

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/361982611>

Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi

Book · July 2022

CITATIONS
0

READS
3,723

1 author:



Andi Hartati

Universitas Tompotika Luwuk Banggai

12 PUBLICATIONS 4 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Bisnis Digital View project

Pengukuran Kinerja Sektor Publik: **TEORI** dan **APLIKASI**



Editor: Mesri Welhelmina Nisriani Manafe, S.E., M.Sc

Andi Hartati, S.Sos, M.A
Herny Constantia Fanggida, S.E., M.Ak
Enita Binawati, S.E., M.Sc
Dr. Siti Aisyah, S.E., M.M.
Dr. Frits Oscar Fanggida, MEP., M.Si
Helda Marlin Ala, S.E., M.Si
Renya Rosari, S.E., M.Si
Frits Isak Lake, S.Sos
Charli Sitingjak, M.Si.
Yudith Febrianty Lerrick, S.E., M.M.

BOOK CHAPTER

**PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK:
TEORI DAN APLIKASI**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK: TEORI DAN APLIKASI

Andi Hartati, S.Sos, M.A
Herny Constantia Fanggidae, S.E., M.Ak
Enita Binawati, S.E., M.Sc
Dr. Siti Aisyah, S.E., M.M.
Dr. Frits Oscar Fanggidaae, MEP., M.Si
Helda Marlin Ala, S.E., M.Si
Renya Rosari, S.E., M.Si
Frits Isak Lake, S.Sos
Charli Sitinjak, M.Si.
Yudith Febrianty Lerrick, S.E., M.M.

Editor:

Mesri Welhelmina Nisriani Manafe, S.E., M.Sc

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK:
TEORI DAN APLIKASI**

Andi Hartati, S.Sos, M.A
Herny Constantia Fanggida, S.E., M.Ak
Enita Binawati, S.E., M.Sc
Dr. Siti Aisyah, S.E., M.M.
Dr. Frits Oscar Fanggida, MEP., M.Si
Helda Marlin Ala, S.E., M.Si
Renya Rosari, S.E., M.Si
Frits Isak Lake, S.Sos
Charli Sitinjak, M.Si.
Yudith Febrianty Lerrick, S.E., M.M.

Editor :

Mesri Welhelmina Nisriani Manafe, S.E., M.Sc

Tata Letak :

Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :

Rintho R. Rerung

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

vi, 174

ISBN :

978-623-362-424-4

Terbit Pada :

Februari 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan tuntunanNya, sehingga buku Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi, telah selesai disusun dan diterbitkan. Buku ini telah disusun melalui kolaborasi penulis akademisi dan praktisi sektor publik. Kami berharap kehadiran buku ini dapat menjadi referensi bagi semua pihak yang membutuhkan, terutama untuk bidang akuntansi dan atau manajemen sektor publik.

Buku ini tersusun dalam 10 bab yang secara sistematis menjelaskan tentang pengukuran kinerja secara teoretis maupun aplikasi, yaitu Performance Measurement/Pengukuran Kinerja, Kinerja dan Pengukuran Kinerja, Akuntabilitas dan Akuntabilitas Kinerja, Pengendalian dan Pelaporan Kinerja, Indikator Kinerja Sektor Publik, Perencanaan dan Penganggaran, Mekanisme Pengelolaan Keuangan Pemerintah Desa, Impelementasi Pengendalian dalam Pelaporan Kinerja dan Keuangan, Audit Kinerja, dan Evuasi Kinerja.

Kami ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi sampai pada buku ini diterbitkan. Terimakasih secara khusus kami sampaikan kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Kami juga mengharapkan saran dan masukan untuk perbaikan karya kami selanjutnya. Akhirnya, kami berharap buku ini memberikan manfaat bagi para pembaca. Tuhan memberkati.

Januari, 2022
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
1 <i>PERFORMANCE MEASUREMENT/</i> PENGUKURAN KINERJA	1
Konsep Pengukuran Kinerja	1
<i>A to Z Human Capital</i> Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
Model Sistem Pengukuran Kinerja	6
Mekanisme Pengukuran Kinerja	8
Penghitungan Capaian Kinerja	9
Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	10
Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja	12
Proses Pengukuran Kinerja	15
2 KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA	19
Pendahuluan	19
Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	20
Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik	21
Elemen Pokok Pengukuran Kinerja.....	22
Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik ..	23
<i>Balanced Score Card</i>	23
Tahapan Proses <i>Balanced Score Card</i>	24
Tahapan Implementasi <i>Balanced Score Card</i>	27

3	AKUNTABILITAS DAN AKUNTABILITAS KINERJA	35
	Pendahuluan	35
	Akuntabilitas	36
	Pengertian Akuntabilitas Publik	36
	Tahapan Proses dan Dimensi Akuntabilitas Publik	39
	Akuntabilitas Keuangan (<i>Financial Accountability</i>)	41
	Akuntabilitas Kinerja (<i>Performance Accountability</i>)	43
	Regulasi dan Perkembangan Akuntabilitas di Indonesia	44
	Rangkuman	47
	Pertanyaan	47
4	PENGENDALIAN DAN PELAPORAN KINERJA.....	53
	Laporan Kinerja	61
	Tujuan Laporan Kinerja	61
	Arti Pentingnya Laporan Kinerja	64
	Titik Tolak Pelaporan Akuntabilitas Kinerja	66
	Definisi Seputar Akuntabilitas.....	67
5	INDIKATOR KINERJA SEKTOR PUBLIK	71
	Pengantar	71
	Penyusunan Indikator Kinerja Sektor Publik.....	73
	Indikator Kinerja Utama (IKU)	74
	Indikator Kinerja Kunci.....	85
	Tugas Pokok	86
	Fungsi.....	86

6	PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN	93
	Pendahuluan	93
	Tujuan Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja	94
	Sasaran Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja	96
	Tantangan Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja	96
	Prasyarat dan Syarat Penerapan Perencanaan dan Penganggaran dan Syarat Penerapan Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja dan Berjangka Menengah	97
	Penerapan Perencanaan dan Penganggaran dan Penganggaran Berjangka Menenga.....	100
	Penerapan Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja	103
7	MEKANISME PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH DESA	107
	Pendahuluan	107
8	IMPLEMENTASI PENGENDALIAN DALAM PELAPORAN KINERJA DAN KEUANGAN.....	127
	Pendahuluan	127
	Indikator Kinerja dan Keuangan.....	129
	Pelaporan Kinerja dan Keuangan.....	131
	Implementasi Pengendalian dalam Pelaporan.....	135
	Penutup	140

9	AUDIT KINERJA SEKTOR PUBLIK.....	143
	Pendahuluan.....	143
	Pengertian Audit Kinerja	146
	Karakteristik Audit Kinerja.....	146
	Manfaat Audit Kinerja.....	147
	Peningkatan Kinerja.....	147
	Peningkatan Akuntabilitas Publik.....	149
	Tujuan Audit Kinerja	150
	Jenis Audit Kinerja	150
10	EVALUASI KINERJA	157
	Pendahuluan.....	157
	Evaluasi Kinerja	159
	Tugas dan Evaluasi.....	172

PERFORMANCE MEASUREMENT/ PENGUKURAN KINERJA

Andi Hartati, S.Sos, M.A

Universitas Tompotika Luwuk Banggai

Konsep Pengukuran Kinerja

Kemampuan untuk mengelola informasi untuk pengambilan keputusan yang membawa keberhasilan organisasi sangatlah penting. Kata yang penting dalam hal ini adalah performansi. Dalam lingkup organisasi, performansi dapat diklasifikasikan dalam beberapa level, yaitu level organisasi atau perusahaan, level unit kerja, dan level individu. Berbagai metode dan aktivitas dikembangkan untuk dapat mencapai performansi yang maksimal; termasuk teknik-teknik manajemen untuk memastikan performansi tercapai. Banyak definisi tentang performansi, masing-masing ahli manajemen mendefinisikannya secara beragam. Menurut *Bernardin dan Russel (1993)*, "*Performansi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu*".(Sulisworo, 2009).

Kinerja (*performance*) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu

perusahaan atau organisasi. (Effendi, 2008). Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. (Riadi, 2020)



Sumber: (Riadi, 2020)

Istilah kinerja (performance) mulai dikenal seiring dengan berkembangnya paradigma New Public Management (NPM) (West & Blackman, 2015). Perubahan paradigma ilmu administrasi dari Old Public Administration menjadi NPM kemudian membawa konsekuensi terhadap tuntutan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang semakin tinggi bagi masyarakat. Manajemen pemerintah tidak lagi berfokus pada *steering* (mengarahkan), melainkan *rowing* (mengayuh). Dengan kata lain, penyelenggaraan pelayanan publik tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, melainkan diserahkan kepada masyarakat melalui mekanisme pasar sebagaimana konsep *reinventing government* yang dicetuskan oleh Osborne & Gaebler (1993).

Dalam perkembangannya, kinerja (*performance*) diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau degree of accomplishment. Dalam konteks ini, kinerja harus dapat menggambarkan hasil yang diraih, bukan sekedar cara

kerja, proses, kemampuan, maupun perilaku individu. Adapun pencapaian hasil yang dimaksud yaitu pencapaian hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), kelompok (kinerja kelompok), institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan), sebagaimana dijelaskan berikut ini (Moeheriono, 2012: 68 - 69):

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai moitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencaipaia tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yng dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (*output*), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (*outcome*). Program yang dimaksud dapat berupa aktivitas, proyek, fungsi, atau kebijakan yang telah teridentifikasi tujuannya atau sasarannya.(Sulisworo, 2009)

Menurut Yuwono (2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Sedangkan menurut Mahmudi (2010), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.(Adiputri & Sinarasri, 2013)

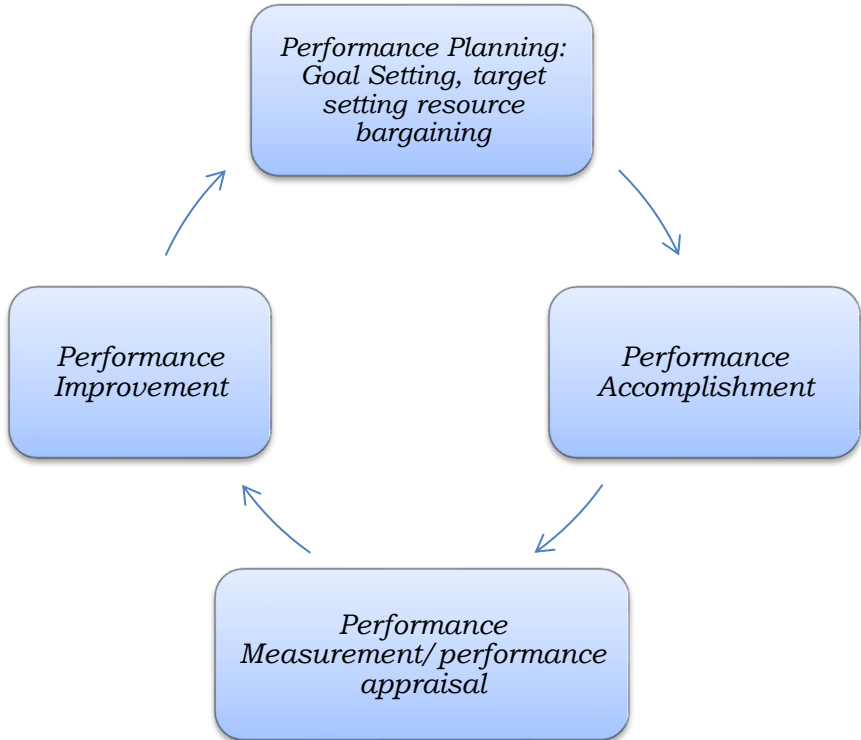
Dari berbagai pengertian kinerja, pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (*output*) atau manfaat apa yang dikeluarkan (*outcome*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan melalui sebuah proses pengelolaan input. Selanjutnya, untuk mengetahui

sejauh mana kinerja tersebut berfungsi, diperlukan sebuah sistem pengukuran atau biasa dikenal dengan sistem pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) merupakan siklus dari sistem manajemen kerja (*performance management system*) (Suwignjo dan Vanany, 2003). Menurut Bacal (2002), manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyedia langsungnya (Sriwidadi, 2012). Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*) dalam organisasi seringkali belum dipahami, apa itu *performance measure*, *Performance Measurement* dan *Performance Measurement System*.

Performance measure didefinisikan sebagai matriks yang menunjukkan efisiensi dan atau efektifitas dari suatu tindakan. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*) didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas. Sedangkan Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*) didefinisikan sebagai sekumpulan metrik yang terstruktur (bukan acak) dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas. (Broad & Javadi, 2009)

Performance measurement merupakan siklus dari *performance measurement system*. Hal ini dapat dilihat pada bagan berikut:



Sumber: Gaol, C. J. L. (2014).

A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia.
Kompas Gramedia.

Pengukuran kinerja adalah proses pengukuran (*assessment*) kemajuan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk informasi mengenai efisiensi atas output yang dihasilkan, kualitas output, termasuk kualitas layanan yang diberikan, dan hasil-hasil aktivitas program. Pengukuran kinerja juga diartikan sebagai cara pemerintah untuk menentukan apakah mereka telah menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang masuk akal. Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk mengukur kinerja organisasi, termasuk pengukuran atas Produktivitas, Efektivitas, Kualitas dan Ketepatan waktu. (Effendi, 2008)

Model Sistem Pengukuran Kinerja

Didalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Telah banyak model Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) terintegrasi berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi (Vanany, 2003) Model-model Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) tersebut antara lain:

1. *Balance Scorecard (BSC)*

Sampai saat ini *Balance Scorecard* adalah model terpopuler untuk Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balance Scorecard* menggunakan empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar & pertumbuhan) dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.

2. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)*

Model SBSC merupakan perluasan dari model *Balance Scorecard* dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)* memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan.

3. *Cambridge model*

Model *Cambridge* menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *Key Performance indicator (KPI)* dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk *product group*-nya.

4. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan stakeholder menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK.

5. *Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)*

Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS) merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama.

Pengukuran kinerja yang digunakan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIP) adalah pengukuran kinerja secara sederhana, yaitu dengan menggunakan beberapa indikator kinerja yang dipilih secara selektif yang menggambarkan keberhasilan organisasi, tujuan/sasaran, dan program kegiatan (Effendi, 2008).

Dalam rangka pengembangan manajemen kinerja di organisasi masing-masing, instansi pemerintah dianjurkan untuk meningkatkan dan mengembangkan teknik pengukuran kinerjanya, termasuk apabila diperlukan, menggunakan teknik pengukuran yang telah digunakan secara luas seperti *Balanced Scorecard*. Instansi pemerintah juga dapat mengembangkan sendiri kerangka pengukuran kinerjanya dengan fokus pengukuran yang dianggap penting oleh manajemen, seperti pengukuran mengenai efisiensi, kualitas, produktivitas, keselamatan, ketepatan waktu, dan fokus-fokus pengukuran lainnya.

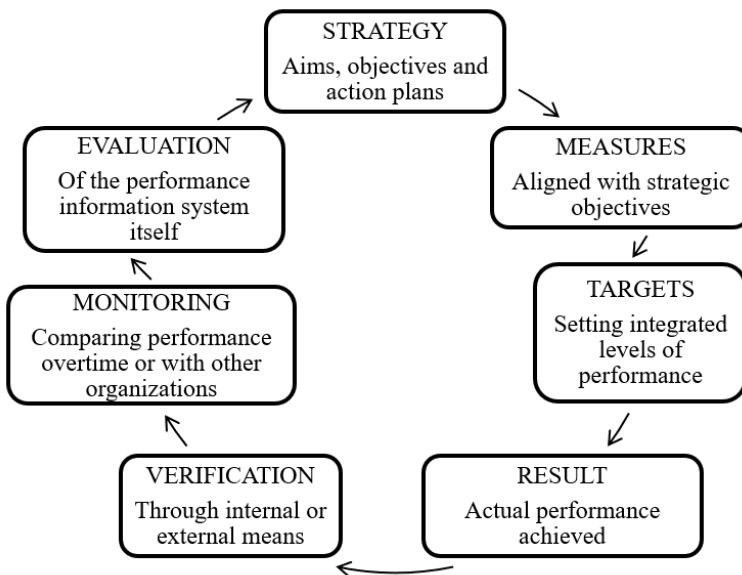
Mekanisme Pengukuran Kinerja

Proses pengukuran kinerja mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi kinerja yang akan diukur. Kinerja mencakup Tujuan/Sasaran yang ingin dicapai serta Program/Kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai Tujuan/Sasaran tersebut.
2. Memilih alat ukur yang akan digunakan. Alat ukur ini dalam bentuk indikator kinerja yang dapat mengukur keberhasilan pencapaian tujuan/sasaran yang diinginkan serta keberhasilan program/kegiatan sebagai upaya untuk mencapai tujuan/sasaran.
3. Menetapkan target yang hendak dicapai. Target ini sebaiknya merupakan kuantifikasi dari indikator kinerja yang ingin dicapai dalam periode yang terkait.
4. Menetapkan sistem pengumpulan data kinerja. Dalam tahap ini dipersiapkan bagaimana data kinerja diperoleh, termasuk rincian data yang diperlukan untuk dianalisis.
5. Melakukan pengumpulan data kinerja. Tahap ini mencakup semua pengumpulan data mengenai realisasi beserta informasi-informasi lain yang terkait dengan kinerja yang diperoleh.
6. Mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. Melakukan evaluasi dan analisis atas kinerja. Evaluasi dan analisis dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam atas kinerja yang diperoleh.

8. Menyimpulkan mengenai kinerja. Simpulan mencakup penilaian mengenai keberhasilan maupun kegagalan mencapai kinerja yang direncanakan, termasuk langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan maupun untuk memperbaiki/mengeliminir kegagalan.

Mekanisme pengukuran kinerja digambarkan dalam diagram di bawah ini:



Sumber: (Broad & Javadi, 2009)

Penghitungan Capaian Kinerja

Pengukuran kinerja melalui perbandingan antara realisasi dengan target disajikan melalui penghitungan capaian (Effendi, 2008). Untuk menghitung capaian, secara umum digunakan rumus-rumus sebagai berikut:

1. Apabila semakin besar realisasi menunjukkan kinerja yang semakin baik atau semakin kecil realisasi

menunjukkan kinerja yang semakin buruk, digunakan rumus:

$$\text{Capaian} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

2. Apabila semakin besar realisasi menunjukkan kinerja yang semakin buruk atau semakin kecil realisasi menunjukkan kinerja yang semakin baik, digunakan rumus:

$$\text{Capaian} = \frac{(2x \text{ Target}) - \text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mahmudi (2013), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja

yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Yuwono (Riadi, 2020) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang

dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja baik kuantitatif maupun kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Mutia dalam Riadi (2020) terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.

4. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil/outcome, manfaat maupun dampak serta proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
6. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Selain itu menurut Mulyadi (2007), terdapat beberapa syarat lain yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Mutia dalam Riadi (2020) terdapat beberapa indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Indikator kinerja *input* (masukan), yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, dan lain-lain.
2. Indikator kinerja *output* (keluaran), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.

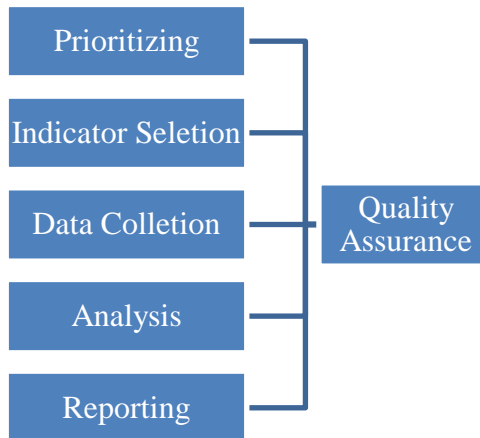
3. Indikator kinerja *outcome* (hasil), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya su
4. Indikator kinerja *benefit* (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator kinerja *impact* (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2007), terdapat beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Ukuran kinerja tunggal. Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.
2. Ukuran kinerja beragam. Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.
3. Ukuran kinerja gabungan. Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

Proses Pengukuran Kinerja

Model Ideal Proses Pengukuran Kinerja



Sumber: (West & Blackman, 2015)

Adapun secara umum, proses pengukuran kinerja terdiri dari 5 (lima):

1. *Prioritizing*, memprioritas apa yang hendak diukur, baik berupa kinerja organisasi, program, maupun kebijakan;
2. *Indicator selection*, merumuskan indikator terbaik untuk mengukur kinerja, dengan kriteria sebagai berikut (Broom, 1998; Hatry, 1999; United Way of America, 1999; Treasury dalam West & Blackman, 2015):
 - a. Sensitif terhadap perubahan
 - b. Mudah didefinisikan dan tidak ambigu
 - c. Mudah dipahami oleh pengguna
 - d. Dapat didokumentasikan sehingga dapat diakses pihak eksternal
 - e. Relevan dan dapat diimplementasikan
 - f. Memiliki jangka waktu

- g. Memungkinkan untuk dicapai
 - h. Dilengkapi dengan definisi dan data yang memadai;
3. *Data Collection*, mengumpulkan data melalui berbagai metode, seperti survey, wawancara, *self-assessment*, observasi eksternal, pengukuran teknik, pencarian data statistik, dan lain sebagainya;
 4. *Analysis*, proses mengubah data menjadi informasi yang mengarah pada kesimpulan akhir;
 5. *Reporting*, melaporkan hasil pengukuran indikator kepada *stakeholders* yang berkepentingan (masyarakat umum, media masa, institusi internasional, instansi pemerintah lain, manajer atas, manajer tengah, dan lain sebagainya) dengan format tertentu.

Dari kelima tahap di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja mencakup 3 (tiga) aktivitas utama, yaitu: (a) pendefinisian kinerja, (b) pengukuran kinerja, dan (c) pelaporan hasil pengukuran tersebut kepada para pengambil keputusan sebagai dasar untuk mengambil kebijakan.

Daftar Pustaka

- Adiputri, A., & Sinarasri, A. (2013). ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus: di BPRS Artha Surya Barokah Semarang). *Maksimum*, 3(1), 30. <https://doi.org/10.26714/mki.3.1.2012.30-42>
- Broad, M., & Javadi, S. M. (2009). Modelling A Successful Performance Measurement System. *Business & Economic Review*, 1(1), 29–39.
- Effendi, T. (2008). *Pengukuran dan Analisis Kinerja Di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Riadi, M. (2020). Tujuan , Syarat , Indikator , Model dan Proses). *KajianPustaka*, 1–12.
- Sriwidadi, T. (2012). Integrasi Metode Balanced Scorecard Dan Sistem Manajemen Pengendalian. *Binus Business Review*, 3(2), 862. <https://doi.org/10.21512/bbr.v3i2.1269>
- Sulisworo, D. (2009). *Pengukuran Kinerja*. Universitas Ahmad Dahlan.
- Vanany, I. (2003). APLIKASI ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP) PADA PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus pada PT. X). *Jurnal Teknik Industri*, 5(1), 50–62. <https://doi.org/10.9744/jti.5.1.pp.50-62>
- West, D., & Blackman, D. (2015). Performance Management in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 73–81. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12130>

Profil Penulis



Andi Hartati, S.Sos, M.A lahir di Bantaeng, 8 April 1985. Lulus S1 dari Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tadulako Palu pada Tahun 2006. Lulus S2 pada Program Studi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada Tahun 2009. Saat ini merupakan dosen tetap Universitas Tompotika Luwuk Banggai.

Google scholar id. VFx_kD4AAAAJ

Orcid id. <http://0000-0002-6267-2705>

KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA

Herny Constantia Fanggidae, S.E., M.Ak

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Pendahuluan

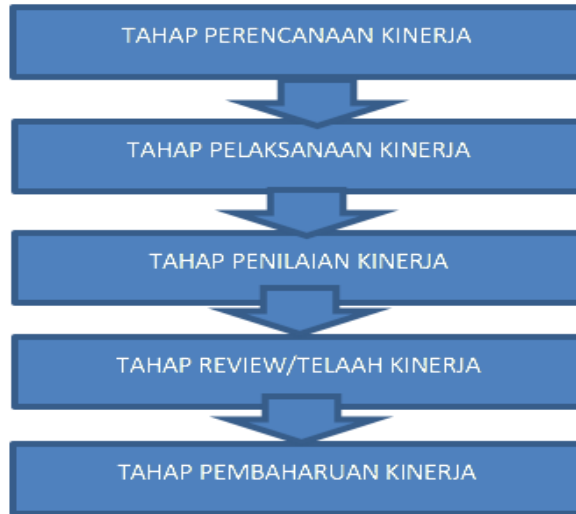
Organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas dimana setiap aktivitasnya berkaitan dengan pelayanan publik. Pelayanan Publik (*Public Services*) adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003). Pelayanan publik yang dilaksanakan berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa.

Pemerintah melaksanakan pelayanan publik melalui penyelenggaraan urusan-urusan pemerintah baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Setiap urusan pemerintah diselenggarakan melalui program dan kegiatan pemerintah yang dijalankan setiap tahun. Setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan harus diukur kinerjanya. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pelayanan publik perumusan dan pengukuran kinerja sangat penting.

Mahsun (2006:7) menyatakan awalnya sektor publik ini muncul karena ada kebutuhan masyarakat secara bersama terhadap barang atau layanan tertentu. Hal ini menyebabkan sektor publik selalu menjadi sorotan masyarakat, oleh karena itu pengukuran kinerja sangat diperlukan dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan organisasi sektor publik tersebut dalam mencapai misinya yaitu menyediakan barang dan jasa publik.

Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penilaian pekerjaan ini diharapkan dapat dijadikan masukan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan organisasi di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja dalam organisasi dianggap penting karna pemerintah wajib mempertanggungjawabkan hasil kerjanya terhadap publik/masyarakat. Dengan adanya sistem manajemen kinerja sektor publik yang baik di harapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraa publik. Sistem manajemen kinerja sektor publik dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 1
Sistem Manajemen Kinerja Sektor Publik
(Sumber: Mahmudi, 2015)

Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Tujuan dilakukanya pengukuran kinerja sektor publik menurut pendapat Mahmudi (2015) adalah:

1. Mengetahui tingkat kecapain tujuan organisasi. Untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau menyimpang dari tujuan tersebut
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Pengukuran kinerja merupakan saran untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, atau pengetahuan yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya. Pengukuran kinerja saat ini dapat dijadikan dasar untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. Begitu juga dengan pegawai yang berkinerja rendah akan memperoleh *punishment*.
5. Memotivasi pegawai dan menciptakan akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik dalam bentuk laporan kinerja baik bagi pihak internal maupun pihak eksternal

Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006), antara lain:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.

Tujuan adalah pernyataan secara umum belum secara eksplisit tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini

sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual/riil dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja memberikan gambaran mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Selain itu evaluasi kinerja juga digunakan untuk penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Berbeda dengan organisasi sektor privat yang berorientasi pada laba, organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain:

1. Kelompok masukan (*input*)
2. kelompok proses (*process*)
3. Kelompok keluaran (*output*)
4. Kelompok hasil (*outcome*)
5. Kelompok manfaat (*benefit*)
6. Kelompok dampak (*impact*)

Balanced Score Card

Dalam hal pengukuran kinerja ada dua informasi yang diperlukan yaitu informasi finansial dan informasi

nonfinansial. Informasi finansial diukur berdasarkan anggaran yang telah dibuat. Sedangkan informasi nonfinansial diperlukan karena kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja. Oleh karena itu untuk melakukan pengukuran kinerja yang komprehensif dalam pengukuran kinerja dalam bab ini penulis akan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* beserta contoh implementasinya. Contoh implementasi BSC dalam bab ini menggunakan data yang bersumber dari RPJMD PROVINSI NTT T.A 2018-2023 dan Renstra Dinas Pendidikan Provinsi NTT T.A 2018-2023.

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi dengan menjabarkan visi dan strateginya kedalam tujuan operasional. Sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari 4 (empat) perspektif, yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). (Kaplan, 1996: 31)

Tahapan Proses *Balanced Score Card*

Tahapan proses implementasi BSC bervariasi, dalam 'Association *Balanced Scorecard*' oleh *The Balanced Scorecard Institute*, adalah sebagai berikut:

1. Perumusan Visi dan Misi. Visi dan misi perusahaan umumnya dibuat sebagai landasan bagi perusahaan dalam menjalankan organisasinya. Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau tujuan perusahaan, sedangkan misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam usaha mewujudkan misi (Nugrahayu 2015).

2. Peta Strategi (berdasarkan hubungan kausal empat perspektif). Peta strategi merupakan suatu *dashboard* (*panel instrument*) yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (input sumber daya, proses internal dan *output/outcome*).
3. Sasaran Strategi (*Strategic Objectives*). Dalam konsep *balanced scorecard*, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis didefinisikan sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (sasaran strategis bersifat *output/outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (sasaran strategis bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (sasaran strategis bersifat input).
4. Indikator Kinerja Utama/ *Key Performance Indicator* (KPI). Tahap selanjutnya adalah penentuan ukuran pencapaian yang mewakili setiap sasaran strategi. Terdapat dua ukuran dalam penentuan pencapaian sasaran strategi, yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*lead indicator*). Ukuran hasil menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategis yang diukur dengan menggunakan ukuran tertentu. Ukuran pemicu kinerja adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemicu tercapainya ukuran hasil (Mulyadi 2007).
5. Penetapan Target. Penetapan target dan inisiatif strategi merupakan unsur penting dalam menyusun *balanced scorecard* untuk perusahaan. Target adalah ukuran kinerja di satu titik masa depan yang dinyatakan secara kuantitatif (Mulyadi 2007). Target

dapat dijadikan sebagai tonggak keberhasilan yang dicapai selama proses dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Target dihasilkan dari nilai *lead indicator* yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam target terdapat kriteria SMART, yakni *Stretch* (menantang), *Measurable* (dapat diukur), *Agreed* (disepakati), *Realistic* (realistis), *Time bound* (berbatas waktu).

6. Penetapan Rencana Kinerja (*Initiative*). Program Kerja, Rencana Kerja Tahunan (RKT) adalah kegiatan untuk mencapai tujuan. Inisiatif-inisiatif strategik merupakan rumusan kegiatan pencapaian tujuan, sesuai misi dan berimplikasi pada pencapaian visi. Rencana Tindak/Aksi dituangkan ke “*suatu format*”.
7. Pengukuran kinerja. Menurut Nawawi (2006), Pengukuran kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh pada perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan persentase pencapaian masing-masing indikator tiap perspektif dan menentukan total skor kinerja perusahaan berdasarkan angka pencapaian setiap indikator pada masing-masing perspektif serta bobot kepentingannya.

Tahapan Implementasi *Balanced Score Card*

1. Visi & Misi

Tabel 1
Klarifikasi Visi

Tahap 1 : Klarifikasi visi, misi			
Pernyataan Visi	Uji Visi		
	Ya	Belum	Tidak
Contoh :Visi Dinas Pendidikan Provinsi NTT			
NTT Bangkit mewujudkan masyarakat sejahtera dalam bingkai			
1.Apakah visi tersebut memberikan organisai keyakinan yang			
2.Apakah visi tersebut memberika organisai tantangan yang			
3.Apakah visi tersebut membantu organisai dalam			
merumuskan sasaran pribadi yang memuaskan			
4.Apakah visi tersebut cukup obsesif bagi organisasi			
Kesimpulan/Rekomendasi :			

Tabel 2
Klarifikasi Misi

Pernyataan Misi	Uji Misi		
	Ya	Belum	Tidak
Contoh :Misi Dinas Pendidikan Provinsi NTT			
Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia			
1.Apakah misi tersebut menggambarkan budaya organisai			
saat ini dan yang diinginkan di masa datang			
2. Apakah misi tersebut menggambarkan aspirasi dan			
menjelaskan tujuan dan kepentingan stakeholder ?			
3. Apakah misi tersebut menjelaskan strategic positioning			
organisasi untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif			
organisasi?			
4.Apakah misi tersebut sederhana sehingga mudah dibaca			
dan diingat?			
5.Apakah misi tersebut secara umum memadai untuk			
memungkinkan kebutuhan perubahan atas pasar, termasuk			
memengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi?			
Kesimpulan/Rekomendasi :			

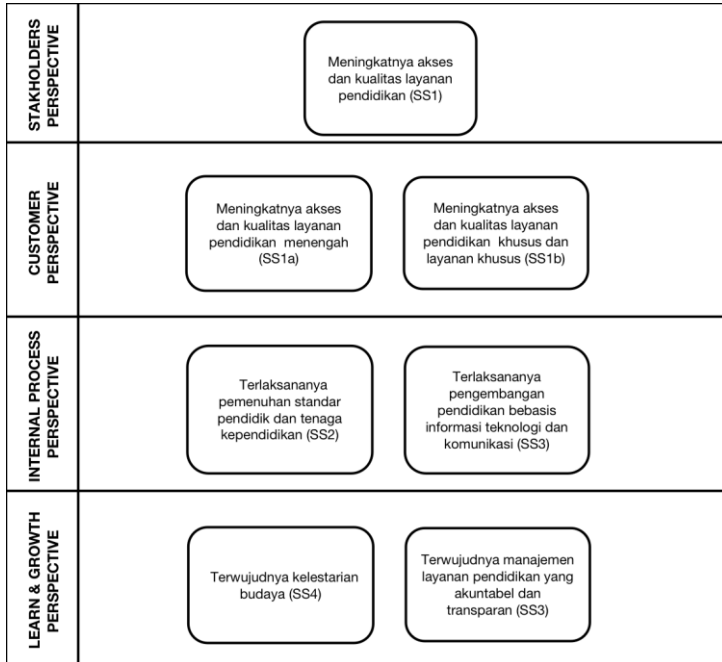
2. Tujuan

Tujuan dalam organisasi publik tergambar dalam tujuan perspektif pelanggan. Tujuan organisasi publik Dinas Pendidikan Provinsi NTT yaitu Meningkatkan Akses dan Kualitas layanan Pendidikan kepada semua penduduk.

3. Peta Strategi

Peta Strategi menggambarkan hubungan kausal antar tujuan sebagai suatu kesatuan. Peta Strategi merupakan peta Jalan (*roadmap*) agar pelaksanaan

kegiatan berhasil dengan sebaik-baiknya. Data yang digunakan dalam penyusunan peta strategis yaitu data sasaran strategis Dinas Pendidikan Provinsi NTT yang kemudian dipilah berdasarkan 4 aspek BSC



Gambar 2
Peta Strategi Dinas Pendidikan Provinsi NTT

4. Bobot

Kriteria penentuan bobot tidak ada standard baku. Kriteria penentuan bobot bisa ditentukan oleh:

- a. Tingkat kesulitan untuk mencapai target KPI setiap sasaran makin sulit, bobot kian tinggi
- b. Derajat kepentingan sasaran strategik dan KPI terhadap masa depan organisasi atau unit kerja kian penting dan strategik, bobot makin tinggi.

Perspektif yang di bobot (dalam %):

- a. Perspektif Keuangan: fokus pada hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang saham

- b. Perspektif Pelanggan: Fokus terhadap kebutuhan kepuasan pelanggan, termasuk pangsa pasarnya
- c. Perspektif Internal: Fokus pada kinerja proses internal
- d. Pembelajaran dan pertumbuhan: Fokus pada produktivitas, keterampilan pegawai dan infrastruktur/sarana kerja

Contoh pembobotan dapat dilihat dalam tabel 3 kolom 3.

5. Sasaran Strategi

Sasaran strategi merupakan bagian dari peta strategi, yang menggambarkan kegiatan yg harus dilaksanakan. Sasaran strategis berfokus terhadap tujuan organisasi dalam empat perspektif:

- a. Perspektif keuangan, difokuskan pada efisien, efektivitas dan produktivitas.
- b. Perspektif pelanggan, difokuskan pada kepuasan pelanggan, kepuasan segmen masyarakat yang dilayani
- c. Perspektif proses bisnis internal, difokuskan pada proses inovasi, proses operasional dan proses pelayanan masyarakat
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, difokuskan pada produktivitas, kompetensi pegawai, kapasitas organisasi

Contoh sasaran strategi di gabung dalam tabel 3 kolom 4.

6. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Tolok ukur dalam BSC menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Contoh dapat dilihat dalam tabel 3 kolom 5.

7. Program Kerja, Rencana Kerja/Kinerja Tahunan (RKT) atau menurut jangka waktu tertentu lainnya (Strategic Initiatives).
8. Program Kerja, Rencana Kerja Tahunan (RKT) adalah kegiatan untuk mencapai tujuan.
9. Inisiatif-inisiatif strategis merupakan rumusan kegiatan pencapaian tujuan, sesuai misi dan berimplikasi pada pencapaian visi. Rencana Tindak/Aksi dituangkan ke suatu format.

Contoh dapat dilihat dalam tabel 3 kolom 6.

10. Target

Target merupakan tingkat pencapaian kinerja yang diharapkan secara kuantitatif.

Contoh dapat dilihat dalam tabel 3 kolom 7.

11. Realisasi

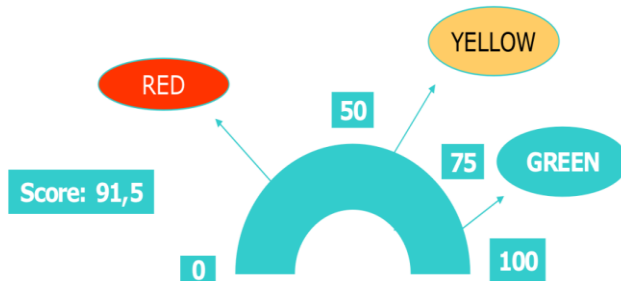
Contoh dapat dilihat dalam tabel 3 kolom 8

12. Skor

Contoh dapat dilihat dalam tabel 3 kolom 9

Tabel 3
Matriks Balanced Score Card

Perspektif	Peta Strategi (Strategy Map)	Bobot Perspektif (%)	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja (KPI)	Rencana tindak (Action Plan)	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pelanggan	Kepuasan Masy.	20	Meningkatnya Kecerdasan siswa	Tingkat kelulusan UAN	Monitoring & Evaluasi	80 %	80 %	20
Proses Internal	Penerapan Standar Kur.	15	Terpenuhinya Standar Kur	muatan lok 10%, Na90 %	Sosialisasi sisidk nas	90 %	90 %	15
	Proses Pembelajaran	15	Meningkatnya EfektPemb.	Jam bela jar 8 jam /hari	Sosialisasi aturan pembelaj	75 %	75 %	15
L & G	Kompetensi Guru	10	Meningkatnya ku al. guru	Juml. guru berse rtifikat	Diklat sertif/up grading guru	75 %	75 %	10
	Optimalisasi T.I	10	Tersedia akses formasi	Kelengkapan & ke segeraan info	Pengadaan saran T.I	4 of 5 Skala Likert	3 of 5	7,5
	Penguatan Kelembagaan	10	Lembaga Penddk yg profesional	Tingkat keyakinan masy.	Pemberdayaan Lembaga	5 of sk Likert	3 of 5	6
Finansial	Penyediaan Anggaran	20	Terpenuhi Kebut Ang	% penyer pan Angga	Penyediaan Angga	100	90	18
		100						91,5



Gambar 1.3
Dashboard BSC

13. Rekomendasi Kebijakan Organisasi (RKO)

Skor total 91,50 dalam lingkungan warna hijau untuk metode dashboard. maka rekomendasi yang dapat diberikan yaitu:

- Perlu meningkatkan pengawasan (monitoring dan evaluasi) secara ketat dan berkesinambungan melalui Waskat dan pengawasan eksternal khususnya dalam penggunaan anggaran

- b. Perlu meningkatkan pemberdayaan terhadap pendidik (guru) baik sebelum maupun sesudah mengikuti sertifikasi guru dan upgrading guru.
- c. Perlu meningkatkan pemahaman sistem pendidikan nasional dan pelayanan pendidikan terhadap anak didik (siswa) dan orang tua siswa / masyarakat.

Daftar Pustaka

- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Mahmudi., 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UUP STIM YKPN, Yogyakarta
- Mardiasmo., 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta (ID): Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nawawi H. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta (ID): Gadjah Mada University Press.
- Nugrahyu BR. 2015. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol.4 (10): 1-16*.

Profil Penulis



Hery Constantia Fanggidae, S.E., M.Ak

Penulis lahir di Soe, 8 Februari 1991. Ketertarikan dalam dunia akuntansi membuat penulis mendalami jurusan IPS pada saat menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Atas. Tidak terhenti disitu penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata 1 pada Universitas Komputer Indonesia dan berhasil menyelesaikan pada tahun 2013 sebagai Sarjana Ekonomi. Kemudian penulis melanjutkan ke jenjang studi strata 2 pada tahun 2015 dan menyelesaikan pada tahun 2017 pada Universitas Widyatama Bandung sebagai Magister Akuntansi. Penulis memulai karir sebagai seorang dosen pada Tahun 2017 pada Universitas Kristen Artha Wacana Kupang Fakultas Ekonomi program studi Akuntansi.

Penulis melibatkan diri dalam beberapa kegiatan sebagai anggota tim ahli dan melakukan beberapa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam mengembangkan karir sebagai seorang dosen penulis aktif mengikuti pelatihan-pelatihan baik *online* maupun *offline*.

Email Penulis: hernyfanggidae@gmail.com

AKUNTABILITAS DAN AKUNTABILITAS KINERJA

Enita Binawati, S.E., M.Sc

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi SBI Yogyakarta

Pendahuluan

Desakan masyarakat yang semakin tinggi kepada Pemerintah agar Pemerintah dapat memberikan pertanggungjawaban kinerja yang akuntabel dan transparan atas kinerja yang telah dilakukan, menjadikan Pemerintah melakukan perubahan arah kebijakan yang menuntut terciptanya tata kelola yang baik (*good governance*). Pemerintah berupaya kuat untuk dapat mengimplementasikan akuntabilitas dan transparansi pelaporan keuangan atas tugas yang diberikan oleh masyarakat kepada pemerintah disetiap instansi pemerintahan dengan adanya laporan akuntabilitas atau laporan pertanggungjawaban dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang bersifat periodik. Upaya pemerintah dalam menegakkan akuntabilitas, ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pengelolaan Keuangan Daerah. Dalam Inpres tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara transparan dan akuntabel dapat menciptakan *good governance*. Pemerintah ingin mewujudkan suatu daerah

yang mempunyai sistem tata kelola yang baik (*good governance*) dengan membentuk daerah yang otonomi serta desentralisasi fiskal. Sistem tata kelola yang baik di pemerintah itu dapat tercermin dengan adanya daerah yang transparan, akuntabel, partisipatif, serta efisiensi dan efektivitas, dengan adanya penegakkan hukum.

Akuntabilitas

Dalam akuntansi sektor publik, akuntabilitas merupakan salah satu prinsip utama yang harus diperhatikan dalam mewujudkan *good governance* atau tata kelola yang baik dalam pemerintahan. Akuntabilitas sering dimaknai sebagai bentuk dari pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat atas segala program atau aktivitas kerja yang telah dilakukan. Dalam perkembangan sektor publik di Indonesia, masyarakat menuntut pemerintah bahwa setiap organisasi publik di pemerintahan baik itu pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah daerah, pemerintah kecamatan dan kelurahan untuk dapat melakukan akuntabilitas kinerja dan memberikan transparansi pelaporan keuangan berupa informasi publik.

Pengertian Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik merupakan bentuk kewajiban dari para pemegang amanah (*agent*) kepada pihak yang diberi amanah (*principal*). Pemegang amanah bertanggungjawab untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan serta mengungkapkan setiap program atau aktivitas kerja yang menjadi tanggungjawabnya, sedangkan pemberi amanah mempunyai hak serta kewenangan dalam meminta pertanggungjawaban atas aktivitas kerja yang dilakukan oleh pemegang amanah. Terdapat tiga hak publik yang harus diberikan oleh organisasi sektor publik (Mahmudi, 2016), diantaranya adalah 1). hak untuk tahu (*right to know*), 2). hak untuk

diberi informasi (*right to be informed*) dan 3). hak untuk didengar aspirasinya (*right to be heard and to be listened to*). Organisasi sektor publik dalam hal ini pemerintah, dituntut untuk melakukan akuntabilitas baik secara vertikal maupun horizontal yaitu dengan memberikan laporan kepada atasannya dan juga kepada masyarakat (Mardiasmo, 2002). Pertanggungjawaban kepada atasan (vertikal) yaitu mempertanggungjawabkan aktivitas program kerja dari pendanaan yang diberikan dari unit-unit kerja tingkat bawah kepada tingkat atas seperti halnya adalah satuan kerja pemerintah daerah (SKPD) yaitu dinas, badan, kantor kepada pemerintah daerah kabupaten/kota; pemerintah kabupaten/kota kepada pemerintah provinsi, pemerintah provinsi kepada pemerintah pusat. Pertanggungjawaban kepada masyarakat (horizontal) dalam hal ini adalah masyarakat pada umumnya dalam konteks luas, yaitu semua pemangku kepentingan pengguna laporan keuangan pemerintah.

Akuntabilitas juga dimaknai sebagai suatu hasil dari bentuk kedisiplinan cara berpikir dan pengambilan tindakan yang dapat digunakan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat, kota, kabupaten, negara dan bangsa; serta digunakan untuk meningkatkan kinerja suatu program, keagenan dan sistem pelayanan Friedman (2009). LAN dan BPKP (2000) mendefinisikan akuntabilitas sebagai kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatan seseorang atau lembaga terutama dalam administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi atau atasannya. Dalam bukunya yang berjudul "Akuntabilitas Sektor Publik", Mardiasmo (2002) menyampaikan bahwa akuntabilitas didefinisikan sebagai suatu konsep yang lebih luas daripada *stewardship*, yang mana *stewardship* lebih mengacu pada pengelolaan atas suatu aktivitas secara

ekonomis dan efisien dan tidak wajib untuk melaporkan sedangkan akuntabilitas mengacu pada pertanggungjawaban oleh steward terhadap yang memberikan tanggungjawab. Akuntabilitas adalah suatu konsep yang kompleks yang lebih sulit diwujudkan daripada memberantas korupsi. Akuntabilitas merupakan tujuan reformasi sektor publik, sehingga tuntutan akuntabilitas publik menjadi hal yang penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah.

Suatu penelitian pernah dilakukan oleh Sinclair (1995) mengenai "*The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*" di Melbourne Australia, mendefinisikan akuntabilitas sebagai konsep yang dihargai dan dicari tetapi sulit untuk dipahami. Dari penelitian yang dilakukan tersebut, sangat diharapkan akan adanya perubahan administrasi yang diberikan dalam bentuk akuntabilitas yang tinggi melalui adanya kontrol manajerial. Akuntabilitas diidentifikasi lima bentuk, yang dilakukan dengan interview dengan menjelaskan: political, public, manajerial, professional dan personal. Selain itu, akuntabilitas juga diidentifikasi dengan dua wacana yaitu struktural dan personal. Dalam konsepsi baru dan pendekatan yang baru tersebut nantinya akan mampu meningkatkan akuntabilitas. Konsep akuntabilitas juga dijelaskan Patton (1992) dengan judul "*Accountability and Governmental Financial Reporting*". *The Governmental Accounting Standar Boards* (GASB) adalah ukuran laporan keuangan yang obyektif untuk suatu negara dan pemerintah daerah yang tercantum dalam konsep GASB No.1 yang menyebutkan bahwa

"Governmental financing reporting should provide information to assist users in (a) assessing accountability and (b) making economic, social, political decisions... accountability is... the paramount objective from which all other objectives must flow" (GASB (dalam Patton, 1992).

Secara keseluruhan dari berbagai penjelasan, menunjukkan bahwa peranan akuntabilitas bagi terciptanya pemerintah yang baik, sangatlah penting sekali. Pemerintah yang tidak dapat menerapkan akuntabilitas dapat menimbulkan terjadinya penyalahgunaan wewenang. Dari hal ini, diharapkan pemerintah dapat mempertanggungjawabkan penyelenggaraan di pemerintahannya secara akuntabel dan transparan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), yang sejalan dengan arah kebijakan anggaran yang ada di Indonesia yaitu anggaran berbasis kinerja dengan tetap mengacu pada pedoman Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang ditetapkan.

Tahapan Proses dan Dimensi Akuntabilitas Publik

Dalam proses akuntabilitas publik terdapat empat tahapan yang perlu dilakukan (Mulgan, 1997) diantaranya adalah 1). Proses akuntansi dan pelaporan, 2). Proses pencarian informasi dan investigasi, 3). Proses penilaian dan verifikasi informasi serta 4). Proses pengendalian dan pengawasan. Keempat tahapan tersebut mempunyai peranan sangat penting dalam proses akuntabilitas publik. Lembaga eksekutif mempunyai peranan dalam proses akuntansi dan pelaporan sedangkan proses pencarian informasi serta investigasi, proses penilaian serta verifikasi informasi dan proses pengendalian serta pengawasan merupakan peranan dari lembaga legislatif dan masyarakat.

Organisasi sektor publik perlu menerapkan akuntabilitas publik dengan memperhatikan beberapa dimensi. Terdapat lima dimensi yang harus diperhatikan menurut Ellwood, (1993) dan Hopwood dan Tomkins (1984) yaitu:

1. Akuntabilitas kejujuran dan hukum (*accountability for probity and legality*).

Akuntabilitas kejujuran berhubungan dengan menghindari penyalahgunaan jabatan dan akuntabilitas hukum berhubungan dengan ketaatan hukum terhadap penggunaan dana publik. Dalam akuntabilitas kejujuran dituntut organisasi publik mampu melaksanakan aktivitas program kerja secara sehat dan tidak ada unsur kebohongan publik. Penegakkan hukum juga harus dilakukan oleh organisasi publik, bahwa setiap organisasi publik harus taat dan patuh pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

2. Akuntabilitas proses (*process accountability*).

Akuntabilitas proses merupakan prosedur yang digunakan dalam menjalankan tugas sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi sudah berjalan dengan baik.

3. Akuntabilitas program (*program accountability*).

Akuntabilitas program digunakan untuk mempertimbangkan tercapai atau tidak tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan, dengan mempertimbangkan alternatif program dengan biaya minimal dapat memberikan hasil yang maksimal. Organisasi publik harus dapat mempertanggungjawabkan program yang telah ditetapkan sampai dengan terlaksananya program kerja tersebut berjalan dengan baik.

4. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*).

Akuntabilitas kebijakan merupakan bentuk pertanggungjawaban pemerintah pusat dan daerah atas kebijakan yang telah diambil kepada DPR/DPRD dan masyarakat. Dalam pengambilan kebijakan,

umumnya tetap mengedepankan dan mempertimbangkan dampak-dampak negatif yang kemudian dapat terjadi atas kebijakan tersebut. Hal-hal yang perlu diperhatikan tersebut diantaranya adalah harus sesuai dengan arah tujuan kebijakan, urgensi pengambilan kebijakan, kebijakan akan diterapkan kepada siapa?

5. Akuntabilitas finansial (*financial accountability*)

Akuntabilitas finansial atau akuntabilitas keuangan merupakan bentuk pertanggungjawaban organisasi publik dalam menjalankan aktivitas/ program kerja atas dana anggaran publik yang telah digunakan, yang dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif sehingga tidak terjadi pemborosan maupun kebocoran dana publik.

6. Akuntabilitas manajerial (*manajerial accountability*)/ akuntabilitas kinerja (*performance accountability*)

Akuntabilitas manajerial sering disebut juga sebagai akuntabilitas kinerja. Akuntabilitas manajerial merupakan bentuk pertanggungjawaban organisasi publik dalam melakukan pengelolaan aktivitas/ program kerja di organisasi secara ekonomis, efisien dan efektif.

Akuntabilitas Keuangan (*Financial Accountability*)

Akuntabilitas keuangan adalah pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan, dan ketaatan peraturan terhadap peraturan perundangan (Halim, 2007). Pertanggungjawaban yang dimaksud adalah laporan keuangan yang disajikan dan peraturan perundangan mencakup penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintahan. Menurut Mardiasmo (2007) terdapat beberapa aspek penting yang harus dipertimbangkan dan beberapa prinsip yang harus

diperhatikan dalam akuntabilitas keuangan. Aspek dan prinsip tersebut adalah

1. Aspek dalam akuntabilitas keuangan, terdiri atas:
 - a. Aspek legalitas penerimaan dan pengeluaran daerah, bahwa setiap transaksi yang dilakukan harus dapat ditelusuri otoritas legalnya,
 - b. Pengelolaan keuangan daerah secara baik, perlindungan aset fisik dan finansial, mencegah terjadinya pemborosan dan salah urus.
2. Prinsip akuntabilitas keuangan, diantaranya adalah
 - a. Adanya sistem akuntansi dan sistem anggaran yang dapat menjamin bahwa pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara konsisten sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku,
 - b. Pengeluaran daerah yang dilakukan berorientasi pada pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran dan hasil yang akan dicapai. Dalam akuntabilitas keuangan juga terdapat beberapa instrumen utama yang harus diperhatikan yaitu anggaran pemerintah, data yang dipublikasikan, laporan tahunan dan hasil investigasi dan laporan umum lainnya.

Reformasi keuangan daerah memunculkan adanya tuntutan masyarakat yang tinggi terhadap kinerja pemerintah dalam akuntabilitas keuangan. Dapat diartikan bahwa adanya reformasi keuangan menuntut akuntabilitas kinerja yang tercermin dari akuntabilitas keuangan. Akuntabilitas keuangan merupakan wujud dari semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap pemerintah atas penggunaan dana keuangan dalam rangka untuk pelayanan publik.

Akuntabilitas Kinerja (*Performance Accountability*)

Akuntabilitas kinerja adalah kunci dari terwujudnya prinsip *good governance* dalam pengelolaan organisasi sektor publik. Akuntabilitas kinerja juga tercantum dalam dasar hukum atau aturan organisasi sektor publik (Bastian, 2010). Dalam konteks hukum, akuntabilitas organisasi harus dipenuhi oleh suatu organisasi atas kinerja yang diperoleh secara efektif dan efisien. Pandangan lain muncul dari Ledvina; dalam Santoso dan Pambelum (2008) bahwa akuntabilitas kinerja merupakan suatu evolusi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang petugas baik masih berada pada jalur otoritasnya maupun sudah berada di luar tanggungjawab dan kewenangan.

Akuntabilitas kinerja adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban dan menerangkan kinerja dan tindakan seorang badan/ hukum/ pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (LAN dan BPKP, 2000). Semua instansi pemerintah berkewajiban untuk paham terkait akuntabilitas disetiap daerahnya, baik dalam kegagalan maupun keberhasilan misi daerah.

Inpres Nomor 7 Tahun 1999 menjelaskan akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untukmempertanggungjawabkan keberhasilan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban yang dilakukan secara periodik. Misi ini merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi terlaksana dengan baik.

Tujuan dan sasaran dari akuntabilitas kinerja adalah mendorong tercapainya akuntabilitas kinerja sebagai

salah satu prasyarat dalam mencapai pemerintahan yang baik dan terpercaya. Berikut tujuan dan sasaran dari sistem akuntabilitas kinerja, yaitu

1. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi dengan efisien, efektif dan responsive terhadap aspirasi masyarakat,
2. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah,
3. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional,
4. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Regulasi dan Perkembangan Akuntabilitas di Indonesia

Implementasi akuntabilitas kinerja di Indonesia dari waktu ke waktu menunjukkan capaian yang semakin baik. Kondisi ini didukung dengan adanya beberapa aturan yang dikeluarkan dari Pemerintah, bahwa Pemerintah dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 239/IX/6/8/2003 mengeluarkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang mewajibkan bahwa setiap instansi Pemerintah untuk dapat melaporkan akuntabilitas kinerjanya kepada masyarakat. Bentuk pertanggungjawaban atas kinerja yang dilakukan Pemerintah kepada masyarakat berupa informasi atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang telah dijalankan.

Kewajiban setiap instansi pemerintah untuk melakukan LAKIP ini, melatarbelakangi lahirnya Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 13 Tahun 2006 mengenai Pedoman Sistem pemerintahan dan pembangunan di Indonesia, yang mana setelah masa kejayaan orde baru telah mengalami banyak perubahan. Dalam penerapannya, Indonesia yang awalnya

menggunakan sistem sentralistik yang didasarkan dari Undang-Undang Dasar 1945 pasal 18, sekarang lebih mengacu pada pelaksanaan otonomi daerah, sistem desentralisasi fiskal, dekonsentrasi, dan tugas pembangunan. Perubahan sistem sentralistik menjadi desentralistik ini tertuang dalam Tap MPR Nomor: XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Kekuasaan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hasil Ketetapan MPR tersebut, memunculkan dikeluarkannya dua Undang-Undang yaitu 1). Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 yang kemudian terjadi perubahan menjadi Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; serta 2). Undang-Undang No. 25 tahun 1999 yang berubah menjadi Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Kebijakan Undang-Undang No.32 Tahun 2004 dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 menegaskan bahwa pemerintah diberikan kewenangan atau otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab terhadap pemerintah. Kewenangan secara luas yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah (pemda) untuk membangun daerah yang mandiri dimaksudkan agar pemerintah daerah mampu menghasilkan kualitas kinerja dalam pengelolaan sumber daya daerah secara efisien dan efektif dalam menciptakan sistem tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Hasil pengelolaan sumber daya daerah oleh masing-masing pemerintah daerah nantinya akan dilaporkan dalam bentuk laporan akuntabilitas atau laporan pertanggungjawaban akan dilakukan secara periodik (Effendi, 2006). Laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah yang efisien, efektif, dan ekonomis (*value for*

money) merupakan cermin dari akuntabilitas suatu daerah.

Laporan pertanggungjawaban Pemerintah Daerah sebagai wujud akuntabilitas daerah adalah bentuk dari semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Pemerintah yang dapat mengimplementasikan akuntabilitas dengan baik maka dianggap mampu memberikan perubahan kinerja di instansi pemerintahan yang lebih baik, atau sering dikenal dengan istilah Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan wujud dari pertanggungjawaban instansi pemerintah atas pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dilakukan secara periodik. Hal tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja suatu daerah didukung oleh pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel (akuntabilitas keuangan).

Beberapa peneliti di Indonesia sudah mulai banyak melakukan penelitian dengan mengevaluasi implementasi akuntabilitas khususnya akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Soleman (2007) meneliti tentang akuntabilitas keuangan terhadap akuntabilitas kinerja dan menunjukkan hasil bahwa keduanya mempunyai pengaruh yang signifikan. Riantiarso dan Azlina (2011) juga melakukan penelitian lanjutan terkait penerapan akuntabilitas keuangan dan ketaatan pada peraturan perundangan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa akuntabilitas keuangan tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Penelitian tentang Akuntabilitas publik dengan mengevaluasi implementasi anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Daerah juga pernah dilakukan Parhusip

(2007). Dari penelitian yang dilakukan terbukti bahwa akuntabilitas publik berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian lanjutan dilakukan oleh Binawati (2015) yang dilakukan di Pemerintah Daerah di Provinsi DIY menunjukkan hasil bahwa akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja terbukti mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, serta terdapat pengaruh yang sangat kuat antara akuntabilitas keuangan terhadap akuntabilitas kinerja.

Rangkuman

Tuntutan masyarakat / publik yang semakin tinggi kepada pemerintah, mendorong pemerintah untuk melakukan perbaikan kinerja dengan membangun sistem tata kelola organisasi pemerintah yang baik (*good governance*). Salah satu prinsip utama *good governance* dalam organisasi publik adalah terciptanya akuntabilitas kinerja dan transparansi pelaporan keuangan. Akuntabilitas merupakan bentuk dari pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat/publik atas segala program atau aktivitas kerja yang telah dilakukan. Setiap organisasi publik diwajibkan untuk membuat laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) secara periodik.

Pertanyaan

1. Apa yang dimaksud dengan akuntabilitas?
2. Apa peranan akuntabilitas dalam mewujudkan good governance?
3. Bagaimana tahapan proses dalam akuntabilitas publik?
4. Jelaskan dimensi-dimensi dalam akuntabilitas publik!

5. Apa hubungan antara akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja?
6. Jelaskan dasar hukum yang mendasari akuntabilitas di Indonesia!
7. Menurut pendapat Anda, bagaimana perkembangan implementasi akuntabilitas organisasi publik di Indonesia?

Daftar Pustaka

- Bastian, I. 2010. *Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar*, Edisi 3. Yogyakarta. Erlangga.
- Binawati, E. 2015. *Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas Sektor Publik*. Jurnal Wahana. Yogyakarta.
- Effendi, T. 2006. *Modul Indikator Kinerja: Referensi untuk Menentukan Indikator Kinerja Instansi Pemerintah. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara*.
- Elwood, Sheila. 1993. "Parish and Town Councils: Financial Accountability and Management", *Local Government Studies*. Vol.19, pp.368-386.
- Friedman, M. 2009. *Trying Hard Is Not Good Enough*. Booksurge.
- Halim, Abdul. 2007. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi revisi. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Hoopwood, Anthony and Tomkins, Cyril (Editors). 1984. "Issues in Public Sector Accounting, Oxford: Philip Allan.
- Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta hal.1,5.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. 2010. "Akuntabilitas Sektor Publik dan
- Mahmudi, 2016. *Akuntabilitas Sektor Publik*. UII Press. Yogyakarta.

- Mulgan, Richard. 1997. "The Process of Public Accountability," *Australian Journal of Public Administration* 56 (1) March, pp.26-36.
- Parhusip, P.T. 2007. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Publik dan Transparansi Pemerintah Kota/Kabupaten yang Terjadi Pemekaran. *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Patton, J.M. 1992. Accountability and Governmental Financial Reporting. *Financial Accountability and Management*, 8(3).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No.13 Tahun 2006 tentang Pedoman Sistem pemerintahan dan pembangunan di Indonesia.
- Santoso, U. dan Pambelum, Y. J. 2008. Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Mencegah *Fraud*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vo.4, No.1, Hal.14-33.
- Soleman, R. 2007. Pengaruh Kompetensi, Penerapan Akuntabilitas Keuangan, dan Ketaatan pada Peraturan Perundangan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). *Disertasi*. Unpad.
- Sinclair, A. 1995. The Chameleon of Accountability: Form and Discourses. *Accounting Organization and Society*. Vol.20, No.2/3, PP.219-237.
- Riantiarno dan Azlina. 2011. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Studi pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu. *Pekbis Jurnal* Vol.3, No.3, Hal 560-568.
- Tap MPR Nomor: XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Kekuasaan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia

Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 revisi ke Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang No. 25 tahun 1999 revisi ke Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Dasar 1945 pasal 18 tentang otonomi daerah, sistem desentralisasi fiskal, dekonsentrasi, dan tugas pembangunan.

Profil Penulis



Enita Binawati, S.E., M.Sc

Email: enitabinawati@gmail.com

Penulis tertarik dengan Ilmu Ekonomi-Akuntansi dimulai sejak mengambil Konsentrasi IPS pada tahun 2005 pada saat duduk di bangku Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 Kasihan, Bantul, Yogyakarta. Pada tahun 2006, penulis melanjutkan studi S1 di FE-Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Sektor Publik di Universitas Ahmad Dahlan (UAD). Selepas lulus, pada tahun 2011 penulis melakukan studi lanjut S2 dengan konsentrasi Akuntansi Sektor Publik di FEB-Akuntansi di Universitas Gadjah Mada.

Kepakaran ilmu Penulis mengantarkan Penulis sebagai Dosen, Peneliti, Penulis Buku dibidang Akuntansi Sektor Publik. Dalam mengimplementasikan tugas sebagai Dosen Profesional, selain kewajiban mengajar dan mengabdikan pada masyarakat, penulis aktif dalam kegiatan penelitian, konferensi dan publikasi penelitian serta sebagai salah satu reviewer di jurnal SOLUSI. Beberapa kegiatan penelitian didanai dari perguruan tinggi dan juga didanai dari LPDP Kementerian Keuangan, Kopertis Wilayah 5 Yogyakarta dan hibah penelitian KemenristekDikti.

Penulis juga aktif dalam kegiatan penulisan buku, dengan karya buku yang dihasilkan adalah Buku Akuntansi Sektor Publik dan Buku Akuntansi Manajemen Sektor Publik berISBN, serta Modul Partial Least Square (PLS) Penelitian Kuantitatif-Akuntansi. Keaktifan penulis, diharapkan penulis bisa memberikan kontribusi terhadap perkembangan keilmuan khususnya di bidang akuntansi serta dapat memberi contoh dan memotivasi adik-adik mahasiswa khususnya dan masyarakat umum lainnya untuk dapat memaksimalkan waktunya dengan melakukan kegiatan positif yang produktif guna kemajuan bangsa Indonesia.

Email Penulis: enitabinawati@gmail.com

PENGENDALIAN DAN PELAPORAN KINERJA

Dr. Siti Aisyah, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Makassar

Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan (*Internal Control over Financial Reporting* - ICOFR) merupakan suatu proses yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen perusahaan dalam rangka mencapai keandalan laporan keuangan, efisiensi, dan efektivitas operasi, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku untuk memberikan keyakinan yang memadai. ICOFR bertujuan untuk memastikan pencatatan yang terperinci, akurat, dan wajar atas transaksi dan pengelolaan transaksi perusahaan. Tujuan ini selanjutnya akan memberikan keyakinan yang memadai bahwa transaksi telah dicatat dengan benar dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum serta keyakinan yang memadai akan upaya pencegahan atau identifikasi perolehan, penggunaan, atau pengelolaan aset perusahaan tanpa otorisasi yang berdampak material atas pelaporan keuangan.

ICOFR tidak dapat menjanjikan bahwa perusahaan akan mutlak tidak akan mengalami kesalahan dalam penyajian laporan keuangannya yang bebas dari salah saji material yang merupakan tujuan pengendalian secara tepat waktu oleh manajemen. Desain dan pelaksanaan yang secermat

apapun tidak mampu meniadakan kesalahan – kesalahan yang akan terjadi.

Keterbatasan ICOFR akan tetap ada karena dalam pelaksanaannya ICOFR merupakan suatu proses yang sangat melibatkan campur tangan manusia yang rentan terhadap kecurangan atau kesalahan. ICOFR hanya dapat meminimalkan itu semua. Oleh karena itu, terdapat konsep yang disebut dengan “keyakinan yang memadai”.

Dalam rangka mewujudkan pengendalian internal yang efektif, sesuai dengan rekomendasi US SEC, perusahaan harus menggunakan dan mengacu pada suatu kerangka dasar pengendalian internal yang telah diakui secara global sebagai *best practice* untuk menjamin efektivitasnya. Tujuan COSO adalah menjadi panduan bagi manajemen eksekutif dan para pengelola perusahaan dalam pengelolaan organisasi, pengendalian internal, manajemen resiko, dan penyusunan pelaporan keuangan.

Internal Control over Financial Reporting pada dasarnya adalah sebuah proses untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Pengendalian internal dilaksanakan oleh personil dan bukan hanya mengenai kebijakan dan formulir. Diharapkan dengan adanya pengendalian internal dapat memberikan keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*), bukan jaminan mutlak (*absolute assurance*). Dalam pengendalian internal dimungkinkan terdapat beberapa tujuan berbeda sekaligus, akan tetapi tujuan-tujuan tersebut tetap bersinggungan. *Internal Control over Financial Reporting* tidak hanya berupa satu kejadian atau keadaan, namun serangkaian tindakan yang meluas (*pervasive*) dan tersebar di seluruh kegiatan entitas. Pengendalian internal adalah bagian dari proses bisnis yang dikelola melalui proses manajemen, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Sebagai bagian dari bisnis, pengendalian internal harus dapat terintegrasikan dan mendukung proses bisnis lain agar

berjalan dan membantu proses pemantauan pencapaian kinerja.

Internal Control over Financial Reporting atas pelaporan keuangan mencakup kebijakan dan prosedur yang:

1. Berkaitan dengan pemeliharaan catatan yang cukup detail, akurat dan mencerminkan transaksi dan sifat aset perusahaan.
2. Memberikan keyakinan yang memadai bahwa transaksi telah dicatat sebagaimana diperlukan untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, dan bahwa penerimaan dan pengeluaran perusahaan dibuat sesuai dengan kewenangan manajemen dan direksi perusahaan.
3. Memberikan keyakinan memadai tentang pencegahan atau deteksi atas perolehan, penggunaan, atau disposisi aset perusahaan yang tidak sah secara tepat waktu yang bisa berdampak material terhadap laporan keuangan.

Dengan demikian, perusahaan dengan ukuran relatif besar, frekuensi transaksi keuangan tinggi, nilai transaksi keuangan yang besar, kompleksitas pemrosesan transaksi yang beragam, proses bisnis yang beragam dan tersebar di berbagai lokasi perlu mengimplementasikan pengendalian internal atas pelaporan.

Di Indonesia, hal lain yang menyebabkan mengapa perlu ICOFR, yaitu:

1. Peraturan BPK RI no 1 tahun 2007, PSP 03 telah mengatur standar pelaporan pemeriksaan keuangan, yang berkaitan pelaporan terhadap pengendalian internal, sehingga efektivitas atas internal control pelaporan keuangan menjadi suatu keharusan bagi perusahaan

2. Untuk dapat mencegah kemungkinan adanya *fraud*
3. Adanya konvergensi IFRS, menyebabkan perlunya pengembangan internal control ini, karena kebijakan akuntansi dan control, pengungkapan prosedur menjadi dasar pembuatan rancangan risiko dan kontrol yang menyeluruh yang menggambarkan bagaimana setiap hambatan dimitigasi, diotorisasi, dicatat, diproses, dan dilaporkan dalam laporan keuangan.

Manfaat program *Internal Control over Financial Reporting* atas pelaporan keuangan:

1. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan
2. Meningkatnya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan
3. Mudahnya penilaian terhadap perusahaan
4. Efektivitas desain dan operasi pengendalian
5. Laporan keuangan dan *disclosure* yang handal
6. Pengambilan keputusan yang lebih tepat
7. Tingkat kepercayaan atas laporan keuangan yang menguat
8. Kemampuan untuk penetrasi pasar modal
9. Reputasi baik di mata *stakeholders*
10. Proses audit keuangan yang berjalan lancar

Dasar regulasi penerapan *Internal Control over Financial Reporting* atas pelaporan keuangan:

1. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER – 01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) pada BUMN

2. Peraturan Bapepam No.VIII.G.11 Lampiran Kep. Ka Bapepam No. KEP-40/PM/2003 tentang Tanggung Jawab Direksi atas Laporan Keuangan
3. Kep Ka Bapepam-LK No. KEP-134/BL/2006 tentang kewajiban penyampaian laporan tahunan bagi emiten atau perusahaan public
4. Tren regulasi global terkait ICOFR (US SOX Section 302 & 404, J SOX).

Menurut Bostelman (2005:14), *“Disclosure Controls and Procedures is defined under SEC rules as controls and other procedures of public company that are designed to ensure that both non-financial and financial information required to be disclosed by the company in its periodic reports is recorded, processed, summarized, and reported in a timely fashion.”* Berdasarkan definisi dari SEC, cakupan disclosure controls and procedures tidak terbatas pada pengendalian internal atas pelaporan keuangan, tetapi juga pengendalian untuk memberikan keyakinan atas kepatuhan (compliance) terhadap persyaratan SEC. Pelaksanaan ICOFR yang diatur di dalam SOX Section 404 yang berjudul *“Management Assessment of Internal Control”*. Section ini mengatur bahwasanya manajemen dari perusahaan yang terdaftar di pasar modal Amerika Serikat (NYSE) wajib melakukan pelaporan atas efektivitas ICOFR serta wajib menyertakan atestasi auditor pula atas efektivitas ICOFR-nya.

Menurut Bostelman (2005:31), *“Internal control over financial reporting is a process designed to provide reasonable assurance regarding the reliability of financial reporting and the preparation of financial statements for external purposes in accordance with generally accepted accounting principles.”* Bostelman (2005:15) menyatakan bahwa proses pengendalian internal atas pelaporan

keuangan (*internal controls over financial reporting*) harus mencakup tiga elemen, yaitu:

1. Pemeliharaan dokumentasi yang akurat, wajar, dan dalam rincian yang memadai yang mencerminkan transaksi dan disposisi aset.
2. Keyakinan yang memadai atas pencatatan transaksi sesuai dengan prinsip akuntansi secara umum.
3. Keyakinan yang memadai terhadap tindakan prevention atau detection pada hak akuisisi, penggunaan, atau disposisi asset perusahaan.

Untuk mencapai pelaporan keuangan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel, maka manajerial memperhatikan unsur-unsur dalam sistem pengendalian internal, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan perusahaan dan seluruh pegawai wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Internal dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. Penegakan integritas dan nilai etika
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Kepemimpinan yang kondusif
- d. Pembentukan struktur organisasi sesuai kebutuhan
- e. Pendegelasan wewenang dan tanggung jawab yang tepat
- f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia

Hubungan kerja yang baik dengan setiap divisi Dalam prosesnya poin di atas tidak bisa berjalan sendiri-

sendiri dan harus terintergrasi antara satu dengan yang lainnya, namun demikian dari kedelapan poin di atas yang paling dominan adalah poin 1, 2 dan 3, karena bila ketiga poin tersebut lemah, maka penciptaan lingkungan pengendalian yang kondusif menjadi tidak efektif. Khusus untuk penegakan integritas dan nilai etika, peran pimpinan sebagai tauladan sangat penting. Lingkungan pengendalian merupakan untuk unsur-unsur lainnya, karena bila lingkungan pengendalian tidak kondusif maka unsur-unsur lainnya menjadi tidak efektif.

2. Penilaian Risiko

Di samping menciptakan dan memelihara lingkungan yang kondusif di lingkungan kerjanya, maka pimpinan diwajibkan untuk melakukan penilaian risiko terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan menghalangi/ mengagalkan pencapaian tujuan perusahaan baik dari luar maupun dari dalam. Dalam melalui penilaian risiko, penetapan program/ kegiatan akan lebih efisien dan efektif. Pengendalian internal harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi.

3. Kegiatan Pengendalian

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan kegiatan- kegiatan yang tepat, maka sebelum ditetapkan kegiatan, maka perlu diadakan analisis resiko terhadap tujuan perusahaan. Kegiatan pengendalian harus kegiatan yang diciptakan betul-betul dengan efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan pengendalian terdiri atas:

- a. Reviuw atas kinerja perusahaan yang bersangkutan;

- b. Pembinaan sumber daya manusia;
 - c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
 - d. Pengendalian fisik atas aset;
 - e. Penetapan dan rewiuw atas indikator dan ukuran kinerja;
 - f. Pemisahan fungsi;
 - g. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
 - h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
 - i. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
 - j. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya;
 - k. Dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting.
4. Informasi dan Komunikasi

Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, peranan informasi dan komunikasi sangat penting, karena bila ada stagnasi dijalur informasi dan komunikasi maka kegagalan pencapaian tujuan bisa terjadi. Kegagalan dikarenakan media yang tersedia tidak optimal atau gangguan pada sumber daya manusia. Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan perusahaan dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan perusahaan melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya.

5. Pemantauan

Dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, unsur pemantauan tidak bisa diabaikan dari proses, karena tanpa pemantauan maka perbaikan secara dini atas hal-hal yang mengganggu pencapaian tujuan sulit dilakukan. Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya dapat segera ditindaklanjuti. Pemantaun ini dapat dilaksanakan pimpinan.

Laporan Kinerja

Laporan yang menggambarkan perbandingan antara hasil yang sesungguhnya dari rencana yang dibuat dalam suatu anggaran yang telah disusun sebelumnya (performance report). Laporan kinerja adalah laporan berisi hasil dari pelaksanaan suatu kegiatan atau pekerjaan perseorangan atau perusahaan atas penggunaan anggaran. Laporan kinerja dibuat untuk mempermudah manajemen dalam melakukan pengendalian intern, serta untuk menunjukkan bahwa anggaran dibelanjakan secara efisien dan bermanfaat pada kegiatan operasional perusahaan.

Tujuan Laporan Kinerja

1. Memberikan informasi kinerja yang terukur kepada pemberi amanat atas kerja yang seharusnya dicapai.
2. Upaya perbaikan berkesinambungan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Memastikan anggaran yang telah disusun digunakan untuk hal yang bermanfaat.
4. Memperkirakan kemajuan perusahaan di masa depan.

5. Memberikan laporan kepada dewan direksi untuk memutuskan rencana manajemen untuk masa depan perusahaan.

Penilaian Risiko. Menurut Indra (2011:12) Untuk tujuan pelaporan keuangan adalah proses identifikasi, analisis, dan pengelolaan resiko entitas yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Diawali dengan penetapan maksud dan tujuan instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat kegiatan. Selanjutnya Instansi Pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi. Penaksiran risiko mencakup:

1. Identifikasi Resiko.

Mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan instansi, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi.

2. Analisis Resiko.

Menentukan dampak dari resiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan instansi.

Kegiatan Pengendalian. Menurut Indra (2011:12) Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memastikan pelaksanaan petunjuk yang dibuat oleh manajemen. kebijakan dan prosedur yang dibangun oleh manajemen untuk mencapai tujuan laporan keuangan yang obyektif, yang mencakup:

1. Otorisasi yang memadai. Pimpinan instansi pemerintah menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada pegawai.
 2. Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai.
-

3. Pengecekan secara independen.
4. Pemisahan fungsi yang memadai. Pimpinan instansi pemerintah harus menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1(satu) orang.
5. Pengendalian fisik atas kekayaan pemda dan catatan. Pimpinan instansi pemerintah menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana identifikasi, kebijakan, dan prosedur pengamanan fisik kepada seluruh pegawai.
6. Peninjauan atas kinerja. Memantau pencapaian kinerja instansi pemerintah tersebut dibandingkan dengan rencana sebagai tolak ukur kinerja.

Informasi dan Komunikasi. Kebijakan dan prosedur pengendalian yang berkaitan dengan sistem akuntansi adalah bahwa transaksi dilaksanakan dengan mencegah terjadinya salah saji potensial terhadap pernyataan manajemen dalam laporan keuangan (Indra, 2011:12). Instansi pemerintah harus memiliki informasi yang relevan dan dapat diandalkan baik informasi keuangan maupun non keuangan, yang berhubungan dengan peristiwa- peristiwa eksternal dan internal, yang menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi serta mengelola, mengembangkan dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

Pemantauan. Proses penilaian kualitas kinerja dari struktur pengendalian internal sepanjang waktu (Indra, 2011:13). Dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, dan supervisi. Sistem pelaporan seringkali dikembangkan terintegrasi dengan sistem-sistem lainnya. Dalam lingkungan

penyelenggaraan/tatalaksana administrasi yang menggunakan teknologi informasi sistem pelaporan menjadi bagian dari sistem informasi yang digunakan dalam berbagai hal, khususnya untuk pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan untuk keperluan manajemen.

Sistem dan proses pelaporan kinerja sebagai sebuah sub-sistem dari penyelenggaraan sistem manajemen di lingkungan instansi pemerintah juga harus dibangun dan dikembangkan secara terus menerus agar tujuan-tujuan memproduksi informasi dapat tercapai. Pada saat ini pengembangan sistem pelaporan kinerja agaknya masih ketinggalan dibandingkan dengan pengembangan sistem pelaporan keuangan. Hal ini memang dapat dimaklumi karena tata cara “penangkapan” data, pencatatan, pengikhtisaran informasi keuangan sudah dikembangkan sedemikian rupa sehingga sudah dicapai kesepakatan-kesepakatan dan standar-standar atau pembakuan dalam mengelola informasi keuangan. Disisi lain dalam pengelolaan informasi kinerja, agaknya masih sangat sulit dilakukan pembakuan-pembakuan karena dari sifatnya sendiri (*inherent characteristics*). Oleh karena itu, pedoman-pedoman dan petunjuk-petunjuk atau pun modul pembelajaran dapat dipakai sebagai standar guna penyusunan laporan yang baik.

Arti Pentingnya Laporan Kinerja

Dewasa ini tuntutan terhadap ketersediaan informasi kinerja bagi para manajer publik semakin tinggi. Pemimpin atau pejabat-pejabat pemerintahan selalu membutuhkan informasi kinerja manakala berhadapan dengan pihak-pihak lain seperti dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah/DPRD, dengan wartawan berbagai media, dengan lembaga swadaya masyarakat/LSM, dan dengan atasan masing-masing. Penguasaan informasi kinerja oleh pimpinan adalah hal

mutlak yang harus ada dalam pikiran pimpinan tersebut ketika harus memberikan informasi kinerja tentang pelaksanaan tugasnya atau kinerja institusi atau unit kerja yang di pimpinya. Untuk mendapatkan informasi kinerja tersebut haruslah dirancang sistem pengumpulan datanya, sehingga dapat diproduksi laporan-laporan untuk berbagaitujuan.

Laporan kinerja sebagai salah satu laporan yang harus disiapkan baik untuk kepentingan pimpinan atau pihak eksternal instansi, pada saat ini sudah banyak dihubungkan dengan laporan keuangan. Khusus untuk laporan kinerja sebagai sebuah pertanggungjawaban atau laporan akuntabilitas kinerja disusun setahun sekali dan dibuat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Laporan kinerja yang harus disiapkan oleh instansi-instansi pemerintah saat ini berdasarkan pada peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah, laporan kinerja yang periodisasi pelaporannya triwulanan dan tahunan, dan menurut Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, laporan kinerja terdiri dari Laporan Kinerja interim (laporan kinerja interm dilakukan triwulanan dan disampaikan bersamaan dengan laporan keuangan triwulanan) dan Laporan Kinerja tahunan.

Laporan kinerja sebetulnya merupakan jendela bagi pihak luar untuk mengetahui kinerja di dalam organisasi instansi yang melaporkannya. Oleh karena itu, jendela itu akan memberikan “kesan pertama” kepada orang yang melihat ke dalam. Jika laporan kinerjanya bagus, orang luar tersebut akan berpikir, mungkin saja memang kinerjanya bagus. Dan kesan pertama ini akan sangat melekat, jika tidak ditemui hal yang buruk pihak eksternal tersebut pastilah akan mengira semuanya bagus, semua unit kerja bagus, dan seterusnya. Inilah

pentingnya sebuah laporan kinerja, informasi kinerja yang ada di dalamnya haruslah diungkapkan dan disajikan secara baik sesuai dengan tanggung jawab pada tingkatannya. Laporan kinerja yang disiapkan dan disampaikan untuk bahan monitoring, tentunya periodisasi pelaporannya berjangka pendek misalnya bulanan atau triwulanan. Akan tetapi, laporan kinerja untuk tujuan pertanggung jawaban cukuplah disusun dan disampaikan setahun sekali. Laporan untuk tujuan monitoring, yang pada akhirnya untuk tujuan pengendalian atas pelaksanaan tugas atau program/kegiatan tertentu, haruslah dapat memicu tindakan pengendalian itu. Untuk itu laporan kinerja yang demikian biasanya lebih menonjolkan pencapaian-pencapaian target kinerja jangka pendek, terinci, dan merupakan unsur-unsur yang berkontribusi kepada keberhasilan. Pengungkapan dan penyajian analisis celah kinerja (*performance gap analysis*) biasanya dibutuhkan oleh pimpinan atau pihak yang berkepentingan memantau. Jadi, baik laporan kinerja untuk tujuan pemantauan ataupun untuk tujuan pertanggung jawaban menjadi sangat penting karena pada akhirnya itulah informasi-informasi untuk akuntabilitas kinerja.

Titik Tolak Pelaporan Akuntabilitas Kinerja

Dalam penyusunan laporan akuntabilitas kinerja, ada beberapa hal yang menjadi titik tolak untuk berakuntabilitas (terutama dalam hal akuntabilitas kinerja), perlu kiranya diketahui definisi seputar akuntabilitas, perencanaan, perjanjian kinerja (kontrak kinerja), perubahan dokumen perencanaan atau perjanjian kinerja, dan perubahan dokumen anggaran.

Definisi Seputar Akuntabilitas

Menurut buku pedoman penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, LAN (2003), pengertian sekitar akuntabilitas sebagai berikut:

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggung jawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban. *Kinerja Instansi Pemerintah* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggung jawaban secara periodik.

Dalam bahasa Inggris akuntabilitas atau *accountability*, terdiri dari kata *account* dan *ability*, yang berarti secara harfiah, kemampuan untuk mempertanggung jawabkan. *Accountability* secara utuh dalam kamus – kamus bahasa Inggris sering dijelaskan sebagai *obligation to answer atau ability to answer* yang berarti kemampuan untuk menjawab. Tentulah menjawab dengan sebenar – benarnya, bukan sebaliknya mampu menjawab akan tetapi dengan fakta yang dikarang atau berbohong. Dalam forum – forum yang diselenggarakan *United Nation* (perserikatan bangsa – bangsa) dan release atau terbitan UNPAN (*United Nation Publik Administration Network*), yang dimaksud suatu institusi atau badan hukum atau

perorangan akuntabel, jika institusi tersebut memang dapat mempertanggung jawabkan sumber daya yang digunakan dan hasil yang dicapai atau pencapaian kinerja dapat diraih. Ini merupakan perkembangan yang tentu saja baik, karena suatu instansi pemerintah harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya dan tidak hanya menghabiskan dana negara.

Daftar Pustaka

- Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies — Volume I: Executive Summary.
- Center For Audit Quality. 2004. Guide to Internal Control Over Financial Reporting. Washington DC.
- Ahituv, Niv; Neumann, Seev; Riley, H. Norton. 1994. Principles of Information Systems for Management. Dubuque, IA: Wm C. Brown Communications, Inc.
- Auditing Standard No.2. 2004. An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements. Public Company Accounting Oversight Board.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2015. Modul Sistem Informasi dan Pengendalian Internal. Jakarta Pusat: IAI
- John Champ; Chris Cebula. 2006. "Tactics to rebalance your internal audit functions". Protiviti.
- Lynda M. Applegate; F. Warren McFarlan; James L. McKenney. 1996. Corporate Information Systems Management: Text and Cases, fourth edition. Irwin McGraw-Hill Companies, Inc.

Profil Penulis



Dr. Siti Aisyah, S.E., M.M.

Lahir Makassar 22 Januari 1969. Lulus S1 Tahun 1994 dari program studi Manajemen Fakultas ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar. Lulus S2 Tahun 2009 dari Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Lulus S3 Tahun 2017 Fakultas Ilmu Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Makassar.

Pernah bekerja di Bank Duta Cabang Makassar dari Tahun 1994 – 2000. Pernah Mengajar di Kampus Borneo Kaltara Tahun 2018. Pernah Mengajar di Ukip Makassar Tahun 2020. Pernah Mengajar di STIEM Bongaya Makassar dari Tahun 2000 – 2020 Saat ini merupakan Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Makassar.

INDIKATOR KINERJA SEKTOR PUBLIK

Dr. Frits Oscar Fanggidaae, MEP., M.Si

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Pengantar

Sektor Publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan hak publik atau masyarakat (Mardiasmo, 2009). Salah satu pelaku sektor publik yang sering menjadi pusat analisis adalah pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (provinsi, kabupaten/kota). Pemerintah menyelenggarakan pelayanan publik dan menyediakan barang dan jasa publik melalui urusan-urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan setiap aras pemerintahan.¹ Dalam pembahasan selanjutnya fokus akan diberikan pada pemerintah daerah. Terdapat 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan penyediaan barang publik oleh pemerintah daerah, yaitu (1) setiap pemerintah daerah yang dipimpin oleh kepala daerah berlangsung dalam jangka waktu tertentu, yaitu 5 (lima) tahun, (2) penyediaan barang dan jasa publik tersebut dilakukan

¹ Terkait Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota dapat dilihat pada PP No. 38 Tahun 2007.

melalui mekanisme perencanaan dan penganggaran. Mekanisme perencanaan yang dimaksud terkait dengan perencanaan jangka menengah (lima tahunan) (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah/RPJMD), yang kemudian dijabarkan kedalam rencana jangka pendek atau tahunan (Rencana Kerja Pemerintah Daerah/RKPD). Mekanisme penganggaran yang dimaksud berkaitan dengan penyusunan dan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) setiap tahun.

Pada saat Kepala Daerah ditetapkan dan mulai memimpin jalannya pemerintahan, wajib disusun dan ditetapkan RPJMD. RPJMD disusun berdasarkan Visi dan Misi Kepala Daerah selama masa kepemimpinannya (lima tahunan), dengan merujuk pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD).² Singkatnya, visi dan misi kepala daerah dijabarkan kedalam tujuan, sasaran, strategi, arah kebijakan dan program pembangunan daerah. Untuk mengukur pencapaian program pembangunan daerah ditetapkan indikator kinerja, yang terdiri dari Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kunci (IKK).

IKU merupakan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis instansi pemerintah. Pada lingkup pemerintahan daerah, IKU merupakan ukuran keberhasilan pencapaian sasaran strategis pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan didalam RPJMD. IKK merupakan ukuran pencapaian tujuan dan sasaran penyelenggaraan urusan pemerintahan tertentu yang didelegasikan pemerintah kepada setiap daerah. IKU dan IKK inilah yang dimaksudkan sebagai indikator kinerja sektor publik (pemerintah). IKU dan IKK bersifat saling melengkapi dan karena itu tidak bertentangan. IKU

² Terkait Penyusunan RPJPD dan RPJMD dapat dilihat pada Permendagri No. 86 Tahun 2017.

dasarnya adalah RPJMD, sedangkan IKK dasarnya adalah Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang ditetapkan oleh Kementrian/Departemen Teknis terkait.

Indikator kinerja sektor publik (pemerintah) sebagaimana disebutkan di atas, merupakan alat (*means*) evaluasi program dan anggaran. Pada tingkat program, indikator kinerja memberi informasi sejauhmana atau seberapa besar *output* yang dihasilkan sejumlah kegiatan telah memberi kontribusi terhadap pencapaian *outcome* program. Pada tingkat anggaran, indikator kinerja memberi informasi seberapa besar tingkat efisiensi dan keefektivan pemanfaatan anggaran dalam kaitannya dengan pencapaian *output* (kegiatan) dan *outcome* (program). Selain itu, secara politis kepala daerah menggunakan informasi dari capaian indikator kinerja untuk mempertanggungjawabkan kinerja pemerintahannya pada akhir tahun anggaran dan pada akhir masa jabatan.

Penyusunan Indikator Kinerja Sektor Publik

Indikator kinerja yang baik perlu memperhatikan beberapa karakteristik. Para penulis terdahulu, misalnya Mahmudi (2010: 155) mengemukakan 9 (sembilan) karakteristik, yaitu: konsistensi, dapat diperbandingkan, jelas, dapat dikontrol, kontijensi, komprehensif, fokus, relevan dan realistis. Dalam kajian ini, digunakan kriteria indikator kinerja yang lebih sederhana yaitu SMART, merupakan kependekan dari Specific, Measurable, Achievable, Relevant dan Timebound (Doran, 1981:35-36). Secara sederhana kelima kriteria ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Specific*: memiliki tujuan yang spesifik. Artinya target/tujuan yang ditetapkan harus jelas. Jika tujuan tidak jelas, maka akan sulit untuk mengambil langkah-langkah yang praktis. Tujuan yang jelas akan

membantu menguraikan apa yang akan kita lakukan. Misalnya pada tahun 2022 produktivitas petani padi meningkat sebesar 10%.

2. *Measurable*: memiliki tujuan yang terukur. Artinya apa yang menjadi tujuan harus benar-benar terukur. Setiap kegiatan memiliki cara ukur yang berbeda-beda. Misalnya seberapa kuat, seberapa banyak, seberapa dalam, seberapa sering, dan sebagainya.
3. *Achievable*: memiliki tujuan yang dapat dicapai dengan memperhitungkan waktu pencapaian dan sarana yang tersedia. Misalnya tujuan menurunkan jumlah penduduk miskin dalam satu tahun sebesar 10%, sementara anggaran yang tersedia terbatas. Mungkin target 5% lebih realistis dicapai dengan anggaran yang tersedia.
4. *Relevant*: memiliki indikator kinerja yang secara langsung mengukur pencapaian tujuan/sasaran. Misalnya jumlah alat kontrasepsi yang digunakan Pasangan Usia Subur (PUS) adalah ukuran langsung dari tujuan/sasaran peningkatan penggunaan metode KB.
5. *Timebound*: memiliki tenggat waktu; artinya harus menetapkan kapan target itu harus tercapai. Satu minggu, dua minggu, satu tahun, dua tahun, dan sebagainya. Dengan adanya batasan waktu, pengukuran akan lebih pasti.

Indikator Kinerja Utama (IKU)

Dalam Permenpan No: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan IKU, dikemukakan bahwa indikator kinerja dapat ditetapkan berdasarkan pilihan jenis indikator sebagai berikut:

1. Kualitatif; menggunakan skala ordinal seperti: Tinggi, Sedang, Rendah.

2. Kuantitatif absolut; menggunakan angka absolut (10, 25, 300, 1500, dst)
3. Persentase; menggunakan perbandingan angka absolut dari yang diukur dengan populasinya (25%, 75%, 100%, dst)
4. Rasio; membandingkan angka absolut tertentu dengan angka absolut lainnya yang terkait (misalnya rasio jumlah dokter per penduduk 1 : 200; atau jumlah dokter per 1000 penduduk)
5. Rata-rata; angka rata-rata dari suatu populasi atau total kejadian (misalnya rata-rata usia penduduk, dst)
6. Indeks; angka patokan dari beberapa variabel kejadian berdasarkan suatu rumus tertentu (misalnya: Indeks Pembangunan Manusia, Indeks Harga, dsb).

Didalam penyusunan IKU³, lima karakteristik sebagaimana dikemukakan Doran (1981) wajib diperhatikan, dan jenis IKU yang dipilih dapat mempertimbangkan salah satu dari keenam jenis sebagaimana ditetapkan didalam Permenpan No. PER/20/M.PAN/11/2008. Jenis indikator manapun yang dipilih, pada dasarnya digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan didalam RPJMD. Karena itu didalam penyusunan IKU, penting memperhatikan beberapa komponen strategis didalam dokumen RPJMD, yaitu: Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Program Pembangunan Daerah.

³ Tatacara penyusunan IKU secara teknis dapat dilihat pada Peraturan Menpan No: PER/20/M.PAN/11/2008. Dalam pembahasan ini penyusunan IKU lebih difokuskan pada substansinya dalam kaitannya dengan pengukuran pencapaian sasaran strategis pembangunan daerah sebagaimana tercantum didalam RPJMD.

Sebagai contoh, digunakan RPJMD Perubahan Kabupaten Sumba Tengah Tahun 2018-2023⁴. Adapun rumusan visi, misi, tujuan dan sasarannya adalah sebagai berikut.

VISI : Terwujudnya Sumba Tengah Sejahtera, Berkarakter dan Berdayasaing.

MISI : (1) Meningkatkan kapasitas aparatur dan tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan profesional serta berjiwa melayani. (2) Mewujudkan masyarakat Sumba Tengah yang cerdas, trampil dan berdaya saing melalui penyelenggaraan pendidikan yang memadai dan berkualitas dan dapat dijangkau oleh seluruh masyarakat. (3) Mewujudkan masyarakat Sumba Tengah yang sehat melalui peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang terjangkau. (4) Meningkatkan pembangunan Infrastruktur untuk menjamin aksesibilitas dan peningkatan usaha produksi. (5) Mewujudkan masyarakat Sumba Tengah yang berbudaya, tenteram dan berkepribadian. (6) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan sistem produksi pertanian dan peternakan yang berkelanjutan dan tangguh serta menumbuhkembangkan usaha peningkatan perekonomian masyarakat.

Setiap Misi yang dirumuskan, dijabarkan kedalam tujuan dan sasaran. Sebagai acuan, digunakan tujuan dan sasaran yang dijabarkan dari Misi 3 dan Misi 6 sebagai berikut:

⁴ Dokumen RPJMD Perubahan Kab. Sumba Tengah selengkapnya dapat dilihat pada Perda Kab. Sumba Tengah No. 1 Tahun 2021 Tentang RPJMD Perubahan Tahun 2018-2023.

Tabel 1
Contoh Rumusan Misi, Tujuan dan Sasaran Pembangunan

MISI	TUJUAN		SASARAN	
(3) Mewujudkan masyarakat Sumba Tengah yang sehat melalui peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang terjangkau	3.1	Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat Sumba Tengah melalui peningkatan akses Layanan dasar kesehatan dan Gerakan Masyarakat Model Kesehatan	3.1.1	Meningkatnya derajat kesehatan masyarakat Sumba Tengah
(6) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan sistem produksi pertanian dan peternakan yang berkelanjutan dan tangguh serta menumbuhkembangkan usaha peningkatan perekonomian masyarakat	6.1	Meningkatkan ketersediaan lapangan kerja dan produktivitas daerah	6.1.1	Menjamin ketersediaan lapangan kerja melalui dukungan terhadap pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah;
	6.2	Meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan daerah Kabupaten Sumba Tengah	6.2.1	Pertumbuhan ekonomi Sumba Tengah yang berdampak pada

MISI	TUJUAN		SASARAN	
				peningkatan pendapatan per kapita masyarakat;
	6.3	Menurunkan ketimpangan antar kelompok masyarakat	6.3.1	Berkurangnya ketimpangan antar kelompok pendapatan dan antar wilayah
	6.4	Mengembangkan usaha pertanian, perkebunan dan perikanan	6.4.1	Meningkatnya produktivitas tanaman pangan utama
			6.4.2	Meningkatnya produktivitas tanaman perkebunan utama
			6.4.3	Meningkatnya produksi perikanan
			6.4.4	Meningkatnya kesejahteraan petani dan nelayan

Sumber: RPJMD Perubahan Sumba Tengah Tahun 2018-2023, Bab VI.

Kelima komponen strategis RPJMD tersebut, membutuhkan petunjuk berupa indikator kinerja, untuk mengetahui sampai sejauhmana pembangunan daerah telah berhasil mewujudkan kelima komponen tersebut. Indikator kinerja untuk kelima komponen strategis tersebut dapat disimak pada bagan informasi kinerja sebagai berikut.



Gambar 1

Bagan Informasi Kinerja.

Sumber: Sagala (2017)

Penjelasan bagan informasi kinerja dalam kaitannya dengan indikator kinerja untuk kelima komponen strategis RPJMD adalah sebagai berikut.

1. **VISI:** merupakan gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Contoh: Terwujudnya Sumba Tengah Sejahtera, Berkarakter dan Berdayasaing. Visi ini menggambarkan masa depan yang ingin diwujudkan. Keadaan sejahtera, berkarakter dan berdayasaing, adalah akumulasi dari dampak yang dihasilkan melalui pencapaian misi pembangunan.

2. **MISI:** adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi. Selain itu, misi juga merupakan deskripsi makna/tujuan kehadiran pemerintah di tengah-tengah masyarakat. Pada bagan informasi kinerja, pencapaian misi diterangkan oleh indikator kinerja dampak, yaitu perbaikan kehidupan masyarakat sebagai akibat manfaat jangka menengah yang dinikmati. Contoh Misi 3: Mewujudkan masyarakat Sumba Tengah yang sehat melalui peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang terjangkau. Kata kerja yang digunakan adalah apa yang diubah. Aspek yang diubah adalah peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang terjangkau. Melalui perbaikan kualitas pelayanan yang murah (terjangkau), masyarakat memperoleh manfaat untuk meningkatkan derajat kesehatannya. Dengan demikian misi sebagai pernyataan makna kehadiran pemerintah bagi masyarakat di bidang kesehatan adalah membantu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.
3. **TUJUAN:** adalah hasil akhir yang dinikmati masyarakat, yang diterangkan oleh indikator kinerja manfaat (benefit) jangka menengah dari program pembangunan yang dilaksanakan pemerintah. Pada bagan informasi kata kerja yang digunakan adalah apa yang dapat dinikmati. Berdasarkan rumusan Misi 3, maka manfaat yang dinikmati masyarakat adalah Meningkatnya kualitas pelayanan kesehatan masyarakat Sumba Tengah melalui peningkatan akses Layanan dasar kesehatan dan Gerakan Masyarakat Model Kesehatan.
4. **SASARAN:** menerangkan tentang pencapaian tujuan, yang diterangkan dengan indikator kinerja hasil (outcome) dan keluaran (output). Kata kerja yang digunakan untuk indikator outcome adalah apa yang

ingin dicapai. Berdasarkan rumusan Misi 3, maka hal yang ingin dicapai dinyatakan dalam sasaran berupa meningkatnya derajat kesehatan masyarakat Sumba Tengah. Outcome adalah hasil dari program kesehatan tertentu yang dilaksanakan setiap tahun. Setiap program, dijabarkan kedalam sejumlah kegiatan yang dilaksanakan dan hasil dari kegiatan adalah keluaran (output). Dengan demikian, akumulasi dari semua output akan menghasilkan outcome.

Berdasarkan Sasaran pada Misi 3 (Tabel 1), akan dibahas lebih lanjut bagaimana merumuskan indikator *outcome* dari sasaran yang dimaksud. Untuk kepentingan ini, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan.

1. Apa yang menjadi kata kunci dari rumusan sasaran tersebut. Dalam hal ini dapat diidentifikasi kata kuncinya adalah Derajat Kesehatan.
2. Kata kunci tersebut perlu ditelaah makna konseptual (teoretis), sehingga diperoleh petunjuk atau indikatornya yang memenuhi kriteria spesifik dan relevan. Secara teoretis, derajat kesehatan paling kurang berkaitan dengan indikator mortalitas (tingkat kematian ibu, anak dan balita), tingkat morbiditas (angka kesakitan) dan status gizi balita. Indikator ini memenuhi kriteria spesifik, yaitu memberi petunjuk apa yang akan dikerjakan dan memenuhi kriteria relevan yaitu secara langsung mengukur pencapaian sasaran.

3. Jenis indikator apa yang tepat digunakan? Dari keenam jenis indikator yang telah disebutkan, tiga jenis indikator yang dianggap tepat untuk digunakan adalah rasio untuk indikator mortalitas, rata-rata untuk tingkat morbiditas dan persentase untuk status gizi balita. Pilihan pada ketiga jenis indikator tersebut memenuhi kriteria *measurable* (dapat diukur).
4. Berapa target capaian yang diinginkan dan dalam berapa tahun capaian indikator tersebut akan diwujudkan? Perhatikan kriteria atau karakteristik indikator kinerja sebagaimana telah disebutkan, yaitu *achievable* dan *timebound*. Besaran target yang dapat dicapai (*achievable*) dalam jangka waktu tertentu (*timebound*) sangat tergantung pada ketersediaan sumberdaya dan dana.

Berdasarkan sasaran untuk tujuan dari Misi 3 dan Misi 6 sebagaimana tampak pada Tabel 1, berikut ini disajikan contoh indikator kinerja (*outcome*) dari setiap sasaran.

Tabel 2 Contoh Penetapan Indikator Outcome sebagai Indikator Kinerja Utama Berdasarkan Sasaran Pembangunan Daerah

NO	SASARAN	OUTCOME	JENIS INDIKATOR	KONDISI AWAL	TARGET TAHUN KE:					
					1	2	3	4	5	
3.1.1	Meningkatnya derajat kesehatan masyarakat	a	Tingkat kematian:							
		1	Ibu	Rasio (/100000)	300	275	250	225	200	175
		2	Anak	Rasio (/1000)	60	50	40	30	20	10
		3	Balita	Rasio (/1000)	45	40	35	30	25	20
		b	Angka kesakitan	Rata-rata (/bulan)	8	6	4	3	2	1
		c	Balita dengan status gizi buruk	Persentase	20.00	17.50	15.00	12.50	10.00	7.50
6.1.1	Menjamin ketersediaan lapangan kerja melalui dukungan terhadap pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah	a	Tingkat Pengangguran Terbuka	Persentase	5.00	4.70	4.20	3.80	3.50	3.00
		b	Tenaga Kerja Tanpa Upah	Persentase	30.00	27.50	25.00	20.00	15.00	10.00
		c	Pecari kerja terdaftar yang ditempatkan	Persentase	20.00	25.00	30.00	35.00	40.00	45.00
		d	Peningkatan unit UMKM	Persentase	5.00	7.00	9.00	11.00	13.00	15.00
		e	Peningkatan produktivitas UMKM	Persentase	3.00	5.00	6.00	8.00	10.00	12.00
6.2.1	Pertumbuhan ekonomi Sumba Tengah yang berdampak pada peningkatan pendapatan per kapita masyarakat;	a	Pertumbuhan ekonomi daerah	Persentase	5.00	5.20	5.50	5.80	6.00	6.20
		b	Kontribusi sektor ekonomi sekunder terhadap PDRB	Persentase	4.00	5.00	7.00	10.00	13.00	16.00
		c	Kontribusi sektor ekonomi tersier terhadap PDRB	Persentase	20.00	22.00	24.00	26.00	28.00	30.00
		d	Pendapatan per Kapita	Kuantitatif Absolut (Rp)	18,000,000	20,000,000	22,000,000	24,000,000	26,000,000	28,000,000
6.3.1	Berkurangnya ketimpangan antar kelompok pendapatan dan antar wilayah	a	Cakupan penduduk berpendapatan rendah	Persentase	40.00	37.50	35.00	32.50	30.00	25.00
		b	Indeks Gini	Kuantitatif Absolut (poin)	0.35	0.34	0.33	0.32	0.31	0.30
6.4.1	Meningkatnya produktivitas tanaman pangan utama	a	Produktivitas Tanaman Padi	Rasio (Kw/Ha)	40.00	43.00	46.00	49.00	53.00	55.00
		b	Produktivitas Tanaman Jagung	Rasio (Kw/Ha)	50.00	53.00	56.00	60.00	64.00	68.00
		c	Produktivitas Tanaman Ubikayu	Rasio (Kw/Ha)	60.00	62.00	65.00	68.00	71.00	74.00
		d	Produktivitas Tanaman Ubi Jalar	Rasio (Kw/Ha)	50.00	53.00	56.00	60.00	64.00	68.00
		e	Produktivitas Tanaman Kacang Hijau	Rasio (Kw/Ha)	30.00	32.00	34.00	36.00	39.00	42.00
6.4.2	Meningkatnya produktivitas tanaman perkebunan utama	a	Produktivitas Tanaman Kemiri	Rasio (Kw/Ha)	40.00	43.00	46.00	49.00	53.00	55.00
		b	Produktivitas Tanaman Kelapa	Rasio (butir/Ha)	12,000	12,300	12,600	13,000	13,400	13,800
		c	Produktivitas Tanaman Kopi	Rasio (Kw/Ha)	20.00	22.00	24.00	26.00	28.00	30.00
		d	Produktivitas Tanaman Jambu Mete	Rasio (Kw/Ha)	25.00	27.00	29.00	32.00	36.00	40.00

Lanjutan Tabel 2

NO	SASARAN	OUTCOME	JENIS INDIKATOR	KONDISI AWAL	TARGET TAHUN KE:					
					1	2	3	4	5	
6.4.3	Meningkatnya produksi perikanan	a	Produksi Perikanan Tangkap	Kuantitatif Absolut (ton)	25,000	27,000	29,000	32,000	35,000	38,000
		b	Produksi Perikanan Budidaya	Kuantitatif Absolut (ton)	15,000	17,000	19,000	21,000	23,000	25,000
6.4.4	Meningkatnya kesejahteraan petani dan nelayan	a	Nilai Tukar Petani	Kuantitatif Absolut (poin)	95.00	97.00	99.00	101.00	104.00	108.00
		b	Nilai Tukar Peternak	Kuantitatif Absolut (poin)	96.00	98.00	100.00	102.00	104.00	108.00
		c	Nilai Tukar Nelayan	Kuantitatif Absolut (poin)	94.00	96.00	98.00	102.00	106.00	108.00

Catatan: Angka pada Kolom Kondisi Awal dan Target Tahunan adalah angka-angka hipotetis sebagai contoh.

Indikator Kinerja Kunci

Indikator Kinerja Kunci (IKK) adalah indikator kinerja yang menggambarkan keberhasilan penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan. Peraturan Pernerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Evaluasi Pelaksanaan Pernerintahan Daerah menyebutkan bahwa Pemerintah akan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pemerintahan di daerah dengan menilai capaian seperangkat indikator kinerja kunci (IKK) untuk setiap urusan yang dibebankan kepada masing-masing daerah. Capaian setiap indikator kinerja kunci untuk setiap urusan tersebut akan menunjukkan seberapa jauh suatu daerah mampu melaksanakan urusan yang didelegasikan Pemerintah kepada setiap daerah. Dengan dilakukannya evaluasi ini, maka setiap daerah akan didorong untuk melaporkan berbagai capaian kinerja setiap urusan yang dilaksanakannya sesuai dengan IKK yang ditetapkan oleh Pemerintah. Selanjutnya capaian setiap IKK akan dituangkan dalam berbagai laporan pelaksanaan pemerintahan daerah yang disampaikan kepada Pemerintah, terutama dalam Laporan Pelaksanaan Pemerintahan Daerah (LPPD).

IKK yang ditetapkan oleh Pemerintah, dalam hal ini melalui Departemen Dalam Negeri untuk setiap urusan yang dilaksanakan oleh setiap daerah. IKK ini disusun dan ditetapkan Pernerintah berdasarkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ditetapkan oleh Kernenterian/Departemen teknis terkait.⁵ Namun demikian, tidak semua urusan pemerintahan memiliki SPM. Pada PP No. Tahun 2018 tentang SPM, hanya ditetapkan urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, yaitu pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat

⁵ Pengaturan lebih detail tentang SPM dapat dilihat pada Peratruran Pemerintah No. 2 Tahun 2018.

dan kawasan permukiman, ketenteraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, serta sosial. Karena itu, didalam praktiknya, setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang melaksanakan urusan pemerintahan wajib berkaitan dengan pelayanan dasar, menetapkan IKK berdasarkan SPM, serta tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang dibebankan kepada OPD tersebut. Bagi OPD yang melaksanakan urusan pemerintahan non urusan wajib terkait pelayanan dasar yang tidak memiliki SPM, merumuskan IKK berdasarkan tupoksi yang dibebankan kepadanya. Tupoksi setiap OPD ditetapkan melalui Peraturan Daerah (Perda). Sebagai contoh dikemukakan tupoksi Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Sumba Tengah sebagai berikut:

Tugas Pokok

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat mempunyai tugas membantu bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fungsi

1. perumusan dan penetapan kebijakan dan strategi Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
2. pelaksanaan kebijakan dan strategi Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
3. perumusan dan pelaksanaan program kerja dan kegiatan urusan wajib Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
4. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan program dan kegiatan urusan wajib Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;

5. pelaksanaan tata kelola data, informasi, administrasi, kepegawaian, dan kearsipan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
6. pelaksanaan tata usaha dan tata kelola barang milik/kekayaan daerah yang menjadi tanggung jawab Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; dan
7. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, karena melaksanakan urusan pemerintahan wajib terkait pelayanan dasar sehingga memiliki SPM. Selain itu, OPD ini membantu Bupati sebagai Kepala Daerah dalam melaksanakan tupoksi tertentu. Bagaimana merumuskan IKK berdasarkan SPM dan tupoksi tersebut? Panduan sederhananya sebagai berikut.

1. Perhatikan SPM Urusan Perumahan Rakyat berikut ini⁶:
 - a. penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana kabupaten/kota; dan
 - b. fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah kabupaten/ kota.

Kedua SPM tersebut sesuai dengan tupoksi ketiga, yaitu perumusan dan pelaksanaan program kerja dan kegiatan urusan wajib Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Berarti tupoksi tersebut telah mengakomodasi SPM yang ditetapkan pemerintah untuk urusan perumahan rakyat.

2. Selain SPM, OPD ini harus membantu Bupati sebagai Kepala Daerah untuk mencapai sasaran pokok

⁶ Peraturan Pemerintah No. 2 Tahun 2018, Pasal 8.

pembangunan daerah sebagaimana ditetapkan didalam RPJMD. Karena itu perlu diperhatikan rumusan misi, tujuan dan sasaran. Didalam RPJMD Perubahan Sumba Tengah Tahun 2018-2023, pada Bab V, dalam kaitannya dengan perumahan rakyat, ditetapkan misi, tujuan dan sasaran sebagai berikut:

- a. Misi 5: Mewujudkan masyarakat Sumba Tengah yang berbudaya, tenteram dan berkepribadian.
 - b. Tujuan: Mewujudkan kemandirian masyarakat dalam kepemilikan rumah layak huni.
 - c. Sasaran: Tersedianya rumah layak huni bagi masyarakat miskin.
3. Berdasarkan SPM dan Sasaran tersebut, dapat diidentifikasi kinerja OPD yang berasal dari SPM dan sasaran pokok pembangunan daerah sebagai berikut:
- a. Masyarakat yang menjadi korban bencana dan relokasi program pemerintah daerah terfasilitasi untuk memiliki rumah yang layak huni; dan
 - b. Masyarakat miskin terfasilitasi untuk memiliki rumah layak huni.
4. Mengacu pada kinerja OPD pada poin 3 di atas, maka yang menjadi indikator kinerja OPD (Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat) terkait urusan perumahan rakyat adalah: Tingkat Ketersediaan Rumah Layak Huni bagi masyarakat korban bencana, relokasi program pemerintah daerah dan masyarakat miskin.
5. Berdasarkan indikator kinerja OPD tersebut (poin 4), dan dengan memperhatikan kriteria indikator yang baik serta jenis indikator, ditetapkan *outcome* (hasil) yang menjadi IKK sebagai berikut:

- a. cakupan masyarakat korban bencana dan relokasi program pemerintah daerah yang memiliki rumah layak huni; dan
- b. cakupan masyarakat miskin yang memiliki rumah layak huni.

(Perhatikan bahwa IKK ini memenuhi syarat *specific, measurable dan relevant*) dan menggunakan jenis indikator dalam bentuk persentase). Adapun penetapan besaran target dan jangka waktu pencapaiannya yang memenuhi syarat *achievable* dan *timebound* hendaknya memperhatikan ketersediaan sumberdaya dan dana pemerintah daerah.

6. IKK sebagaimana disebutkan dalam poin 5 di atas, selanjutnya digunakan sebagai dasar penetapan Program Prioritas. Dalam hal ini yang menjadi program prioritas adalah Pembangunan Rumah Layak Huni.
7. *Output* yang harus dicapai untuk mewujudkan IKK di atas adalah: Tersedianya rumah layak huni yang memenuhi syarat sebagai berikut:
 - a. luas lantai bangunan tempat tinggal minimal 8m² per orang;
 - b. jenis lantai tempat tinggal tidak terbuat dari tanah/bambu/kayu murahan;
 - c. jenis dinding tempat tinggal dari tidak terbuat dari bambu/ rumbia/ kayu berkualitas rendah/tembok tanpa diplester;
 - d. Memiliki fasilitas buang air besar/ bersama-sama dengan rumah tangga lain
 - e. Sumber penerangan rumah tangga menggunakan listrik; dan

- f. sumber air minum berasal dari sumur/mata air terlindung.

Adapun kriteria dan jenis indikator yang digunakan tetap memperhatikan kategori indikator yang baik dan jenis indikator yang sesuai.

Daftar Pustaka

- Doran, G. T., 1981. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*. 70 (11): 35-36.
- Mahmudi., 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UUP STIM YKPN, Yogyakarta
- Mardiasmo., 2009. *Akuntansi Sektor Pubik*. Yogyakarta: Andi.
- Sagala, Bob. F., 2017. *Renstra Dalam Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*, Jakarta: Departemen Dalam Negeri.

Profil Penulis



Dr. Frits Oscar Fanggidaae, MEP., M.Si

Penulis lahir di Kupang, 16 April 1959. Penulis menyelesaikan studi sebagai magister sains pada tahun 1999 di Universitas Gadjah Mada. Kemudian melanjutkan studi doktor pada Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 2007 dan dinyatakan lulus pada tahun 2010. Penulis merupakan dosen tetap pada Universitas Kristen Artha Wacana Kupang Fakultas Ekonomi program studi Manajemen dan mengawali karir sebagai seorang dosen pada tahun 1991.

Penulis memiliki kepakaran di bidang ekonomi pembangunan aktif sebagai tenaga ahli dalam membantu pemerintah provinsi Nusa Tenggara Timur. Penulis juga aktif memberikan opini-opini tentang isu-isu terkini yang dimuat di surat kabar baik di tingkat lokal maupun nasional. Selain itu aktif dalam melakukan penelitian-penelitian yang memberikan sumbangsih kemajuan provinsi NTT melalui pandangan-pandangan tentang perekonomian di NTT terutama dalam kapasitas sebagai pengamat regional NTT.

Email Penulis: fofarthawacana@yahoo.com

PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN

Helda Marlin Ala, S.E., M.Si

Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

Reformasi perencanaan dan penganggaran diawali dengan diterbitkannya peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Peraturan perundangundangan tersebut telah dilengkapi dengan PP Nomor 20/2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP), PP Nomor 21/2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L), PP Nomor 39/2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan dan PP Nomor 40/2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional yang menekankan pada perencanaan dan penganggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*), berjangka menengah (*Medium Term Expenditure Framework*) dan sistem penganggaran terpadu (*Unified Budgeting*).

Perencanaan dan penganggaran yang berbasis kinerja, berjangka menengah serta penganggaran terpadu merupakan perwujudan dari pelaksanaan tiga prinsip pengelolaan keuangan publik (*Public Financial*

Management), yaitu; (1) Kerangka Kebijakan Fiskal Jangka Menengah (*Medium Term Fiscal Framework*) yang dilaksanakan secara konsisten (*aggregate fiscal disciplin*); (2) Alokasi pada prioritas untuk mencapai manfaat yang terbesar dari dana yang terbatas (*allocative efficiency*) yaitu melalui penerapan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework*) yang terdiri dari penerapan Prakiraan Maju (*Forward Estimates*), Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*), dan Anggaran Terpadu (*Unified Budget*); dan (3) Efisiensi dalam pelaksanaan dengan meminimalkan biaya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (*technical and operational efficiency*).

Tujuan Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja

Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja merupakan mekanisme dalam meningkatkan manfaat dana yang dianggarkan ke sektor publik terhadap outcomes dan output, melalui formal *performance information* yang terkait dengan tiga hal yaitu:

1. Pengukuran kinerja,
2. Pengukuran biaya untuk menghasilkan output dan outcomes serta
3. Penilaian keefektifan dan efisiensi pengeluaran/belanja dengan berbagai alat analisis.

Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja disusun berdasarkan sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam beberapa tahun mendatang. Sedangkan program dan kegiatan disusun serta kebutuhan alokasi pendanaanya disusun berdasarkan rencana strategis *spending ministry* yang telah dikonsultasikan dengan *central agency*. Tujuan

penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah berbasis kinerja adalah:

1. Meningkatkan *allocative efficiency* dan *productive efficiency* dalam pengeluaran publik, sehingga dapat memanfaatkan anggaran secara efektif dan efisien. *Allocative efficiency* (Efisiensi Alokasi); yaitu Alokasi sumber daya sesuai dengan prioritas.
2. Memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari alokasi sumber daya yang terbatas. *Productive efficiency* (Efisiensi Produktif). Tingkat keberhasilan dalam menghasilkan output yang ditargetkan dengan biaya minimum (kualitas konstan).
3. Peningkatan penggunaan anggaran secara efektif dan efisien dapat didukung dengan adanya sistem insentif bagi *spending ministry*. Meningkatkan akuntabilitas *spending ministry* dengan cara antara lain:
 - a. Menjelaskan visi, misi, tujuan, evaluasi dan penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan perencanaan dan penganggaran.
 - b. Memperjelas indikator kinerja dalam mendukung perbaikan efisiensi dan keefektifan dalam pemanfaatan sumber daya dan memperkuat proses pengambilan keputusan tentang kebijakan dalam jangka menengah
 - c. Memperbaiki koordinasi, mengeliminasi program ganda dan membuktikan informasi yang benar bagi pembuat kebijakan
 - d. Meningkatkan fleksibilitas anggaran *spending ministry* dengan fokus pada proses persetujuan legislatif yang lebih dititik beratkan kepada outcomes bukan input.
4. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pemerintahan, dengan asumsi masyarakat akan turut

serta dalam proses kontrol terhadap pelaksanaan kebijakan publik yang lebih mengarah pada pendekatan hasil bukan proses. (Masyarakat lebih tertarik kepada hasil dibandingkan proses).

Sasaran Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja

Sasaran penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan akuntabilitas manajemen yang terkait dengan kejelasan dalam tujuan pelaksanaan atau tanggung jawab anggaran serta sistem pengelolaan anggaran. Selain itu, sasaran perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja didefinisikan oleh Robinson, M., & Last, D. (2009) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya efisiensi alokasi dan efisiensi operasional dalam pembelanjaan publik.
2. Meningkatnya keterkaitan yang kuat antara tujuan tingkat makro (prioritas) dengan pembelanjaan agregat dan kestabilan fiskal.
3. Meningkatnya upaya penghematan terhadap agregat belanja, dengan cara: (a) Efisiensi alokasi (b) Konsolidasi fiskal (c) Penyempurnaan prioritas pembelanjaan (memastikan lebih banyak sumberdaya yang diberikan langsung pada front line services)

Tantangan Perencanaan dan Penganggaran Berjangka Menengah dan Berbasis Kinerja

Tantangan yang dihadapi dalam penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja adalah bagaimana desain program dapat menampilkan informasi kinerja yang dibutuhkan yang berhubungan dengan kejelasan pertanggung jawaban terhadap pengalokasian anggaran dan pelaksanaan

program. Wecsh Glenn A (2000) tantangan tersebut diantaranya:

1. Kesulitan membedakan dampak penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja dengan dampak perubahan strategis lainnya, hal tersebut dikarenakan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja merupakan bagian dari perubahan manajemen anggaran.
2. Keberhasilan penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja tidak hanya tergantung pada desain teknis strategis, ada faktor kontekstual lainnya (misal: sistem politik, budaya politik, kondisi fiskal – dampak yang sulit terukur.

Prasyarat dan Syarat Penerapan Perencanaan dan Penganggaran dan Syarat Penerapan Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja dan Berjangka Menengah

Dalam penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja dibutuhkan suatu prasyarat dan syarat yang harus dipenuhi sebelum menentukan tahapan pelaksanaan. Prasyarat penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja menurut Munandar, M. (2001) yaitu :

1. Sebelum perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja diterapkan sebaiknya telah tercipta sebuah lingkungan atau kondisi yang mendukung dan telah berorientasi pada kinerja.
2. Sebelum melakukan perubahan kepada kontrol terhadap output sebaiknya telah terbentuk sistem kontrol terhadap input yang kuat.

3. Sebelum merubah sistem akuntansi menjadi sistem akrual, sebaiknya telah berjalan sistem account for cash yang baik.
4. Sebelum merubah mekanisme kontrol menjadi sistem kontrol internal sebaiknya telah terbentuk sistem kontrol eksternal yang baik dan untuk bergeser menjadi mekanisme akuntabilitas manajerial (*managerial accountability*) diperlukan sistem kontrol internal yang baik.
5. Telah beroperasinya sistem akuntansi yang handal sebelum diterapkannya sistem keuangan yang terintegrasi (*integrated financial management system*).
6. Telah terbentuk sebuah mekanisme pengalokasian yang berorientasi pada output sebelum difokuskan pada outcome.
7. Telah berjalannya mekanisme kontrak (*formal contract*) dengan baik di pasar (perekonomian) sebelum diterapkannya mekanisme kontrak kinerja (*performance contracts*).
8. Telah berjalannya sistem audit keuangan yang efektif sebelum audit kinerja (*performance audit*) dilakukan.
9. Adanya budget negara yang realistis dan predictable sebelum menuntut para manajer untuk bertindak efisien dan efektif dalam menggunakan anggarannya.

Sedangkan syarat penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dan berbasis kinerja terkait dengan adanya Prioritasi Robinson, M., & Last, D. (2009) yang dicirikan dengan:

1. Aliran uang dapat tetap terjaga setiap tahun terhadap program yang efektif dalam pencapaian sasaran strategis.
2. Mekanisme langsung alokasi sumber daya.

3. Program disesuaikan dengan struktur organisasi.
4. Adanya akuntabilitas manajemen bagi output suatu program.
5. Melakukan perankingan dalam pilihan program guna menentukan prioritas.
6. Dasar kebutuhan penganggaran harus diubah dari berdasarkan input ke output.

Sedangkan berfokus pada hasil (*Result*) yang dicirikan dengan:

1. Transparansi

Prinsip transparansi dalam system perencanaan dan penganggaran didefinisikan sebagai keterbukaan yang tercermin dalam mekanisme yang jelas mengenai pelaporan keuangan dalam konteks kinerja, dokumen anggaran tersebut harus memenuhi prinsip transparansi berupa keterbukaan dalam hal pelaporan keuangan. Prinsip transparansi terletak pada tahap pelaporan hasil perhitungan (*Accounting System*) alokasi sumber daya.

2. Koordinasi *cross-organisational*
3. Dukungan terhadap proses desentralisasi (*principal/agen*) meliputi:
 - a. Reward dan sanksi
 - b. Kejelasan tugas dan tanggung jawab
 - c. Kombinasi mekanisme pengawasan yang mencakup pengawasan oleh Pemerintah daerah (*state agency monitoring, Local electorate*), Media massa (mass media) serta pilihan pengguna (*user choice*).
 - d. Membuat iklim perbandingan dan pembelajaran (ukuran, kompetisi)

Penerapan Perencanaan dan Penganggaran dan Penganggaran Berjangka Menengah

Perencanaan dan penganggaran dalam perspektif jangka menengah berupa mekanisme pengambilan keputusan untuk menyeimbangkan penetapan anggaran secara agregat dengan kebijakan prioritas. Proses penetapan anggaran tersebut, terkait dengan proses prakiraan anggaran yang diusulkan (*bottom-up*) dengan penyesuaian prakiraan anggaran tersebut dengan sumber daya yang tersedia (*top-down*) yang dilakukan dalam perspektif jangka menengah. Penyesuaian anggaran dilakukan dalam proses penyusunan anggaran tahunan dengan menerapkan mekanisme *rolling plan*. Penyesuaian ini dapat diakibatkan adanya perubahan kebijakan yang merupakan konsekuensi dari perubahan kondisi ekonomi makro dan perubahan strategi pemerintah.

Pada dasarnya ada beberapa kondisi yang dapat merubah anggaran, yaitu antara lain:

1. Penggunaan hasil penghematan dari pelaksanaan dari program. Penghematan dari pelaksanaan program dihasilkan dari pencapaian output yang sama dengan biaya yang lebih rendah. Penghematan tersebut digunakan pada anggaran periode berikutnya;
2. Pemanfaatan cadangan (*contingency reserve*);
3. Penggunaan perubahan penerimaan/ketersediaan anggaran. Penerimaan anggaran yang lebih besar dapat digunakan untuk menambah *resource envelope* agar menyesuaikan dengan perubahan makroekonomi;
4. Perubahan makroekonomi, misalnya inflasi, nilai tukar Rupiah, tingkat SBI-3 bulan;
5. Perubahan keluaran yang bukan karena perubahan kebijakan.

Sony Yuwono, dkk (2008), perencanaan dan penganggaran dalam perspektif jangka menengah akan mendorong adanya:

1. Kepastian alokasi sumber daya program, terkait dengan pencapaian kinerja yaitu perencanaan yang telah disusun dapat dilaksanakan serta perencanaan yang baik dapat meningkatkan kinerja program.
2. *Hard budget constraints*, meliputi realokasi terhadap program baru atau prioritas dalam perspektif jangka menengah serta rencana penghematan kementerian dengan memeriksa kembali seluruh dokumen perencanaan penganggarnya.

Penerapan perencanaan dan penganggaran berjangka menengah dalam Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (*Medium Term Expenditure Framework/KPJM*), membutuhkan kondisi lingkungan dengan karakteristik:

1. Kebijakan, Perencanaan, Penganggaran, dan Pelaksanaan yang saling terkait.
2. Proses pengambilan keputusan yang terkendali, melalui:
 - a. Penentuan prioritas program dalam batas ketersediaan anggaran;
 - b. Penyusunan kegiatan yang mengacu pada pencapaian sasaran program;
 - c. Pembiayaan disesuaikan dengan kegiatan yang diharapkan;
 - d. Ketersediaan informasi atas hasil monitoring dan evaluasi.
 - e. Tersedianya media kompetisi bagi kebijakan, program, dan kegiatan yang diambil.

- f. Meningkatnya kapasitas dan kesediaan untuk melakukan penyesuaian prioritas program dan kegiatan sesuai alokasi sumber daya yang disetujui legislatif.

Penerapan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM) akan mendorong upaya pemerintah untuk mendisiplinkan kebijakan pengeluarannya, menjamin keberlangsungan kebijakan fiskal (*fiscal sustainability*), meningkatkan transparansi kebijakan pengeluaran, akuntabilitas kebijakan dan prediksi kebutuhan pendanaan beberapa tahun kedepan. Disamping itu, KPJM akan membantu pemerintah dalam merumuskan kebijakan prioritasnya untuk jangka waktu implementasi yang relatif lebih Panjang.

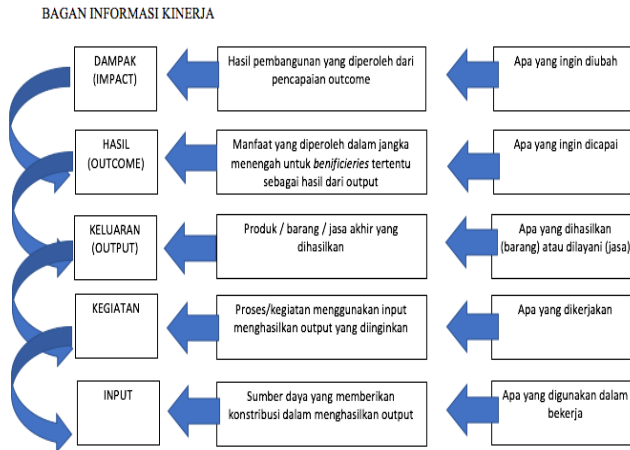
Dalam pelaksanaannya, *central agency* harus dapat menghitung dan memperkirakan ketersediaan anggaran pemerintah (*resource envelope* jangka menengah) untuk membiayai kebijakan-kebijakan prioritas pemerintah (*baseline*) dalam kerangka jangka menengah serta dapat melaksanakannya secara konsisten (*aggregate fiscal discipline*). Baseline tersebut merupakan jumlah total biaya yang ditimbulkan untuk melaksanakan kebijakan Pemerintah pada saat tahun anggaran berjalan dan tahun-tahun anggaran berikutnya dalam kerangka jangka menengah sesuai dengan target waktu penyelesaian kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah. Penentuan *resource envelope* jangka menengah ini harus mempertimbangkan aspek *contingency planning* jangka menengah dalam rangka mengamankan pelaksanaan kebijakan-kebijakan prioritas pemerintah. Sedangkan dalam pelaksanaannya, penyesuaian anggaran dapat dilakukan secara tahunan melalui mekanisme *rolling plan* terhadap RKP (rencana kerja pemerintah).

Penerapan Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja

Perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja yang disertai dengan alokasi pendanaannya.

Adapun prinsip-prinsip dalam penerapan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

1. Alokasi Anggaran Berorientasi pada Kinerja (output and outcome oriented). Alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber daya yang terbatas. Dalam hal ini, program dan kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluran yang telah ditetapkan dalam rencana.
2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*).
3. *Money Follow Function, Function Followed by Structure*
Money follow function merupakan prinsip yang menggambarkan bahwa pengalokasian anggaran untuk mendanai suatu kegiatan didasarkan pada tugas dan fungsi dari masing-masing unit kerja sesuai maksud pendiriannya (biasanya dinyatakan dalam peraturan perundangan yang berlaku).



Penetapan kinerja harus mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Memiliki dasar penetapan yang selanjutnya akan digunakan sebagai alat justifikasi penganggaran terkait dengan pelaksanaan prioritas.
2. Kelanjutan setiap program.
3. Tingkat inflasi dan tingkat efisiensi.
4. Ketersediaan sumber daya dalam kegiatan, misal: dana, Sumber Daya Manusia (SDM), teknologi dsb.
5. Ketersediaan informasi yang dapat diandalkan dan konsisten atas pengkuruan pencapaian kinerja.
6. Kendala yang mungkin dihadapi pada masa mendatang.

Kerangka penyusunan kinerja dimulai dari “apa yang ingin diubah” (*impact*) yang memerlukan indikator “apa yang akan dicapai” (*outcome*) guna mewujudkan perubahan yang diinginkan. Selanjutnya, untuk mencapai *outcome* diperlukan informasi tentang “apa yang dihasilkan” (*output*). Untuk menghasilkan *output* tersebut diperlukan dan apa yang akan digunakan.

Daftar Pustaka

- Fitra, H. 2019. Analisis Rencana dan Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Daerah. Malang: CV. IRDH
- Munandar, M. 2001. Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja. Edisi 1. Cetakan 14. BPF: Yogyakarta
- Peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Robinson, M., & Last, D. (2009). A Basic Model of Performance-Based Budgeting. Technical
- Sony Yuwono, dkk (2008) Memahami APBD dan Permasalahannya (Panduan Pengelolaan Keuangan Daerah). Bayumedia Publishing, Edisi Pertama, Malang.
- Wecsh Glenn A (2000) "Anggaran Perencanaan dan pengendalian", penerjemah Anas Sidik, Salemba Empat, Jakarta

Profil Penulis



Helda Marlin Ala, S.E., M.Si

Penulis lahir di Oesu'u, 26 Januari 1986 telah menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UKAW tahun 2011 dan S2 pada FEB UNDIP tahun 2014 dengan konsentrasi Akuntansi Keuangan. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak tahun 2012 dengan mengampu mata kuliah Akuntansi Keuangan, dan Akuntansi Keuangan Daerah.

Penulis fokus dalam menghasilkan publikasi ilmiah dalam bidang Akuntansi Keuangan, Akuntansi Keuangan Daerah, Selain kewajiban mengajar dan mengabdikan pada masyarakat, penulis aktif dalam kegiatan penelitian pada beberapa jurnal terakreditasi Sinta.

Email Penulis: Heldamarlin.ala@gmail.com

MEKANISME PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH DESA

Renya Rosari, S.E., M.Si

Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberi ruang pemerintah desa dalam mengelola tata pemerintahannya beserta sumber daya alam yang dimiliki desa secara mandiri, diharapkan pemdes dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien, terbuka serta bertanggungjawab dan segala kepentingan dan kebutuhan masyarakat dapat diakomodir dengan lebih baik serta memperhatikan pelaksanaan pembangunan yang merata yang dapat berdampak terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat desa dan kesejahteraan masyarakat desa serta mampu memutus mata rantai permasalahan yang terjadi di desa seperti kemiskinan dan masalah sosial budaya lainnya.

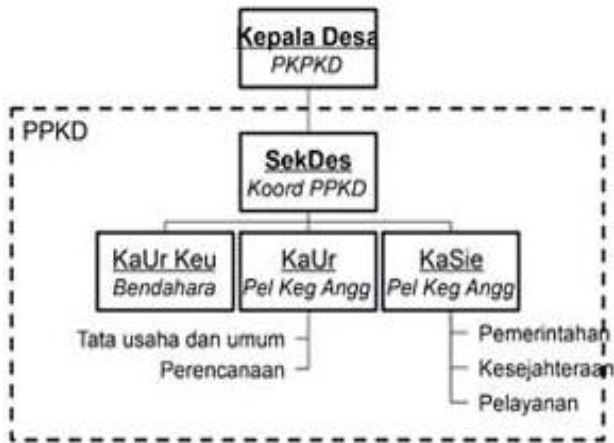
Kebijakan otonomi desa memberikan kewenangan desa dalam pengelolaan keuangan desa. Diharapkan dengan hak otonom desa dapat mengelola keuangan desa secara mandiri. Keuangan desa yang dimaksud adalah semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa (UU No 6 Tahun 2014). Pengelolaan keuangan desa

dikelola dalam masa 1(satu) tahun anggaran. Menurut Undang-undang No 6 tahun 2014 pasal 72 tentang keuangan desa bersumber dari;

1. Pendapatan asli Desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli Desa
2. Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
3. Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota
4. Alokasi dana Desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota
5. Bantuan keuangan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota
6. Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga
7. Lain-lain pendapatan Desa yang sah (Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014)

Permendagri nomor 20 Tahun 2018 pengelolaan keuangan desa adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan desa. Pengelolaan keuangan desa dilakukan dengan basis kas. Basis kas merupakan pencatatan transaksi pada saat kas diterima atau dikeluarkan dari rekening desa. Pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa yang dilaksanakan setiap periode 1 (satu) tahun anggaran (terhitung tanggal 1 januari sampai dengan 31 desember) yang dimaksud adalah masalah finansial keuangan desa yang terdapat dalam Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes) dengan Pendapatan Asli Desa (PADes), Alokasi Dana Desa (ADD), dan Dana Desa (DD) termasuk komponen di dalamnya (Nafidah & Anisa, 2017).

Kekuasaan Pengelolaan keuangan desa adalah Kepala desa selaku PKPKD dan mewakili Pemerintah desa dalam kepemilikan kekayaan milik desa yang dipisahkan. Dalam melaksanakan kekuasaan pengelolaan keuangan desa, kepala desa menguasai sebagian kekuasaannya kepada perangkat desa selaku PPKD yang ditetapkan dengan keputusan kepala desa. PPKD terdiri atas: a) sekretaris desa, b) kaur dan kasi, c) kaur keuangan.



Gambar 1

Pengelola Keuangan Desa

Sumber: <http://kertomulyo.desa.id/2018/10/31/pedoman-pengelolaan-keuangan-desa-permendagri-nomor-20-tahun-2018/>

Mekanisme pengelolaan keuangan desa yang diatur pada permendagri nomor 20 tahun 2018 membantu pedes dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan hak dan kewajiban desa yang menimbulkan pendapatan, belanja dan pembiayaan dapat dipertanggungjawabkan sesuai asas pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, partisipatif yang dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran. Sistem pengelolaan keuangan desa dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Sistem Pengelolaan Keuangan Desa

Sumber: <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2021/01/Pedoman-PKD-2021.-6-7-januari.pdf>

Tahapan Mekanisme Pengelolaan Keuangan Desa

Berikut mekanisme pengelolaan keuangan desa yang dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban yang dapat disimpulkan berdasarkan Permendagri No 20 Tahun 2018

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap penting dalam organisasi yang harus dijalankan pada setiap organisasi. Perencanaan mencakup merencanakan tujuan, sasaran, target kinerja, strategi, program kerja, kegiatan/aktivitas dan anggaran (Mahmudi, 2013). Tahap pertama dalam pengelolaan keuangan desa adalah perencanaan. Mersa & Suriadi (2020) berpendapat bahwa tahapan yang sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan dan juga langkah awal dalam proses manajemen adalah

tahapan perencanaan, karena dengan merencanakan aktivitas organisasi kedepan, maka segala sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

Permendagri no 20 tahun 2018 menjelaskan Perencanaan pengelolaan keuangan desa merupakan perencanaan penerimaan dan pengeluaran pemerintah desa pada tahun anggaran berkenaan yang dianggarkan dalam APB Desa. Pada tahapan perencanaan, sekretaris desa mengkoordinasikan penyusunan rancangan APB Desa berdasarkan RKP Desa tahun berkenaan dan pedoman penyusunan APB Desa yang diatur dengan Peraturan Bupati / Walikota setiap tahun. Materi muatan peraturan bupati / walikota paling sedikit memuat:

- a. Sinkronisasi kebijakan pemerintah daerah kabupaten/kota dengan kewenangan desa dan RKP desa
- b. Prinsip penyusunan APB Desa
- c. Kebijakan penyusunan APB Desa
- d. Teknis penyusunan APB Desa
- e. Hal khusus lainnya

Berikut mekanisme perencanaan berdasarkan Permendagri No 20 tahun 2018:

- a. Rancangan peraturan desa tentang APB Desa dibuat, disampaikan oleh kepala desa, dan dibahas dengan Badan Permusyawaratan Desa untuk disepakati bersama paling lambat bulan Oktober tahun berjalan.
- b. Setelah disepakati Kepala Desa menyiapkan Rancangan Peraturan Kepala Desa mengenai penjabaran APB Desa kemudian Sekretaris Desa

mengoordinasikan penyusunan Rancangan Peraturan Kepala Desa.

- c. Rancangan peraturan desa tentang APBDesa yang telah disepakati disampaikan oleh kepala desa kepada Bupati/Walikota melalui camat atau sebutan lain paling lambat 3 (tiga) hari sejak disepakati untuk dievaluasi.
- d. Bupati/Walikota melakukan evaluasi paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya rancangan peraturan desa tentang APBDesa. Apabila Bupati/Walikota tidak melakukan evaluasi dalam batas waktu tersebut, maka peraturan desa berlaku dengan sendirinya.
- e. Dalam hal ada koreksi yang disampaikan atau penyesuaian yang harus dilakukan dari hasil evaluasi tersebut, maka kepala desa harus melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak diterimanya hasil evaluasi.
- f. Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh kepala desa dan kepala desa tetap menetapkan rancangan peraturan kepala desa tentang APBDesa menjadi peraturan desa, Bupati/Walikota membatalkan peraturan desa dengan keputusan Bupati/Walikota. Pembatalan peraturan desa tersebut sekaligus menyatakan berlakunya pagu APBDesa tahun anggaran sebelumnya. Apabila terjadi pembatalan, kepala desa hanya dapat melakukan pengeluaran terhadap operasional penyelenggaraan pemerintah desa.
- g. Kepala desa memberhentikan pelaksanaan peraturan desa paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah pembatalan dan selanjutnya bersama BPD mencabut peraturan desa dimaksud.

- h. Dalam hal Bupati/Walikota mendelegasikan evaluasi rancangan peraturan desa tentang APBDesa kepada camat atau sebutan lain, maka langkah yang dilakukan adalah:
- 1) Camat menetapkan hasil evaluasi rancangan APBDesa paling lama 20 (dua puluh) hari kerja sejak diterimanya rancangan peraturan desa tentang APBDesa
 - 2) Dalam hal ini camat tidak memberikan hasil evaluasi dalam batas waktu yang ditetapkan, peraturan desa tersebut berlaku dengan sendirinya.
 - 3) Dalam hal ada koreksi yang disampaikan atau penyesuaian yang harus dilakukan dari hasil evaluasi tersebut, kepala desa melakukan penyempurnaan paling lama 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak diterimanya hasil evaluasi.
 - 4) Apabila hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti oleh kepala desa dan kepala desa tetap menetapkan rancangan peraturan kepala desa tentang APBDesa menjadi peraturan desa, camat menyampaikan usulan pembatalan peraturan desa kepada Bupati/Walikota.
- i. Kepala Desa menetapkan Rancangan Peraturan Kepala Desa tentang penjabaran APB Desa sebagai peraturan pelaksana dari Peraturan Desa tentang APB Desa.
- j. Kepala desa menyampaikan peraturan desa tentang APB Desa dan Peraturan Kepala Desa tentang penjabaran APB Desa kepada

Bupati/Walikota paling lambat 7 (tujuh) hari kerja setelah ditetapkan.

- k. Kepala desa menyampaikan informasi mengenai APB Desa kepada masyarakat melalui media informasi. Informasi dimaksud memuat tentang:
 - 1) APB Desa
 - 2) Pelaksana kegiatan anggaran dan tim yang melaksanakan kegiatan
 - 3) Alamat pengaduan

2. Pelaksanaan

Mersa & Suriadi (2020), Pelaksanaan dalam pengelolaan keuangan desa merupakan implementasi atau eksekusi dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa). Termasuk dalam pelaksanaan diantaranya adalah proses pengadaan barang dan jasa serta proses pembayaran. Mekanisme pelaksanaan pengelolaan keuangan desa yang diatur dalam permendagri no 20 tahun 2018 secara singkat dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan pengelolaan keuangan desa merupakan penerimaan dan pengeluaran keuangan desa yang dilaksanakan melalui rekening kas desa yang dibuat oleh pemerintah desa dengan specimen tanda tangan kepala desa dan kaur keuangan pada bank yang ditunjuk Bupati/Walikota.
- b. Semua penerimaan dan pengeluaran desa dalam rangka pelaksanaan kewenangan desa dilaksanakan melalui rekening kas desa yang telah dilaporkan kepala desa kepada Bupati/ Wal Walikota.

- c. Khusus bagi desa yang belum memiliki pelayanan perbankan di wilayahnya maka pengaturannya ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota.
- d. Semua penerimaan dan pengeluaran desa harus didukung oleh bukti yang lengkap dan sah.
- e. Kaur Keuangan dapat menyimpan uang tunai pada jumlah tertentu untuk memenuhi kebutuhan operasional pemerintah desa yang ditetapkan dalam peraturan Bupati/Walikota mengenai pengelolaan keuangan desa.
- f. Kepala desa menugaskan Kaur dan Kasi Pelaksana kegiatan anggaran sesuai tugasnya menyusun DPA paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah peraturan desa tentang APB Desa dan Peraturan Kepala Desa tentang penjabaran APB Desa ditetapkan. DPA tersebut terdiri dari:
 - 1) Rencana Kegiatan dan Anggaran Desa yang merinci setiap kegiatan, anggaran yang disediakan dan rencana penarikan dana untuk kegiatan yang telah dianggarkan,
 - 2) Rencana Kerja Desa yang merinci lokasi, volume, biaya, sasaran, waktu pelaksanaan kegiatan pelaksana kegiatan anggaran, dan tim yang melaksanakan anggaran
 - 3) Rencana Anggaran biaya merinci satuan harga untuk setiap kegiatan
- g. Rancangan DPA yang telah disusun oleh Kaur dan Kasi Pelaksana diserahkan kepada kepala desa melalui sekretaris desa paling lama 6 (enam) hari kerja setelah penugasan.
- h. Kepala desa menyetujui Rancangan DPA yang telah diverifikasi oleh sekretaris desa (paling lambat selama 15 hari)

- i. Dalam hal terjadi perubahan Perdes tentang APB Desa atau perubahan Perakades tentang Penjabaran APB Desa yang menyebabkan terjadinya perubahan anggaran atau terjadi perubahan kegiatan, Kepala Desa menugaskan Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran untuk menyusun rancangan DPPA
- j. DPPA terdiri atas: a) Rencana Kegiatan dan Anggaran Desa Perubahan; dan b) Rencana Anggaran Biaya Perubahan
- k. Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran menyerahkan rancangan DPPA kepada Kepala Desa melalui Sekretaris Desa paling lama 6 (enam) hari kerja setelah penugasan
- l. Sekretaris Desa melakukan verifikasi rancangan DPPA paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak Kaur dan Kasi menyerahkan DPPA dan disetujui oleh Kepala Desa
- m. Kaur Keuangan menyusun rancangan RAK Desa berdasarkan DPA yang telah disetujui kepala Desa dan disampaikan kepada kepala Desa melalui Sekretaris Desa untuk diverifikasi dan selanjutnya disetujui oleh Kepala Desa
- n. RAK Desa memuat arus kas masuk dan arus kas keluar yang digunakan mengatur penarikan dana dari rekening kas untuk mendanai pengeluaran berdasarkan DPA yang telah disahkan oleh kepala Desa
- o. Setiap pendapatan dan pengeluaran didukung oleh bukti yang lengkap dan sah kepala Desa bertanggung jawab atas kebenaran material yang timbul dari penggunaan bukti tersebut

- p. Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran bertanggungjawab terhadap tindakan pengeluaran dan menggunakan buku pembantu kegiatan untuk mencatat semua pengeluaran anggaran kegiatan sesuai dengan tugasnya
- q. Kaur dan Kasi melaksanakan kegiatan berdasarkan DPA yang telah disetujui Kepala Desa dan Pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan pengadaan melalui swakelola atau penyedia barang/jasa apabila pelaksanaan kegiatan tidak dapat dilaksanakan melalui swakelola, baik sebagian maupun keseluruhan dapat dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa yang dianggap mampu dan memenuhi persyaratan
- r. Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran mengajukan SPP dalam setiap pelaksanaan kegiatan anggaran sesuai dengan periode yang tercantum dalam DPA dengan nominal sama besar atau kurang dari yang tertera dalam DPA dan Pengajuan SPP wajib menyertakan laporan perkembangan pelaksanaan kegiatan dan anggaran
- s. Penggunaan anggaran yang diterima dari pengajuan SPP untuk kegiatan pengadaan barang/jasa secara swakelola tidak lebih dari 10 (sepuluh) hari kerja, apabila melebihi Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran wajib mengembalikan dana yang sudah diterima kepada Kaur Keuangan untuk disimpan dalam kas Desa
- t. Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran menyampaikan pertanggung jawaban pencairan anggaran berupa bukti transaksi pembayaran pengadaan barang/jasa kepada Sekretaris Desa untuk diperiksa apabila pengeluaran pembayaran

barang/jasa lebih kecil dari jumlah uang yang diterima, maka pelaksana kegiatan anggaran mengembalikan sisa uang ke kas Desa

- u. Pengajuan SPP untuk kegiatan yang seluruhnya dilaksanakan melalui penyedia barang/jasa dilakukan setelah barang/jasa diterima dan setiap pengajuan SPP, Sekretaris Desa memverifikasi pengajuan tersebut dan disetujui oleh Kepala Desa
- v. Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran wajib menyampaikan laporan akhir realisasi pelaksanaan kegiatan dan anggaran kepada Kepala Desa paling lambat 7 (tujuh) hari sejak seluruh kegiatan selesai
- w. Kaur dan/atau Kasi pelaksana kegiatan anggaran menyusun RAB pelaksanaan dari anggaran belanja tak terduga yang diusulkan kepada kepala Desa melalui sekretaris Desa, kemudian Sekdes menverifikasi dan Kepala Desa menyetujui. Selanjutnya Kepala Desa menyampaikan kepada Bupati aling lama 1 bulan sejak keputusan tersebut ditetapkan
- x. Setiap pengeluaran kas Desa atas beban belanja pegawai, barang/jasa, dan modal dikenakan pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan mengenai perpajakan yang berlaku, Kaur Keuangan wajib menyetorkan seluruh penerimaan pajak yang dipungut
- y. Penerimaan pembiayaan dari SiLPA tahun sebelumnya digunakan untuk: a) menutupi defisit anggaran apabila realisasi pendapatan lebih kecil daripada realisasi belanja; dan b) mendanai kegiatan yang belum selesai atau lanjutan, dan pelaksana kegiatan mengajukan kembali DPA

menjadi DPAL untuk membiayai kegiatan yang belum selesai untuk diverifikasi oleh Sekdes dan disetujui oleh Kepala Desa

- z. Pencatatan pencairan dana cadangan merupakan penyisihan anggaran dana cadangan dalam rekening kas desa dan dilarang digunakan untuk membiayai program dan kegiatan lain diluar yang telah ditetapkan dalam Perdes mengenai dana cadangan
 - aa. Penyertaan modal dicatat pada pengeluaran pembiayaan dan Hasil keuntungan dari penyertaan modal dimasukan sebagai pendapatan asli Desa
3. Formulir/Daftar yang dipergunakan:
- a. Rencana Anggaran Biaya.
 - b. Buku Pembantu Kas.
 - c. Surat Permintaan Pembayaran (SPP).
 - d. Pernyataan Tanggungjawab Belanja.
 - e. Bukti Transaksi
 - f. Surat Setoran Pajak (SSP)
4. Penatausahaan

Penatausahaan merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dalam bidang keuangan berdasarkan prinsip, standar, serta prosedur tertentu sehingga informasi aktual berkenaan dengan keuangan dapat segera diperoleh (Mersa & Suriadi, 2020) Penatausahaan keuangan desa adalah kegiatan pencatatan seluruh transaksi keuangan baik penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan secara tertib serta mempertanggungjawabkan seluruh transaksi keuangan desa tersebut dalam laporan

pertanggungjawaban yang dilakukan oleh bendahara desa untuk dilaporkan kepada kepala desa setiap bulan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Instrumen yang digunakan untuk mencatat setiap penerimaan dan pengeluaran adalah:

- a. Buku kas umum
- b. Buku kas pembantu pajak
- c. Buku bank

Laporan pertanggungjawaban atas setiap transaksi keuangan desa yang dilaksanakan oleh bendahara menjadi informasi yang penting bagi pemerintah desa dalam pengambilan keputusan. Hukins, 1997 dalam Srirejeki (2015) berpendapat bahwa keakuratan data keuangan sangat penting bagi kelangsungan kegiatan baik untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan evaluasi kegiatan.

Unsur penatausahaan pengelolaan keuangan desa berdasarkan permendagri No 20 tahun 2018

- a. Penatausahaan keuangan dilakukan oleh kaur keuangan sebagai pelaksana Bendahara desa
 - b. Kaur Keuangan wajib melakukan pencatatan dan pengeluaran dalam buku kas umum yang terdiri atas
 - 1) Buku pembantu bank yang merupakan catatan penerimaan dan pengeluaran melalui rekening kas desa.
 - 2) Buku pembantu pajak yang merupakan tentang catatan penerimaan potongan pajak dan pengeluaran setoran pajak
 - 3) Buku pembantu panjar, merupakan catatan pemberian dan pertanggungjawaban uang panjar
-

- c. Penerimaan Desa disetor ke rekening kas Desa dengan cara: a) disetor langsung ke bank oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota; b) disetor melalui bank lain, badan, lembaga keuangan dan/atau kantor pos oleh pihak ketiga; dan c) disetor oleh kaur keuangan untuk penerimaan yang diperoleh dari pihak ketiga
- d. Pengeluaran atas beban APB Desa untuk kegiatan yang dilakukan secara swakelola dikeluarkan oleh Kaur Keuangan kepada Kaur dan Kasi pelaksana kegiatan anggaran atas dasar DPA dan SPP yang diajukan serta telah disetujui oleh Kepala Desa
- e. Pengeluaran atas beban APB Desa untuk kegiatan yang dilakukan melalui penyedia barang/jasa dikeluarkan oleh Kaur Keuangan langsung kepada penyedia atas dasar DPA dan SPP yang diajukan oleh Kasi pelaksana kegiatan anggaran dan telah disetujui oleh Kepala Desa
- f. Pengeluaran atas beban APB Desa untuk belanja pegawai, dilakukan secara langsung oleh Kaur Keuangan dan diketahui oleh Kepala Desa
- g. Segala bentuk pengeluaran atas beban APB Desa dibuktikan dengan kuitansi pengeluaran dan kuitansi penerimaan yang ditanda tangani oleh kaur keuangan maupun penerima dana
- h. Buku kas umum yang ditutup setiap akhir bulan dilaporkan oleh Kaur Keuangan kepada Sekretaris Desa paling lambat tanggal 10 (sepuluh) bulan berikutnya untuk dilakukan verifikasi, evaluasi dan analisis atas laporan tersebut dan kemudian disampaikan kepada Kepala Desa untuk disetujui

5. Pelaporan

Pelaporan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan selama satu periode tertentu sebagai bentuk pelaksanaan pertanggungjawaban atau tugas dan wewenang yang diberikan. Laporan merupakan suatu bentuk penyajian data dan informasi mengenai suatu kegiatan atau keadaan berkenaan dengan adanya suatu tanggungjawab yang ditugaskan (Mersa & Suriadi, 2020)

Pemerintah desa selaku penyelenggara pemerintahan desa yang memiliki tugas, kewenangan dan kewajiban dalam pengelolaan keuangan desa wajib menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APBDesa kepada Bupati/Walikota berupa laporan semester pertama yakni laporan realisasi APBDesa yang harus disampaikan paling lambat pada akhir juli tahun berjalan dan laporan semester akhir tahun disampaikan paling lambat pada akhir bulan januari tahun berikutnya. Pemerintah desa sedikitnya menyiapkan laporan pertanggungjawaban berupa informasi penyelenggaraan pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan, pelaksanaan pembinaan kemasyarakatan, dan pelaksanaan pemberdayaan masyarakat (Hamzah, 2015).

Unsur pelaporan yang tertuang dalam permendagri no 20 tahun 2018:

- a. Laporan pelaksanaan APB Desa
- b. Laporan realisasi kegiatan Kepala Desa menyusun laporan dengan cara menggabungkan seluruh laporan paling lambat minggu kedua bulan Juli tahun berjalan

6. Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa merupakan bagian yang tak terpisahkan dari laporan penyelenggaraan pemerintah desa.

- a. Setiap akhir tahun anggaran berkenaan, Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa berupa pendapatan, belanja dan pembiayaan yang telah ditetapkan dengan peraturan desa disampaikan oleh kepala desa melalui camat kepada Bupati/walikota. Laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APB Desa yang diatur oleh peraturan desa melampirkan;
 - 1) Format laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDesa Tahun Anggaran berkenaan
 - 2) Format laporan kekayaan milik desa per 31 desember tahun anggaran berkenaan
 - 3) Format laporan program pemerintah dan pemerintah daerah yang masuk ke desa
- b. Setelah pemerintah desa dan BPD telah sepakat terhadap laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDes yang ditetapkan dengan peraturan desa, maka perdes ini disampaikan kepada Bupati/Walikota sebagai bagian tidak terpisahkan dari laporan penyelenggaraan pemerintahan desa. Laporan pertanggung jawaban diinformasikan kepada masyarakat secara tertulis dan dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat

7. Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Desa, meliputi:
 - a. Laporan Keuangan terdiri atas;
 - 1) Laporan Realisasi APB Desa, dan
 - 2) Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK).
 - b. Laporan realisasi kegiatan; dan
 - c. Daftar Program Sektoral, Program Daerah dan Program lainnya yang masuk ke Desa. Demikian beberapa isu strategis tentang perubahan Pengelolaan Keuangan

Laporan Pertanggungjawaban merupakan bagian dari laporan penyelenggaraan Pemerintahan Desa akhir tahun anggaran dan Bupati/Wali Kota menyampaikan laporan konsolidasi realisasi pelaksanaan APB Desa kepada Menteri melalui Direktur Jenderal Bina Pemerintahan Desa paling lambat minggu kedua Bulan April tahun berjalan

Daftar Pustaka

Kiky Sreirejeki, 2015. *Tata Kelola Keuangan Desa*. Jurnal Akuntansi dan Bisnis Vol. 15, No. 1, Februari 2015, pp 33-37.

<https://jab.fe.uns.ac.id/index.php/jab/article/view/174/3>

Mahmudi, 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. UII Press. ISBN 978-979-3333-38-0. Yogyakarta

Nasehatun Nafidah¹, Nur Anisa (2017). *Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Jombang*. Jurnal Ilmu Akuntansi Volume 10 (2), Oktober 2017, pp 273 - 288.

<http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/akuntabilitas/article/view/5936>

Nyoria Anggraeni Mersa & Muhammad Suriadi, 2020. *Analisis Penerapan Pengelolaan Keuangan Dana Desa Berdasarkan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 (Studi Kasus Pada Desa Melintang Kecamatan Muara Wis Kabupaten Kutai Kartanegara)*. Jurnal Eksis Vol 16 No 2, Oktober 2020, pp 124-137. <http://ejournal.polnes.ac.id/index.php/eksis/article/view/549>

Undang – Undang No 6 tahun 2014 tentang Desa

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 20 tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa

Link yang dapat diakses:

<http://www.djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2021/01/Pedoman-PKD-2021.-6-7-januari.pdf>

<http://kertomulyo.desa.id/2018/10/31/pedoman-pengelolaan-keuangan-desa-permendagri-nomor-20-tahun-2018/>

Profil Penulis



Renya Rosari, S.E., M.Si

Penulis lahir di Pontianak, 15 September 1982, adalah dosen tetap pada Universitas Kristen Artha Wacana. Pada tahun 2009 penulis menyelesaikan Pendidikan S1 Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UKAW dan pada tahun 2014 menyelesaikan studi S2 pada FEB Universitas Diponegoro. Selain aktif mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian dengan menghasilkan publikasi ilmiah fokus dibidang akuntansi perilaku dan akuntansi sektor publik pada beberapa jurnal terakreditasi Sinta.

IMPLEMENTASI PENGENDALIAN DALAM PELAPORAN KINERJA DAN KEUANGAN

Frits Isak Lake, S.Sos

Bappelitbangda Provinsi Nusa Tenggara Timur

Pendahuluan

Secara umum fungsi manajemen terdiri dari Perencanaan (*Planning*), Penggorganisasian (*organization*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Monitoring dan Evaluasi (*controlling*). M. Afif Darma (2021) menyatakan bahwa *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling* (POAC) merupakan fungsi manajemen yang bersifat umum dan meliputi keseluruhan manajemen. Selain fungsi keempat fungsi tersebut, terdapat beberapa fungsi lain dalam manajemen antara lain, pengarahan, kepemimpinan dan pelaporan.

Reporting (pelaporan) menurut Luther M. Gullick dalam bukunya *Papers on the Science of Administration* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam penerimaan laporan dapat memperoleh gambaran bagaimana pelaksanaan tugas orang yang member laporan. Selain itu, pelaporan merupakan catatan yg

memberikan informasi tentang kegiatan tertentu dan hasilnya disampaikan ke pihak yang berwenang atau berkaitan dengan kegiatan tertentu (Siagina, 2003). Pelaporan merupakan aktivitas atau kegiatan untuk menyampaikan hal-hal yang telah dikerjakan kepada pihak lain yang berwenang, baik itu kepada atasan atau pimpinan, kepada pengawas atau kepada publik agar dapat diketahui hasil yang telah dikerjakan. Pelaporan dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis.

Pelaporan merupakan aktivitas pemberian keterangan dan output dari aktivitas ini adalah laporan. Laporan merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban atas suatu tindakan atau kegiatan yang dilakukan. Menurut Keraf (2001: 284), laporan adalah suatu cara komunikasi di mana penulis menyampaikan informasi kepada seseorang atau suatu badan karena tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Laporan berisi informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta yang ditemukan. Data disusun sedemikian rupa sehingga akurasi informasi yang kita berikan dapat dipercaya dan mudah dipahami (Soegito dalam Rajab 2009). Ada beberapa kegunaan laporan yaitu a) sebagai sumber informasi cepat, b) sebagai bahan analisa dan evaluasi c) sebagai dasar pengambilan keputusan.

Sektor Publik menjalankan fungsi pelayanan bagi masyarakat sehingga menjadi penting untuk dilaksanakan secara transparan dan akuntabel yang ditandai dengan penyampaian laporan kepada publik. Dalam prakteknya, pelaporan sektor public khususnya untuk bidang pemerintahan masih dilakukan untuk internal pemerintahan atau untuk kepentingan audit baik internal maupun eksternal, belum dapat diakses kepada masyarakat untuk dapat menilai pelaksanaan pembangunan lewat pelaporan kinerja dan pelaporan keuangan. Sebelum sebuah laporan diterbitkan kepada

publik atau pihak lain, maka diperlukan pengendalian baik terhadap format laporan, isi laporan, maupun informasi yang ingin sampaikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengendalian tidak hanya pada tahapan pelaksanaan rencana tetapi juga pengendalian pada laporan yang ingin disampaikan.

Indikator Kinerja dan Keuangan

Paradigma perencanaan mengalami perubahan dari perencanaan berbasis keuangan menjadi perencanaan berbasis kinerja. Bob Sagala (2017) dalam materi Perencanaan menjelaskan bahwa sebelumnya pendekatan perencanaan dan penganggaran selalu mengikuti fungsi dari unit (*money follow function*) menjadi pendekatan perencanaan yang berfokus pada Program/kegiatan yang berdampak langsung bagi masyarakat (*money follow program*). Perencanaan berbasis kinerja merupakan perencanaan kinerja tahunan secara terintegrasi yang menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan dan hasil yang diinginkan dari program tersebut serta memberikan dampak langsung bagi masyarakat. Keterbatasan sumberdaya baik anggaran maupun sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan pembangunan mengharuskan agar pendekatan perencanaan itu lebih menekankan pada pencapaian kinerja outcome dan impact, oleh karena itu maka perlu ditetapkan indikator kinerja dalam tahapan perencanaan yang menjadi dasar untuk mengukur pencapaiannya.

Bagan Perubahan Paradigma Perencanaan



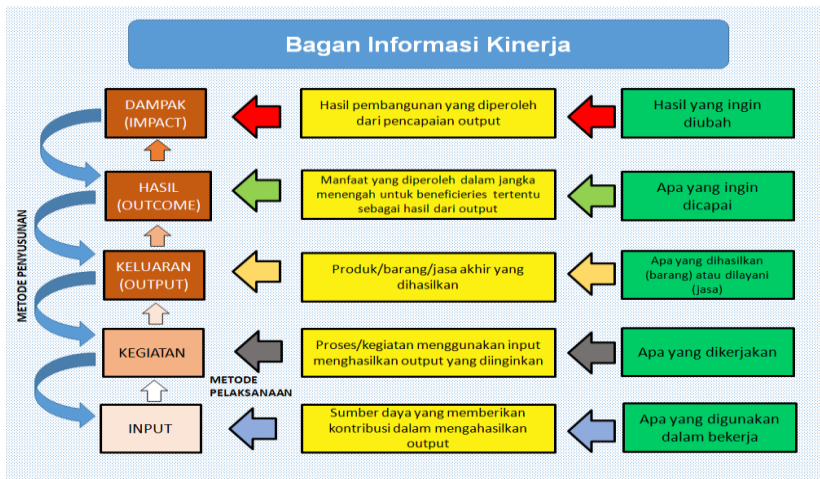
Sumber: Materi Bob Sagala, Kementerian Dalam Negeri, 2017

Menurut Green dalam Aruan (2021) Indikator adalah variabel-variabel yang mengindikasikan atau memberi petunjuk pada kita tentang suatu keadaan tertentu, sehingga dapat di gunakan untuk mengukur perubahan. Menurut WHO (1981), Indikator juga dapat dipahami sebagai variable yang membantu dalam mengukur perubahan-perubahan yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung).

Suatu indikator memberikan petunjuk atau indikasi tentang suatu kondisi atau keadaan yang disepakati bersama oleh anggota organisasi yang dapat dijadikan sebagai alat ukur. Menurut Aruan (2021) dalam *Modul Pelatihan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Kinerja adalah unjuk kerja dan prestasi kerja atau hasil kerja yang diwujudkan dalam melakukan suatu kegiatan atau program atau untuk pencapaian tujuan dan sasaran tertentu. Dari definisi di atas maka pengertian indikator kinerja adalah sesuatu yang dijadikan alat ukur kinerja atau hasil yang dicapai.

Syarat-syarat yang berlaku untuk seluruh indikator kinerja tersebut adalah Relevan Menjadi prioritas dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan, kemajuan, dan pencapaian (accomplishment) serta Efektif dan layak. Indikator kinerja yang baik harus memenuhi criteria SMARTT yaitu Specific (Spesifik), Measurable (Dapat Diukur), Attainable (Dapat Dicapai), Relevant, Timebound (Batas Waktu) dan Trackable (Dapat dipantau dan dikumpulkan). Kinerja yang akan diukur terdiri dari a) Masukan (input) yaitu sumber daya yang memberikan kontribusi dalam menghasilkan output, b) Keluaran (output) yaitu produk/barang/jasa akhir yang dihasilkan, c) Hasil (outcome) yaitu manfaat yang diperoleh dalam jangka menengah untuk beneficiaries tertentu sebagai hasil dari output, dan d) Dampak (impact) yaitu hasil pembangunan yang diperoleh dari pencapaian output (hasil yang ingin diubah).

Bagan Informasi Kinerja



Sumber: Materi Bob Sagala, Kementerian Dalam Negeri, 2017

Pelaporan Kinerja dan Keuangan

Laporan Kinerja merupakan bentuk Pertanggungjawaban atau akuntabilitas terhadap pelaksanaan penggunaan

anggaran dalam pencapaian target indikator kinerja yang telah ditetapkan. Penyusunan laporan kinerja membutuhkan pengukuran kinerja dan evaluasi serta hasil analisis terhadap pengukuran kinerja. Pelaporan merupakan salah satu kegiatan penting dalam menyediakan informasi yang cepat, tepat dan akurat kepada pemangku kepentingan/pimpinan sebagai bahan pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi aktual serta penentuan kebijakan yang relevan. Setiap unit kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja.

Laporan kinerja menginformasikan capaian kinerja yang telah dihasilkan unit kerja sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Laporan kinerja adalah laporan kinerja tahunan yang berisi pertanggungjawaban kinerja dan merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada unit kerja atas penggunaan anggaran. Hal terpenting yang diperlukan dalam penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi serta pengungkapan secara memadai terhadap hasil pengukuran kinerja. Laporan kinerja yang disusun harus menggambarkan kinerja unit kerja, yang dilaksanakan melalui penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja dengan menggunakan sumber daya yang ada.

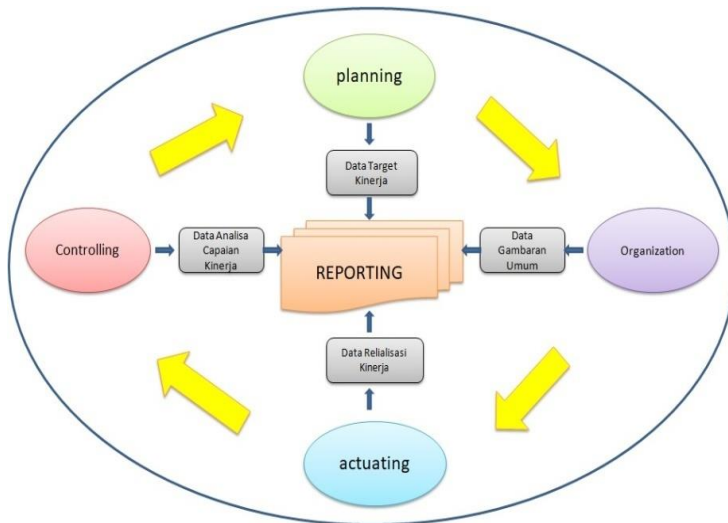
Ruang lingkup pelaporan Kinerja meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan tanggungjawab atas mandat yang diberikan, pendelegasian wewenang, ataupun amanah kepada seorang pejabat publik berikut berbagai sumber daya yang digunakan untuk mencapai misinya. Lingkup pelaporan kinerja yang dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah adalah kinerja instansi pemerintah dalam arti keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran dan tujuan instansi pemerintah.

Dalam pengungkapan akuntabilitas kinerja instansi, selain dipaparkan hasil pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan analisis akuntabilitas kinerja, juga diuraikan secara sistematis keberhasilan/kegagalan, hambatan/kendala, dan permasalahan yang dihadapi serta langkah-langkah antisipatif yang akan diambil oleh instansi. Selain itu, lingkup pelaporan kinerja juga meliputi akuntabilitas keuangan yang menyajikan alokasi dan realisasi anggaran bagi pelaksanaan tugas, termasuk analisis mengenai capaian indikator kinerja instansi.

Pelaporan kinerja ini di samping melaporkan aktivitas atau program yang dilakukan oleh Organisasi/instansi baik yang laksanakan secara langsung maupun aktivitas yang tidak dilaksanakan secara langsung tetapi mempengaruhi kinerja organisasi/instansi pemerintah. Untuk itu diperlukan koordinasi dan sinronisasi antara dengan pihak lain sehingga laporan kinerja yang dihasilkan menjadi sarana untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan perbaikan manajemen organisasi.

Untuk memperoleh pelaporan kinerja yang efektif dan baik maka, setiap tahapan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan monitoring evaluasi akan menghasilkan data yang digunakan sebagai bahan untuk menyusun laporan kinerja. Inilah posisi penting dari pelaporan (reporting) dalam manajemen dimana pelaporan mengumpulkan atau mengkompilasi semua data dan informasi dari semua tahapan manajemen untuk menjadi laporan.

Bagan Kedudukan Pelaporan dalam Manajemen



Sumber: Literatur manajemen dan hasil olahan, 2021

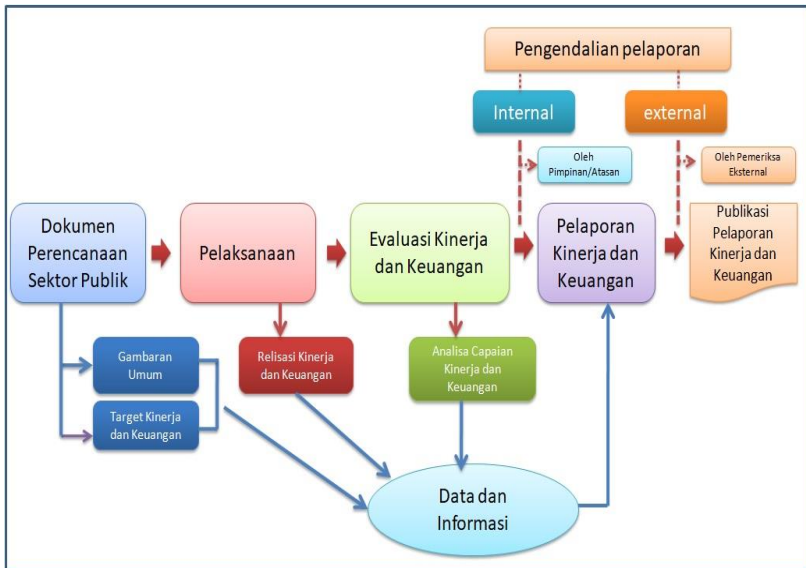
Hal-hal yang dilaporkan pada laporan kinerja terkait dengan informasi hasil pengukuran indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), dan dampak (*impact*). Pelaporan indikator masukan adalah pelaporan hasil pengukuran sumber daya yang digunakan oleh suatu organisasi dalam rangka menghasilkan keluaran. Ukuran masukan menunjukkan jumlah sumber daya yang digunakan untuk suatu program, aktivitas, atau organisasi. Pelaporan indikator keluaran (*output*) adalah hasil pengukuran keluaran langsung suatu proses berupa barang atau jasa yang dihasilkan. Ukuran keluaran menunjukkan hasil pelaksanaan program atau kegiatan. Pelaporan indikator hasil (*outcome*) adalah untuk melaporkan hasil pengukuran nilai dari suatu program. pengukuran indikator hasil mengukur nilai kualitas dari keluaran tersebut atau apa yang ingin dicapai dari program tersebut. Pelaporan indikator dampak (*impact*) adalah melaporkan hasil membandingkan antara dampak program dengan dampak prakiraan keadaan yang akan terjadi apabila program tersebut tidak ada atau untuk

mengukur apa yang ingin diubah dari Program atau aktivitas tersebut. Pengukuran indikator dampak sebisa mungkin diusahakan sampai pada penentuan manfaat dan biaya sosial.

Implementasi Pengendalian dalam Pelaporan

Menurut Randy R Wrihatnolo & Riant Nugroho Dwijowijoto (2006; <https://carapedia.com/>) Pengendalian adalah suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif). Menurut (Schermerhorn,2002), Pengendalian adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengendalian dalam pelaporan merupakan suatu tindakan pengawasan dan korektif terhadap laporan kinerja dan keuangan yang disusun berdasarkan data dan informasi yang tersedia sebelum dipublikasi kepada masyarakat atau publik. Pengendalian terhadap pelaporan kinerja dan keuangan bertujuan agar laporan yang dihasilkan berkualitas dan berguna bagi kemajuan organisasi, oleh karena itu dibutuhkan data dari setiap tahapan mulai dari perencanaan berupa data target kinerja dan data input, data gambaran umum, data realisasi pelaksanaan, data hasil monitoring evaluasi. Semua data tersebut diolah oleh tim penyusun laporan kinerja dan keuangan menjadi dummies laporan yang selanjutnya akan diperiksa oleh pimpinan atau tim pemeriksa laporan sebelum diterbitkan. Alur pengendalian dalam pelaporan Kinerja dan keuangan dapat dilihat pada bagan di bawah ini.

Bagan Pengendalian Pelaporan Kinerja dan Keuangan Sektor Publik



Sumber: Hasil olahan, 2021

Untuk instansi pemerintah, terdapat berbagai aturan yang mengatur terkait pelaporan kinerja dan keuangan yaitu Inpres 7/1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, PP 8/2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, dan PP 39/2006 tentang Tata Cara dan Pengendalian Pelaksanaan Rencana Pembangunan. Pada praktiknya, yang telah berjalan secara reguler adalah pelaporan kinerja berdasarkan Inpres 7/1999 yang dikenal sebagai Lakip, yang merupakan singkatan dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Lakip adalah laporan yang berisikan akuntabilitas dan kinerja suatu instansi pemerintah. Lakip memuat laporan yang membandingkan rencana dan realisasi.

Instansi pemerintah harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan/kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Lakip merupakan media utama yang menuangkan kinerja instansi pemerintah. Pelaporan kinerja ini mengkomunikasikan capaian kinerja organisasi dalam suatu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah diatur tentang ketentuan tahapan pelaksanaan reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah sebelum ditandatangani oleh pimpinan instansi dan disampaikan kepada Kementerian PAN & RB. Tahapan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas dari laporan kinerja serta memberikan informasi kinerja yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Tahapan Reviu merupakan salah satu bentuk implementasi Pengendalian dalam pelaporan kinerja untuk memastikan bahwa laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang baik dan berkualitas.

Untuk mendukung hal tersebut maka Kementerian Pendayagunaan Aparatus Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) telah menerbitkan petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja dan tata cara reviu instansi pemerintah yang termuat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatus Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014. Dalam Peraturan tersebut disebutkan bahwa Reviu adalah penelaahan atas laporan kinerja untuk memastikan bahwa laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat dan berkualitas. Tujuan dilaksanakannya reviu atas laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah: Membantu penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan Memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan

data/informasi kinerja Instansi Pemerintah sehingga dapat menghasilkan Laporan Kinerja yang berkualitas.

Untuk mencapai hal tersebut diatas, maka apabila pereviu menemukan kelemahan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja dan kesalahan penyajian data/informasi dan penyajian laporan kinerja, maka unit pengelola kinerja harus segera melakukan perbaikan atau koreksi atas kelemahan/kesalahan tersebut secara berjenjang. Rangkaian aktivitas dalam pelaporan reviu dititikberatkan pada pertanggungjawaban pelaksanaan reviu yang pada pokoknya mengungkapkan prosedur reviu yang dilakukan, kesalahan atau kelemahan yang ditemui, langkah perbaikan yang disepakati, langkah perbaikan yang telah dilakukan dan saran perbaikan yang tidak atau belum dilaksanakan, laporan tersebut merupakan dasar penyusunan pernyataan telah direviu.

Hasil pelaporan reviu merupakan dasar bagi pereviu untuk membuat pernyataan telah direviu, yang antara lain menyatakan bahwa:

1. Reviu telah dilakukan atas laporan kinerja untuk tahun yang bersangkutan.
2. Reviu telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman reviu laporan kinerja.
3. Semua informasi yang dimuat dalam laporan reviu adalah penyajian manajemen.
4. Tujuan reviu adalah untuk memberikan keyakinan mengenai akurasi, keandalan dan keabsahan informasi kinerja dalam laporan kinerja kepada pimpinan instansi pemerintah.
5. Tujuan reviu adalah untuk memberikan keyakinan mengenai akurasi, keandalan dan keabsahan informasi kinerja dalam laporan kinerja kepada pimpinan instansi pemerintah.

Berikut adalah contoh sistematika penulisan laporan kinerja yang digunakan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang diterbitkan dimana salah satu dokumen yang dilampirkan adalah Lembar pernyataan bahwa laporan kinerja telah direviu oleh Tim Evaluasi Internal.

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

IKHTISAR EKSEKUTIF

BAB I PENDAHULUAN

- A. GAMBARAN UMUM
- B. DASAR HUKUM
- C. TUGAS DAN FUNGSI SERTA STRUKTUR ORGANISASI
- D. ISU-ISU STRATEGIS/PERMASALAHAN UTAMA

BAB II PERENCANAAN KINERJA

BAB III AKUNTABILITAS KINERJA

- A. CAPAIAN KINERJA ORGANISASI
- B. REALISASI ANGGARAN

BAB IV PENUTUP

LAMPIRAN :

- Dokumen Perjanjian Kinerja
- Dokumen Pengukuran Kinerja
- Lembar pernyataan bahwa laporan kinerja telah direviu oleh Tim Evaluasi Internal

PERNYATAAN TELAH DIREVIU

**BIRO HUKUM
SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
TAHUN ANGGARAN 2020**

Kami telah mereviu laporan kinerja Biro Hukum untuk tahun anggaran 2020 sesuai pedoman reviu atas laporan kinerja. Substansi informasi yang dimuat dalam laporan kinerja menjadi tanggungjawab manajemen Biro Hukum.

Reviu bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas laporan kinerja telah disajikan secara akurat, andal, dan valid.

Berdasarkan reviu kami, tidak terdapat kondisi atau hal-hal yang menimbulkan perbedaan dalam menyakini keandalan informasi yang disajikan di dalam laporan kinerja ini.

Jakarta, 31 Januari 2021
Ketua Tim Reviu



Popon Koribah
NIP. 19670308 199403 2 001

Penutup

Pelaporan Sektor Publik (pemerintah) terdiri dari laporan kinerja dan laporan keuangan. Laporan ini berasal dari data dan informasi yang terdiri dari data gambaran umum, data target kinerja dan keuangan, data realisasi pelaksanaan kinerja dan keuangan serta hasil analisa terhadap capaian kinerja dan keuangan sector public. Laporan yang telah disusun kemudian di reviu oleh tim pengawas internal sebagai bagian dari pengendalian terhadap sistematika dan substansi pelaporan sebelum di audit atau di periksa oleh tim audit eksternal. Laporan yang telah diaudit kemudian dapat dipublikasi bagi masyarakat umum.

Daftar Pustaka

- Arifiyadi, T. (2011). Konsep tentang Akuntabilitas dan Implementasinya di Indonesia, Available: <http://woroastuti.blogspot.com/2011/03/konseptentang-akuntabilitas-dan.html> [16/10/2021]
- Aruan, C, dkk (2021). Modul Pelatihan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, Jakarta
- Dalma, M. A (2021). Pengertian POAC: Planning, Organizing, Actuating, Controlling. Available: <http://dosenpintar.com/pengertian-poac/> [19/10/2021]
- Harahap, R (Editor), (2013). Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik, Konsep, Praktik, Studi kasus, Topik Lanjutan, Pusat informasi Pengawasan BPKP, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
- Sagala, B. (2017). Materi: Kebijakan Perencanaan Pembangunan Daerah (Sesuai UU 23/2014). Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah, Kementerian Dalam Negeri, Jakarta.
- Yunus, N (2016). Reporting (Pelaporan). Available: <http://nurfaizinyunus.blogspot.com/2015/03/reporting-pelaporan.html>

Profil Penulis



Frits Isak Lake, S.Sos

Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nusa Cendana Kupang pada tahun 2005. Ketertarikan penulis terhadap Pengendalian Kinerja dan Keuangan Sektor Publik dimulai pada tahun 2013 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengikuti Diklat Fungsional Perencana Pertama yang dilaksanakan oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencanaan (Pusbindiklatren) Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan kemudian di angkat menjadi Fungsional Perencana Pertama. Penulis kemudian melanjutkan diklat untuk menjadi Perencana Muda pada Universitas Gadjah Mada pada tahun 2015. Selain itu Penulis juga mengikuti diklat Monitoring dan Evaluasi Kinerja pada Institut Teknologi Bandung pada tahun 2018.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Pengendalian, Evaluasi dan Pelaporan. Sejak Tahun 2017, Penulis ditempatkan di Bidang Pengendalian dan Evaluasi pada Bappelitbangda Provinsi Nusa Tenggara Timur dan melakukan pengendalian, evaluasi terhadap pelaporan Perangkat Daerah dan Kabupaten/Kota. Penulis juga menjadi Anggota Asosiasi Perencana Pembangunan Indonesia (AP2I) dan aktif dalam kegiatan seminar dan bimtek perencanaan yang dilaksanakan oleh Pusbindiklatren.

Email Penulis: frits.lake@gmail.com

AUDIT KINERJA SEKTOR PUBLIK

Charli Sitinjak, M.Si.

Universitas Sains dan Teknologi Komputer

Pendahuluan

Audit kinerja pada sektor publik merupakan cara yang dilakukan secara objektif dan sistematis terhadap berbagai macam bukti untuk menilai kinerja entitas yang diaudit dalam hal ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dengan tujuan untuk menciptakan kinerja dan entitas yang diaudit menjadi baik, serta berupaya untuk meningkatkan pelayanan dan akuntabilitas publik. Akuntabilitas ini terkait sangat erat dengan instrument yang berfokus untuk mengontrol pencapaian terhadap layanan dan transparansi kepada masyarakat.

Sektor publik sendiri dapat kita bagi menjadi dua:

1. Sektor Pemerintah, sektor ini terdiri atas semua unit pemerintah dan institusi nirlaba (*nonprofit institutions*) yang dikendalikan dan didanai secara langsung oleh pemerintah. Di Indonesia sendiri sektor pemerintahan ini dibagi menjadi tiga subsektor, yaitu Pemerintah Pusat, Pemerintah Provisinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota.;
2. Perusahaan publik, perusahaan public terdiri dari perusahaan yang bersifat keuangan dan perusahaan nonkeuangan. Perusahaan publik keuangan mencakup bank sentral dan perusahaan

penyimpanan yang dikendalikan oleh unit pemerintah. Sedangkan perusahaan non publik non keuangan adalah seluruh perusahaan nonfinansial yang dikendalikan oleh unit pemerintah.

Pemerintahan yang bersih atau *good governance* ditandai dengan tiga pilar utama yang merupakan elemen dasar yang saling berkaitan. Ketiga elemen dasar tersebut adalah partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Suatu pemerintahan yang baik harus membuka pintu yang seluas-luasnya agar semua pihak yang terkait dalam pemerintahan tersebut dapat berperan serta atau berpartisipasi secara aktif, jalannya pemerintahan harus diselenggarakan secara transparan dan pelaksanaan pemerintahan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan. Dalam bahasa akuntansi, akuntabilitas (kemampuan memberikan pertanggungjawaban) merupakan dasar dari pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan pemerintah tersebut memegang peran yang penting agar dapat memenuhi tugas pemerintahan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dalam suatu masyarakat yang demokratis.

Pelaporan keuangan yang bersifat transparan merupakan suatu tuntutan yang diberikan oleh rakyat dalam suatu pemerintahan yang bersifat demokrasi. Sebaliknya pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan lapran keuangan secara transparan kepada masyarakat. Pemerintah demokratis wajib bertanggung jawab atas integritas, kinerja, dan kepengurusan, sehingga pemerintah wajib menyediakan informasi yang bertujuan untuk menaksir akuntabilitas serta membantu dalam pengambilan keputusan ekonomi, sosial dan politik. Disini pemerintah memiliki peranan sebagai entitas pelapor (*reporting entity*) yang memiliki kewajiban

dalam membuat pelaporan keuangan dengan beberapa pertimbangan berikut: (Partono, 2000).

1. Pemerintah menguasai dan mengendalikan sumber-sumber yang signifikan.
2. Penggunaan sumber-sumber tersebut oleh pemerintah dapat berdampak pada kesejahteraan ekonomi rakyat.
3. Adanya pemisahan antara manajemen dan kepemilikan sumber-sumber tersebut.

Audit sektor publik di Indonesia dikenal sebagai audit keuangan negara. Audit keuangan negara ini sendiri telah diatur dalam UU No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Laporan keuangan ini merupakan hasil kinerja organisasi sektor publik pemerintah yang bertujuan untuk menciptakan akuntabilitas sektor publik. Akuntabilitas disini mengacu kepada perseorangan, suatu kelompok atau suatu organisasi yang wajib melaksanakan kewenangan dan pemenuhan tanggung jawab. Kewajiban tersebut meliputi:

1. *Answering*, usaha untuk memberikan penjelasan atau justifikasi untuk pelaksanaan dan/atau pemenuhan tanggung jawab.
2. *Reporting*, pelaporan hasil atas pelaksanaan dan/atau pemenuhan.
3. *Producing*, asumsi kewajiban atas hasil yang dicapai.

Seiring dengan tingginya tuntutan yang timbul dari masyarakat agar organisasi sektor publik mempertahankan kualitas, profesionalisme dan akuntabilitas publik serta *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya, serta guna memberikan jaminan akan dilakukannya pertanggungjawaban publik oleh organisasi sektor publik, maka diperlukan audit

terhadap organisasi sektor publik tersebut. Audit yang dilakukan tidak hanya terbatas pada audit keuangan dan kepatuhan, namun perlu diperluas dengan melakukan audit terhadap kinerja organisasi sektor publik tersebut.

Pengertian Audit Kinerja

Menurut UU No.15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, mendefinisikan audit kinerja sebagai audit atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri dari atas audit aspek ekonomi dan efisiensi serta audit aspek efektifitas. Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) menyatakan bahwa audit kinerja mencakup tujuan yang luas dan bervariasi, termasuk tujuan yang berkaitan dengan penilaian hasil dan efektivitas program, ekonomi, dan efisiensi, pengendalian internal, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa tujuan dasar dari audit kinerja adalah untuk menilai kinerja suatu organisasi, program, atau kegiatan yang meliputi audit atas aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Audit kinerja merupakan perluasan dari audit keuangan dalam hal prosedur dan tujuan.

Karakteristik Audit Kinerja

Karakteristik audit kinerja adalah sesuatu yang hanya dimiliki oleh audit kinerja, hal ini juga menjadi pembeda antara audit kinerja dan audit lainnya. Dalam audit kinerja hal yang dicari adalah apakah sesuatu yang telah dilakukan oleh suatu lembaga sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang ada. Professor Soemarjo Tjitro (1980) memberikan beberapa karakteristik dari audit kinerja, yaitu:

1. Pemeriksaan oprasional
2. Pemeriksa haruslah wajar
3. Pemeriksa haruslah memiliki pengetahuan dan keterampilan dari berbagai macam bidang seperti ekonomi, hukum, moneter, statistik, komputer, dan sebagainya
4. Pemeriksa harus dapat berfikir menggunakan sudut pandang pimpinan dari organisasi yang diperiksanya guna mendapatkan hasil pemeriksaan yang baik
5. Pemeriksaan oprasional harus dapat berfungsi sebagai suatu peringatan dini agar pimpinan dapat melakukan tindakan korektif yang tepat guna memperbaiki organisasinya.

Manfaat Audit Kinerja

Manfaat audit kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja suatu entitas dan akuntabilitas publik. Dengan dilakukannya audit kinerja diharapkan dapat meningkatkan dan memulihkan kualitas kerja sektor publik. Audit kinerja juga diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas publik yang berupa perbaikan pertanggung jawaban manajemen kepada lembaga perwakilan, pengembangan dalam bentuk-bentuk laporan akuntabilitas, serta perbaikan indikator kerja.

Peningkatan Kinerja

Audit kinerja dapat meningkatkan kinerja suatu entitas yang diaudit dengan cara sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi permasalahan dan alternative penyelesaiannya. Auditor sebagai pihak yang berdiri sendiri (independen) dapat membantu memberikan suatu pandangan kepada manajemen untuk melihat permasalahan secara lebih terperinci dari sisi oprasional. Auditor dapat melakukan diskusi dengan

orang-orang yang berkecimpung di bidang oprasional dan menginformasikan hal tersebut kepada manajemen, hal ini dilakukan guna memberikan definisi yang lebih baik terhadap suatu permasalahan.

2. Mengidentifikasi sebab-sebab aktual dari suatu permasalahan yang dapat diatasi oleh kebijakan manajemen atau tindakan lainnya. Auditor harus dapat menetapkan suatu permasalahan yang aktual dan solusi yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Auditor sebaiknya tidak memberikan rekomendasi atau usulan perbaikan jika tidak dapat membantu dalam pelaksanaan rekomendasi tersbut.
3. Mengidentifikasi peluang atau kemungkinan untuk mengatasi keborosan atau ketidakefisienan. Pengurangan biaya merupakan elemen yang penting dalam audit kinerja. Namun penghematan yang dilakukan dapat menyebabkan masalah yang lebih besar dalam jangka panjang. Biaya harus berada pada suatu tingkat yang tepat dan jika perlu dilakukan tindakan pemotongan biaya. Keputusan yang diambil dalam pemotongan biaya juga wajib mempertimbangkan dampaknya terhadap keseluruhan oprasi.
4. Mengidentifikasi kriteria untuk menilai pencapaian tujuan organisasi. Pada beberapa kasus, kriteria yang terkait mungkin tidaklah ada. Oleh sebab itu, auditor dapat membantu manajemen dalam membentuk kriteria tersebut.
5. Melakukan evaluasi atas sistem pengendalian internal. Auditor wajib menentukan apakah mekanisme dalam pelaporan telah menyediakan infomasi tentang efektivitas operasional. Beberapa hal

yang dapat dijadikan bahan pertimbangan antara lain:

- a. Apakah ada perbedaan tingkat kedalaman/detail dari sebuah laporan?
 - b. Apakah ada informasi yang belum disajikan dalam laporan?
 - c. Apakah indikator kinerja telah dipertimbangkan dalam menyusun laporan? dan lain sebagainya.
6. Menyediakan jalur komunikasi antara tataran oprasional dan manajemen. Di beberapa organisasi, terdapat perbedaan yang jelas antara tataran oprasional dan magement namun ada beberapa organisasi yang tidak membedakan secara jelas antara keduanya. Hubungan kerja dalam organisasi ini adalah keputusan dari manajemen. Audit kinerja dapat menjadi sarana untuk menyampaikan permasalahan yang tidak dapat disalurkan melalui struktur komunikasi yang sudah disusun di organisasi tersebut.
7. Melaporkan permasalahan. Audit kinerja dapat menjadi sarana guna menyampaikan permasalahan yang ada di perusahaan kepada manajemen sehingga kerugian ataupun dampak lainnya yang dapat diakibatkan oleh permasalahan tersebut dapat segera diatasi.

Peningkatan Akuntabilitas Publik

Pada sektor publik, audit kinerja dilakukan guna meningkatkan akuntabilitas, berupa perbaikan pertanggungjawaban manajemen kepada lembaga perwakilan; pengembangan bentuk-bentuk laporan akuntabilitas; perbaikan terhadap indikator kinerja; perbaikan perbandingan kinerja antara organisasi sejenis yang diperiksa; serta penyajian informasi yang lebih jelas

dan informatif. Perubahan dan perbaikan dapat terjadi diakibatkan adanya temuan audit. Umumnya, rekomendasi dari auditor dapat menjadi acuan untuk mencapai suatu perubahan dan perbaikan tersebut. Oleh karena itu, dalam menyusun sebuah rekomendasi tim auditor wajib memperhatikan segala aspek dan kemungkinan yang terjadi.

Tujuan Audit Kinerja

Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) menyatakan bahwa audit kinerja mencakup tujuan yang luas dan bervariasi, termasuk tujuan yang berkaitan dengan penilaian hasil dan efektivitas program, ekonomi dan efisiensi, pengendalian internal, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta bagaimana cara untuk meningkatkan efektivitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tujuan dasar dari audit kinerja ialah menilai suatu kinerja suatu organisasi, program, atau kegiatan yang meliputi audit atas aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Audit kinerja (*performance audit*) merupakan perluasan atas audit laporan keuangan atas prosedur dan tujuan.

Jenis Audit Kinerja

Audit yang dilakukan dalam audit kinerja meliputi audit ekonomi, audit efisiensi dan audit efektivitas. Audit ekonomi dan audit efisiensi disebut *management audit* atau *operational audit*, sedangkan audit efektivitas disebut *program audit*.

1. Audit Ekonomi

Konsep yang pertama dalam pengelolaan organisasi sektor publik ialah ekonomi, yang berarti pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan antara input dan *input*

value yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sector publik dapat meminimalisir *input resource* yang digunakan, yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif.

2. Audit Efisiensi

Konsep kedua dalam manajemen organisasi sector publik ialah efisiensi, yaitu pencapaian *output* yang maksimal dengan *input* tertentu atau dengan penggunaan *input* yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan *input/output* yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa ekonomi memiliki arti biaya terendah, sedangkan efisiensi mengacu pada rasio terbaik antara output dan biaya (*input*). Ini dikarenakan keduanya diukur dalam unit yang berbeda, maka efisiensi dapat terwujud ketika dengan sumber daya yang ada dapat dicapai output yang maksimal atau output tertentu dapat dicapai dengan sumber daya yang sekecil-kecilnya.

Audit ekonomi dan efisiensi bertujuan untuk menentukan suatu entitas telah memperoleh, melindungi, menggunakan sumber dayanya secara ekonomis, dan efisien. Selain itu, juga bertujuan untuk menentukan dan mengidentifikasi penyebab terjadinya praktik-praktik yang tidak ekonomis dan efisien, termasuk ketidakmampuan organisasi untuk mengelola sistem informasi, administrasi, dan struktur organisasi.

Menurut *The General Accounting Office Standards* (1994), beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam audit ekonomi dan efisiensi, yaitu dengan

mempertimbangkan apakah entitas yang diaudit telah:

- a. Mengikuti ketentuan pelaksanaan pengadaan yang sehat
- b. Melakukan pengadaan sumber daya (jenis, mutu dan jumlah) sesuai dengan kebutuhan pada biaya terendah
- c. Melindungi dan memelihara semua sumber daya yang ada secara memadai
- d. Menghindari duplikasi pekerjaan atau kegiatan yang tanpa tujuan atau kurang jelas tujuannya
- e. Menghindari adanya pengangguran sumber daya atau jumlah pegawai yang berlebihan
- f. Menggunakan prosedur kerja yang efisien
- g. Menggunakan sumber daya (staf, peralatan dan fasilitas) yang minimum dalam menghasilkan atau menyerahkan barang/jasa dengan kuantitas dan kualitas yang tepat
- h. Mematuhi persyaratan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan perolehan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya negara
- i. Melaporkan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai kehematan dan efisiensi (Mardiasmo, 2002).

Untuk dapat mengetahui apakah organisasi telah menghasilkan output yang optimal dengan sumber daya yang dimilikinya, auditor dapat membandingkan output yang telah dicapai pada periode yang bersangkutan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kinerja tahun-tahun sebelumnya dan

unit lain pada organisasi yang sama atau pada organisasi yang berbeda.

3. Audit Efektifitas

Konsep yang ketiga dalam pengelolaan organisasi sektor publik adalah efektivitas. Efektivitas berarti tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Efektivitas merupakan perbandingan antara outcome dengan output. Outcome seringkali dikaitkan dengan tujuan (objectives) atau target yang hendak dicapai. Jadi dapat dikatakan bahwa efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Audit Commission (1986) disebutkan bahwa efektivitas berarti menyediakan jasa-jasa yang benar sehingga memungkinkan pihak yang berwenang untuk mengimplementasikan kebijakan dan tujuannya.

Audit efektivitas bertujuan untuk menentukan tingkat pencapaian hasil atau manfaat yang diinginkan, kesesuaian hasil dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya dan menentukan apakah entitas yang diaudit telah mempertimbangkan alternatif lain yang memberikan hasil yang sama dengan biaya yang paling rendah. Secara lebih rinci, tujuan pelaksanaan audit efektivitas atau audit program adalah dalam rangka:

- a. Menilai tujuan program, baik yang baru maupun yang sudah berjalan, apakah sudah memadai dan tepat
- b. Menentukan tingkat pencapaian hasil suatu program yang diinginkan
- c. Menilai efektivitas program dan atau unsur-unsur program secara terpisah

- d. Mengidentifikasi faktor yang menghambat pelaksanaan kinerja yang baik dan memuaskan
- e. Menentukan apakah manajemen telah mempertimbangkan alternatif untuk melaksanakan program yang mungkin dapat memberikan hasil yang lebih baik dan dengan biaya yang lebih rendah
- f. Menentukan apakah program tersebut saling melengkapi, tumpang-tindih atau bertentangan dengan program lain yang terkait
- g. Mengidentifikasi cara untuk dapat melaksanakan program tersebut dengan lebih baik
- h. Menilai ketaatan terhadap peraturan perundangundangan yang berlaku untuk program tersebut
- i. Menilai apakah sistem pengendalian manajemen sudah cukup memadai untuk mengukur, melaporkan dan memantau tingkat efektivitas program
- j. Menentukan apakah manajemen telah melaporkan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai efektivitas program.

Efektivitas berkenaan dengan dampak suatu output bagi pengguna jasa. Untuk mengukur efektivitas suatu kegiatan harus didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hal ini belum tersedia, auditor bekerja sama dengan manajemen puncak dan badan pembuat keputusan untuk menghasilkan kriteria tersebut dengan berpedoman pada tujuan pelaksanaan suatu program. Meskipun efektivitas suatu program tidak dapat diukur secara langsung, ada beberapa alternatif yang dapat

digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan suatu program, yaitu mengukur dampak atau pengaruh evaluasi oleh konsumen dan evaluasi yang menitikberatkan pada proses, bukan pada hasil. Tingkat komplain dan tingkat permintaan dari pengguna jasa dapat dijadikan sebagai pengukuran standar kinerja yang sederhana untuk berbagai jasa. Evaluasi terhadap pelaksanaan suatu program hendaknya mempertimbangkan apakah program tersebut relevan atau realistis, apakah ada pengaruh dari program tersebut, apakah program telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan apakah ada cara-cara yang lebih baik dalam mencapai hasil.

Daftar Pustaka

- General Accounting Office, (1994), Auditing Standard, GAO, Washington DC.
- Mardiasmo, 2002. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Partono. 2000. Laporan Keuangan Pemerintah: Upaya Menuju Transparansi dan Akuntabilitas. Media Akuntansi.PT. Reflika Aditama.
- Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN).
- Tjitrosidojo, Soemardjo. 1980. Bunga rampai menuju pemeriksaan pengelolaan (manajemen auditing). Van Hoeve Jakarta : Ichtiar Baru.
- UU No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Profil Penulis



Charli Sitinjak, M.Si

Ketertarikan penulis pada bidang ilmu psikologi dimulai pada tahun 2014 silam. Hal ini membuat penulis mengambil pendidikan lanjut pada jurusan psikologi sains di Universitas Muhammadiyah Malang, dan saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan di Universitas Kebangsaan Malaysia dengan konsentrasi peminatan Psikologi Sosial.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Psikologi sosial, applied psikologi, traffic dan transport psikologi. Saat ini penulis tergabung sebagai peneliti di Universitas Sains dan Teknologi Komputer Semarang. Beberapa penelitian telah dilakukan dan didanai oleh internal maupun eksternal perguruan tinggi. Selain melakukan penelitian, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta.

Email Penulis: csintinjak@gmail.com

EVALUASI KINERJA

Yudith Febrianty Lerrick, S.E., M.M.

Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

Pada bab ini kita akan mempelajari tentang evaluasi kinerja dan penerapan *balanced scorecard* untuk menilai kinerja organisasi. Terkadang penggunaan istilah sektor publik dan sektor pemerintah dipakai secara bergantian. Secara definisi, keduanya memiliki sedikit perbedaan. Sektor Publik mencakup sektor pemerintah dan organisasi di bawah kepemilikan dan kendali pemerintah. Contoh yang paling umum adalah badan usaha milik negara. Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Bidang Kesehatan, keamanan dan transportasi adalah contoh sektor publik (Mahsun, 2013:7).

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan yang tujuannya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga orientasi organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat. Tetapi dalam pelaksanaannya penyelenggaraan pelayanan publik sampai saat ini belum memenuhi harapan masyarakat. Dengan adanya pandangan seperti ini maka sekarang

organisasi publik menghadapi tantangan strategis yang cukup besar dan tantangan yang berat untuk menjadi lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat dengan meningkatkan kualitas dan efisiensi. Dengan demikian keadaan ini membuat sistem kontrol manajemen pemerintah tidak cukup untuk mencapai beberapa tujuan strategis, sehingga organisasi publik diminta untuk meningkatkan kinerja mereka secara efektif, inovatif dan efisien (Lupi *et al.*, 2011). Berbagai macam upaya perbaikan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik telah dilakukan oleh pemerintah, tetapi hasilnya belum mencapai maksimal. Sementara itu, masyarakat menuntut hak-hak mereka ketika berhubungan dengan penyelenggara pelayanan publik agar memberikan pelayanan yang terbaik. Untuk dapat memudahkan manajemen dalam mengendalikan, memantau serta meningkatkan proses evaluasi kinerja, maka diperlukan sistem penilaian kinerja yang efisien dan akurat.

Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor publik antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah mempunyai saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang Pendidikan, organisasi bidang Kesehatan, dan organisasi – organisasi massa (Mahsun, Firma dan Andre 2007:4-5). Mahsun (2009: 163) menyatakan bahwa organisasi publik dapat dibedakan menjadi 2, yaitu *pure non profit organizations* dan *quasi non profit organizations*. *Pure non profit organizations*, menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud utama untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN / BUMD, hibah dan sumbangan sedangkan *quasi non profit organizations*, menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud utama melayani

masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta dan kreditor. Contohnya rumah sakit dan institusi Pendidikan.

Evaluasi Kinerja

Dalam rangka memaksimalkan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, diperlukan evaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara periodik. Hal ini sejalan dengan pasal 7 ayat (3) huruf c Undang- Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik yang melakukan evaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik. Agar pelaksanaan evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik dapat dilakukan secara efektif pada kementerian atau lembaga dan pemerintah daerah, diperlukan peraturan Menteri pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik.

1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan pada 1(satu) atau beberapa jenis layanan sekaligus dengan tujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik, kemudian melakukan perbaikan peningkatan kualitas pelayanan publik. Seringkali kita menemukan kemiripan antara evaluasi dan pengukuran yang dipakai secara terpisah dan ada kalanya dipakai dalam satu rangkaian. Evaluasi adalah penilaian terhadap sesuatu. Oleh sebab itu untuk memudahkan, kata evaluasi harus dilengkapi dulu dengan objek yang dinilai. Misalnya evaluasi belajar di sekolah dasar, sekolah menengah dan sebagainya. Sedangkan Pengukuran (*measurement*) merupakan aktivitas penempatan nilai numerikal

atau angka terhadap suatu objek dengan menggunakan suatu instrument seperti mistar, timbangan, stopwatches dan sebagainya. Pengukuran jarang dilakukan sendiri, tetapi sering dilakukan dalam kaitan dengan evaluasi, asesmen atau riset.

Ada beberapa pengertian Evaluasi Kinerja menurut para ahli yaitu:

- a. Menurut Wibowo, Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu.
- b. Menurut Wirawan, Evaluasi kinerja sebagai proses penilaian oleh penilai (pajabat) yang melakukan penilaian (appraisal) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai (appraise) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.
- c. Menurut Surya Dharma, Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.

Dari pendapat para ahli manajemen tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu sistem informasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu (karyawan) dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan, (umumnya setahun sekali) dengan cara membandingkannya dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan terlebih dahulu. Aktivitas evaluasi kinerja karyawan ini merupakan program rutin bagi suatu organisasi baik instansi

pemerintah maupun bisnis dalam rangka pembinaan pegawai atau karyawan.

2. Maksud, Tujuan dan sasaran

Adapun maksud, tujuan dan sasaran sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik adalah:

a. Maksud dan Tujuan

Maksud dilakukan evaluasi kinerja Penyelenggara pelayanan publik yaitu sebagai acuan bagi Pembina/ penanggungjawab Penyelenggara pelayanan publik guna memperbaiki, dan menyempurnakan layanan yang sesuai dengan aspek- aspek Penyelenggara pelayanan publik.

Sedangkan tujuan dilakukan evaluasi kinerja Penyelenggara pelayanan publik yaitu:

- 1) Mengetahui capaian kinerja Penyelenggara pelayanan publik.
- 2) Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pemanfaatan hasil evaluasi.
- 3) Menjamin kualitas pelaksanaan evaluasi kinerja Penyelenggara pelayanan publik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan.

b. Sasaran Evaluasi

- 1) Meningkatnya tingkat kepatuhan Penyelenggara pelayanan public.
- 2) Meningkatnya publikasi pelayanan publik sesuai standar pelayanan.
- 3) Terwujudnya kepuasan masyarakat.

- 4) Meningkatkan penyelesaian pengaduan pelayanan publik.

3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman evaluasi kinerja Penyelenggara pelayanan public kini meliputi perencanaan evaluasi, pelaksanaan evaluasi, dan pelaporan hasil evaluasi. Agar penyelenggaraan pelayanan publik berjalan dengan baik sesuai dengan harapan, maka penyelenggara melakukan pemantauan secara rutin dan melakukan evaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara periodik.

4. *Balanced Scorecard (BSC)*

Pengertian *Balanced scorecard*

Balanced scorecard berasal dari 2 suku kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara penilaian keuangan dan non keuangan, penilaian jangka pendek dan penilaian jangka Panjang, antara penilaian yang bersifat internal dan penilaian yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat penilaian kinerja seseorang, yang berisikan angka-angka. Penilaian terhadap organisasi sangat penting dalam evaluasi kinerja yang berguna untuk memahami bagaimana manajemen berkontribusi terhadap tujuan dan strategi organisasi. Ada banyak teknik serta metode pengendalian strategis yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja manajemen strategis organisasi bisnis maupun publik, salah satu metode manajemen sistem berkala dan sistematis adalah *Balanced Scorecard* (Leung et al., 2006).

Balanced Scorecard (BSC) Pertamakali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, cepat dan komprehensif. *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis dan merevisi strategi organisasi (Campbell dkk., 2002).

Apabila *balanced scorecard* pada setiap level di komunikasikan dengan sangat baik dan jelas ke seluruh organisasi, maka setiap individu dalam organisasi dapat menyesuaikan aktivitas sehari-hari dengan strategi dan secara otomatis akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Hal ini berlaku tidak hanya bagi organisasi sektor privat tetapi bagi organisasi sektor publik termasuk organisasi pemerintahan. *Balance Scorecard* digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis yang tidak hanya berdasarkan pada ukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada perspektif keuangan saja tetapi juga pada aspek non keuangan. Pada organisasi sektor publik *balanced scorecard* dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada berbagai perspektif.

Fungsi *balance Scorecard*

Fungsi *balance scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Merupakan alat ukur perusahaan berkaitan dengan tercapainya visi dan misi perusahaan
- b. Merupakan alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan

- c. Merupakan panduan strategis untuk menjalankan suatu bisnis
- d. Sebagai alat analisis efektifitas strategi yang telah digunakan

Manfaat *balance scorecard*

Blocher dkk., (205:45) menyatakan ada empat manfaat dari *balanced scorecard* yaitu:

- a. Implementasi strategi dengan mengarahkan perhatian manajer pada factor kritis sukses (*critical success factor*) yang relevan dan cara mencapainya.
- b. Menentukan sifat dan arah perubahan yang harus dilakukan dalam pengimplementasian strategi.
- c. Menjadi dasar yang objektif bagi perusahaan dalam penilaian kinerja dan penentuan kompensasi manajemen.
- d. Menjadi suatu kerangka kerja bagi seluruh personel perusahaan dalam melakukann tindakan- tindakan yang mengarah pada pencapai tujuan.

Perspektif dalam *balance scorecard*

Ada empat perspektif dalam *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996 :25-29) yaitu:

- a. Perspektif Keuangan (Finansial)

Ukuran kinerja keuangan (Finansial) memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, Implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi kepada peningkatan laba perusahaan. Pemahaman perspektif keuangan ini sangat penting dalam manajemen karena masa depan suatu unit bisnis strategi sangat bergantung pada

posisi dan kekuatan keuangannya. Untuk itu beberapa rasio keuangan seperti laba bersih dan *Return on investment* (ROI) dapat diterapkan dalam pengukuran strategi untuk perspektif keuangan (finansial). Setiap manajemen bisnis penting untuk memastikan agar semua analisis rasio keuangan menunjukkan hasil yang baik, karena manajemen harus mampu dalam melunasi kewajiban utangnya kepada kreditor baik jangka pendek maupun jangka panjang, dan juga kemampuan menghasilkan keuntungan untuk pemegang saham.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ini, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing. Perspektif pelanggan mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan serta sampai dimana tingkat kepuasan yang diperoleh oleh pelanggan dan bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Proses evaluasi dan pengukuran perlu dilakukan untuk mencapai target finansial yang diharapkan. Ada 3 hal yang digunakan sebagai bahan penilaian pelanggan yaitu tingkat kepuasan pelanggan, seberapa besar penguasaan pangsa pasar perusahaan, dan profitabilitas konsumen. Hal ini digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan.

c. Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi

pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Tahapan dalam proses bisnis internal terdiri dari tiga komponen utama, yaitu sebagai berikut:

1) Proses inovasi

proses ini mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa sekarang dan masa yang akan datang serta mengembangkan solusi yang baru untuk kebutuhan pelanggan.

2) Proses Operasional

Proses ini mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional dan mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operational tersebut untuk meningkatkan efisiensi produk, meningkatkan kualitas produk dan proses.

3) Proses pelayanan

Proses ini berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, misalnya pelayanan setelah penjualan, pelayanan menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

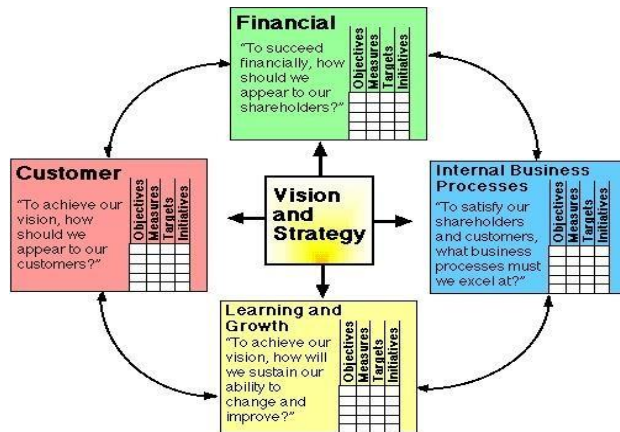
Menurut Setyawan (2018) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat dua dimensi pengukuran yaitu dimensi kemampuan dan dimensi motivasi. Dimensi kemampuan merupakan pengukuran kualitas kinerja yang meliputi tingkat kepuasan pegawai terhadap kebijakan instansi terkait upaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai guna

mendukung peningkatan kinerja organisasi. Beberapa hal yang tercakup dalam pengukuran dimensi kemampuan antara lain pemberian kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, pemberian kesempatan mengikuti diklat bagi peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif serta pemberian motivasi dan arahan dari pimpinan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas. Sedangkan dimensi motivasi merupakan pengukuran kualitas kinerja terakit tingkat kepuasan pegawai terhadap kebijakan instansi dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

Upaya peningkatan motivasi kinerja karyawan dapat dilihat dari kedisiplinan pegawai dalam absensi, menciotakan ruangan kerja yang mendukung bagi pengembangan ide dan inovasi, pemberian promosi yang sesuai dengan kemampuan, penerapan punishment bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, pimpinan selalu memberikan motivasi dan teladan yang baik, adanya apresiasi bagi pegawai yang berprestasi, Kerjasama dalam tim yang berjalan baik serta adanya komunikasi antar rekan kerja yang terjalin baik.

Berdasarkan penjelasan dari keempat perspektif diatas, dapat dilihat bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam *balanced scorecard* terdiri dari aspek – aspek keuangan (*financial aspect*) dan aspek-aspek non keuangan (*non financial aspect*).

Berdasarkan dari keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut, Kaplan dan Norton (1996:9) menggambarkan kerangka *balanced scorecard* seperti gambar 1 ini:



Gambar 1
Kerangka BSC

Sumber: Kaplan dan Norton (1996 : 9)

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik maka harus ada integrasi proses manajemen organisasi yang dimulai dari tahap perencanaan yaitu dengan menetapkan visi dan misi dalam mencapai tujuan organisasi kemudian dijalankan dalam strategi organisasi tersebut yang dapat diwujudkan kedalam empat perspektif *balanced scorecard* yang saling berkaitan (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran), yang harus memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar yaitu :

- 1) Apa yang harus kita perhatikan kepada pelanggan kita

- 2) Apa yang harus kita perlihatkan kepada pemegang saham
- 3) Proses bisnis apa yang harus kita kuasai
- 4) Bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?

Dari setiap perspektif tersebut masing-masing harus mencakup tujuan (Objectives), ukuran-ukuran (measures), kinerja yang digunakan, target yang ingin dicapai, dan inisiatif strategik yang harus dilakukan agar target dan misi organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Keberhasilan implementasi strategi akan sangat tergantung pada kemampuan organisasi untuk dapat mewujudkan visi dan misi serta strategi kedalam tindakan nyata.

***Balanced scorecard* untuk sektor publik**

Pada awalnya *balanced scorecard* dibuat untuk organisasi bisnis yang bergerak disektor swasta, tetapi seiring berjalannya waktu *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi non profit lainnya. Perbedaan yang paling penting antara organisasi sektor publik dan sektor swasta adalah pada tujuannya, yang mana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan pada sektor swasta lebih berorientasi pada laba. Tabel dibawah ini merupakan perbandingan *balanced scorecard* antara sektor publik dan sektor swasta:

Tabel 1.
Perbandingan *Balanced Scorecard* antara
Sektor Publik dan Sektor Swasta

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber: Mahmudi, 2010

Tahapan *balanced scorecard*

Menurut Rohm (2003) menyatakan ada enam tahapan dalam membangun *balanced scorecard* yaitu sebagai berikut:

- a. Menilai fondasi organisasi yang meliputi analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman organisasi yang dapat dilakukan dengan

menggunakan Analisis SWOT terhadap organisasi lainnya.

b. Membangun strategi bisnis

Dalam membangun strategi organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan, dan apakah strategis tersebut mendukung pencapaian misi organisasi.

c. Membuat tujuan organisasi

Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas- aktivitas yang harus dilakukan oleh organisasi dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya.

d. Membuat peta strategi (*strategic map*)

Bagi strategi bisnis, peta strategi atau *strategic map* dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan kedalam empat perspektif dari unit- unit dengan menggunakan hubungan sebab- akibat (*cause- effect relationship*)

e. Menentukan ukuran kinerja,

Ukuran atau indikator kinerja harus ditetapkan sesuai dengan tujuan- tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan- tujuan strategis yang ingin dicapai. Untuk setiap tujuan strategis harus ditetapkan paling sedikit satu ukuran kinerja.

f. Menyusun inisiatif,

Inisiatif adalah program- program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Inisiatif ditetapkan

berdasarkan target, yaitu tingkat kinerja yang diinginkan.

Tugas dan Evaluasi

Silahkan anda menjawab pertanyaan- pertanyaan dibawah ini sebagai bahan evaluasi dalam pembelajaran pada bab ini:

1. Jelaskan konsep evaluasi kinerja dengan menggunakan *balance scorecard*?
2. Jelaskan evaluasi kinerja yang diukur berdasarkan perspektif keuangan!
3. Jelaskan evaluasi kinerja yang diukur berdasarkan perspektif pelanggan!
4. Jelaskan evaluasi kinerja yang diukur berdasarkan perspektif bisnis internal!
5. Jelaskan evaluasi kinerja yang diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan!
6. Jelaskan tahap-tahap penerapan *balance scorecard*!
7. Jelaskan Perbedaan antar organisasi sektor swasta dan sektor publik!
8. Jelaskan menurut pemahaman Anda kerangka BSC tersebut!

Daftar Pustaka

- Blocher, Edward J., Chen, Kung H., and Lin, Thomas W. 2005. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 3rd Edition. McGraw Hill.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G. 2005. "Using the BSC as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy," <http://www.ssrn.com>.
- D. Setyawan, "Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso," *Jurnal Penelitian*, vol. 12(2), pp. 158- 169, 2018.
- Kaplan R.S & D.P. Norton. 1996. "The BSC: Translating Strategy Into Action. Boston" Harvard Business School Press
- Lupi, S., Verzola, A., Carandina, G., Salani, M., Antonioli, P., Gregorio, P., 2011. Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: A two year experience. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 9, 7. Perçin, S. 2008. Using the ANP approach in selecting
- Leung, L. C., Lam, K. C., Cao, D. 2006. Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process and the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57, 682–691.
- Mahsun, Moh. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Mahsun, Moh., Firma Sulistyowati & Heribertus Andre Purwanugraha. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFÉ.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen kinerja Sektor Publik*. Jakarta. STIE YKPN.
- Menpan RB Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2015 Tentang Pedoman evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik 2015

Nordiawan, Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Rohm, Howard. 2004. "Improve Public Sector Results with a balanced Scorecard".

<http://www.balancedscorecard.org>.

Wirawan. 2009. Evaluasi kinerja sumber daya manusia Teori aplikasi dan penelitian. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Profil Penulis



Yudith Febrianty Lerrick, S.E., M.M.

Penulis Lahir di Kupang menamatkan S1 Jurusan Akuntansi dan S2 Jurusan Manajemen Keuangan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen.

Email Penulis: lerrickyudith219@gmail.com

- 1 PERFORMANCE MEASUREMENT/PENGUKURAN KINERJA
Andi Hartati, S.Sos, M.A
- 2 KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA
Herny Constantia Fanggaldae, S.E., M.Ak
- 3 AKUNTABILITAS DAN AKUNTABILITAS KINERJA
Enita Binawati, S.E., M.Sc
- 4 PENGENDALIAN DAN PELAPORAN KINERJA
Dr. Siti Aisyah, S.E., M.M.
- 5 INDIKATOR KINERJA SEKTOR PUBLIK
Dr. Frits Oscar Fanggaldae, MEP., M.Si
- 6 PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN
Helda Marlin Ala, S.E., M.Si
- 7 MEKANISME PENGELOLAAN KEUANGAN PEMERINTAH DESA
Reny Rosari, S.E., M.Si
- 8 IMPLEMENTASI PENGENDALIAN DALAM PELAPORAN KINERJA DAN
KEUANGAN
Frits Isak Lake, S.Sos
- 9 AUDIT KINERJA SEKTOR PUBLIK
Charli Sitinjak, M.Si.
- 10 EVALUASI KINERJA
Yudith Febrianty Lerrick, S.E., M.M.

Editor :

Mesri Welhelmina Nisriani Manafe, S.E., M.Sc

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

