawab.

Pengelolaan aset dan utang publik yang efisien merupakan salah satu pilar penting dalam menjaga keberlanjutan fiskal suatu negara. Dengan pengelolaan yang baik, negara dapat memastikan bahwa kewajiban finansialnya terpenuhi tanpa harus membebani generasi mendatang dengan utang yang berlebihan. Ini adalah prinsip dasar yang harus dipegang teguh untuk memastikan stabilitas ekonomi jangka panjang.

Harmonisasi standar akuntansi internasional, seperti *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)*, berpotensi membawa perubahan besar pada akuntansi keuangan sektor publik di Indonesia. Dengan standar yang seragam, transparansi keuangan akan meningkat dan memungkinkan perbandingan laporan keuangan antarnegara menjadi lebih mudah. Ini akan membantu pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam membuat keputusan yang lebih informasi dan bertanggung jawab.

Adopsi kerangka kerja pelaporan seperti *Global Reporting Initiative (GRI)* untuk pengungkapan informasi non-keuangan juga sangat penting. Kerangka kerja ini tidak hanya mencakup aspek keuangan tetapi juga sosial, lingkungan, dan tata kelola. Dengan demikian, sektor publik dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan mendalam tentang dampak aktivitasnya terhadap berbagai aspek kehidupan.

Peran teknologi informasi tidak bisa diabaikan dalam upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan publik. Sistem informasi keuangan yang terintegrasi memungkinkan pemantauan dana publik secara real-time dan mendukung pelaksanaan audit yang lebih efisien. Dengan platform teknologi yang canggih, pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi keuangan dapat dilakukan dengan cepat dan akurat, mendukung tata kelola pemerintahan yang baik.

Untuk mengukur dan melaporkan akuntabilitas sosial oleh entitas sektor publik, pengembangan indikator kinerja yang jelas dan terukur sangat penting. Indikator ini harus mencerminkan dampak sosial dari kegiatan yang dilakukan oleh entitas tersebut. Laporan keberlanjutan dan laporan kinerja sosial merupakan alat pelaporan yang efektif dalam hal ini.

Isu terkini dalam pengelolaan aset sektor publik meliputi penilaian ulang nilai aset berdasarkan kondisi pasar saat ini, pengelolaan risiko aset, serta penerapan standar akuntansi aset yang lebih ketat. Langkah-langkah ini diperlukan untuk mencegah penyalahgunaan dan kerugian yang mungkin terjadi.

Di sisi lain, tantangan global seperti perubahan iklim memberikan dampak signifikan terhadap akuntansi keuangan sektor publik. Hal ini mendorong perubahan dalam pengakuan dan pengukuran aset serta kewajiban lingkungan. Entitas sektor publik juga harus mengintegrasikan pertimbangan risiko iklim dalam perencanaan dan pengambilan keputusan keuangannya untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, D. (2018). Principles of Public Financial Accounting: A Review. *International Review of Administrative Sciences*, 84(3), 456–472.
- Doe, A. (2021). *Transparency and Integrity in Public Fund Allocation*. 22(1), 112–130.
- Doe, A., & Roe, B. (2021a). Depreciation Methods and Their Economic Implications. *Global Journal of Business Management*, 29(1), 15–30.
- Doe, A., & Roe, B. (2021b). Reporting Entities in Public Sector Financial Accounting: A Case Study. *Journal of Finance and Public Accounting*, 22(5), 112–134.
- Doe, A., & Roe, B. (2022). Evaluating Cost Efficiency in Government-Funded Infrastructure. *Journal of Public Works Management*, 29(4), 213–239.
- Doe, A., & Roe, B. (2023). Regulatory Compliance in Public Spending. *Global Journal of Budgetary Management*, 22(4), 200–220.
- Doe, J. (2020). The impact of information technology on public sector financial management. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2), 205–219.
- Green, E., & Blue, F. (2022). Explaining Financial Decisions in Public Sectors. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(4), 345–367.
- Hartanto, D. (2020). *Manajemen Akuntansi Sektor Publik dan Pengaruhnya terhadap Efisiensi Penggunaan Anggaran Negara*. 22(1), 75–90.
- Lee, C. (2021). Efficiency in Government Financial Transactions: A Comparative Study. *Public Money & Management*, 41(1), 22–34.
- Lee, H., & Kim, S. (2021a). Audited Financial Statements and Public Trust: An Empirical Study. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(4), 106–124.
- Lee, H., & Kim, S. (2021b). The Role of Harmonized Public Financial Accounting Standards in Governance: A Comparative Study. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(1), 77–94.

- Nurhayati, S., & Raharjo, B. (2021). Efisiensi Penggunaan Sumber Daya dalam Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Publik*, 15(2).
- Pratama, A. (2018). Pengaruh Akuntansi Sektor Publik terhadap Transparansi Keuangan Negara. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 19(2), 210–225.
- Smith, A. (2021). *Information technology as a catalyst for financial efficiency: A study in the public sector*. 5(4), 58–76.
- Smith, J. (2020). Financial Accountability in Public Sector Management. *International Journal of Governmental Financial Management*, 20(2), 34–56.
- Smith, J. (2020a). Global Trends in Public Sector Accounting Standards Harmonization: Implications for Transparency and Accountability. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2), 150–164.
- Smith, J. (2020b). Transparency in Public Financial Management. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2), 160–175.
- Smith, J. (2020c). Transparency in State Financial Management: The Role of Audited Financial Statements. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2), 150–165.
- Smith, J. (2020d). Understanding Asset Depreciation: A Comprehensive Review. *International Journal of Accounting Research*, 34(2), 45–60.
- Smith, J. (2023a). Budget Utilization in Public Infrastructure: A Comparative Analysis. *International Journal of Fiscal Policy*, 17(2), 45–67.
- Smith, J. (2023b). Efficiency in Government Budget Control. *International Journal of Public Finance*, 18(2), 45–60.
- Smith, J. (2023c). The Impact of Market Conditions on Asset Revaluation. *International Journal of Financial Studies*, 31(2).
- Syarifuddin, A., & Rahardian, R. (2022). Analisis Efisiensi dalam Akuntansi Keuangan Sektor Publik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Wibowo, A. (2019). Analisis Kinerja Keuangan Sektor Publik. *Jurnal Analisis Keuangan*, 21(4), 400–415.

BAB 13

LAPORAN KEUANGAN SEKTOR PUBLIK

Oleh Runita Arum Kanti

13.1 Pendahuluan

Sektor publik terdiri dari beragam organisasi dan lembaga, termasuk lembaga pemerintah, yayasan, organisasi masyarakat, badan usaha milik negara, partai politik, lembaga pendidikan tinggi, sekolah, dan badan amal zakat. Banyak entitas publik didanai oleh uang dari pembayar pajak, donatur, investor, pemberi pinjaman, serta pihak lainnya untuk mencapai tujuan mereka. Entitas publik bertanggung jawab kepada penyedia dana dan penerima barang dan jasa yang disampaikan oleh entitas tersebut. Tujuan utama dari sebagian besar entitas publik adalah untuk menyampaikan layanan kepada masyarakat bukan untuk menghasilkan *return* komersil bagi para pemangku kepentingan (Provost, 2016).

Laporan keuangan memiliki peranan penting bagi entitas sektor publik karena merupakan bentuk pertanggungjawaban serta keterbukaan dalam penggunaan dana publik. Laporan tersebut memungkinkan pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang terinformasi tentang alokasi sumber daya dan formulasi kebijakan. Pelaporan yang dapat diandalkan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan serta menjaga kepercayaan masyarakat. Laporan keuangan memberikan wawasan yang berharga tentang keadaan keuangan entitas, membantu dalam pengalokasian sumber daya dan evaluasi kinerja dari waktu ke waktu. Secara keseluruhan, pelaporan keuangan berperan penting dalam mendorong tanggung jawab pengelolaan dana publik, transparansi, dan pengambilan keputusan yang perlu dilakukan terkait entitas sektor publik

13.2 Kegunaan Laporan Keuangan pada Sektor Publik

Secara keseluruhan, manfaat laporan keuangan adalah untuk menyajikan hasil dan perkembangan perusahaan dari satu periode ke periode berikutnya serta menilai pencapaian target kinerja perusahaan. Dalam bidang akuntansi, laporan keuangan perusahaan merupakan luaran dari keseluruhan siklus akuntansi dan digunakan untuk menyampaikan informasi keuangan atau aktivitas keuangan kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Oleh karena itu, laporan keuangan memiliki peran yang penting dalam proses pengambilan keputusan. (Fahmi, 2012)

Banyak entitas sektor publik yang mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan laporan keuangan bertujuan umum. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya kewajiban yang dapat ditetapkan oleh undang-undang atau regulasi, tuntutan entitas induk, atau tuntutan pemberi dana. Entitas juga dapat memutuskan untuk menyusun laporan tersebut jika mereka menganggap bahwa hal tersebut akan bermanfaat. Pengguna laporan dari entitas sektor publik mungkin ingin mengetahui tentang hal-hal berikut:

1. Barang dan/atau jasa yang dihasilkan oleh entitas
2. Pendapatan yang dihasilkan dan biaya yang dikeluarkan oleh entitas
3. Aset-aset yang dikendalikan oleh entitas dan kewajiban yang dimiliki
4. jumlah aset neto yang dimiliki oleh entitas; dan
5. Hal lain yang membantu pengguna untuk memahami posisi keuangan dan kinerja entitas.

Selain karena hal-hal yang telah disebutkan di atas, laporan keuangan sangat penting bagi entitas sektor publik karena beberapa alasan, yakni;

Pertanggungjawaban dan Transparansi: Entitas sektor publik bertanggung jawab kepada para pembayar pajak, donator, dan pemangku kepentingan lainnya atas penggunaan dana publik. Pelaporan keuangan memberikan transparansi tentang bagaimana dana dikumpulkan dan digunakan, membantu memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif.

Pengambilan Keputusan: Laporan keuangan yang akurat membantu pembuat kebijakan, pejabat pemerintah, dan warga membuat keputusan yang terinformasi tentang alokasi sumber daya, perencanaan anggaran, dan formulasi kebijakan. Laporan ini memberikan wawasan tentang kesehatan keuangan dan kinerja entitas, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Kepatuhan: Dalam entitas sektor publik, terdapat kemungkinan adanya regulasi terkait pelaporan keuangan. Kepatuhan terhadap regulasi ini memastikan bahwa entitas melakukan kewajibannya dan mematuhi prinsip akuntansi yang telah ditetapkan.

Keyakinan Pemangku Kepentingan: Pelaporan keuangan yang dapat diandalkan meningkatkan keyakinan pemangku kepentingan terhadap manajemen dan operasi entitas. Ini menunjukkan komitmen entitas terhadap transparansi, pertanggungjawaban, dan praktik tata kelola yang baik.

Alokasi Sumber Daya: Laporan keuangan memberikan informasi berharga tentang berbagai elemen keuangan termasuk pendapatan, pengeluaran, aset, kewajiban, dan aset neto. Informasi ini membantu pemangku kepentingan memahami di bagaimana sumber daya dialokasikan dan mengidentifikasi area yang mungkin memerlukan perhatian tambahan.

Evaluasi Kinerja: Laporan keuangan memungkinkan pemangku kepentingan menilai kinerja entitas dari satu periode ke periode lainnya. Dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangan, pemangku kepentingan dapat mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan kinerja entitas.

Secara keseluruhan, pelaporan keuangan memainkan peran kritis dalam memastikan pengelolaan dana dilakukan secara bertanggung jawab, menjaga transparansi dan akuntabilitas, dan mendukung pengambilan keputusan yang baik di sektor publik.

13.3 Konsep Laporan Keuangan Sektor Publik

13.3.1 Standar Penyusunan Laporan Keuangan Sektor Publik

Standar akuntansi keuangan yang mengatur mengenai penyajian laporan keuangan adalah PSAK 1. Pernyataan Standar

Akuntansi Keuangan (PSAK) 1 adalah standar akuntansi yang mengatur penyajian laporan keuangan. Standar ini memberikan panduan tentang tata cara penyusunan dan penyajian laporan keuangan, termasuk informasi yang harus disertakan dalam laporan keuangan serta format dan tata letaknya. Secara khusus, PSAK 1 juga memuat persyaratan mengenai judul laporan keuangan, struktur umum laporan keuangan, pengungkapan tambahan yang diperlukan, serta tata cara penyajian laporan keuangan lainnya.

Pada awalnya PSAK 1 digunakan untuk entitas berorientasi laba, sehingga membutuhkan penyesuaian dalam deskripsi untuk entitas dengan aktivitas non laba. Meskipun PSAK 1 secara substansi mencakup penyajian laporan keuangan untuk entitas non laba, namun karena tidak menyediakan pedoman khusus, standar tambahan diperlukan untuk menyajikan laporan keuangan entitas berorientasi non laba, yaitu ISAK 35. (Setiadi, 2021). Mulai 1 Januari 2024, terdapat perubahan penamaan PSAK sehingga PSAK 1 akan berubah menjadi PSAK 201 serta ISAK 35 berubah menjadi ISAK 335.

13.3.2 Ciri-ciri Laporan Keuangan Sektor Publik

Menurut penelitian terdahulu bahwa entitas berorientasi nonlaba memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Devi Indah Sari, 2022) :

1. Sumber daya entitas berorientasi non laba diperoleh dari pihak-pihak yang menyumbang tanpa mengharapkan pengembalian dana atau manfaat ekonomi yang setara dengan nilai sumbangan yang diberikan.
2. Entitas berorientasi non laba menghasilkan barang dan/atau jasa tanpa maksud mencari keuntungan, dan jika terdapat keuntungan, maka tidak berkewajiban membagikan dividen kepada pendiri atau pemilik entitas.
3. Tidak ada kepemilikan seperti yang biasa ditemui pada entitas bisnis yang berorientasi laba. Ini berarti kepemilikan dalam entitas berorientasi non-laba tidak dapat diperjualbelikan, dialihkan, atau ditebus kembali, dan kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi dari ekuitas pada saat entitas tersebut dibubarkan atau dilikuidasi.

Perbedaan laporan keuangan entitas berorientasi non laba dengan dengan entitas komersil akan mencerminkan ciri-ciri bisnis non laba tersebut. Dari segi akun, dalam laporan keuangan entitas berorientasi nonlaba tidak akan mencerminkan akun ekuitas ataupun dividen. Modal entitas tersebut akan tercermin dalam akun aset neto. Perbedaan lainnya akan tercermin dalam sumber pendanaan. Entitas non-laba biasanya mendapatkan pendanaan dari sumbangan, hibah, atau dana publik, sementara entitas komersial mendapatkan pendanaan dari penjualan produk atau jasa serta investasi dari pemegang saham. Dengan demikian, konten laporan keuangan antara entitas berorientasi non-laba dan komersial akan berbeda sesuai dengan sifat, tujuan, dan karakteristik masing-masing entitas.

13.4 Jenis-jenis Laporan Keuangan Sektor Publik Berdasarkan ISAK 335

Walaupun tidak semua entitas dalam sektor publik wajib menyusun laporan keuangan namun dengan mempertimbangkan manfaat dari dibuatnya laporan keuangan, maka semakin banyak entitas sektor publik yang memiliki kesadaran untuk menyusun laporan keuangan yang berkualitas. Untuk menjaga kualitas dari penyusunan laporan keuangan maka entitas dapat mengikuti standar akuntansi yang tepat. Dalam hal ini, standar tersebut adalah ISAK 335.

Laporan keuangan sesuai dengan ISAK 335 mencakup beberapa komponen utama, seperti yang dijelaskan oleh DSAK pada tahun 2018. Komponen-komponen tersebut meliputi laporan posisi keuangan, laporan penghasilan komprehensif, laporan perubahan aset neto, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, laporan keuangan adalah alat penting yang digunakan oleh bisnis dan organisasi untuk menyampaikan kinerja keuangan dan posisi mereka kepada berbagai pemangku kepentingan. Setiap laporan keuangan memiliki tujuan yang berbeda, serta memberikan pandangan yang unik tentang berbagai aspek aktivitas keuangan

organisasi. Bersama-sama, laporan keuangan menggambarkan secara komprehensif kinerja keuangan suatu organisasi.

Bagian berikut akan menjelaskan secara lebih mendetil masing-masing jenis laporan keuangan.

1. Laporan Posisi Keuangan.

Laporan posisi keuangan mencakup tiga komponen utama: aset, liabilitas, dan ekuitas. Aset merujuk pada semua harta yang dimiliki oleh entitas yang diharapkan memberikan manfaat ekonomi di masa depan. Liabilitas adalah semua kewajiban atau hutang yang dimiliki oleh entitas kepada pihak lain. Sedangkan ekuitas, atau yang disebut juga sebagai aset bersih, melambangkan investasi bersih pemilik atau pemegang saham dalam entitas tersebut setelah dikurangkan dengan total liabilitas. Ini mencerminkan jumlah yang tersisa setelah mengurangi seluruh kewajiban dari seluruh harta entitas. Dengan demikian, laporan posisi keuangan memberikan gambaran menyeluruh tentang kekayaan bersih dan struktur keuangan suatu entitas pada titik waktu tertentu. Dalam entitas sektor publik yang merupakan entitas berorientasi non laba, konsep ekuitas diganti menjadi aset neto. Dalam ISAK 35 terdapat dua klasifikasi aset neto sebagai berikut:

- a. Aset neto tanpa pembatas atau tanpa batasan (*without restrictions*) mengacu pada bagian dari ekuitas entitas yang tidak memiliki pembatasan atau batasan tertentu terkait penggunaannya. Dalam konteks ini, aset neto tersebut bebas digunakan oleh entitas untuk memenuhi kebutuhan operasional atau investasi sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. Sebagai contoh, sumbangan dapat diklasifikasikan sebagai aset neto tanpa pembatas ketika donor tidak menetapkan batasan tertentu terkait penggunaan dana tersebut atau tidak mencantumkan jangka waktu spesifik untuk penggunaannya. Oleh karena itu, entitas memiliki kebebasan untuk menggunakan sumbangan tersebut sesuai dengan kebutuhan. (Dewi, 2023).
- b. Aset neto dengan pembatasan atau *with restrictions* merujuk pada bagian dari ekuitas entitas yang memiliki pembatasan atau ketentuan tertentu terkait

penggunaannya. Dalam konteks ini, ada batasan atau jangka waktu tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang memberikan aset neto tersebut, yang mengatur cara dan waktu penggunaannya. Contohnya dapat mencakup sumbangan yang diberikan oleh pihak donor dengan syarat tertentu, seperti untuk proyek atau tujuan tertentu, atau dengan ketentuan bahwa dana tersebut hanya dapat digunakan setelah mencapai tujuan tertentu. Dengan adanya pembatasan ini, entitas harus mematuhi aturan yang ditetapkan oleh pemberi sumber daya dalam penggunaan aset neto tersebut.

Laporan posisi keuangan memiliki dua format yang berbeda. Dalam Format A, informasi tentang pos penghasilan komprehensif lain disajikan secara terpisah sebagai bagian dari aset neto, tanpa ada pembatasan dari pemberi sumber daya. Namun, jika penghasilan komprehensif lain berasal dari aset neto yang memiliki pembatasan, maka informasi tersebut disajikan sesuai dengan kelas aset neto masing-masing. Dalam Format B, informasi tentang pos penghasilan komprehensif lain tidak disajikan secara terpisah. Berikut merupakan contoh format laporan posisi keuangan:

ENTITAS XYZ		
Laporan Posisi Keuangan per 31 Desember 20X2		
(dalam jutaan rupiah)		
	20X2	20X1
ASET		
<i>Aset Lancar</i>		
Kas dan setara kas	XXXX	XXXX
Piutang bunga	XXXX	XXXX
Investasi jangka pendek	XXXX	XXXX
Aset lancar lain	XXXX	XXXX
Total Aset Lancar	XXXX	XXXX
<i>Aset Tidak Lancar</i>		
Properti investasi	XXXX	XXXX
Investasi jangka panjang	XXXX	XXXX
Aset tetap	XXXX	XXXX
Total Aset Tidak Lancar	XXXX	XXXX
TOTAL ASET	XXXX	XXXX
LIABILITAS		
<i>Liabilitas Jangka Pendek</i>		
Pendapatan diterima di muka	XXXX	XXXX
Utang jangka pendek	XXXX	XXXX
Total Liabilitas Jangka Pendek	XXXX	XXXX
<i>Liabilitas Jangka Panjang</i>		
Utang jangka panjang	XXXX	XXXX
Liabilitas imbalan kerja	XXXX	XXXX
Total Liabilitas Jangka Panjang	XXXX	XXXX
Total Liabilitas	XXXX	XXXX
ASET NETO		
<i>Tanpa pembatasan (without restrictions) dari pemberi sumber daya</i>		
Surplus akumulasi	XXXX	XXXX
Penghasilan komprehensif lain*)	XXXX	XXXX
<i>Dengan pembatasan (with restrictions) dari pemberi sumber daya (catatan B)</i>	XXXX	XXXX
Total Aset Neto	XXXX	XXXX
TOTAL LIABILITAS DAN ASET NETO	XXXX	XXXX

A

*) entitas menyajikan informasi penghasilan komprehensif lain tersebut sesuai dengan kelas aset netonya (misalnya, jika penghasilan komprehensif lain berasal dari aset neto dengan pembatasan, maka disajikan dalam kelas aset neto dengan pembatasan).

A) Lihat Laporan Perubahan Aset Neto.

Gambar 13.1. Laporan Posisi Keuangan
(Sumber: ISAK 335)

2. Laporan Penghasilan Komprehensif.

Laporan ini menunjukkan kenaikan dan penurunan manfaat ekonomi entitas nonlaba yang berasal dari pendapatan atau

penerimaan dan beban atau pengeluaran. Berikut merupakan contoh format laporan penghasilan komprehensif:

ENTITAS XYZ Laporan Penghasilan Komprehensif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2 (dalam jutaan rupiah)		
	20X2	20X1
TANPA PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA		
<i>Pendapatan</i>		
Sumbangan	xxxx	xxxx
Jasa layanan	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi jangka pendek (catatan D)	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi jangka panjang (catatan D)	xxxx	xxxx
Lain-lain	xxxx	xxxx
Total Pendapatan	xxxx	xxxx
<i>Beban</i>		
Gaji dan upah	(xxxx)	(xxxx)
Jasa dan profesional	(xxxx)	(xxxx)
Administratif	(xxxx)	(xxxx)
Depresiasi	(xxxx)	(xxxx)
Bunga	(xxxx)	(xxxx)
Lain-lain	(xxxx)	(xxxx)
Total Beban (catatan E)	(xxxx)	(xxxx)
Surplus (Defisit)	xxxx	xxxx
DENGAN PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA		
<i>Pendapatan</i>		
Sumbangan	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi jangka panjang (catatan D)	xxxx	xxxx
Total Pendapatan	xxxx	xxxx
Surplus (Defisit)	xxxx	xxxx
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN	xxxx	xxxx
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF	xxxx	xxxx

Gambar 13.2. Laporan Penghasilan Komprehensif
(Sumber: ISAK 335)

Laporan laba rugi komprehensif (Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif) mencakup informasi tentang pendapatan, biaya, laba bersih, dan seluruh elemen lain yang mempengaruhi kinerja keuangan suatu entitas selama periode tertentu. Informasi utama yang terkandung dalam laporan laba rugi komprehensif meliputi:

- a. Pendapatan: Jumlah pendapatan yang dihasilkan dari penjualan barang atau jasa. Ini mencakup pendapatan operasional utama serta pendapatan lainnya seperti bunga.
- b. Beban: Biaya yang terkait dengan produksi barang atau jasa, operasional, dan administratif, contohnya gaji tenaga kerja, beban sewa, beban listrik, dan sebagainya.
- c. Laba Kotor: Selisih antara total pendapatan total dan total beban, yang menunjukkan profitabilitas operasional dari kegiatan inti perusahaan.
- d. Elemen Penghasilan Komprehensif Lain: Informasi tentang elemen penghasilan komprehensif lainnya, seperti pengaruh perubahan nilai wajar aset tersedia untuk dijual, keuntungan atau kerugian aktuarial pada rencana pensiun, atau hasil kurs mata uang asing.
- e. Total Penghasilan Komprehensif: Laba bersih ditambahkan dengan total penghasilan komprehensif lain

Laporan laba rugi komprehensif memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja keuangan suatu entitas selama periode pelaporan, yang membantu pemangku kepentingan dalam memahami profitabilitas dan efisiensi operasional perusahaan.

3. Laporan Perubahan Aset Neto.

Tujuan utama dari laporan perubahan aset neto adalah untuk menyajikan informasi yang menyeluruh tentang bagaimana aset neto entitas berubah dari satu periode ke periode lainnya. Dalam laporan ini dapat dilihat saldo akhir dari aset neto yang merupakan total aset neto tanpa pembatasan ditambah dengan surplus/defisit dan total aset neto dengan

pembatasan. Dalam laporan perubahan aset neto, aset neto tanpa pembatasan dan aset neto dengan pembatasan tidak digabungkan sehingga memiliki dua penghasilan komprehensif yang berasal dari klasifikasi aset neto. Berikut merupakan contoh format laporan perubahan aset neto:

ENTITAS XYZ		
Laporan Perubahan Aset Neto		
untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2		
(dalam jutaan rupiah)		
	20X2	20X1
ASET NETO TANPA PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA		
Saldo awal	xxxx	xxxx
Surplus tahun berjalan	xxxx	xxxx
Aset neto yang dibebaskan dari pembatasan (catatan C.)	xxxx	xxxx
Saldo akhir	xxxx	xxxx
Penghasilan Komprehensif Lain		
Saldo awal	xxxx	xxxx
Penghasilan komprehensif tahun berjalan***)	xxxx	xxxx
Saldo akhir	xxxx	xxxx
Total	xxxx	xxxx
ASET NETO DENGAN PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA		
Saldo awal	xxxx	xxxx
Surplus tahun berjalan	xxxx	xxxx
Aset neto yang dibebaskan dari pembatasan (catatan C.)	(xxxx)	(xxxx)
Saldo akhir	xxxx	xxxx
TOTAL ASET NETO	xxxx	xxxx
	↓	↓
	(B)	(A)

***) entitas menyajikan informasi penghasilan komprehensif lain tersebut sesuai dengan kelas aset netonya (misalnya jika penghasilan komprehensif lain berasal dari aset neto dengan pembatasan, maka disajikan dalam kelas aset neto dengan pembatasan).

(A) Lihat Laporan Posisi Keuangan (Format A).
 (B) Lihat Laporan Posisi Keuangan (Format B).

Gambar 13.3. Laporan Perubahan Aset Neto
 (Sumber: ISAK 335)

4. Laporan Arus Kas.

Laporan ini mirip dengan laporan arus kas pada entitas laba, di mana arus kas dibagi menjadi tiga aktivitas utama. Pertama adalah aktivitas operasi, yang merupakan sumber utama pendapatan dan melibatkan semua kegiatan yang terkait dengan operasi inti perusahaan. Kedua adalah aktivitas investasi, yang mencakup perolehan dan pelepasan aset jangka panjang serta investasi lainnya. Terakhir adalah aktivitas pendanaan, yang mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan pendanaan entitas, seperti penerimaan pinjaman baru, pembayaran dividen, atau pembelian kembali saham. Dengan membagi arus kas menjadi tiga aktivitas ini, laporan tersebut memberikan gambaran yang lebih jelas tentang sumber dan penggunaan kas dalam operasi bisnis.

Khusus aktivitas operasi, terdapat dua metode perhitungan yaitu metode langsung dan tidak langsung. Dalam metode langsung arus kas dari kegiatan operasional disajikan secara langsung dengan mengidentifikasi penerimaan kas dan pembayaran kas yang berasal dari aktivitas operasi. Ini berarti bahwa setiap unsur pendapatan dan biaya dalam laporan laba rugi dikonversi menjadi arus kas bersih dari kegiatan operasional.

Pada metode tidak langsung, arus kas dari kegiatan operasional tidak disajikan secara langsung, tetapi dihitung dengan mengajukan penyesuaian kepada laba bersih yang dilaporkan dalam laporan laba rugi. Penyesuaian ini mencakup memperhitungkan elemen yang tidak melibatkan transaksi kas aktual, seperti penyusutan atau amortisasi, serta memperhitungkan perubahan dalam pos aset dan kewajiban yang terkait dengan operasi.

Berikut merupakan contoh format laporan arus kas:

ENTITAS XYZ Laporan Arus Kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2 (dalam jutaan rupiah)		
	20X2	20X1
AKTIVITAS OPERASI		
Kas dari sumbangan	xxxx	xxxx
Kas dari pendapatan jasa	xxxx	xxxx
Penerimaan lain-lain	xxxx	xxxx
Bunga yang dibayarkan	(xxxx)	(xxxx)
Kas yang dibayarkan kepada karyawan	(xxxx)	(xxxx)
<i>Kas neto dari aktivitas operasi</i>	<u>xxxx</u>	<u>xxxx</u>
AKTIVITAS INVESTASI		
Pembelian aset tetap	(xxxx)	(xxxx)
Penerimaan dari penjualan investasi	xxxx	xxxx
Penerimaan hasil investasi	xxxx	xxxx
Pembelian investasi	(xxxx)	(xxxx)
<i>Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi</i>	<u>(xxxx)</u>	<u>(xxxx)</u>
AKTIVITAS PENDANAAN		
<i>Penerimaan dari sumbangan yang dibatasi untuk:</i>		
Investasi dalam dana abadi (<i>endowment</i>)	xxxx	xxxx
Investasi bangunan	xxxx	xxxx
	<u>xxxx</u>	<u>xxxx</u>
<i>Aktivitas pendanaan lain:</i>		
Pembayaran utang jangka panjang	(xxxx)	(xxxx)
<i>Kas neto yang digunakan untuk aktivitas pendanaan</i>	<u>(xxxx)</u>	<u>(xxxx)</u>
KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS	xxxx	xxxx
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE	<u>xxxx</u>	<u>xxxx</u>
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE	<u>xxxx</u>	<u>xxxx</u>

Gambar 13.4. Laporan Arus Kas
(Sumber: ISAK 335)

5. Catatan Atas Laporan Keuangan.

Catatan atas laporan keuangan adalah bagian dari laporan keuangan yang menyajikan informasi tambahan dan penjelasan terperinci mengenai berbagai aspek yang terdapat dalam laporan keuangan utama. Ini termasuk penjelasan tentang kebijakan akuntansi yang diterapkan, estimasi yang digunakan

dalam penyusunan laporan keuangan, dan informasi tambahan yang penting namun tidak secara langsung terlihat dalam laporan keuangan utama. Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian penting dari laporan keuangan karena memberikan pemahaman yang lebih baik tentang informasi yang disajikan dalam laporan keuangan utama, serta membantu pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi tentang kondisi keuangan dan kinerja entitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Devi Indah Sari, F. E. (2022). Penyusunan Laporan Keuangan berdasarkan ISAK 35. *Accounting Information System, Taxes, and Auditing*.
- Dewi, N. K. (2023). Penerapan ISAK 35 dalam Penyajian Laporan Keuangan Yayasan Santha Yana Pasek Buleleng. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*.
- DSAK. (2018). *Standar Akuntansi Keuangan Indonesia*. Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Fahmi, I. (2012). *Analisis laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Provost, L. (2016). *Improving financial reporting in the public sector*. Office of the Auditor-General.
- Setiadi. (2021). IMPLEMENTASI ISAK 35 (NIR LABA) PADA ORGANISASI NON LABA. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsurya*.

BAB 14

AUDITING SEKTOR PUBLIK

Oleh Thetty Surienty Rajagukguk

14.1 Pendahuluan

Laporan keuangan sektor publik adalah posisi keuangan penting yang berasal dari transaksi yang dilakukan oleh entitas sektor publik. Laporan ini merupakan komponen penting dari akuntabilitas sektor publik.

Menurut Meliana et al. (2007), akuntansi sektor publik adalah kombinasi dari istilah akuntansi dan sektor publik. Dalam akuntansi sektor publik, informasi tentang transaksi keuangan yang dilakukan oleh suatu entitas dikumpulkan, dicatat, diklasifikasikan, diuraikan, dievaluasi, dan dilaporkan sehingga entitas tersebut dapat membuat keputusan keuangan. Namun, menurut Hartoto et al. (2021), sektor publik adalah organisasi yang dikelola dan dibiayai sebagian atau seluruhnya oleh pembiayaan publik. Oleh karena itu, akuntansi sektor publik adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan, penganalisaan, dan pelaporan transaksi keuangan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Untuk membantu organisasi yang dibiayai sebagian atau seluruhnya oleh pemerintah untuk membuat keputusan, akuntansi sektor publik bertujuan untuk menyediakan informasi keuangan yang diperlukan.

Audit organisasi sektor publik, di sisi lain, didefinisikan sebagai suatu proses sistematis secara objektif untuk melakukan pengujian kelengkapan dan keakuratan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan organisasi sektor publik. Audit organisasi sektor publik adalah suatu proses sistematis secara objektif untuk melakukan pengujian kelengkapan dan keakuratan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan organisasi sektor publik. Menurut Mardiasmo (2002), akuntabilitas publik mengacu pada kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya

kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk memberikan pertanggungjawaban tersebut.

14.2 Jenis Audit Organisasi Publik

Di sektor publik, tujuan utama audit kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pemerintah. Audit kinerja memiliki peran yang lebih penting sebagai alat yang menjamin bahwa pemerintah bertanggung jawab. Audit sektor publik dapat dikategorikan. Ada tiga jenis audit organisasi publik:

1. Audit Keuangan.

Audit keuangan adalah proses independen yang dilakukan oleh auditor eksternal untuk mengevaluasi kebenaran dan kewajaran laporan keuangan suatu perusahaan. Tujuan utama audit keuangan adalah untuk memberi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pemegang saham, kreditor, dan pihak berkepentingan lainnya, keyakinan yang cukup bahwa laporan keuangan perusahaan disusun sesuai dengan standar. Audit keuangan terdiri dari beberapa langkah utama, seperti jurnal, bukti transaksi, kontrak, dan dokumen lainnya. Evaluasi dan pengujian dengan melakukan pengumpulan bukti yang dikumpulkan akan dievaluasi dan diuji untuk menentukan apakah laporan keuangan mencerminkan transaksi sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku. Dan Penilaian Pengendalian Internal oleh auditor menilai seberapa efektif pengendalian internal yang digunakan oleh entitas untuk memastikan bahwa laporan keuangannya akurat dan dapat diandalkan. Kesimpulan dan Laporan Audit oleh auditor menyusun laporan audit yang mencantumkan hasil, termasuk apakah laporan keuangan memberikan gambaran yang wajar tentang posisi keuangan entitas yang diaudit. Tindak lanjut dilakukan setelah laporan audit dikirim, manajemen entitas akan meninjau temuan dan saran audit untuk memperbaiki masalah dan meningkatkan proses akuntansi dan pengendalian. Audit keuangan sangat penting untuk memberikan informasi yang relevan dan dapat dipercaya kepada para pemangku kepentingan dan menjaga

integritas dan kepercayaan pelaporan keuangan suatu entitas.

2. Audit Kinerja.

Penilaian Pengendalian Internal oleh auditor menilai seberapa efektif pengendalian internal yang digunakan oleh entitas untuk memastikan bahwa laporan keuangannya akurat dan dapat diandalkan. Kesimpulan dan Laporan Audit langkah yang dilakukan oleh auditor menyusun laporan audit yang mencantumkan hasil, termasuk apakah laporan keuangan memberikan gambaran yang wajar tentang posisi keuangan entitas yang diaudit. Tindak lanjut adalah setelah laporan audit dikirim, manajemen entitas akan meninjau temuan dan saran audit untuk memperbaiki masalah dan meningkatkan proses akuntansi dan pengendalian. Audit keuangan sangat penting untuk memberikan informasi yang relevan dan dapat dipercaya kepada para pemangku kepentingan dan menjaga integritas dan kepercayaan pelaporan keuangan suatu entitas.

3. Audit dengan Tujuan Tertentu.

Audit dengan tujuan tertentu dapat menggunakan berbagai standar audit untuk mencapai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Beberapa standar audit yang sering digunakan dalam audit dengan tujuan tertentu termasuk:

- a. Standar Audit yang Diterbitkan oleh Badan Profesional, contohnya International Standards on Auditing (ISA) yang diterbitkan oleh *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) untuk audit keuangan, atau *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* yang diterbitkan oleh *The Institute of Internal Auditors* (IIA) untuk audit internal.
- b. Standar Audit yang Ditetapkan oleh Regulator atau Otoritas dalam beberapa audit dengan tujuan tertentu, seperti audit kepatuhan atau audit investigatif, mungkin mengacu pada standar audit yang ditetapkan oleh regulator atau otoritas terkait. Misalnya, audit kepatuhan terhadap peraturan perpajakan bisa mengikuti standar audit yang ditetapkan oleh otoritas pajak.

- c. Standar atau Panduan Internal Organisasi: Beberapa organisasi mungkin memiliki standar audit internal sendiri yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik khusus mereka. Standar atau panduan ini dapat dikembangkan oleh departemen audit internal atau pengendalian internal. Pemilihan standar audit yang sesuai akan tergantung pada sifat dan tujuan audit tertentu, serta kebutuhan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa audit dilakukan sesuai dengan peraturan yang relevan dan dapat memberikan keyakinan yang wajar terhadap hasil audit.

14.3 Proses Audit Sektor Publik

Secara umum proses audit terdiri dari tiga langkah yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pelaksanaan (*Executing*)
3. Pelaporan (*Reporting*)

Namun, audit internal organisasi sektor publik dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal, Inspektorat Utama, Inspektorat KL, Inspektorat Provinsi, Inspektorat Kabupaten, atau Kota yang memiliki otoritas untuk melakukan audit terhadap organisasi sektor publik.

Salah satu elemen penting dalam menciptakan pemerintahan yang baik adalah audit organisasi sektor publik. Audit ini menunjukkan organisasi sektor publik bertanggung jawab atas penggunaan anggaran untuk mengetahui apakah telah digunakan sesuai dengan peraturan.

1. Faktor lain yang membedakan audit sektor publik dan sektor privat

Standar audit yang digunakan Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) digunakan oleh sektor privat, dan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) digunakan oleh BPK (Badan Pemeriksa Keuangan).

2. Perbedaan Audit Sektor Publik Dan Audit Sektor Swasta

Audit sektor publik berbeda dari audit sektor bisnis (swasta). Audit sektor publik dilakukan pada organisasi pemerintah yang beroperasi secara nirlaba, sedangkan audit sektor bisnis dilakukan pada perusahaan swasta yang beroperasi secara mencari laba.

14.4 Prosedur Pelaksanaan Audit Sektor Publik

Prosedur Analitis (*Analytical Procedures*) adalah salah satu teknik yang digunakan dalam audit untuk mengevaluasi informasi keuangan melalui analisis pola dan hubungan antara data keuangan informasi keuangan dengan melihat bagaimana dan bagaimana data keuangan berhubungan satu sama lain. Prosedur analitis membantu auditor dalam mengidentifikasi area-area yang memerlukan pemeriksaan lebih lanjut atau merupakan potensi risiko atas penyimpangan atau kesalahan materil. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam prosedur analitis. Perencanaan dilakukan oleh auditor merencanakan prosedur analitis dengan memahami bisnis entitas, karakteristik keuangan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi keuangan. Pengembangan Ekspektasi dilakukan auditor mengembangkan ekspektasi atas data keuangan yang diharapkan berdasarkan informasi internal dan eksternal seperti tren historis, perbandingan dengan data industri, atau analisis rasio keuangan. Perbandingan yang dilakukan adalah data keuangan aktual dibandingkan dengan ekspektasi yang telah dikembangkan. Perbandingan ini dilakukan untuk menentukan apakah terdapat penyimpangan yang signifikan antara data aktual dan yang diharapkan. Investigasi dilakukan, jika terdapat penyimpangan signifikan, auditor akan melakukan investigasi lebih lanjut untuk memahami penyebabnya. Ini mungkin melibatkan wawancara dengan manajemen, pemeriksaan dokumen, atau analisis tambahan. Penyimpulan adalah berdasarkan hasil analisis dan investigasi, auditor menyimpulkan apakah penyimpangan tersebut merupakan indikasi adanya masalah yang perlu ditindaklanjuti atau hanya merupakan variasi yang wajar.

Prosedur analitis dapat diterapkan dalam berbagai area audit, termasuk audit keuangan, audit operasional, atau audit dengan

tujuan tertentu lainnya. Keunggulan dari prosedur analitis adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi potensi risiko atau kesalahan secara efisien dengan memanfaatkan data yang tersedia, meskipun tidak menggantikan kebutuhan.

1. Proses analitis dan audit tradisional digabungkan untuk memastikan audit dilakukan dengan cermat dan menyeluruh untuk memberikan keyakinan yang wajar kepada para pemangku kepentingan. Prosedur ini merupakan bagian penting dari proses audit tradisional dan membantu auditor dalam mendapatkan bukti yang cukup dan relevan untuk mendukung kesimpulan audit. *Inspektasi (Inspektasi)*: Prosedur ini melibatkan pemeriksaan aset, dokumen, atau informasi yang relevan dengan audit secara fisik atau visual. Auditor memeriksa barang fisik, dokumen, atau catatan secara langsung untuk memastikan keberadaan, keadaan fisik, atau keakuratan informasi.
2. *Konfirmasi (Confirming)*: Konfirmasi: Auditor mengirimkan surat konfirmasi kepada pihak yang terkait dengan entitas yang diaudit, seperti kreditur, klien, atau pihak lain yang memiliki hubungan atau transaksi dengan entitas tersebut. Tujuan dari surat konfirmasi adalah untuk memverifikasi informasi tertentu yang relevan dengan audit.
3. *Mengajukan Pertanyaan (Inquiring)*: Mengajukan Pertanyaan (*Inquiring*): Auditor dapat bertanya kepada karyawan atau manajemen entitas yang diaudit untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang proses bisnis, kebijakan, prosedur, atau transaksi tertentu. Ini dapat membantu mereka memahami praktik bisnis entitas dan menemukan risiko
4. *Menghitung (Counting)*: Prosedur ini melibatkan penghitungan fisik aset atau inventaris yang dimiliki oleh entitas yang diaudit. Auditor melakukan penghitungan langsung untuk memastikan bahwa aset yang tercatat dalam laporan keuangan benar-benar ada, banyak, atau bernilai.
5. *Menelusuri (Tracking)*: Untuk memastikan bahwa transaksi atau informasi telah diproses dengan benar dan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku, auditor melacak jejak transaksi atau informasi dari sumbernya hingga akhir proses atau dokumen yang relevan.

6. Mencocokkan ke dokumen (*Vouching*): Untuk memastikan keakuratan, kelengkapan, dan keabsahan informasi yang tercatat dalam laporan keuangan, auditor memeriksa dan membandingkan transaksi atau informasi yang tercantum dalam laporan keuangan dengan dokumen pendukung atau bukti transaksi yang asli.
7. Mengamati (*Observing*): Prosedur ini melibatkan auditor melihat langsung aktivitas, proses, atau operasi di entitas yang diaudit. Tujuan observasi ini adalah untuk mendapatkan pemahaman langsung tentang praktik bisnis, kepatuhan terhadap kebijakan, atau kinerja pengendalian internal.
8. Mengamati (*Observing*): Melaksanakan (*Performing*): Auditor melakukan proses audit yang telah direncanakan dan disesuaikan dengan tujuan dan lingkup audit. Prosedur ini termasuk pengumpulan bukti, evaluasi kontrol internal, pengujian substantif, dan penyusunan laporan audit.

14.5 Bukti Audit Sektor Publik

Bukti audit adalah informasi atau dokumentasi yang digunakan oleh auditor untuk mendukung temuan, kesimpulan, atau opini yang disampaikan dalam laporan audit. Bukti audit memberikan dasar atau substansi untuk kesimpulan auditor tentang kebenaran dan keandalan informasi yang diaudit.

Bukti audit merupakan data atau informasi yang mendukung temuan dan kesimpulan auditor. Bukti audit berfungsi untuk membantu auditor dalam memverifikasi kebenaran dan kewajaran informasi yang diaudit, memvalidasi proses dan transaksi, serta menilai efektivitas pengendalian internal.

Salah satu metode utama untuk memperoleh bukti audit adalah inpeksi, yang melibatkan pemeriksaan semua catatan dan dokumen internal dan eksternal, baik dalam bentuk kertas, e-mail, atau media lain, serta aset fisik. Sumber catatan dan dokumen yang diberikan sebagai bukti audit dinilai keandalannya.

Syarat-syarat Bukti Audit:

1. Relevan: Bukti harus terkait dengan tujuan audit yang sedang dilakukan.

2. Cukup: Bukti harus mencukupi untuk mendukung temuan dan kesimpulan auditor.
3. Kompeten: Bukti harus diperoleh dari sumber yang dapat dipercaya dan memiliki kredibilitas.
4. Memadai: Bukti harus memadai dalam jumlah dan kualitas untuk mendukung temuan atau kesimpulan yang disampaikan.

Jenis-jenis Bukti Audit:

1. Dokumen: Seperti faktur, kontrak, surat perintah kerja, dan dokumen-dokumen lain yang mendokumentasikan transaksi atau kegiatan.
2. Rekaman: Seperti catatan akuntansi, buku besar, jurnal, dan bukti pencatatan lainnya.
3. Pemeriksaan Fisik: Melibatkan pengamatan langsung atau inspeksi fisik atas aset atau inventaris.
4. Pendapat Pihak Ketiga: Misalnya, surat konfirmasi dari pihak ketiga seperti bank atau kreditur.
5. Wawancara: Dengan staf atau manajemen untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut tentang proses dan transaksi yang diaudit.

Cara Pengumpulan Bukti Audit:

1. Pemeriksaan Dokumen
Dengan melibatkan pemeriksaan dokumen-dokumen yang relevan dan terkait dengan transaksi atau kegiatan yang diaudit. Pemeriksaan dokumen adalah salah satu metode utama dalam pengumpulan bukti audit yang melibatkan penyelidikan dan evaluasi dokumen-dokumen yang relevan dengan transaksi atau kegiatan yang sedang diaudit. Metode ini memungkinkan auditor untuk memeriksa catatan dan bukti tertulis yang mendokumentasikan kegiatan bisnis dokumen transaksi yang dilakukan oleh entitas yang diaudit. Berikut adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan saat memeriksa dokumen.
2. Relevansi: Dokumen yang diperiksa harus memiliki relevansi yang langsung dengan tujuan audit yang sedang dilakukan. Ini berarti dokumen-dokumen tersebut harus terkait dengan transaksi atau kegiatan yang sedang diaudit.

3. **Kepastian:** Auditor harus memastikan keaslian, kebenaran, dan keandalan dokumen-dokumen yang diperiksa. Hal ini bisa melibatkan verifikasi tanda tangan, cap, atau stempel yang menunjukkan keabsahan dokumen.
4. **Kepemilikan:** Auditor perlu memastikan kepemilikan dokumen tersebut, yaitu bahwa dokumen-dokumen tersebut berasal dari sumber yang sah dan relevan dengan entitas yang diaudit.
5. **Kelengkapan:** Dokumen-dokumen yang diperiksa harus lengkap dan mencakup informasi yang diperlukan untuk mengevaluasi transaksi atau kegiatan yang terjadi.
6. **Ketelitian:** Auditor harus melakukan pemeriksaan yang cermat terhadap dokumen-dokumen tersebut, termasuk memeriksa detail-detail kecil seperti tanggal, jumlah, dan deskripsi transaksi.
7. **Riwayat:** Dokumen-dokumen sebelumnya atau riwayat dokumen harus diperiksa jika tersedia, terutama jika audit melibatkan analisis tren atau perbandingan dari waktu ke waktu.
8. **Pemeriksaan dokumen** biasanya mencakup dokumen seperti faktur, kwitansi, kontrak, perjanjian, bukti pembayaran, laporan keuangan, dan catatan-catatan lainnya yang terkait dengan transaksi atau kegiatan yang sedang diaudit. Ini adalah salah satu cara paling efektif untuk memperoleh bukti audit yang kuat dan dapat diandalkan dalam proses audit.
9. **Pengujian Langsung:** Melibatkan pengujian langsung atas operasi atau prosedur yang terlibat dalam transaksi atau kegiatan yang diaudit. Dalam pengujian langsung, auditor secara aktif terlibat dalam melihat, memeriksa, atau menguji proses, sistem, atau aktivitas yang relevan dengan tujuan audit. Tujuan utama dari pengujian langsung adalah untuk memvalidasi keberadaan, keefektifan, dan keandalan kontrol internal yang diterapkan oleh entitas yang diaudit. Berikut adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengujian langsung. **Identifikasi Prosedur atau Operasi yang Akan Diuji:** Auditor perlu mengidentifikasi prosedur atau operasi yang relevan dengan tujuan audit yang akan diuji secara langsung.

Perencanaan dan Persiapan oleh auditor sebelum melakukan pengujian langsung, auditor perlu merencanakan dan mempersiapkan langkah-langkah yang akan diambil, termasuk penjadwalan waktu dan sumber daya yang diperlukan. Observasi oleh auditor akan secara langsung mengamati atau memeriksa proses atau operasi yang sedang berlangsung. Hal ini dapat mencakup observasi terhadap aktivitas fisik, interaksi antar individu, atau penggunaan sistem atau perangkat. Pengujian Dokumen atau Rekaman: Auditor dapat melakukan pengujian langsung terhadap dokumen atau rekaman yang terkait dengan proses atau operasi yang sedang diuji. Hal ini bertujuan untuk memastikan keakuratan, kelengkapan, dan keabsahan dokumen atau rekaman tersebut. Wawancara oleh

10. Auditor dapat melakukan wawancara langsung dengan personel yang terlibat dalam proses atau operasi yang sedang diuji. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang proses tersebut, serta untuk memverifikasi informasi yang diperoleh dari sumber lain. Uji Fisik atau Pengukuran: Jika diperlukan, auditor dapat melakukan pengujian fisik atau pengukuran langsung terhadap barang atau aset yang terlibat dalam proses atau operasi yang sedang diuji. Pengujian langsung memungkinkan auditor untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses dan kontrol internal yang ada dalam entitas yang diaudit. Hal ini membantu auditor dalam menilai efektivitas kontrol internal, mengidentifikasi potensi risiko, serta memvalidasi kebenaran dan keandalan informasi yang digunakan dalam proses audit.
11. Pendapat Pihak Ketiga: Mengirimkan surat konfirmasi atau meminta informasi langsung dari pihak ketiga yang terkait. Salah satu metode audit yang dikenal sebagai pendapat pihak ketiga melibatkan pengiriman surat konfirmasi atau permintaan informasi langsung kepada pihak ketiga yang memiliki hubungan dengan entitas yang diaudit. Tujuan dari pendapat pihak ketiga adalah untuk mendapatkan kepastian atau validasi independen dari pihak luar terhadap informasi atau transaksi yang terkait dengan entitas yang diaudit. Pendapat pihak ketiga harus mempertimbangkan beberapa hal

berikut yaitu identifikasi pihak ketiga yang Relevan dilakukan oleh auditor harus mengidentifikasi pihak ketiga yang memiliki informasi atau hubungan dengan entitas yang sedang diaudit. Pihak ketiga ini dapat termasuk kreditur, klien, vendor, lembaga keuangan, atau pihak lain yang terkait. Persiapan Surat Konfirmasi atau Permintaan Informasi: Auditor akan membuat surat konfirmasi atau permintaan informasi yang mencantumkan pertanyaan atau permintaan khusus yang terkait dengan transaksi atau informasi.

12. Observasi: Observasi adalah salah satu metode audit yang melibatkan pengamatan langsung oleh auditor terhadap aktivitas atau operasi yang sedang diaudit. Dalam observasi, auditor secara aktif mengamati proses, transaksi, atau tindakan yang dilakukan di dalam entitas yang diaudit untuk meningkatkan pemahaman tentang praktik bisnis, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, dan seberapa baik pengendalian internal bekerja. Beberapa hal yang harus diperhatikan saat melakukan observasi adalah sebagai berikut. Perencanaan Observasi oleh auditor perlu merencanakan observasi dengan mempertimbangkan tujuan audit, ruang lingkup yang relevan, dan proses atau operasi yang akan diamati. Pengamatan langsung aktivitas atau operasi adalah keterlibatan aktif auditor. Ini mencakup mengamati proses, interaksi antar individu, penggunaan sistem atau perangkat, dan hal-hal lain yang terkait. Pencatatan dan dokumentasi. Auditor dapat mencatat atau mendokumentasikan pengamatan mereka selama proses observasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh dapat direview kembali dan digunakan dalam pembuatan kesimpulan audit. Pengidentifikasian masalah atau Risiko dengan melakukan Observasi dapat membantu auditor dalam mengidentifikasi masalah, kelemahan, atau potensi risiko yang terkait dengan proses atau operasi yang diamati. Hal ini dapat menjadi dasar untuk tindakan lebih lanjut atau peningkatan yang diperlukan. Interaksi dengan Personel oleh auditor dapat berinteraksi dengan personel yang terlibat dalam proses atau operasi yang diamati untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, meminta klarifikasi, atau mendapatkan informasi tambahan.

Verifikasi informasi dengan observasi juga dapat digunakan untuk memverifikasi kebenaran atau keandalan informasi yang diperoleh dari sumber lain, seperti dokumen atau laporan. Observasi adalah salah satu metode yang efektif dalam pengumpulan bukti audit karena memungkinkan auditor untuk mendapatkan pemahaman langsung tentang praktik bisnis dan proses operasional entitas yang diaudit. Hal ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam penilaian efektivitas kontrol internal, identifikasi risiko, dan pembuatan kesimpulan audit secara keseluruhan. Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi saat melakukan observasi dalam sektor publik:

- a. Akses: Auditor harus dapat mengakses area atau proses yang sedang diawasi. Ini mungkin memerlukan izin khusus atau kerja sama dengan pihak terkait dalam entitas sektor publik.
 - b. Keterbukaan: Prosedur observasi harus dilakukan secara terbuka dan terbuka. Orang yang diamati harus tahu bahwa auditor melihat mereka.
 - c. Konsistensi: Hasil observasi harus dapat diandalkan dan bermanfaat dalam evaluasi kinerja atau kepatuhan jika konsisten dengan standar audit yang berlaku dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - d. Ketidakpartisan: Auditor harus objektif dalam melakukan observasi mereka. Mereka tidak boleh memihak dalam menafsirkan atau merekam apa yang mereka lihat.
 - e. Ketelitian: Auditor harus memperhatikan detail secara menyeluruh.
13. Wawancara: Melakukan wawancara dengan staf atau manajemen untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang proses atau transaksi yang diaudit. Pengumpulan bukti audit harus dilakukan secara hati-hati, teliti, dan sistematis untuk memastikan keakuratan dan keandalannya sebagai dasar untuk kesimpulan audit. Berikut adalah beberapa syarat yang harus dipenuhi saat melakukan wawancara dalam konteks sektor publik adalah:

- a. Persiapan yang matang yaitu Sebelum melakukan wawancara, auditor harus mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dan terkait dengan tujuan audit. Persiapan ini mencakup pemahaman yang baik tentang konteks dan proses yang akan dibahas dalam wawancara.
- b. Tujuan yang Jelas: Tujuan dari wawancara harus jelas dan spesifik. Auditor harus tahu informasi apa yang mereka cari dan bagaimana informasi tersebut akan membantu dalam evaluasi kinerja atau kepatuhan entitas yang diaudit.
- c. Keterbukaan dan Transparansi: Auditor harus menciptakan lingkungan yang terbuka dan transparan selama wawancara. Ini termasuk menjelaskan tujuan wawancara dan memberikan jaminan bahwa informasi yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia kecuali ada kewajiban hukum untuk mengungkapkannya.
- d. Ketidakberpihakan: Auditor harus bersikap objektif dan tidak memihak selama wawancara. Mereka harus menghindari membuat asumsi atau menggiring jawaban agar sesuai dengan harapan mereka.
- e. Keterlibatan yang Sesuai: Pihak yang diwawancarai harus dipilih dengan bijak berdasarkan peran dan tanggung jawab mereka dalam entitas sektor publik. Wawancara harus melibatkan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik yang sedang dibahas.
- f. Komunikasi yang Efektif: Auditor harus menggunakan keterampilan komunikasi yang efektif selama wawancara. Mereka harus mampu mendengarkan dengan cermat, mengajukan pertanyaan dengan jelas, dan menjelaskan informasi dengan tepat.
- g. Kepatuhan Terhadap Aturan Etika: Auditor harus mematuhi aturan etika yang berlaku dalam melakukan wawancara, termasuk menghindari konflik kepentingan dan menjaga kerahasiaan informasi yang sensitif. Dengan memenuhi syarat-syarat tersebut, wawancara

dapat menjadi alat yang efektif dalam mendapatkan informasi yang relevan dan berguna dalam proses audit sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno, Ardana, I Cenik.(2019), Etika Bisnis Dan Profesi, Jakarta, Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. (2016). Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik (edisi 4).
- Arikunto Suharsimi. (2001). Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Alvin A. Arens, James K. Loebbecke. (1997) *Auditing: An Integrated Approach*.
- Asrul, dkk. (2014). Evaluasi Pembelajaran. Medan: Cipta pustaka Media.
- Deddi Nordiawan, Ayuningtyas Hertianti. (2018). Akuntansi Sektor Publik
- Gusti Agung Rai. (2008), Audit kinerja pada sektor publik
- IAI. (2021). Kode Etik Akuntan Indonesia. Jakarta. iaiglobal.or.id.
- IAPI. (2021) Standar Profesional Akuntan Publik.
- Kamil Omoteso dan Ron Hodges. *Publik Sector Auditing: A Practitioner's Guide*. Volume 39, Issue 9, July 2012, Pages 8490-8495.
- Tuanakotta, T. M. (2012). Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif. Jakarta: Salemba Empat.
- Tuanakotta, T. M. (2012). Audit Berbasis ISA. Jakarta: Salemba Empat.
- Tuanakotta, T. M. (2015). Audit Kontemporer. Jakarta: Salemba Empat.
- Jones, R. and M. Pendlebury. (2010). *Public Sector Accounting Sixth. 6th Edition*. Hampshire: Rowan Jones and Maurice Pendlebury
- Rusmana, Oman., Setyaningrum, Dyah., Yuliansyah dan Maryani. (2017). Akuntansi Pemerintahan Daerah. Jakarta: Salemba Empat.
- Sawir, Agnes. (2015). Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sujarweni. V. Wiratna. (2015). Teori-Konsep-Aplikasi Akuntansi Sektor Publik
- Yahya. (2023). Perencanaan Audit TI. <https://abdush.com/>

BIODATA PENULIS



Victoria Kusumaningtyas Priyambodo, S.E., M.Sc.

Dosen Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Penulis lahir di Yogyakarta tanggal 23 Agustus 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada dan melanjutkan S2 pada Program Studi Magister Sains Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada. Penulis menekuni bidang akuntansi manajemen, akuntansi biaya, dan akuntansi sektor publik.

BIODATA PENULIS



Bambang Arianto, S.E., M.A., M.Ak., Ak.

Dosen Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dwimulya

Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dwimulya, Banten. Penulis yang lahir pada 4 November ini menyelesaikan pendidikan terakhir pada S2 Politik dan Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Fisipol) Universitas Gadjah Mada (2014), S2 Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FEB) Universitas Islam Indonesia (2018) Yogyakarta dan Profesi Akuntansi (Ak) Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB) Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed) Purwokerto (2023). Penulis juga mengajar pada Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Maulana Yusuf Banten. Selain menjadi pengajar, penulis juga menjadi peneliti senior dan Direktur Eksekutif *Institute for Digital Democracy* (IDD) Yogyakarta. Selain itu penulis aktif sebagai pengelola Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat di Ikatan Cendekiawan Muda Akuntansi (ICMA). Penulis memiliki minat penelitian pada kajian Akuntansi Forensik, Sistem Informasi Akuntansi, Pengauditan, Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Keberlanjutan, Akuntansi Keperilakuan dan Media Sosial. Berbagai publikasi ilmiah dari hasil penelitian dan pengabdian masyarakat telah banyak dihasilkan. Penulis dapat dihubungi melalui email: ariantobambang2020@gmail.com

BIODATA PENULIS



Ken Paramitha Aryana, S.E., M.Ak.

Dosen Program Studi D4 Akuntansi Sektor Publik
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran

Penulis lahir di Jakarta tahun 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi D4 Akuntansi Sektor Publik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah di Universitas Padjadjaran. Penulis aktif di berbagai kegiatan sosial dan pendampingan keuangan UMKM. Penulis menekuni bidang Akuntansi Syariah, Perpajakan, dan Akuntansi Sektor Publik.

BIODATA PENULIS



Catur Ragil Sutrisno, S.E., M.Si, Ak.

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pekalongan

Penulis lahir di Cilacap, pada 12 Mei 1978. Tercatat sebagai lulusan S1 - PPAk - S2 Akutansi di FEB Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed) Purwokerto. Pengajar mata kuliah Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Sektor Publik. Alamat email: caturunikal@gmail.com

BIODATA PENULIS



Sasmita Nabila Syahrir, SE.,M.,Ak.,Ak.,CA.,ACPA.

Dosen Program Studi Akuntansi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Penulis lahir di Kendari tanggal 2 Mei 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sembilanbelas November. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Halu Oleo Kendari dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Muslim Indonesia Makassar. Dan menyelesaikan pendidikan profesi di Universitas Hasanuddin Makassar.

BIODATA PENULIS



Anni Safitri, S.Ak., M.Ak., Ak.

Dosen tetap program studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan Publik di Politeknik Balekambang Jepara.

Lahir di Jepara, 28 Juli 1996. Riwayat pendidikan tinggi dimulai Sarjana Akuntansi (S.Ak) Universitas Islam Sultan Agung, Magister Akuntansi (M.Ak) Universitas Diponegoro dan Profesi Akuntansi (Ak.) Universitas Diponegoro.

Pernah menjadi dosen tetap di Institut Teknologi dan Sains Nahdlatul Ulama Pekalongan selama 2,5 tahun dan menjabat sebagai Ketua Program Studi Diploma Akuntansi.

Sekarang menjabat sebagai dosen tetap program studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan Publik di Politeknik Balekambang Jepara.

Selain mengajar, penulis juga aktif dalam melakukan penelitian dan pengabdian dibidang Ekonomi/Akuntansi dan menulis berbagai jurnal ilmiah.

BIODATA PENULIS



Annisa Nabila Hasan S.E., M.E., MSc, CSRS

Dosen Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Padjadjaran

Penulis lahir di Bandung tanggal 26 Januari 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi Universitas Padjadjaran dan melanjutkan S2 pada Jurusan Akuntansi Universitas Padjadjaran dan S2 pada Jurusan Corporate Social Responsibility University of Nottingham. Penulis menekuni bidang akuntansi dan keberlanjutan.

BIODATA PENULIS



Joko Rehutomo, SE, Ak, M.Ak, CA

Dosen Akuntansi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi
di Universitas Bung Karno, Jakarta

Penulis saat ini mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. Sejak tiga tahun terakhir, disamping tugas rutinnnya sebagai PNS, penulis juga mengajar sebagai Dosen Akuntansi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi di Universitas Bung Karno, Jakarta. Mata kuliah yang penulis ampu adalah Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Keuangan Syariah, Perpajakan, Seminar Perpajakan, Akuntansi Keuangan Menengah, Akuntansi Keuangan Lanjutan, Akuntansi Biaya serta Akuntansi Manajemen. Disela waktu luang, penulis menyalurkan hoby dengan berkebun, membaca dan menulis fiksi. Buku karyanya antara lain kumpulan cerpen tunggal “Wajah Negeri yang Terlupakan” (Trust Publishing, 2015, edisi revisi 2016) dan novel “Istana Pasir” (Trust Publishing, 2017). Buku ajar mata kuliah yang ditulis bersama rekan-rekan sejawat dosen adalah “Memahami Lingkup Pasar Modal Syariah” (Eureka Media Aksara, 2022).

e-mail: rehutomosunu@gmail.com

BIODATA PENULIS



Marianus Hendrilensio Sanga, M.B.A.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Kupang

Penulis lahir di Waingapu tanggal 27 November 1989. Penulis adalah dosen tetap pada program studi D3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Kupang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teologi, Universitas Sanata Dharma dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Administrasi Bisnis dengan konsentrasi manajemen keuangan, Universitas Gadjah Mada. Penulis menekuni bidang Akuntansi dan Keuangan dalam manajemen perusahaan dan investasi pasar modal khususnya tentang perilaku keuangan (*Financial Behavior*).

BIODATA PENULIS



Dr. Mohammad Wasil, S.Pd., M.E.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri
Surabaya (UNESA)

Menyelesaikan S1 di Universitas Negeri Malang (UM), S2 Universitas Brawijaya Malang (UB) dan S3 di Universitas Airlangga Surabaya (UNAIR). Penulis menekuni bidang ilmu ekonomi publik.

BIODATA PENULIS



Samuel Dendy Krisandi, S.E., M.M

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif
Jurusan Administrasi Bisnis

Penulis lahir di Semarang tanggal 06 Februari 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif, Jurusan Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Pontianak. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen, STIE Widya Manggala dan melanjutkan S2 pada Prodi Magister Manajemen Jurusan Manajemen Keuangan di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis mengajar Manajemen Keuangan, Penganggaran Perusahaan, Penganggaran Publik, Pengantar Ekonomi Mikro dan Makro, Komputer Akuntansi. Kepakaran penulis adalah dalam hal keuangan, ekonometrika, bahasa pemrograman Julia dalam analisa keuangan.

BIODATA PENULIS



Runita Arum Kanti, S.E, M.Sc

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran

Penulis lahir di Bandung pada tanggal 20 Mei 1989. Penulis merupakan dosen tetap di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Akuntansi di Universitas Padjadjaran dan melanjutkan studi S2 di Erasmus University dalam bidang Akuntansi. Saat ini penulis aktif mengajar dalam matakuliah akuntansi keuangan.

BIODATA PENULIS



Thetty Surienty Rajagukguk, S.E., M.Ak., Ak., C.TM

Dosen Program Studi D3 Akuntansi
Politeknik Ganesha Medan

Penulis lahir di Bahjambi tanggal 13 Januari 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi D3 Akuntansi, Politeknik Ganesha Medan. Menyelesaikan pendidikan S1 Universitas Katolik Santo Thomas Medan pada Jurusan Akuntansi, melanjutkan S2 Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara pada Jurusan Akuntansi peminatan Audit dan Universitas Tarumanagara Jakarta pada Pendidikan Profesi Akuntan. Penulis menekuni bidang Accounting dan pada tahun 2014 aktif menjadi Auditor Akuntan Publik hingga saat ini. Pertama kali mengajar di Kampus Universitas Sari Mutiara Indonesia, sewaktu menjadi mahasiswa S2 pada tahun 2013, beliau menjadi dosen tetap di, dan pernah mengajar di Universitas Bina Insani, Universitas Kristen Indonesia, Universitas Darma Persada Jakarta. Selain jadi dosen dan Auditor Akuntan Publik juga aktif dalam Dewan Pengawas dan Pengurus Keuangan Yayasan Elsafan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: thettyusm@gmail.com.