



Good Financial Governance

Triana Zuhrotun Aulia, Ahmad Junaidi, Rina Yuniarti, Dwi Saleha, Siti Noor Khikmah,
Ade Maya Saraswati, Indah Pratiwi, Padi Riswandi, Wahyul Furqon, Ilza febrina,
Acep Suherman, Eko Sudarmanto

Editor: Dr. Priyo Susilo, MM

GOOD FINANCIAL GOVERNANCE

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

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 Rp 100.000.000 (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).
3. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Triana Zuhrotun Aulia, Ahmad Junaidi, Rina Yuniarti, Dwi Saleha,
Siti Noor Khikmah, Ade Maya Saraswati, Indah Pratiwi,
Pedi Riswandi, Wahyul Furqon, Ilza Febrina,
Acep Suherman, Eko Sudarmanto

Editor: Dr. H. Priyo Susilo, MM.

GOOD FINANCIAL GOVERNANCE



Penerbit
MINHAJ PUSTAKA

Good Financial Governance

Copyright © Juli 2025

Penulis : Triana Zuhrotun Aulia
Ahmad Junaidi
Rina Yuniarti
Dwi Salcha
Siti Noor Khikmah
Ade Maya Saraswati
Indah Pratiwi
Pedi Riswandi
Wahyul Furqon
Ilza Febrina
Acep Suherman
Eko Sudarmanto

Editor : Dr. H. Priyo Susilo, MM.

Setting dan layout : Team Minhaj Pustaka

Desain cover : Team Minhaj Pustaka

Hak Penerbitan ada pada © Minhaj Pustaka 2025

Hakcipta © 2025 pada penulis

Ukuran: UNESCO (15,5 x 23 cm)

Halaman : viii, 212 hal

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit Minhaj Pustaka

Cetakan I, Juli 2025

ISBN: 978-634-7307-30-9



Penerbit
MINHAJ PUSTAKA

Jl. Pandawa II, DB 2, No. 97, Gelam Jaya, Pasar Kemis, Tangerang

Banten - Indonesia

Telp. 085717079887

E-mail : minhajpustaka@gmail.com

Website: www.minhajpustaka.id

PRAKATA PENULIS

Di tengah meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan, konsep *Good Financial Governance* menjadi semakin relevan dan mendesak untuk dipahami dan diterapkan secara menyeluruh. Tata kelola keuangan yang baik bukan hanya menjadi fondasi bagi keberlangsungan organisasi, tetapi juga menjadi penopang utama dalam membangun kepercayaan publik dan integritas institusi, baik di sektor publik maupun swasta.

Buku *Good Financial Governance* ini hadir sebagai upaya kolaboratif untuk menyajikan pemahaman yang utuh mengenai prinsip, praktik, dan tantangan tata kelola keuangan modern. Dengan menghadirkan kontribusi dari berbagai penulis yang memiliki keahlian di bidang masing-masing, buku ini mengupas mulai dari konsep dasar, regulasi dan kebijakan, peran lembaga keuangan dan audit, hingga pentingnya sistem pengendalian internal, transparansi, dan etika organisasi.

Tak hanya membahas aspek konvensional, buku ini juga menyoroti peran teknologi digital serta pendekatan tata kelola keuangan dalam perspektif Islam. Bab-bab yang tersusun secara sistematis ini diharapkan dapat memperkaya wawasan dan menjadi panduan bagi mahasiswa, dosen, praktisi, maupun pemangku kebijakan dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang lebih baik, berkelanjutan, dan bertanggung jawab.

Semoga buku ini memberikan kontribusi nyata dalam penguatan tata kelola keuangan yang berintegritas di berbagai sektor.

Selamat membaca.

DAFTAR ISI

PRAKATA PENULIS	v
DAFTAR ISI	vii
Konsep Dasar Good Financial Governance	1
Triana Zuhrotun Aulia	
Good Financial Governance	17
Ahmad Junaidi	
Regulasi dan Kebijakan Tata Kelola Keuangan	35
Rina Yuniarti	
Peran Lembaga Keuangan dan Audit dalam Governance .	51
Dwi Saleha	
Sistem Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko	63
Siti Noor Khikmah	
Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan	77
Ade Maya Saraswati	
Good Financial Governance dalam Sektor Publik	85
Indah Pratiwi	
Peran Teknologi dan Digitalisasi dalam Good Financial Governance	137
Pedi Riswandi	
Etika, Integritas dan Budaya Organisasi	153
Wahyul Furqon	
Indikator dan Pengukuran Kinerja Keuangan	163
Ilza Febrina	

Tantangan dan Masa Depan Good Finance Governance ..179

Acep Suherman

Islamic Financial Governance.....195

Eko Sudarmanto

Konsep Dasar Good Financial Governance

Oleh: Triana Zuhrotun Aulia

Dalam era modern yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan, konsep Good Financial Governance (GFG) menjadi elemen krusial dalam tata kelola organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. GFG tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis dalam mengelola anggaran, tetapi juga mencakup integritas kelembagaan, keterbukaan informasi, serta partisipasi publik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan (Saraswati & Rahman, 2021).

Prinsip-prinsip GFG meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi, dan supremasi hukum. Penerapan prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap penggunaan sumber daya keuangan dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan hukum, sekaligus memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Dalam konteks tata kelola pemerintahan, GFG dianggap sebagai fondasi utama dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berdaya saing (Herawati et al., 2023). Di sektor swasta, GFG memainkan peran strategis dalam membangun kepercayaan investor dan memperkuat reputasi perusahaan di mata publik.

Lebih jauh, GFG juga memiliki hubungan erat dengan keberlanjutan pembangunan dan pencegahan praktik korupsi. Organisasi yang menerapkan tata kelola keuangan yang baik cenderung memiliki sistem

pengendalian internal yang kuat, pelaporan keuangan yang kredibel, serta kebijakan yang responsif terhadap dinamika risiko fiskal dan keuangan global (Adriani, 2022). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep dasar GFG menjadi landasan penting untuk menganalisis kebijakan fiskal, merancang sistem audit yang efektif, dan memperkuat akuntabilitas publik di berbagai tingkat organisasi.

A. Definisi dan Ruang Lingkup Good Financial Governance

Definisi Good Financial Governance

Good Financial Governance (GFG) merupakan konsep yang berakar dari prinsip-prinsip good governance secara umum, namun secara spesifik berfokus pada tata kelola keuangan yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan efisien. Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), GFG adalah seperangkat prinsip dan praktik yang memastikan bahwa sumber daya keuangan dikelola secara optimal demi kepentingan publik, dengan menekankan integritas, kontrol internal yang memadai, dan keterbukaan informasi fiskal (OECD, 2020).

GFG mencakup tata kelola keuangan negara, lembaga publik, maupun organisasi non-pemerintah, dan berorientasi pada pelaksanaan anggaran yang efektif, pelaporan keuangan yang transparan, serta pengawasan yang berkelanjutan. Dalam konteks kebijakan fiskal, GFG bertujuan untuk memperkuat kredibilitas anggaran dan mendorong alokasi sumber daya yang efisien, baik di tingkat pusat maupun daerah (World Bank, 2021).

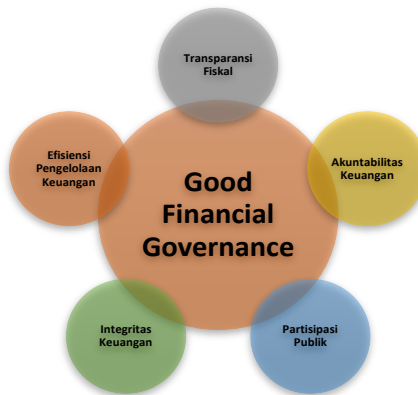
Definisi lain dikemukakan oleh Bawono dan Nurfadilah (2022), yang menegaskan bahwa GFG adalah sistem tata kelola keuangan yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, tanggung jawab, dan keterbukaan dalam setiap tahapan proses pengelolaan keuangan, mulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan dan pertanggungjawaban. Tujuannya bukan hanya untuk menghindari penyimpangan, tetapi juga untuk menjamin efektivitas dan efisiensi

penggunaan dana publik serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi keuangan publik.

Dengan demikian, GFG bukan sekadar rangkaian prosedur administratif, tetapi menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi dan penguatan akuntabilitas fiskal yang berkelanjutan. Dalam kerangka teoritisnya, GFG menyatu dengan prinsip-prinsip *new public management* dan *public sector accountability*, di mana lembaga negara dituntut untuk bertindak seperti entitas profesional yang mengedepankan kinerja dan transparansi (Rosdiana & Ikhsan, 2020).

Ruang Lingkup Good Financial Governance

Ruang lingkup GFG mencakup berbagai dimensi yang saling mendukung satu sama lain untuk mencapai pengelolaan keuangan yang optimal. Lima komponen utama yang termasuk dalam ruang lingkup GFG adalah: (1) transparansi fiskal, (2) akuntabilitas keuangan, (3) partisipasi publik, (4) integritas keuangan, dan (5) efisiensi pengelolaan keuangan.



Gambar 1. Ruang lingkup Good Financial Governance

a. Transparansi Fiskal

Transparansi fiskal menjadi pilar utama dalam tata kelola keuangan yang baik. Ini mencakup keterbukaan dalam menyampaikan informasi keuangan kepada publik, termasuk laporan anggaran,

perencanaan belanja, dan pelaksanaan anggaran. *Internasional Monetary Fund* (IMF) (2019) menekankan bahwa transparansi dalam keuangan publik tidak hanya mengurangi risiko korupsi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan investor dan donor terhadap stabilitas fiskal suatu negara.

Transparansi mempermudah pengawasan publik dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik karena didasarkan pada data yang terbuka dan dapat diverifikasi.

b. Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas merupakan kemampuan pemerintah atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan keputusan keuangan kepada pihak yang berkepentingan, seperti masyarakat, parlemen, atau pemegang saham. Dalam konteks publik, akuntabilitas keuangan mencakup sistem audit internal dan eksternal yang efektif, laporan keuangan berbasis akrual, dan pelaporan hasil kerja yang konsisten dengan target anggaran (Herawati et al., 2023).

Pelaksanaan audit publik oleh lembaga independen seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atau lembaga pengawasan lainnya menjadi salah satu instrumen penting dalam memastikan akuntabilitas ini berjalan.

c. Partisipasi Publik

Partisipasi publik dalam proses penganggaran memungkinkan masyarakat terlibat aktif dalam merancang, mengevaluasi, dan mengawasi pengelolaan anggaran. Sari dan Wicaksono (2021) menunjukkan bahwa partisipasi publik tidak hanya memperkuat kontrol sosial, tetapi juga meningkatkan relevansi dan efektivitas program-program pemerintah, karena kebijakan yang dihasilkan berbasis pada kebutuhan masyarakat.

Pemerintah dapat menggunakan berbagai media seperti forum musyawarah, aplikasi digital, dan platform transparansi anggaran untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan fiskal.

d. Integritas Keuangan

Integritas merupakan kualitas moral yang harus melekat dalam proses pengelolaan keuangan. Adriani (2022) menekankan bahwa integritas dalam tata kelola keuangan tercermin dari kepatuhan terhadap standar etika, tidak menyalahgunakan wewenang, serta mencegah terjadinya fraud dalam praktik keuangan organisasi.

Integritas juga dapat ditingkatkan melalui pendidikan etika bagi aparat pengelola keuangan, serta penguatan mekanisme sanksi dan penghargaan berbasis kinerja yang bersih.

e. Efisiensi dan Efektivitas Keuangan

Efisiensi keuangan berarti bahwa sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai hasil terbaik dengan biaya minimal. Efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan. OECD (2020) menekankan pentingnya penganggaran berbasis hasil (*results-based budgeting*) dan pelaksanaan sistem evaluasi kinerja dalam mengukur efisiensi keuangan.

Implementasi teknologi informasi juga memainkan peran penting dalam mewujudkan efisiensi, seperti melalui sistem pelaporan elektronik dan *e-budgeting* yang mampu mempercepat proses dan meminimalisir kesalahan manusia.

B. Pilar Utama Good Financial Governance

Good Financial Governance (GFG) merupakan konsep kunci dalam tata kelola keuangan modern yang bertujuan untuk memastikan pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara efisien, adil, dan bertanggung jawab. Dalam berbagai literatur, terdapat empat pilar utama yang menjadi fondasi GFG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan partisipasi. Keempat pilar ini membentuk kerangka integratif yang saling mendukung dalam menciptakan sistem keuangan yang sehat dan demokratis (OECD, 2020).



Gambar 2. Pilar Utama Good Financial Governance

1. Transparansi

Transparansi dalam konteks tata kelola keuangan mengacu pada sejauh mana informasi terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran disampaikan kepada publik secara terbuka, tepat waktu, dan mudah dipahami. Dalam praktiknya, transparansi mencakup akses publik terhadap dokumen anggaran, laporan keuangan, data pengadaan barang dan jasa, serta audit kinerja lembaga keuangan (IMF, 2019).

Transparansi sangat penting untuk menciptakan kepercayaan publik dan mengurangi asimetri informasi antara pemerintah dan masyarakat. Ketika masyarakat dapat mengetahui bagaimana uang negara dibelanjakan, mereka memiliki dasar untuk menilai kinerja pemerintah dan mengawasi potensi penyimpangan. OECD (2020) menekankan bahwa transparansi fiskal adalah prasyarat utama untuk meningkatkan efisiensi anggaran dan memperkuat kontrol sosial terhadap kebijakan fiskal.

Di Indonesia, transparansi fiskal telah diwujudkan melalui instrumen seperti Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD), Sistem Informasi

Pemerintahan Daerah (SIPD), dan portal keterbukaan anggaran pemerintah daerah. Namun, sejumlah tantangan masih dihadapi, seperti minimnya keterbukaan data realisasi anggaran hingga kurangnya kemampuan masyarakat dalam mengakses dan memahami informasi fiskal (Yuliani, 2023).

Lebih lanjut, dalam studi oleh Gunawan dan Adelia (2022), ditemukan bahwa peningkatan transparansi fiskal secara signifikan berkorelasi positif dengan pengurangan korupsi anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab moral, tetapi juga sebagai mekanisme pencegahan penyimpangan fiskal.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kemampuan dan kesediaan institusi untuk mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakan mereka, khususnya dalam penggunaan sumber daya publik. Akuntabilitas dalam GFG tidak hanya berarti menyampaikan laporan keuangan, tetapi juga memberikan ruang evaluasi oleh lembaga pengawas, masyarakat, dan pihak eksternal seperti auditor independen (Herawati et al., 2023).

Menurut World Bank (2021), akuntabilitas merupakan inti dari pengendalian keuangan yang sehat, yang menjamin bahwa semua pelaku anggaran bertindak sesuai dengan peraturan dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Terdapat dua jenis akuntabilitas yang relevan dalam GFG, yaitu akuntabilitas vertikal (dari pemerintah kepada rakyat dan lembaga legislatif) dan akuntabilitas horizontal (antara institusi pemerintah, termasuk pengawasan internal dan eksternal).

Dalam konteks lembaga pemerintahan, akuntabilitas ditegakkan melalui pelaporan berbasis akrual, audit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan evaluasi kinerja oleh lembaga pengawas internal. Studi oleh Fitriani dan Prabowo (2021) mengungkapkan bahwa penerapan sistem akuntabilitas yang kuat dalam pengelolaan dana desa mampu mendorong peningkatan kualitas layanan publik dan mempersempit ruang korupsi.

Namun, akuntabilitas akan berjalan efektif hanya jika disertai dengan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran, serta penghargaan terhadap kinerja yang baik. Dalam praktiknya, banyak tantangan muncul, seperti lemahnya pengawasan legislatif, keterbatasan sumber daya auditor, dan kurangnya partisipasi masyarakat dalam menilai pertanggungjawaban anggaran (Adriani, 2022).

3. Responsivitas

Responsivitas merujuk pada kemampuan lembaga pengelola keuangan dalam menanggapi kebutuhan, masukan, dan aspirasi masyarakat secara cepat dan tepat. Dalam GFG, responsivitas bukan hanya soal kecepatan, tetapi juga ketepatan dalam menangkap isu-isu prioritas yang berkembang dalam masyarakat dan menerjemahkannya ke dalam kebijakan fiskal yang solutif (Kusumastuti & Wijayanti, 2022).

Responsivitas sangat erat kaitannya dengan perencanaan anggaran berbasis kebutuhan (*needs-based budgeting*). Ketika pemerintah mampu merespons dinamika sosial dan ekonomi secara adaptif, maka keuangan negara akan menjadi alat pembangunan yang efektif. Misalnya, pada masa pandemi COVID-19, banyak pemerintah yang melakukan realokasi anggaran secara cepat untuk sektor kesehatan dan bantuan sosial. Ini merupakan contoh konkret dari responsivitas anggaran yang baik.

Namun, responsivitas juga harus seimbang dengan prinsip efisiensi. Anggaran yang responsif tetapi tidak efisien akan menimbulkan pemborosan dan beban fiskal jangka panjang. Oleh karena itu, mekanisme responsif harus didukung oleh sistem informasi keuangan yang real time, sistem evaluasi kebijakan, serta kapasitas sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis (Bappenas, 2022).

4. Partisipasi

Partisipasi publik dalam tata kelola keuangan merupakan wujud demokratisasi fiskal yang mengakui peran masyarakat sebagai subjek pembangunan. Dalam GFG, partisipasi berarti keterlibatan

masyarakat dalam setiap tahapan siklus anggaran: mulai dari penyusunan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Partisipasi yang efektif meningkatkan legitimasi kebijakan, memperkuat kepercayaan publik, dan memastikan bahwa anggaran mencerminkan kebutuhan riil masyarakat (Sari & Wicaksono, 2021).

Partisipasi publik dapat dilakukan melalui forum musyawarah (Musrenbang), survei publik, penggunaan media sosial, serta partisipasi dalam pelaporan pengaduan. Inovasi digital juga telah membuka peluang partisipasi yang lebih luas melalui e-budgeting, e-planning, dan aplikasi laporan masyarakat berbasis daring.

Salah satu studi kasus yang menarik adalah program Participatory Budgeting di beberapa kota di Amerika Latin dan Eropa, yang terbukti meningkatkan akuntabilitas lokal dan efisiensi alokasi anggaran (Cabannes, 2020). Di Indonesia, meskipun Musrenbang sudah menjadi mekanisme rutin, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan, terutama dalam memastikan keterlibatan kelompok marginal seperti perempuan, difabel, dan masyarakat adat.

Kritik terhadap partisipasi dalam GFG biasanya terkait dengan praktik simbolik—di mana masyarakat hanya dilibatkan sebagai formalitas tanpa ada mekanisme umpan balik atau kejelasan pengaruh terhadap kebijakan. Oleh karena itu, partisipasi publik yang berkualitas memerlukan transparansi data, keterampilan advokasi warga, dan kerangka hukum yang mendukung (Fitriani & Prabowo, 2021).

C. Perbedaan antara Governance, Management, dan Control dalam Konteks Keuangan

Dalam pengelolaan keuangan, tiga konsep yang kerap digunakan secara bersamaan namun memiliki makna yang berbeda adalah *governance* (tata kelola), *management* (manajemen), dan *control* (pengendalian). Ketiga istilah ini membentuk suatu sistem yang saling melengkapi dalam memastikan organisasi, baik publik maupun privat, mampu mengelola sumber daya keuangannya secara efektif, efisien, dan akuntabel. Memahami perbedaan konseptual dan fungsional dari

ketiga istilah tersebut sangat penting, terutama dalam konteks reformasi keuangan dan penguatan akuntabilitas fiskal (OECD, 2020).

1. *Governance* (Tata Kelola)

Governance dalam konteks keuangan merujuk pada struktur, prinsip, nilai, dan proses yang mengarahkan dan mengendalikan bagaimana suatu organisasi dikelola, termasuk dalam penggunaan sumber daya keuangan. *Governance* merupakan kerangka kerja strategis yang menetapkan tujuan jangka panjang, tanggung jawab berbagai pemangku kepentingan, serta memastikan adanya pengawasan dan pertanggungjawaban yang transparan (IFAC, 2021).

Tata kelola keuangan yang baik (*good financial governance*) mencakup aspek transparansi anggaran, akuntabilitas publik, partisipasi stakeholders, serta integritas dalam proses pengambilan keputusan. *Governance* lebih bersifat makro dan strategis, karena mencakup pembuatan kebijakan, perumusan visi, serta pengawasan terhadap pelaksanaan keuangan oleh manajemen (World Bank, 2022).

Peran *governance* dalam organisasi dijalankan oleh entitas seperti Dewan Pengawas, Dewan Komisaris, Pemegang Saham, atau dalam sektor publik oleh parlemen, otoritas fiskal, dan lembaga pengawas. *Governance* bertugas menetapkan kerangka etika, prinsip-prinsip pengawasan internal, dan mendefinisikan tanggung jawab pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan (CIMA, 2020). *Governance* menentukan “apa yang harus dilakukan dan kenapa”, bukan “bagaimana melakukannya”. Ia menetapkan arah, bukan pelaksanaan teknis.

2. *Management* (Manajemen)

Management adalah aktivitas operasional dan teknis yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan keuangan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks keuangan, manajemen meliputi proses penyusunan anggaran, pengelolaan kas dan aset, analisis biaya, pengukuran kinerja, dan pelaporan keuangan (Kaplan & Atkinson, 2021).

Berbeda dari *governance* yang bersifat strategis, manajemen bersifat eksekutorial. Para manajer bertanggung jawab dalam memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara efisien, tepat waktu, dan sesuai dengan kebijakan organisasi. Mereka membuat keputusan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh *governance*, serta melaksanakan kegiatan keuangan sehari-hari (Romney & Steinbart, 2022).

Dalam praktiknya, manajemen keuangan juga mencakup analisis risiko keuangan, pengelolaan utang dan investasi, serta penyusunan laporan keuangan yang valid dan dapat diandalkan. Manajemen menjadi jembatan antara visi strategis *governance* dan eksekusi kegiatan operasional di lapangan. *Management* menjawab pertanyaan: “Bagaimana melakukannya secara efisien dan efektif?”

3. *Control* (Pengendalian)

Control (pengendalian) adalah sistem dan mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan keuangan organisasi berjalan sesuai dengan kebijakan, prosedur, peraturan, dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian juga berfungsi untuk mencegah penyimpangan, kesalahan, kecurangan (*fraud*), dan inefisiensi dalam pengelolaan keuangan (COSO, 2019).

Sistem pengendalian internal (SPI) mencakup berbagai prosedur, seperti pemisahan tugas (*segregation of duties*), rekonsiliasi keuangan, audit internal, serta pelaporan atas penyimpangan. *Control* merupakan fungsi teknis yang berorientasi pada evaluasi dan koreksi terhadap pelaksanaan anggaran dan kegiatan keuangan organisasi (INTOSAI, 2020).

Peran utama dari *control* adalah memberikan feedback kepada manajemen dan *governance* mengenai kinerja aktual dibandingkan dengan target atau kebijakan. Selain itu, pengendalian juga bersifat preventif, detektif, dan korektif dalam menjaga integritas sistem keuangan. *Control* menjawab: “Apakah pelaksanaan sesuai aturan, dan bagaimana mencegah atau memperbaiki kesalahan?”

4. Perbandingan dan Relasi Ketiga Konsep

Aspek	Governance	Management	Control
Fokus	Strategis dan kebijakan	Operasional dan implementatif	Evaluasi dan pengawasan
Pelaku	Dewan/otoritas pengarah	Manajer/eksekutif	Auditor/internal control unit
Wewenang	Menentukan arah dan prinsip	Melaksanakan strategi anggaran	Mengawasi dan memperbaiki pelaksanaan
Tujuan	Kepatuhan, akuntabilitas, visi jangka panjang	Efisiensi, efektivitas, kinerja	Deteksi kesalahan, pencegahan fraud, kepatuhan prosedur
Pertanyaan kunci	Apa yang harus dilakukan dan mengapa?	Bagaimana menjalankannya?	Apakah dijalankan sesuai aturan?

Ketiga konsep ini harus berjalan secara harmonis untuk menciptakan sistem keuangan yang baik. *Governance* tanpa manajemen akan menjadi visi kosong, manajemen tanpa *control* akan menghasilkan inefisiensi dan potensi penyimpangan, dan *control* tanpa *governance* akan kehilangan arah pengawasan. Oleh karena itu, dalam organisasi modern, GFG dipandang sebagai interaksi sistemik antara ketiga fungsi ini (Pauw et al., 2022).

5. Implikasi dalam Sektor Publik dan Swasta

Dalam sektor publik, *governance* difokuskan pada mekanisme pertanggungjawaban publik melalui DPR/DPRD, BPK, dan BPKP. *Management* diwakili oleh kepala dinas, bendahara, atau pejabat pengguna anggaran. Sementara itu, *control* dilakukan melalui sistem audit internal, pengawasan oleh inspektorat, dan pengendalian kinerja keuangan daerah (Herawati et al., 2023).

Di sektor swasta, *governance* dijalankan oleh *board of directors* dan komisaris, manajemen dipegang oleh direktur keuangan atau CFO,

dan *control* dijalankan oleh auditor internal serta unit *compliance*. Regulasi seperti Sarbanes-Oxley Act (SOX) dan standar COSO menjadi pedoman penting dalam mengintegrasikan ketiga komponen ini untuk menciptakan tata kelola korporasi yang sehat (COSO, 2019).

Referensi

- Adriani, F. (2022). Penerapan Good Financial Governance dalam Menangkal Korupsi: Sebuah Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Tata Kelola dan Audit*, 10(3), 231–244. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6507891>
- Bappenas. (2022). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024: Responsivitas Fiskal dan Inovasi Kebijakan. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Bawono, A., & Nurfadilah, N. (2022). Transparansi dan Akuntabilitas Fiskal dalam Pengelolaan Anggaran Negara. *Jurnal Keuangan dan Audit Publik*, 8(1), 45–60. DOI: <https://doi.org/10.24198/jkap.v8i1.37421>
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations). (2019). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. AICPA. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Gunawan, A., & Adelia, R. (2022). Transparansi Fiskal dan Pencegahan Korupsi Anggaran di Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi Publik*, 15(2), 101–115. DOI: <https://doi.org/10.24912/jep.v15i2.11234>
- Herawati, N., Nugroho, R., & Basri, Y. (2023). Tata Kelola Keuangan Daerah dan Transparansi Fiskal: Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 15(1), 55–70. DOI: <https://doi.org/10.25077/jakd.15.1.55-70.2023>
- IFAC (International Federation of Accountants). (2021). International Good Practice Guidance: Governance in the Public Sector. IFAC. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway>
- IMF. (2019). Fiscal Transparency Handbook (Updated Edition). International Monetary Fund. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484331859.071>

- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2021). *Advanced Management Accounting* (4th ed.). Pearson Education.
- OECD. (2020). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2020*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-20-en>
- Pauw, J. C., Woods, G., Van der Linde, G. J. A., Fourie, D., & Visser, C. B. (2022). *Managing Public Money: Systems from the South* (3rd ed.). Heinemann Publishers.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2022). *Accounting Information Systems* (15th ed.). Pearson.
- Saraswati, D., & Rahman, A. (2021). Good Financial Governance dalam Pengelolaan Anggaran Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 13(2), 112–125.
- Sari, E. R., & Wicaksono, A. (2021). Partisipasi Publik dalam Proses Penganggaran: Studi Kasus Pemerintah Kota. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(4), 297–310. DOI: <https://doi.org/10.30996/jap.v12i4.5821>
- World Bank. (2021). *Enhancing Public Financial Management in Fragile States*. World Bank Publications. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>
- World Bank. (2022). *Strengthening Governance and Institutions: Toward Greater Accountability in Public Finance*. World Bank Publications. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37201>

Profil Penulis



Triana Zuhrotun Aulia SE., M.Ak

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT). Penulis Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Tangerang dan menyelesaikan S2 pada Jurusan Magister Akuntansi di Universitas Esa Unggul Jakarta. Menekuni bidang akuntansi dan keuangan semenjak kuliah dan sampai saat ini aktif menjadi praktisi dan konsultan keuangan dan pajak di beberapa perusahaan swasta di Tangerang. Selain itu, saat ini penulis menjadi auditor di Lembaga Pengendalian Internal (LPI) UMT dan di LPPK PWM Banten. Penulis juga aktif menulis dalam berbagai penelitian dan melakukan pengabdian kepada masyarakat.

BAB 2

Good Financial Governance

Oleh: Ahmad Junaidi

Tata kelola keuangan yang baik (good financial governance) merupakan pilar fundamental dalam menjamin pengelolaan sumber daya keuangan secara efektif, transparan, dan bertanggung jawab, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam era globalisasi yang ditandai dengan dinamika ekonomi yang kompleks serta tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi, penerapan prinsip-prinsip tata kelola keuangan yang baik menjadi kunci untuk mencapai stabilitas finansial, mencegah penyimpangan, dan membangun kepercayaan stakeholders.

Di sektor publik, tata kelola keuangan yang baik mendukung optimalisasi anggaran negara, mengurangi risiko korupsi, dan memastikan bahwa kebijakan fiskal berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat. Sementara di sektor korporasi, prinsip-prinsip ini menjadi landasan untuk menarik investasi, meningkatkan kinerja perusahaan, dan memenuhi kewajiban regulasi. Tantangan seperti asimetri informasi, konflik kepentingan, dan ketidakpatuhan terhadap regulasi mengharuskan adanya kerangka kerja yang kuat berbasis prinsip-prinsip universal seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi.

Bagian bab ini akan membahas prinsip-prinsip tata kelola keuangan yang baik, implementasinya dalam berbagai sektor, serta tantangan dan

solusi untuk memperkuat praktik pengelolaan keuangan yang berintegritas. Dengan memahami prinsip-prinsip ini, organisasi maupun pemerintah dapat menciptakan sistem keuangan yang tidak hanya efisien tetapi juga berkelanjutan dan berorientasi pada kepentingan public.

A. Definisi Tata Kelola Keuangan (Financial Governance)

1. Menurut OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*)

"Financial governance refers to the framework of rules, systems, and processes that ensure the transparent, accountable, and efficient management of financial resources in both public and private sectors."

2. Menurut World Bank

"Financial governance is the set of institutions, policies, and practices that ensure the sustainable and equitable management of public finances to achieve macroeconomic stability and development goals."

3. Menurut IFAC (*International Federation of Accountants*)

"Financial governance encompasses the mechanisms through which financial decisions are made, implemented, and monitored to align with organizational objectives and stakeholder interests."

4. Dalam Konteks Regulasi Indonesia

- a. UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara

"Tata kelola keuangan negara adalah keseluruhan kegiatan perencanaan, pengelolaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan negara yang dilakukan secara tertib, taat hukum, dan efisien."

- b. Peraturan OJK No. 21/POJK.04/2015

"Tata kelola keuangan perusahaan adalah sistem dan struktur yang mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan keuangan untuk mencapai prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran."

5. Menurut Akademisi (Teori Governance)

"Financial governance is a subset of corporate governance that specifically addresses how financial resources are allocated, managed, and controlled to mitigate risks and create value."

B. Tujuan Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Keuangan

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola keuangan yang baik (good financial governance) bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang stabil, transparan, dan akuntabel, baik di sektor publik maupun swasta. Berikut penjelasan masing-masing tujuan :

1. Stabilitas Keuangan (*Financial Stability*)

Memastikan alokasi dan penggunaan dana yang efisien untuk menghindari defisit anggaran, kebangkrutan, atau krisis likuiditas.

Mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan melalui pengelolaan risiko keuangan yang baik.

Contoh: Pemerintah menjaga stabilitas fiskal dengan mengontrol defisit APBN di bawah 3% PDB (sesuai UU Keuangan Negara).

2. Transparansi (*Transparency*)

Keterbukaan informasi keuangan kepada publik/pemangku kepentingan untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan wewenang.

Contoh: Publikasi laporan keuangan perusahaan yang audited atau portal e-budgeting pemerintah.

3. Akuntabilitas (*Accountability*)

Adanya pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada pemegang saham, masyarakat, atau regulator.

Mekanisme: Audit eksternal, evaluasi kinerja, dan sanksi untuk pelanggaran.

Contoh: LKPD (Laporan Keuangan Pemerintah Daerah) yang diaudit BPK.

C. Ruang Lingkup Tata Kelola Keuangan : Sektor Publik vs. Swasta

Tata kelola keuangan (financial governance) memiliki ruang lingkup yang berbeda antara sektor publik (pemerintah) dan swasta (perusahaan/korporasi). Berikut penjelasan perbedaannya :

1. Sektor Publik

Cakupan:

- Penganggaran Negara/Daerah (APBN/APBD)
- Penerimaan Negara (pajak, PNBP, hibah)
- Belanja Negara (program pembangunan, subsidi)
- Pengelolaan Utang & Investasi Publik
- Akuntansi & Pelaporan Keuangan Pemerintah

Prinsip Khusus:

- Kepatuhan pada UU Keuangan Negara (contoh: UU 17/2003)
- Akuntabilitas kepada Publik (via DPR/DPRD, BPK)
- Transparansi Anggaran (e-budgeting, LKPP)

Contoh Implementasi:

- Aplikasi SIPLah untuk pengadaan barang sekolah (Kemendikbud)
- E-budgeting Pemprov DKI Jakarta

2. Sektor Swasta

Cakupan:

- Manajemen Keuangan Perusahaan (arus kas, laba rugi)
- Pelaporan kepada Pemegang Saham & Regulator
- Audit Internal/Eksternal
- Manajemen Risiko & Investasi
- Kepatuhan terhadap Standar Akuntansi (SAK/IFRS)

Prinsip Khusus :

- Good Corporate Governance (GCG)
- Profit-Orientasi dengan tanggung jawab sosial (CSR)

- Independensi Dewan Komisaris & Direksi

Contoh Implementasi :

- Sistem Whistleblowing untuk pelaporan fraud (contoh: di BUMN)
- Laporan Keuangan Tahunan yang diaudit (contoh: PT Telkom)

Tantangan di Kedua Sektor :

Publik:

- Korupsi anggaran (contoh: kasus korupsi dana bansos)
- Keterbatasan teknologi di daerah (e-budgeting belum merata)

Swasta:

- Konflik kepentingan insider (contoh: skandal Garuda Indonesia)
- Manipulasi laporan keuangan (contoh: kasus Enron)

Perbedaan Utama :

Aspek	Sektor Publik	Sektor Swasta
Tujuan	Pelayanan publik & kesejahteraan	Profit & pertumbuhan bisnis
Regulasi	UU Keuangan Negara, Perbendaharaan	UU PT, SAK, OJK
Akuntabilitas	Kepada masyarakat & DPR/DPRD	Kepada pemegang saham & regulator
Sistem Pelaporan	LKPP (Laporan Keuangan Pemerintah Pusat)	Laporan Keuangan Berbasis SAK/IFRS

D. Manfaat Penerapan Prinsip Tata Kelola Keuangan Yang Baik

Penerapan prinsip tata kelola keuangan yang baik (good financial governance) memberikan manfaat signifikan bagi berbagai pemangku kepentingan, baik di sektor publik maupun swasta. Berikut penjelasan tentang manfaat-manfaat tersebut :

1. Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi

Manfaat:

- Memastikan pertanggungjawaban penggunaan dana kepada publik, pemegang saham, atau regulator.
- Mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Contoh:

- Laporan keuangan pemerintah yang diaudit BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- Perusahaan terbuka yang mempublikasikan laporan keuangan secara rutin lebih mudah menarik investor.

2. Mendorong Efisiensi dan Efektivitas Anggaran

Manfaat:

- Mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk hasil maksimal (value for money).
- Mengurangi pemborosan (waste) dan duplikasi program.

Contoh :

- Penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) di Kementerian PUPR memastikan proyek infrastruktur selesai tepat waktu.
- Sistem e-procurement mengurangi markup harga dalam pengadaan barang/jasa.

3. Memperkuat Stabilitas Keuangan

Manfaat:

- Menghindari krisis likuiditas atau defisit anggaran.

- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko keuangan.

Contoh:

- Pemerintah daerah dengan tata kelola keuangan baik lebih tahan terhadap guncangan ekonomi (misalnya pandemi COVID-19).
- Perusahaan dengan risk management yang kuat (seperti bank) mampu bertahan saat krisis.

4. Meningkatkan Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Manfaat:

- Investor lebih percaya untuk menanamkan modal.
- Masyarakat mendukung kebijakan pemerintah.

Contoh:

- Negara dengan skor transparansi anggaran tinggi (misalnya Selandia Baru) mudah mendapatkan pinjaman internasional.
- Perusahaan dengan GCG (Good Corporate Governance) baik seperti Unilever memiliki valuasi saham tinggi

5. Mencegah Fraud dan Penyimpangan

Manfaat:

- Sistem pengendalian internal (internal control) mengurangi peluang kecurangan.
- Mekanisme whistleblowing memudahkan pelaporan pelanggaran.

Contoh:

- Penerapan segregation of duties (pemisahan tugas) di BUMN mencegah mark-up anggaran.
- Kasus Enron (2001) menunjukkan akibat tata kelola keuangan buruk.

6. Memenuhi Kepatuhan Regulasi

Manfaat:

- Meminimalkan risiko sanksi hukum atau denda.

- Memudahkan proses audit dan pemeriksaan.

Contoh:

- Perusahaan yang patuh PSAK (Standar Akuntansi Keuangan) terhindar dari teguran OJK.
- Pemerintah sesuai UU Keuangan Negara (No. 17/2003) mendapat opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dari BPK.

7. Mendukung Pembangunan Berkelanjutan

Manfaat:

- Anggaran berkelanjutan (sustainable budgeting) untuk program lingkungan dan sosial.
- Keseimbangan antara profit dan tanggung jawab sosial (CSR).

Contoh:

- Dana Desa untuk infrastruktur pedesaan yang inklusif.
- Program green finance di perbankan (contoh: BRI).

E. Prinsip-Prinsip Utama Tata Kelola Keuangan yang Baik

Tata kelola keuangan yang baik (good financial governance) didasarkan pada prinsip-prinsip fundamental yang menjamin pengelolaan sumber daya keuangan secara transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Berikut penjelasan mendetail untuk masing-masing prinsip:

1. Transparansi (Transparency)

Keterbukaan dalam penyajian informasi keuangan kepada seluruh pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk publik, investor, dan regulator.

Aspek Penting:

- Pelaporan Keuangan Terbuka (contoh: publikasi APBN/APBD, laporan keuangan perusahaan).
- Akses Mudah terhadap Informasi (platform digital seperti e-budgeting).

- Penggunaan Standar Akuntansi (SAK untuk swasta, SAP untuk pemerintah).

Contoh Implementasi:

- Sektor Publik: Portal LKPP untuk transparansi pengadaan barang/jasa pemerintah.
- Sektor Swasta: Laporan tahunan (annual report) perusahaan terbuka yang diaudit.

2. Akuntabilitas (Accountability)

Kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan kepada pihak yang berkepentingan.

Aspek Penting:

- Audit Eksternal & Internal (BPK untuk pemerintah, KAP untuk swasta).
- Evaluasi Kinerja Keuangan (contoh: performance-based budgeting).
- Sanksi atas Penyimpangan (hukuman korupsi, denda pelanggaran pasar modal).

Contoh Implementasi :

- Sektor Publik: Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) yang diaudit BPK.
- Sektor Swasta: Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk pertanggungjawaban direksi.

3. Responsibilitas (Responsibility)

Kewajiban untuk mematuhi hukum, etika, dan standar profesional dalam pengelolaan keuangan.

Aspek Penting:

- Kepatuhan pada Regulasi (UU Anti-Korupsi, UU Pasar Modal).
- Tanggung Jawab Sosial (CSR, green finance).
- Etika Bisnis & Birokrasi.

Contoh Implementasi :

- Sektor Publik : Larangan gratifikasi bagi pejabat (UU No. 20/2001).
- Sektor Swasta : Penerapan code of conduct perusahaan

4. Independensi (Independence)

Kebebasan dari tekanan atau konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan keuangan.

Aspek Penting:

- Pemisahan Fungsi (segregation of duties).
- Dewan Komisaris/Audit yang Independen.
- Lembaga Pengawas Otonom (BPK, OJK).

Contoh Implementasi :

- Sektor Swasta : Komite Audit yang tidak memiliki hubungan dengan direksi.
- Sektor Publik : BPK sebagai auditor independen pemerintah

5. Keadilan (Fairness)

Perlakuan yang setara terhadap semua pemangku kepentingan (stakeholders).

Aspek Penting:

- Pembagian Dividen yang Proporsional.
- Perlindungan Pemegang Saham Minoritas.
- Anggaran Berkeadilan (contoh: dana desa).

Contoh Implementasi: Sektor Swasta: Hak suara pemegang saham minoritas dalam RUPS

6. Efisiensi & Efektivitas (Efficiency & Effectiveness)

Penggunaan sumber daya keuangan secara optimal untuk mencapai tujuan.

Aspek Penting :

- Penganggaran Berbasis Kinerja (performance budgeting).

- Manajemen Biaya & Risiko.

Contoh Implementasi:

- Sektor Publik : Program e-catalog untuk efisiensi pengadaan barang.
- Sektor Swasta : Cost-benefit analysis sebelum investasi.

7. Pengendalian Internal (Internal Control)

Sistem untuk mencegah fraud, kesalahan, dan penyimpangan.

Aspek Penting :

- Segregation of Duties (pemisahan tugas).
- Audit Internal.

Contoh Implementasi: Sistem Whistleblowing di BUMN.

8. Kepatuhan Hukum (Compliance)

Kesesuaian dengan regulasi dan standar.

Aspek Penting :

- Pelaporan Pajak.
- Kepatuhan OJK (untuk perusahaan terbuka).

F. Regulasi Pendukung Prinsip Tata Kelola Keuangan yang Baik

Regulasi utama yang mendukung penerapan tata kelola keuangan yang baik, dikelompokkan berdasarkan sektor publik, swasta, dan standar internasional:

a. Sektor Publik (Pemerintah)

- 1) Undang-Undang Dasar 1945
Pasal 23: Pengelolaan APBN harus transparan dan akuntabel.
- 2) UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara
Mengatur prinsip penganggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban APBN/APBD.
- 3) UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara
Standar pengelolaan kas, aset, dan utang pemerintah.
- 4) UU No. 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

- Kewajiban transparansi informasi keuangan negara.
- 5) PP No. 12/2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Implementasi penganggaran berbasis kinerja di daerah.
 - 6) Peraturan BPK No. 1/2021 Standar pemeriksaan keuangan negara
- b. Sektor Swasta (Korporasi)
- 1) UU No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas Kewajiban GCG (Good Corporate Governance) untuk perusahaan.
 - 2) Peraturan OJK:
POJK No. 21/2015: Tata kelola perusahaan terbuka.
POJK No. 33/2014: Komite audit dan pengendalian internal.
 - 3) UU No. 8/1995 tentang Pasar Modal
Transparansi laporan keuangan emiten.
 - 4) SAK (Standar Akuntansi Keuangan)
PSAK 1: Penyajian laporan keuangan.
PSAK 71: Instrumen keuangan.
- c. Standar Internasional
- 1) OECD Principles of Corporate Governance (2015)
Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan pemegang saham.
 - 2) COSO Framework (2013)
Kerangka pengendalian internal dan manajemen risiko.
 - 3) IFRS (International Financial Reporting Standards)
Standar pelaporan keuangan global.
 - 4) ISO 37001:2016 (Anti-Bribery Management Systems)
Pencegahan korupsi dalam tata kelola keuangan.
- d. Regulasi Khusus
- 1) UU No. 31/1999 jo. UU No. 20/2001 tentang Pemberantasan Korupsi
Sanksi untuk pelanggaran tata kelola keuangan.
 - 2) Perpres No. 54/2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi
Penerapan prinsip transparansi di instansi pemerintah.

G. Contoh Kasus Praktik Ideal vs. Pelanggaran dalam Tata Kelola Keuangan

Berikut contoh kasus nyata yang menggambarkan praktik ideal penerapan prinsip tata kelola keuangan yang baik dan pelanggaran yang terjadi akibat pengabaian prinsip tersebut:

1. Transparansi

Praktik Ideal : E-Budgeting di DKI Jakarta

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menerapkan sistem e-budgeting yang memungkinkan masyarakat mengakses detail APBD secara online.

Hasil:

- Meningkatkan partisipasi publik dalam pengawasan anggaran.
- Memenangkan penghargaan Open Government Award (2019).

Pelanggaran: Kasus Korupsi Dana Hibah Pemprov Jawa Barat (2021)

Pejabat Pemprov Jabar menyembunyikan aliran dana hibah untuk proyek fiktif.

Dampak:

- Kerugian negara Rp 78 miliar.
- Masyarakat tidak bisa melacak penggunaan anggaran.

2. Akuntabilitas

Praktik Ideal: Laporan Keuangan PT Telkom Indonesia (Tbk.)

PT Telkom menerbitkan laporan keuangan tahunan yang diaudit oleh KAP independen (Ernst & Young).

Hasil:

- Mendapat opini Unqualified Opinion (WTP).
- Saham TELK menjadi favorit investor.

Pelanggaran: Skandal Keuangan Garuda Indonesia (2018-2022)

Manajemen Garuda memanipulasi laporan keuangan untuk menutupi utang.

Dampak:

- Perusahaan bangkrut (pailit) pada 2022.
- Direktur Keuangan divonis penjara.

3. Efisiensi & Efektivitas

Praktik Ideal: Program Dana Desa (Kemendes PDTT)

Dana desa dikelola dengan sistem Siskeudes (Sistem Keuangan Desa) untuk memantau realisasi anggaran.

Hasil:

- Pembangunan infrastruktur desa meningkat 40% (2023).
- 74% desa mendapat opini WTP dari BPK.

Pelanggaran: Proyek Hambalang (Kemenpora, 2012)

Proyek pusat olahraga senilai Rp 2,5 triliun terbengkalai akibat perencanaan buruk.

Dampak:

- Kerugian negara Rp 1,3 triliun.
- Menteri Pemuda dan Olahraga kala itu divonis korupsi.

4. Kepatuhan Hukum

Praktik Ideal: Penerapan PSAK di Bank Central Asia (BCA)

BCA konsisten menggunakan standar akuntansi (PSAK 71) untuk laporan keuangan.

Hasil: Mendapat predikat Best Managed Bank dari Forbes (2023).

Pelanggaran: Kasus PT Trada Maritime (2020)

Perusahaan pelayaran ini tidak melaporkan utang Rp 1,2 triliun ke OJK.

Dampak:

- Saham TRAM dikenai suspensi perdagangan.

- Denda Rp 50 miliar dari OJK.

5. Pengendalian Internal

Praktik Ideal: Whistleblowing System di Pertamina

Pertamina memiliki sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing) yang melindungi saksi.

Hasil: 120 kasus fraud terungkap dalam 3 tahun (2020–2023).

Pelanggaran: Skandal Olympus Corporation (2011)

Perusahaan Jepang ini menutupi kerugian USD 1,7 miliar selama 13 tahun lewat rekayasa akuntansi.

Dampak:

- Harga saham anjlok 80%.
- CEO dan CFO dipenjara.

Referensi

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (2023) Laporan opini LKPD tahun 2023. Jakarta: BPK RI.

COSO (2013) Internal Control - Integrated Framework. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Forbes (2023) 'Asia's best managed companies 2023', Forbes, [Online]. Available at: <https://www.forbes.com/asia-best-managed-companies-2023> (Accessed: [insert date]).

IFAC (2016) Handbook on financial governance. New York: IFAC Publications.

Komisi Pemberantasan Korupsi (2021) Pedoman implementasi GCG (Good Corporate Governance). Jakarta: KPK.

OECD (2015) *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.

Otoritas Jasa Keuangan (2014) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 33/POJK.04/2014 tentang komite audit. Jakarta: OJK.

Otoritas Jasa Keuangan (2015) *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 21/POJK.04/2015 tentang tata kelola perusahaan*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.

Otoritas Jasa Keuangan (2015) Peraturan tentang tata kelola perusahaan terbuka. Jakarta: OJK.

Pemerintah Republik Indonesia (2008) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Jakarta: Sekretariat Negara.

Pemerintah Republik Indonesia (2019) Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Jakarta: Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.

Pengadilan Negeri Jakarta Pusat (2023) Putusan perkara nomor [insert case number] tahun 2023 mengenai kasus Garuda Indonesia. Jakarta: PN Jakarta Pusat.

Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1997) 'A survey of corporate governance', *Journal of Finance*, 52(2), pp. 737-783. doi:10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Pasal 1.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Pasal 12.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Jakarta: Sekretariat Negara.

World Bank (2007) Public financial management reform. Washington, DC: World Bank.

Profil Penulis



Dr. Ahmad Junaidi, S.E., M.Si,

Lahir di Palembang 1 Januari 1971. Telah menyelesaikan strata satu di Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Bengkulu (2000), Lulus strata dua di Program Studi Akuntansi Universitas Padjadjaran Bandung (2007), dan strata tiga di Program Studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan Universitas Bengkulu (2024). Karirnya dimulai sebagai dosen tetap Universitas Muhammadiyah Bengkulu sejak Tahun 2000 sampai dengan sekarang. Penulis aktif dalam aktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Regulasi dan Kebijakan Tata Kelola Keuangan

Oleh: Rina Yuniarti

Tata kelola keuangan merupakan pilar utama dalam mendukung pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan baik sektor publik dan swasta. Dalam konteks pemerintahan, tata kelola keuangan berperan strategis dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien untuk mengurangi terjadinya penyimpangan anggaran negara (Yani et al., 2023). Di sektor swasta, praktik tata kelola keuangan yang baik sangat berpengaruh terhadap stabilitas organisasi, kepercayaan pemangku kepentingan, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku (Saragih & Widodo, 2022). Regulasi dan kebijakan yang mengatur tata kelola keuangan menjadi kerangka penting untuk menjaga keselarasan antara kepatuhan hukum dan efisiensi pengelolaan keuangan (Kementerian Keuangan RI, 2022).

Namun demikian, masih terdapat berbagai tantangan dalam implementasi tata kelola keuangan yang ideal. Persoalan transparansi, akuntabilitas, serta integritas pengelolaan keuangan masih menjadi isu utama, baik di tingkat pusat maupun daerah. Praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), lemahnya sistem pengawasan internal, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta tumpang tindih regulasi turut memperburuk efektivitas kebijakan pengelolaan keuangan (Utomo & Rahmawati, 2021; Aziz, 2024). Oleh karena itu, penguatan tata kelola keuangan perlu diiringi dengan harmonisasi

regulasi, peningkatan kapasitas kelembagaan, dan akselerasi transformasi digital.

Bab ini disusun untuk mengkaji secara sistematis regulasi dan kebijakan yang berkaitan dengan tata kelola keuangan di Indonesia. Pembahasan mencakup kerangka hukum dan kebijakan nasional, implementasi tata kelola dalam berbagai sektor, tantangan aktual dalam penerapan kebijakan, serta arah penguatan tata kelola ke depan. Harapannya, bab ini dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya regulasi dan kebijakan dalam membentuk sistem pengelolaan keuangan yang sehat, adaptif, dan berintegritas.

A. Konsep Dasar Tata Kelola Keuangan

Tata kelola keuangan (*Governance In Financial Management*) merupakan seperangkat prinsip, kebijakan, dan praktik yang dirancang untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan dilakukan secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tata kelola keuangan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya keuangannya secara optimal, mencegah penyalahgunaan anggaran, serta memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan (Fitriani & Prasetyo, 2022).

Menurut Hasanah & Lestari (2023), tata kelola keuangan bukan sekadar pengendalian administratif, tetapi juga mencakup bagaimana pengambilan keputusan keuangan dapat mencerminkan nilai integritas, efisiensi, serta orientasi hasil. Dalam konteks ini, tata kelola keuangan berperan strategis dalam meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan. Secara umum, terdapat lima pilar utama dalam tata kelola keuangan yang baik, yaitu:

1. **Transparansi:** Kemampuan organisasi untuk menyediakan informasi keuangan yang lengkap, jelas, dan dapat diakses oleh para pemangku kepentingan.
2. **Akuntabilitas:** Tanggung jawab organisasi dalam menyampaikan laporan dan mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya keuangan secara tepat dan benar.
3. **Kepatuhan:** Kesesuaian pelaksanaan aktivitas keuangan dengan regulasi, standar akuntansi, dan ketentuan hukum yang berlaku.

4. Efisiensi: Kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya keuangan secara hemat dan produktif.
5. Efektivitas: Pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran (Kurniawan, 2022).

Meskipun prinsip-prinsip tata kelola keuangan pada dasarnya bersifat universal, penerapannya dapat berbeda antara sektor publik dan sektor swasta. Dalam sektor publik terdapat kewajiban untuk mematuhi prinsip-prinsip keuangan negara yang meliputi asas legalitas, akuntabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Di Indonesia, regulasi utama yang menjadi dasar dalam pengelolaan keuangan publik adalah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Regulasi ini menekankan pentingnya pengelolaan anggaran yang berbasis kinerja dan hasil (*outcome-oriented budgeting*) sebagai wujud reformasi tata kelola keuangan negara (Kemenkeu RI, 2023).

Tata kelola keuangan lebih menekankan pada akuntabilitas terhadap publik, transparansi dalam penggunaan anggaran negara, serta kepatuhan terhadap regulasi pemerintah. Instrumen pengawasan seperti audit internal, audit eksternal oleh BPK, serta keterlibatan masyarakat menjadi bagian integral dalam sistem tersebut (Kementerian PANRB, 2021).

Sebaliknya, di sektor swasta, tata kelola keuangan lebih diarahkan untuk menjamin kelangsungan bisnis, meningkatkan kinerja keuangan, dan melindungi kepentingan pemegang saham. Meskipun tetap menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas, fokusnya lebih kepada profitabilitas dan nilai perusahaan (Saragih & Widodo, 2022). Prinsip tata kelola keuangan banyak mengacu pada praktik *Corporate Governance* yang ditetapkan dalam *OECD Principles of Corporate Governance*, termasuk integritas pelaporan keuangan, perlindungan terhadap hak pemegang saham, dan peran dewan komisaris dalam fungsi pengawasan. Perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten terbukti memiliki kinerja keuangan yang lebih stabil dan mendapat tingkat kepercayaan investor yang lebih tinggi (Andayani & Supriyadi, 2022).

Pemahaman yang komprehensif terhadap konsep dan prinsip dasar tata kelola keuangan menjadi kunci dalam merancang kebijakan serta strategi pengelolaan keuangan yang adaptif dan berkelanjutan, baik di tingkat institusi pemerintah maupun korporasi. Dengan demikian, tata kelola keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan komitmen terhadap nilai-nilai etika, integritas, dan keadilan dalam pengambilan keputusan keuangan. Hal ini menjadikan tata kelola keuangan sebagai komponen penting dalam pencapaian tata kelola organisasi yang lebih luas (*Good Organizational Governance*).

B. Kerangka Regulasi Nasional

Kerangka regulasi nasional merupakan fondasi hukum yang mengatur pelaksanaan tata kelola keuangan di Indonesia, baik di sektor publik maupun swasta. Regulasi ini bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, efisien, dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*. Beberapa regulasi utama yang menjadi dasar pelaksanaan tata kelola keuangan di Indonesia antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-undang ini menjadi pijakan utama dalam pengelolaan keuangan negara. Di dalamnya diatur prinsip-prinsip umum mengenai pengelolaan keuangan yang berbasis anggaran, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. UU ini menekankan pentingnya akuntabilitas dalam setiap tahapan pengelolaan keuangan publik.

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

UU ini lebih lanjut mengatur pelaksanaan teknis perbendaharaan negara, mencakup pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas, aset, utang, dan piutang negara. Dalam konteks tata kelola, UU ini memperkuat pengendalian internal dan pengelolaan risiko dalam sektor keuangan publik (Kemenkeu RI, 2023).

3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara UU ini memberikan kewenangan kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk melakukan audit atas pengelolaan keuangan negara. Audit ini mencakup aspek keuangan, kinerja, dan kepatuhan, serta merupakan instrumen penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas (BPK RI, 2023).

4. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

OJK berperan dalam mengatur dan mengawasi sektor keuangan non-bank dan pasar modal. Peraturan OJK menyentuh aspek tata kelola perusahaan (*corporate governance*), pengungkapan laporan keuangan, manajemen risiko, serta perlindungan konsumen di sektor swasta dan lembaga keuangan.

5. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) BPKP berfungsi sebagai auditor internal pemerintah yang berperan dalam pengawasan intern atas tata kelola keuangan lembaga negara dan daerah. BPKP juga menyusun pedoman Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan publik.

6. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)

Tata kelola pengadaan barang dan jasa menjadi bagian penting dalam sistem keuangan negara. LKPP merancang sistem *e-procurement* dan mengatur proses pengadaan agar sesuai prinsip kompetitif, transparan, dan akuntabel.

7. Regulasi Spesifik Sektor

a) BUMN: Diatur melalui UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN serta peraturan Menteri BUMN, yang menekankan transparansi, pelaporan keuangan, dan mekanisme pengawasan internal.

b) BLU (Badan Layanan Umum): Diatur melalui PP No. 23 Tahun 2005 (jo. PP No. 74 Tahun 2012), BLU menerapkan prinsip fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dengan tetap mempertahankan akuntabilitas dan efisiensi.

- c) Pemerintah Daerah: Diperkuat melalui UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri terkait sistem keuangan daerah (misalnya SIPD).
- d) Yayasan dan Universitas: Diatur melalui UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan serta Permendikbudristek No. 53 Tahun 2023 (khusus untuk PTN dan PTS), yang mewajibkan tata kelola berbasis sistem penjaminan mutu internal dan pelaporan keuangan yang transparan.

Keseluruhan regulasi tersebut membentuk ekosistem hukum yang saling terintegrasi untuk menjamin bahwa tata kelola keuangan berjalan sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan integritas. Penguatan regulasi yang adaptif terhadap tantangan zaman, terutama digitalisasi dan krisis fiskal global yang merupakan langkah penting dalam reformasi tata kelola keuangan di Indonesia ke depan.

C. Kebijakan dan Implementasi Tata Kelola Keuangan

Kompleksitas pengelolaan keuangan negara dan daerah mendorong pemerintah Indonesia untuk merumuskan berbagai kebijakan strategis yang bertujuan memperkuat prinsip tata kelola yang akuntabel, transparan, dan berkelanjutan. Upaya penguatan ini tidak semata terfokus pada aspek regulatif, tetapi juga menyentuh dimensi kelembagaan, sistem informasi keuangan, serta mekanisme pengawasan yang saling terintegrasi. Salah satu kebijakan besar yang menjadi fondasi utama pengelolaan keuangan nasional adalah *Reformasi Birokrasi dan Sistem Keuangan Negara*, yang dimulai sejak 2014 dan terus mengalami penyempurnaan seiring dengan dinamika kebutuhan tata kelola modern.

Berbagai sistem dan instrumen digital telah dikembangkan pemerintah sebagai bagian dari strategi peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan publik. Beberapa sistem kunci yang digunakan di berbagai jenjang pemerintahan antara lain:

- a) SIPD (Sistem Informasi Pemerintahan Daerah)
Aplikasi ini dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri sebagai platform terintegrasi untuk seluruh proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan keuangan daerah.

Kehadiran SIPD memfasilitasi sinkronisasi antara dokumen perencanaan dan penganggaran serta memperkuat prinsip transparansi publik.

b) SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi) Sistem ini dikembangkan oleh Kementerian Keuangan dan digunakan oleh seluruh instansi pemerintah pusat untuk mengelola siklus anggaran secara terintegrasi. SAKTI mengadopsi pendekatan berbasis akrual, sehingga mendukung pelaporan keuangan yang lebih akurat dan informatif (Kemenkeu RI, 2023).

c) SIMDA (Sistem Informasi Manajemen Daerah)

Dirancang oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), SIMDA berfungsi sebagai alat bantu utama bagi pemerintah daerah dalam menjalankan pengelolaan keuangan, mulai dari penyusunan anggaran hingga pelaporan. Sistem ini telah dikolaborasikan dengan modul e-Planning dan e-Budgeting guna menciptakan tata kelola yang terintegrasi dan responsif.

d) *e-Budgeting dan e-Procurement (LPSE)*

Kedua instrumen ini memperkuat akuntabilitas dalam proses penganggaran serta pengadaan barang dan jasa pemerintah. Penerapan e-budgeting terbukti menurunkan potensi manipulasi anggaran dan meningkatkan akses publik terhadap informasi anggaran (Permatasari & Nuryanto, 2023). Sementara itu, e-Procurement melalui Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) mendorong efisiensi proses tender dan mengurangi potensi penyimpangan. Perbandingan sistem digital pengelolaan keuangan di Indonesia disajikan pada Tabel 1:

Tabel 1. Perbandingan Sistem Digital di Indonesia

Nama Sistem	Instansi Pengelola	Ruang Lingkup	Tujuan Utama	Kelebihan Utama
SIPD (Sistem Informasi Pemerintahan Daerah)	Kementerian Dalam Negeri	Seluruh siklus keuangan daerah (perencanaan, penganggaran, pelaporan)	Integrasi data pembangunan dan keuangan daerah	Mencegah duplikasi data; mendukung transparansi keuangan daerah
SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi)	Kementerian Keuangan	Keuangan instansi pemerintah pusat	Pengelolaan anggaran dan pelaporan berbasis akrual	Terintegrasi dengan sistem perbendaharaan nasional
SIMDA (Sistem Informasi Manajemen Daerah)	BPKP	Keuangan dan aset pemerintah daerah	Meningkatkan efisiensi pengelolaan APBD	Modul lengkap (perencanaan, penganggaran, penatausahaan)
e-Budgeting	Pemerintah Daerah / Internal	Proses penganggaran daerah dan instansi	Mencegah manipulasi anggaran dan memperkuat kontrol internal	Transparan dan partisipatif; terintegrasi dengan e-Planning
e-Procurement (LPSE)	LKPP / Daerah	Pengadaan barang dan jasa pemerintah	Efisiensi dan transparansi dalam proses tender	Menekan praktik korupsi; memperce

				pat proses lelang
--	--	--	--	----------------------

Pengawasan keuangan merupakan elemen krusial dalam memastikan efektivitas tata kelola. Keberadaan APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) di setiap instansi pemerintah menjadi garda terdepan dalam mencegah dan mendeteksi penyimpangan. Di lingkungan internal institusi, fungsi pengawasan dijalankan oleh SPI (Satuan Pengawasan Intern) yang memiliki mandat untuk melakukan audit keuangan, audit kinerja, hingga audit kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Selain pengawasan internal, proses audit eksternal oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) berfungsi sebagai pengendali akhir terhadap kinerja keuangan entitas pemerintah. Seluruh sistem pengawasan tersebut menjadi bagian integral dalam implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), yang diukur melalui *maturity level* untuk menilai efektivitas sistem kontrol internal di setiap unit kerja (BPKP, 2022). Kebijakan penguatan tata kelola juga mengedepankan partisipasi publik dan prinsip keterbukaan informasi. Masyarakat diberikan akses untuk memantau pelaksanaan anggaran melalui portal-portal transparansi keuangan seperti Satu Data Indonesia, LKPP Open Data, dan dashboard keuangan daerah. Upaya ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas pemerintah, tetapi juga mendorong penguatan literasi keuangan publik.

D. Tantangan dan Permasalahan dalam Implementasi Tata Kelola Keuangan

Implementasi regulasi tata kelola keuangan di Indonesia dihadapkan pada berbagai tantangan struktural dan kultural yang kompleks. Regulasi yang telah dirumuskan secara sistematis tidak selalu dapat diimplementasikan secara efektif di lapangan. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara perumusan kebijakan di tingkat pusat dengan realisasi teknis di tingkat pelaksana. Adapun permasalahan utama yang terjadi adalah:

- a) Inkonsistensi peraturan dan tumpang tindih kebijakan antarinstansi. Dalam praktiknya, banyak regulasi yang dikeluarkan oleh kementerian atau lembaga yang berbeda tanpa koordinasi yang

memadai, sehingga menimbulkan interpretasi yang beragam dan kebingungan dalam implementasi di tingkat daerah atau unit kerja. Kondisi ini menciptakan ketidakpastian hukum yang menghambat kelancaran pengelolaan keuangan secara akuntabel dan efisien (Putri & Supriyanto, 2023).

- b) Kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan kelembagaan menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan penerapan tata kelola keuangan. Masih terdapat disparitas kemampuan teknis antara pusat dan daerah, khususnya dalam pemanfaatan teknologi informasi serta pemahaman terhadap standar akuntansi pemerintahan berbasis akrual. Lemahnya kompetensi aparatur di bidang perencanaan dan pelaporan anggaran dapat menyebabkan kesalahan pencatatan hingga ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi anggaran (Kurniawan et al., 2022).
- c) Resistensi terhadap perubahan dan praktik mal administrasi. Budaya birokrasi yang cenderung mempertahankan status quo sering kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan reformasi keuangan. Ketika sistem baru seperti SIPD atau e-Budgeting diterapkan, resistensi muncul baik dari sisi teknis maupun politis, terutama apabila sistem tersebut membatasi ruang gerak untuk melakukan intervensi anggaran yang tidak sesuai prinsip good governance. Praktik maladministrasi seperti manipulasi anggaran dan pemanfaatan celah regulasi untuk kepentingan tertentu juga masih menjadi fenomena yang sulit diberantas secara menyeluruh (Pratama & Dewi, 2024).
- d) **Fragmentasi kebijakan fiskal dan administratif antar tingkat pemerintahan.** Desentralisasi fiskal yang diterapkan sejak awal reformasi memang memberikan keleluasaan kepada daerah dalam mengelola keuangannya, namun di sisi lain juga menimbulkan tantangan koordinasi vertikal dan horizontal. Ketidaksinkronan antara kebijakan pusat dan daerah menyebabkan munculnya berbagai interpretasi dalam pelaksanaan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap efektivitas anggaran dan kualitas pelayanan publik (Simanjuntak & Hidayat, 2023).

- e) **Disparitas digitalisasi** antar wilayah juga semakin memperlebar kesenjangan dalam tata kelola keuangan. Di banyak daerah terpencil, infrastruktur digital belum memadai untuk mendukung sistem keuangan berbasis elektronik. Keterbatasan jaringan internet, perangkat keras, hingga kompetensi digital aparatur menjadi hambatan signifikan dalam penerapan aplikasi seperti SIPD, SAKTI, dan e-Procurement. Akibatnya, pengumpulan data keuangan menjadi tidak real time dan menyulitkan proses konsolidasi serta pengawasan secara nasional (Wulandari & Nugroho, 2022).
- f) **Politik anggaran** juga menjadi isu yang kerap mempersulit pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance*. Campur tangan aktor politik dalam proses penyusunan, pengalokasian, hingga eksekusi anggaran dapat menciptakan ruang bagi kepentingan non-transparan yang berpotensi merugikan keuangan negara. Fenomena ini memperkuat pentingnya penguatan sistem pengawasan berbasis risiko dan independensi lembaga pengawas, agar proses pengambilan keputusan anggaran tetap berada dalam koridor akuntabilitas publik.
- g) **Minimnya sistem reward and punishment yang konsisten** terhadap kinerja pengelolaan keuangan juga turut menghambat motivasi instansi dalam melakukan perbaikan berkelanjutan. Beberapa daerah yang telah mengimplementasikan sistem keuangan berbasis kinerja belum mendapatkan insentif fiskal yang memadai dari pemerintah pusat, sementara daerah yang tidak mematuhi standar pengelolaan justru tidak mengalami konsekuensi signifikan. Ketimpangan ini menciptakan kesenjangan motivasi yang dapat merugikan semangat kolektif dalam mewujudkan tata kelola yang baik (Basri & Dewantara, 2023).

Mengingat kompleksitas tantangan tersebut, upaya reformasi tata kelola keuangan harus dirancang secara sistemik, bertahap, dan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Diperlukan sinergi antar pemangku kepentingan, baik pemerintah pusat, daerah, akademisi, masyarakat sipil, maupun sektor swasta dalam menciptakan lingkungan regulasi yang adaptif dan inklusif. Literasi keuangan publik juga harus terus ditingkatkan agar masyarakat mampu berperan sebagai pengawas aktif

atas kebijakan dan penggunaan anggaran negara. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan pendekatan kebijakan yang lebih adaptif, koordinatif, serta berbasis data. Selain peningkatan kapasitas SDM dan penguatan sistem pengawasan, perlu dilakukan harmonisasi regulasi lintas sektor yang disertai dengan strategi komunikasi perubahan yang efektif.

E. Rekomendasi dan Arah Kebijakan Masa Depan

Pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan efisien merupakan pilar utama dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan di bidang keuangan negara dan daerah, arah kebijakan ke depan harus dirancang secara strategis, adaptif, dan responsif terhadap dinamika perubahan global maupun domestik. Oleh karena itu, diperlukan rumusan kebijakan yang mencerminkan prinsip-prinsip integritas, inovasi, serta kolaborasi antar-pemangku kepentingan. Rekomendasi utama adalah:

- a) Penguatan koordinasi kelembagaan dan harmonisasi regulasi. Saat ini masih terdapat tumpang tindih regulasi dan perbedaan tafsir antarinstitusi dalam implementasi kebijakan keuangan. Kondisi ini menghambat konsistensi pengambilan keputusan dan memperbesar risiko ketidakefisienan dalam pelaksanaan anggaran. Upaya harmonisasi dapat dilakukan melalui pembentukan forum regulasi antar-kementerian/lembaga serta integrasi peraturan sektoral yang berbasis pada prinsip sinergi dan keselarasan lintas level pemerintahan (Simanjuntak & Hidayat, 2023).
- b) Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengelola keuangan di tingkat pusat maupun daerah. Kualitas aparatur yang menguasai aspek teknis, regulatif, dan etika profesi sangat menentukan keberhasilan tata kelola keuangan. Oleh karena itu, pelatihan yang berkelanjutan, sertifikasi kompetensi, dan pembinaan berbasis teknologi perlu terus dikembangkan. Di samping itu, insentif berbasis kinerja juga penting untuk mendorong profesionalisme dan dedikasi aparatur (Kurniawan et al., 2022).

- c) Percepatan digitalisasi dalam tata kelola keuangan, melalui penguatan dan integrasi sistem seperti SIPD, SAKTI, e-Budgeting, dan e-Procurement, mampu meningkatkan efisiensi proses administrasi, mempercepat arus informasi, serta meminimalkan peluang terjadinya praktik korupsi dan manipulasi data. Pemerintah juga didorong untuk membangun arsitektur sistem keuangan digital yang terbuka (*open platform*), aman, dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan (Wulandari & Nugroho, 2022).
- d) Akuntabilitas berbasis kinerja dan pemanfaatan big data. Evaluasi pengelolaan keuangan seharusnya tidak hanya berorientasi pada serapan anggaran, tetapi juga pada efektivitas pencapaian hasil (*outcome*) dan dampak (*impact*) terhadap pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Pemanfaatan big data dan analitik keuangan berbasis kecerdasan buatan (AI) berpotensi mengidentifikasi pola belanja yang tidak efisien serta mendeteksi dini risiko penyimpangan. Pengembangan dashboard monitoring dan pelaporan real time merupakan salah satu inovasi yang patut diperluas (Basri & Dewantara, 2023).

Kebijakan masa depan juga perlu lebih inklusif dan partisipatif. Pelibatan masyarakat sipil, akademisi, media, dan lembaga swadaya masyarakat dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran publik menjadi instrumen penting untuk memperkuat kontrol sosial dan mewujudkan transparansi keuangan. Di samping itu, pendekatan berbasis wilayah (*place-based budgeting*) dapat diterapkan untuk menyesuaikan kebijakan fiskal dengan kebutuhan spesifik masing-masing daerah. Dengan mengintegrasikan berbagai rekomendasi tersebut, tata kelola keuangan masa depan diharapkan dapat mendorong terwujudnya sistem keuangan negara yang tangguh, modern, serta mampu memberikan nilai tambah yang berkelanjutan bagi masyarakat dan pembangunan nasional.

Referensi

- Andayani, W., & Supriyadi, T. (2022). Corporate Governance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Public Firms. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 23–39. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00134-0>
- Aziz, A. (2024). *Penguatan Good Governance dalam Sektor Publik: Strategi dan Implementasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Basri, F., & Dewantara, A. (2023). Mendorong Efektivitas Insentif Fiskal melalui Skema Reward-Based Budgeting. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Fiskal*, 5(1), 33–47.
- Fitriani, D., & Prasetyo, W. (2022). Financial Governance and Transparency in Public Sector Institutions. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Keuangan*, 11(1), 45–58. <https://doi.org/10.21009/JIAK.112.04>
- Hasanah, N., & Lestari, S. (2023). Konsep Tata Kelola Keuangan dalam Perspektif Akuntabilitas Publik. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 9(2), 101–115.
- Kementerian PANRB. (2021). *Panduan Tata Kelola Keuangan Pemerintah Berbasis Kinerja*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Keuangan RI. (2022). *Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2021*. Jakarta: Kemenkeu RI.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun Anggaran 2022*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kurniawan, A. (2022). Pilar Tata Kelola Keuangan dalam Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Publik*, 5(1), 20–34.
- Kurniawan, H., Astuti, Y. P., & Rachmawati, I. (2022). Human Capital Challenges in Implementing Accrual-Based Government Accounting in Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(3), 111–123.
- Permatasari, D., & Hidayat, R. (2023). Digital Transformation in Public Financial Management: Evidence from Regional Governments in Indonesia. *Journal of Public Sector Innovations*, 5(2), 44–56.

- Putri, N. D., & Supriyanto, B. (2023). Regulatory Overlaps and Legal Uncertainty in Indonesia's Fiscal Management. *Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik*, 4(2), 59–71.
- Purnomo, A. (2023). Evaluating the Impact of Digital Budgeting Systems in Local Governance: Case Study of Surabaya. *Indonesian Journal of Public Administration and Policy*, 8(2), 44–58.
- Pratama, A. R., & Dewi, M. (2024). Reformasi Tata Kelola Keuangan Publik: Analisis Implementasi e-Budgeting dan Hambatannya. *Journal of Public Sector Innovation*, 6(1), 24–38.
- Saragih, E., & Widodo, A. (2022). The Role of Financial Governance in Enhancing Firm Value: A Study in Indonesian Companies. *Journal of Applied Finance and Accounting*, 9(2), 115–128. <https://doi.org/10.5430/jafa.v9n2p115>
- Simanjuntak, R., & Hidayat, R. (2023). Fragmentasi Kebijakan Fiskal dalam Era Desentralisasi: Implikasi terhadap Tata Kelola Keuangan Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik dan Keuangan Daerah*, 11(1), 45–58.
- Utomo, T., & Rahmawati, R. (2021). Challenges in Public Financial Management: Empirical Evidence from Local Governments in Indonesia. *Public Sector Accounting Review*, 3(1), 33–47.
- Wulandari, D., & Nugroho, A. (2022). Digital Divide dalam Tata Kelola Keuangan Daerah: Studi Kasus pada Kabupaten di Indonesia Timur. *Jurnal Administrasi dan Teknologi Pemerintahan*, 7(2), 78–89.
- Yani, H., Nugroho, R., & Fatimah, S. (2023). Evaluasi Tata Kelola Keuangan di Lembaga Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 14(1), 55–67. <https://doi.org/10.24815/jekp.v14i1.27388>

Profil Penulis



Dr. Rina Yuniarti, M.Ak

Lulusan S3 Program Studi Ilmu Akuntansi Universitas Airlangga. Sebagai dosen tetap S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S2 Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Fokus pada bidang Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen, penulis aktif melakukan penelitian, pengabdian kepada masyarakat serta menulis buku. Email: rinayuniarti@umb.ac.id

Peran Lembaga Keuangan dan Audit dalam Governance

Oleh: Dwi Saleha

Dalam era globalisasi dan kompleksitas ekonomi saat ini, tata kelola yang baik (*good governance*) menjadi landasan utama bagi keberlangsungan dan kredibilitas suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. *Governance* bukan hanya mencakup pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel, tetapi juga bagaimana keputusan tersebut dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Di tengah tuntutan terhadap akuntabilitas dan transparansi tersebut, peran lembaga keuangan dan audit menjadi sangat krusial. Lembaga keuangan tidak hanya bertindak sebagai penyedia dana atau jasa keuangan, tetapi juga sebagai aktor utama dalam menilai kelayakan dan risiko suatu entitas, serta mendukung penciptaan sistem pengendalian internal yang kuat. Keberadaan lembaga keuangan yang profesional dan terpercaya berkontribusi dalam menjaga stabilitas ekonomi serta membentuk praktik tata kelola yang sehat.

Sementara itu, fungsi audit baik internal maupun eksternal—memiliki peran sebagai mekanisme pengawasan independen yang memberikan penilaian objektif terhadap proses operasional dan keuangan suatu organisasi. Audit memastikan bahwa laporan keuangan disusun sesuai standar yang berlaku serta mendorong kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan. Dengan kata lain, audit menjadi alat penting dalam

mendeteksi penyimpangan, mencegah korupsi, dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Namun, dalam praktiknya, sinergi antara lembaga keuangan dan audit dalam mendukung *governance* sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti konflik kepentingan, lemahnya sistem pengawasan, serta rendahnya integritas dalam pelaporan keuangan. Oleh karena itu, penting untuk meninjau secara lebih mendalam bagaimana kedua lembaga ini berkontribusi terhadap praktik tata kelola yang baik dan bagaimana hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran strategis lembaga keuangan dan audit dalam mendukung *governance* serta mengevaluasi efektivitasnya dalam mewujudkan organisasi yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

A. Konsep Governance

Governance adalah proses, cara, atau sistem dalam mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan suatu organisasi, lembaga, atau negara agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Pengertian *Governance* menurut beberapa sumber:

1. World Bank: *Governance* adalah cara kekuasaan digunakan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial suatu negara untuk pembangunan.
2. UNDP (*United Nations Development Programme*): *Governance* mencakup mekanisme, proses, dan institusi yang memungkinkan warga negara dan kelompok menyuarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum mereka, memenuhi kewajiban mereka, dan menengahi perbedaan mereka.
3. *Institute of Governance (IOG)*: *Governance* adalah interaksi antara struktur, proses, dan tradisi yang menentukan bagaimana kekuasaan dijalankan, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana warga negara atau pemangku kepentingan memberikan suara, pertanggungjawaban, dan pengaruh terhadap kebijakan publik.

Elemen utama dalam *governance*:

- Transparansi
- Akuntabilitas
- Partisipasi
- Efisiensi dan efektivitas
- Keadilan dan inklusivitas
- Penegakan hukum

Jenis-jenis *governance*:

1. *Corporate Governance* – dalam dunia bisnis/perusahaan
2. *Public Governance* – dalam pemerintahan dan sektor publik
3. *IT Governance* – dalam pengelolaan sistem dan teknologi informasi
4. *Environmental Governance* – dalam pengelolaan lingkungan hidup

Prinsip-prinsip *governance*: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan supremasi hukum

Lembaga Keuangan

- Definisi dan jenis lembaga keuangan (bank, lembaga pembiayaan, pasar modal, dsb.)
- Fungsi lembaga keuangan dalam mendukung sistem ekonomi dan pengelolaan keuangan organisasi

B. Peran dalam Risk Assessment dan Pemantauan Keuangan

Peran Lembaga Keuangan secara umum adalah sebagai penghubung antara pihak yang kelebihan dana (surplus unit) dengan pihak yang membutuhkan dana (defisit unit), serta sebagai penopang stabilitas ekonomi dan tata kelola keuangan yang sehat. Dalam konteks *governance*, peran lembaga keuangan tidak hanya terbatas pada pembiayaan, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan sistem yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

Berikut adalah uraian peran utama lembaga keuangan:

1. Menyediakan Pembiayaan dan Investasi

Lembaga keuangan seperti bank, koperasi, dan perusahaan pembiayaan menyediakan akses modal kepada individu, korporasi, atau pemerintah. Ini memungkinkan kegiatan ekonomi berjalan dan mendorong pertumbuhan sektor produktif.

2. Menyalurkan Dana Secara Efisien

Lembaga keuangan menyalurkan dana dari masyarakat yang menabung kepada sektor-sektor yang membutuhkan. Hal ini menciptakan efisiensi dalam penggunaan sumber daya keuangan di masyarakat.

3. Menilai dan Mengelola Risiko

Lembaga keuangan melakukan analisis risiko terhadap calon peminjam atau investasi. Dengan begitu, mereka berperan dalam menjaga kehati-hatian (*prudential banking*) dan mendukung praktik tata kelola yang baik.

4. Menyediakan Informasi Keuangan dan Transparansi

Melalui laporan keuangan, prospektus investasi, dan layanan konsultasi, lembaga keuangan membantu pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan yang berdasarkan data dan analisis, sehingga meningkatkan transparansi.

5. Mendorong Kepatuhan dan Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*)

Lembaga keuangan sering mengharuskan perusahaan peminjam untuk menerapkan prinsip *good governance*, seperti laporan keuangan yang diaudit, struktur manajemen yang profesional, dan kepatuhan hukum.

6. Meningkatkan Literasi Keuangan Masyarakat

Beberapa lembaga keuangan juga memiliki tanggung jawab sosial (CSR) dalam meningkatkan pemahaman masyarakat tentang

keuangan, investasi, dan pengelolaan utang, yang mendukung tata kelola pribadi maupun komunitas.

7. Menjadi Instrumen Kebijakan Moneter dan Stabilitas Sistem Keuangan

Bank sentral (sebagai lembaga keuangan utama negara) menggunakan lembaga keuangan untuk menyalurkan kebijakan moneter, menjaga inflasi, dan mencegah krisis keuangan.

C. Audit

- Pengertian audit internal dan eksternal
 - Tujuan dan manfaat audit dalam governance
 - Standar audit dan prinsip independensi
- Pengertian Audit Secara Umum:

Audit berasal dari kata Latin "*audire*", yang berarti "mendengar". Secara modern, audit berarti penilaian independen dan objektif atas informasi atau proses untuk memberikan keyakinan bahwa informasi tersebut bebas dari kesalahan material atau kecurangan.

Tujuan Audit:

- Memberikan opini atas kewajaran laporan keuangan.
- Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas suatu organisasi.
- Menilai efektivitas sistem pengendalian internal.
- Mendeteksi dan mencegah penyimpangan atau kecurangan (*fraud*).

Jenis-Jenis Audit:

- Audit Keuangan: Pemeriksaan terhadap laporan keuangan untuk memastikan apakah disusun sesuai standar akuntansi (seperti PSAK atau IFRS).
- Audit Internal: Dilakukan oleh auditor internal organisasi untuk menilai kinerja, risiko, dan pengendalian operasional.
- Audit Eksternal: Dilakukan oleh auditor independen dari luar organisasi (biasanya Kantor Akuntan Publik/KAP).
- Audit Kepatuhan: Memastikan bahwa entitas telah mematuhi hukum, regulasi, atau peraturan tertentu.

- Audit Operasional: Mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses bisnis.
- Audit Forensik: Digunakan untuk menyelidiki dugaan penipuan, korupsi, atau pelanggaran hukum lainnya.

Prinsip-Prinsip Audit:

- Independensi: Auditor harus bebas dari pengaruh atau kepentingan.
- Objektivitas: Audit harus dilakukan tanpa bias.
- Profesionalisme: Auditor harus memiliki kompetensi dan standar etika tinggi.
- Kerangka Kerja Terstandar: Audit harus mengikuti standar audit yang diakui, seperti SPAP (Indonesia) atau ISA (Internasional).

Peran Audit dalam *Governance*:

- Memberikan keyakinan kepada pemangku kepentingan bahwa laporan keuangan dan operasional organisasi dapat dipercaya.
- Menjadi alat pengawasan dan kontrol atas jalannya organisasi.
- Mendorong terciptanya budaya kepatuhan dan akuntabilitas.

Hubungan Lembaga Keuangan, Audit, dan *Governance*

- Sinergi antara fungsi pembiayaan, pengawasan, dan pengendalian
- Audit sebagai alat validasi informasi keuangan dan dasar pengambilan keputusan

Audit dalam *Governance* adalah:

Audit dalam *governance* merupakan bagian integral dari sistem tata kelola organisasi yang berfungsi sebagai alat kontrol, evaluasi, dan pengawasan independen untuk memastikan bahwa proses, kebijakan, dan pelaporan dalam organisasi dijalankan secara transparan, akuntabel, dan sesuai aturan.

Dalam konteks *governance* (tata kelola), audit berperan untuk:

- Memberikan jaminan independen atas keandalan laporan keuangan dan non-keuangan.
- Mengevaluasi sistem pengendalian internal guna mencegah penyimpangan.

- Meningkatkan transparansi di hadapan pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- Mendorong budaya kepatuhan dan integritas dalam organisasi.

Peran Audit dalam *Governance*:

1. Menjamin Transparansi dan Akuntabilitas
Audit membantu memastikan bahwa laporan dan keputusan manajemen bisa dipertanggungjawabkan serta dapat dipercaya oleh pemilik, publik, atau regulator.
2. Mengawasi Efektivitas Pengendalian Internal
Audit mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pengendalian internal dan memberikan rekomendasi perbaikannya untuk mencegah *fraud*, korupsi, atau inefisiensi.
3. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan
Hasil audit memberi informasi objektif yang bisa digunakan oleh manajemen dan dewan pengawas dalam menetapkan kebijakan strategis.
4. Mengidentifikasi dan Mengelola Risiko
Audit membantu organisasi memahami dan mengendalikan risiko operasional, keuangan, dan kepatuhan yang bisa mengancam keberlanjutan organisasi.
5. Mendorong Kepatuhan terhadap Regulasi
Audit memastikan bahwa organisasi menjalankan aktivitas sesuai hukum, standar akuntansi, regulasi industri, dan kebijakan internal.
6. Membantu Fungsi Dewan Pengawas dan Komite Audit
Dalam struktur *governance* korporasi, audit (khususnya audit internal) menjadi alat bantu utama bagi dewan komisaris dan komite audit dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Audit dalam *Good Governance*:

Audit mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Governance*, yaitu:

- Transparansi
- Akuntabilitas
- Responsibilitas
- Keadilan (*fairness*)

- Independensi

Contoh Audit dalam *Governance*:

Audit keuangan tahunan perusahaan yang diawasi oleh OJK (untuk perusahaan publik).

- Audit internal pada institusi pemerintahan untuk memastikan efektivitas penggunaan APBN/APBD.
- Audit operasional pada lembaga pendidikan tinggi untuk menilai efisiensi layanan akademik dan administrasi.

Peran Lembaga Keuangan dalam Governance

- Memberikan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian
- Menilai kelayakan usaha dan kepatuhan terhadap regulasi
- Mendorong penerapan tata kelola perusahaan yang baik sebagai syarat akses pendanaan
- Menyediakan laporan dan informasi keuangan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan strategis

Peran Audit dalam Governance

- Memberikan jaminan atas keandalan laporan keuangan
- Mendeteksi dan mencegah kecurangan, penyimpangan, dan korupsi
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi melalui rekomendasi perbaikan
- Menyediakan dasar pengambilan keputusan bagi manajemen dan pemangku kepentingan

Tantangan dalam Implementasi

- Keterbatasan independensi auditor karena tekanan manajemen
- Kurangnya transparansi dari lembaga keuangan terhadap risiko dan kebijakan internal
- Adanya konflik kepentingan dan lemahnya regulasi pengawasan
- Minimnya integrasi antara hasil audit dengan perbaikan tata kelola jangka panjang

Studi Kasus / Contoh Praktik (Opsional)

- Contoh peran audit internal dalam mengungkap fraud

- Peran lembaga keuangan dalam mendorong ESG (*Environmental, Social, Governance*)
- Kasus kegagalan *governance* akibat lemahnya fungsi audit dan pengawasan keuangan

Governance yang efektif tidak dapat tercapai tanpa keterlibatan aktif dari lembaga keuangan dan lembaga audit. Kedua institusi ini memainkan peran penting dalam memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Untuk menjawab tantangan *governance* di era modern, sinergi antara lembaga keuangan dan audit perlu ditingkatkan secara strategis dan berkelanjutan.

Beberapa langkah yang dapat diambil untuk memperkuat *governance* adalah dengan meningkatkan independensi dan kualitas auditor melalui pelatihan berkelanjutan serta regulasi yang tegas. Selain itu, lembaga keuangan perlu didorong untuk secara konsisten menerapkan prinsip kehati-hatian dan keterbukaan informasi. Terakhir, integrasi proses audit ke dalam perencanaan dan evaluasi organisasi secara menyeluruh harus ditingkatkan agar dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan relevan bagi perbaikan tata kelola organisasi secara keseluruhan.

Referensi

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. Verso.
- Smith, G. (2009). *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge University Press.
- Purwanto, E. A., & Pramusinto, A. (2017). Governance reform in Indonesia: Collaborative governance in managing the Jakarta Bay reclamation project. *Policy and Society*, 36(4), 523–544. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1375242>
- Widianingsih, I., & Morrell, E. (2007). Participatory planning in Indonesia: Seeking a new path to democracy. *Policy Studies*, 28(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/01442870601121352>
- Kementerian PPN/Bappenas. (2014). *Pedoman Umum Musrenbang Nasional*. Jakarta: Bappenas.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- United Nations Development Programme. (2016). *Collaborative governance and citizen engagement: Lessons from the Asia-Pacific region*. UNDP Asia-Pacific Regional Centre.

Profil Penulis



Dwi Saleha

Dwi Saleha adalah putri daerah Kabupaten Tangerang yang dikenal luas atas dedikasinya di bidang hukum dan pendidikan. Ia merupakan sosok inspiratif yang telah menorehkan berbagai prestasi, antara lain terpilih sebagai Duta Pemuda Indonesia Provinsi Banten (2019) dan Perempuan Inspiratif Kabupaten Tangerang bidang Sosial (2022).

Sebagai advokat, akademisi, dan penulis, Dwi aktif mendorong penguatan peran masyarakat sipil dalam tata kelola pemerintahan, serta berfokus pada isu-isu hukum sosial yang relevan dengan perkembangan zaman. Saat ini, ia tengah menempuh studi di Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Trisakti, dengan konsentrasi pada Hukum Tata Negara dan Kebijakan Publik. Sebelumnya, ia meraih gelar Magister Hukum dari Universitas Muhammadiyah Jakarta (2022) dan Sarjana Hukum dari Universitas Muhammadiyah Tangerang (2019).

Dalam kiprahnya sebagai tenaga pengajar di Fakultas Hukum UMT, Dwi membawakan mata kuliah yang berfokus pada hukum publik, hukum sosial, serta partisipasi masyarakat dalam pemerintahan. Di luar dunia akademik, ia juga aktif memberikan pendampingan hukum kepada masyarakat serta menulis kajian-kajian yang menjembatani dunia hukum dan realitas sosial digital.

Saat ini, Dwi tengah menyusun buku berjudul *Peluang Baru dan Resolusi Konflik di Era Digital*, yang menawarkan strategi inovatif dalam menghadapi dinamika konflik dan kolaborasi di dunia maya.

Sistem Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Oleh: Siti Noor Khikmah

Setiap organisasi yang berada dalam kondisi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, harus memiliki sistem pengendalian internal yang baik dan menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh karena menghadapi berbagai risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Hal ini dikarenakan era kondisi saat ini banyak tantangan yang tidak dapat dihindari dan ketidakpastian yang berkepanjangan.

A. Sistem Pengendalian Internal (SPI)

Definisi Sistem Pengendalian Internal

Definisi tentang SPI yang akan dijelaskan dalam buku ini menurut berbagai ahli yaitu:

- a. Pendapat dari *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)

“Suatu proses sistem yang dirancang dan dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan karyawan lain organisasi/perusahaan, yang bertujuan untuk memberikan keyakinan yang cukup tentang pencapaian tiga tujuan yaitu keandalan pelaporan keuangan, efisiensi dan efektivitas operasi, dan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku”.

- b. Penjelasan dari Krismiaji, (2010:218) yang dimaksud pengendalian internal adalah rencana dan teknik untuk melindungi kekayaan organisasi dan menghasilkan informasi yang akurat serta dipercaya.
- c. Definisi lain SPI adalah rencana, prosedur, dan kebijakan manajemen untuk menjamin ketepatan pelaksanaan, keandalan pelaporan keuangan, keamanan aset, dan kepatuhan terhadap peraturan hukum dan peraturan lain, (Khikmah et al., 2021).
- d. Pengendalian internal merupakan teknik dan ketentuan yang yang digunakan organisasi/perusahaan dengan tujuan melindungi kekayaan yang dimiliki, keandalan data akuntansi serta meningkatkan efisiensi usaha (IAI, 2007:39).
- e. Sistem pengendalian internal terdiri dari struktur organisasi, dan teknik bertujuan menjaga aset, memeriksa keakuratan dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan ketaatan terhadap kebijakan manajemen, (Mulyadi, 2016), (Khikmah et al., 2019).

Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal diharapkan dapat membantu manajemen membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan organisasi. Salah satu fungsi sistem ini adalah untuk membandingkan penyelesaian yang sebenarnya dengan perencanaan yang telah dibuat, (Mulyani, 2020). Tujuan dari SPI diantaranya menurut (COSO, 2017) ada tiga jenis:

- a. Berhubungan dengan operasi (*operations*)
- b. Berkaitan dengan pelaporan (*reporting*)
- c. Tentang kepatuhan (*compliance*)

Tujuan SPI tersebut masuk sebagai bagian perubahan atau perluasan lingkup dari COSO 1992 yang awalnya hanya berhubungan dengan operasi penggunaan sumber daya namun berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas sasaran kinerja operasi dan keuangan serta keamanan aset.

Sisi lain tujuan dari SPI diantaranya:, (Khikmah et al., 2021):

- a. Untuk tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

- b. Untuk dipercayanya laporan keuangan yang dibuat perusahaan.
- c. Agar sejalan dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

Adapun tujuan SPI secara luas yaitu:

- a. Untuk mencegah aset organisasi hilang atau disalahgunakan.
- b. Untuk menjamin bahwa data keuangan dan operasional dapat diandalkan.
- c. Untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.
- d. Untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi eksternal dan kebijakan internal

Jenis Sistem Pengendalian Internal

a. Pengendalian Preventif (*Preventive Control*)

Suatu jenis sistem pengendalian untuk mencegah kesalahan, kecurangan, atau penyimpangan. Pengendalian yang berfungsi untuk **mencegah terjadinya kesalahan atau penyimpangan sebelum terjadi.**

Tujuan dari pengendalian preventif yaitu,

- Memastikan bahwa sistem dan data tetap aman.
- Mencegah akses ilegal ke aset atau data
- Menghindari adanya pelanggaran kebijakan dan prosedur
- Mengurangi kemungkinan kesalahan manusia atau prosedur
- Menjaga budaya organisasi yang etis dan patuh

b. Pengendalian Detektif (*Detective Control*)

Pengendalian bagian dari jenis pengendalian internal bersifat reaktif untuk menemukan kesalahan, penyimpangan, atau kecurangan segera setelah terjadi sehingga organisasi dapat mengambil tindakan yang diperlukan. Tujuan dari pengendalian ini untuk menemukan kesalahan atau kejadian tidak normal yang tidak termasuk dalam sistem pencegahan sehingga organisasi dapat mengurangi dampak dan mencegah kejadian yang sama terjadi lagi. Tujuan lain meningkatkan kinerja pengendalian korektif dan memfasilitasi sistem audit eksternal dan internal.

c. Pengendalian Korektif (*Corrective Control*)

Pengendalian korektif merupakan jenis pengendalian internal yang bertujuan memperbaiki kesalahan, kelemahan, atau penyimpangan yang telah ditemukan melalui mekanisme pengendalian detektif. Ini membantu organisasi mengambil tindakan untuk mengurangi efek buruk dan mencegah kejadian yang serupa terjadi lagi. Tujuan pengendalian korektif untuk memperbaiki sistem atau proses yang rusak, mencegah kesalahan atau kecurangan yang sama, mengembalikan keadaan perusahaan ke jalur yang benar, meningkatkan kinerja pengendalian di masa datang serta mengidentifikasi sumber masalah.

Komponen atau Elemen Sistem Pengendalian Internal

Terdapat lima komponen SPI yaitu, (Rahandri et al., 2024)

a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Dalam komponen ini terdapat pemahaman dan penerapan tentang budaya organisasi dan nilai-nilai etika.

Budaya dan nilai etika dalam komponen ini menjelaskan bagaimana manajemen dan karyawan melihat pengendalian organisasi.

Prinsip-prinsip yang dijelaskan dalam lingkungan pengendalian yaitu:

- a) Integritas dan prinsip etika yang dipegang dalam organisasi
- b) Adanya kebebasan dalam melaksanakan pengawasan atas pengembangan dan kinerja oleh dewan pengawas.
- c) Tanggung jawab dewan pengawas untuk menetapkan struktur organisasi, pelaporan, dan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan.
- d) Komitmen organisasi terhadap kompetensi untuk mencapai tujuan dengan cara merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan profesional.
- e) Aktualitas individu atas pelaksanaan pengendalian internal

b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*):

Melakukan identifikasi dan analisis risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

Penilaian risiko membantu unit kerja dalam melakukan identifikasi risiko yang dihadapi. Setelah itu, ditetapkan kebijakan untuk merespon risiko, seperti mencegah, menghindari, mengirim, dan berbagi, serta kegiatan pengendalian yang diperlukan.

Pentingnya penilaian risiko adalah:

- a) Menetapkan prosedur akuntansi yang belum pernah diterapkan sebelumnya.
- b) Perubahan standar akuntansi
- c) Perubahan undang-undang dan peraturan
- d) Perubahan teknologi dan sistem
- e) Perubahan fungsi untuk mewujudkan pertumbuhan yang pesat

Terdapat empat sub unsur dari penilaian risiko, yaitu:

- a) Penetapan tujuan organisasi
- b) Penetapan tujuan kegiatan
- c) Identifikasi risiko
- d) Analisis risiko

c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*): Kebijakan dan prosedur untuk mengatasi risiko.

Komponen SPI yang ketiga yaitu kegiatan pengendalian merupakan aturan dan teknik untuk memastikan bahwa manajemen taat pada perintah mengurangi risiko selama proses penilaian risiko. Adapun kebijakan itu sendiri dibuat untuk menetapkan prosedur dan mengarahkan tindakan. Sedangkan prosedur adalah rangkaian tindakan yang dilakukan setiap orang untuk melakukan kegiatan. Agar semua berjalan dengan baik maka manajemen harus membuat kebijakan dan prosedur tertulis untuk memungkinkan kegiatan pengendalian dilakukan.

d. Informasi dan Komunikasi:

Komponen ini menjelaskan aliran informasi yang relevan dan tepat waktu. Komponen informasi dan komunikasi adalah bagian penting dari pengendalian intern yang digunakan untuk membuat keputusan dan kepatuhan kebijakan perusahaan. Manajemen membutuhkan informasi tentang lingkungan pengendalian, penilaian resiko prosedur pengendalian, dan pengawasan agar perusahaan dapat mematuhi peraturan dan pelaporan hukum.

e. Pemantauan (*Monitoring*):

Komponen ini melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem pengendalian. Pada kegiatan pemantauan ini dapat ditemukan kekurangan dan peningkatan efektivitas pengendalian. Peringatan sistem akuntansi digunakan untuk melakukan pengawasan. Hal ini untuk memastikan keberadaan dan fungsi dari komponen pengendalian internal. Kegiatan ini mencakup evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan evaluasi kombinasi keduanya. Evaluasi berkelanjutan dilakukan dalam proses bisnis dengan cara berbeda-beda untuk memberikan informasi yang tepat waktu. Adapun untuk evaluasi terpisah dilakukan secara bertahap. Pada konsep pengawasan:

- a) Organisasi dapat mengalokasikan dan mengevaluasi fungsi dari pengendalian internal, secara bersama atau terpisah.
- b) Organisasi bertindak dalam mengevaluasi dan menginformasikan kepada pihak yang bertanggung jawab

B. Manajemen Risiko

Adanya ketidakpastian dan risiko dalam dunia bisnis akan dapat mengubah dengan cepat arah masa depan. Hal ini disebabkan pengusaha atau organisasi mempunyai kemampuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko sebagai alat utama untuk bertahan dan berkembang. Oleh karena itu organisasi menjadikan manajemen risiko menjadi dasar atau landasan strategi dalam kesuksesan dan pertahanan adanya ketidakpastian., (Ningsih et al., 2024). Disamping itu manajemen risiko merupakan alat yang kuat

untuk melindungi aset, memanfaatkan peluang, dan meminimalkan potensi kerugian. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, manajemen risiko merupakan strategi yang bersifat keharusan strategis. Manajemen risiko penting untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi organisasi. Sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas risiko, dimulai dengan risiko skala tertinggi.

Pengertian Manajemen Risiko

Definisi tentang manajemen risiko menurut beberapa pakar yaitu:

- a. Suatu aktivitas yang direncanakan untuk mengarahkan dan mengawasi organisasi yang terkait dengan risiko, (ISO, 2018)
- b. Upaya untuk menemukan, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terlibat dalam setiap aspek operasi bisnis untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, (Darmawi, 2014).
- c. Disiplin ilmu yang mempelajari cara menangani masalah manajemen secara menyeluruh dan terstruktur oleh perusahaan, (Fahmi, 2016)
- d. Suatu cara dan kegiatan untuk menemukan, mengukur, mengawasi, dan mengontrol risiko yang berasal dari berbagai aspek operasi bisnis, (Rustam, 2017).
- e. Metode logis dan sistematis untuk mengarahkan, mengidentifikasi, mengawasi, menetapkan solusi, melaporkan risiko, dan mengelola organisasi untuk mengatasi berbagai risiko, (As Sajjad et al., 2020).
- f. Istilah yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menangani risiko yang terkait dengan operasinya, (Tzanakakis, 2021).

Tujuan dan Manfaat Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko yaitu untuk memaksimalkan peluang dan mengurangi dampak negatif yang mungkin terjadi. Tujuan lain dari manajemen risiko untuk mengurangi dampak negatif risiko dan memaksimalkan peluang positif, sehingga membantu organisasi atau proyek tetap berada dalam jalur yang diinginkan. Berdasarkan implementasi manajemen risiko terdapat tujuan kunci yang terkait yaitu, (Siregar, 2024) :

- a. Melindungi organisasi atau perusahaan dari adanya risiko yang menjadi hambatan tujuan yang ada.
- b. Mengidentifikasi dan evaluasi risiko
- c. Memberikan motivasi bagi perusahaan dalam mengurangi risiko secara proaktif.
- d. Memastikan bahwa pelaksanaan rencana tindakan diimplementasi secara efektif sehingga dapat mengurangi adanya risiko yang terjadi.
- e. Membanagun kerangka kerja yang konsisten sehingga risiko disemua proses bisnis dapat dikelola dengan baik
- f. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen
- g. Melakuka pemberia peringatan
- h. Memebantu dalam pengambilan keputusan
- i. Memberi sosialisasi manajemen risiko
- j. Meningkatkan kinerja perusahaan
- k. Menjamin pencapaian sasaran

Adapun manfaat dari manajemen risiko yaitu : (Anita et al., 2023):

- a. Risiko kerugian finansial dapat dikurangi
- b. Efisiensi operasional dapat meningkat
- c. Kesadaran risiko dapat meningkat
- d. Reputasi perusahaan dapat meningkatkan.
- e. Kepatuhan hukum dan regulasi adpat terjaga.
- f. Kegagalan proyek dapat terhindari

Jenis Manajemen Risiko

Manajemen risiko terdiri dari berbagai jenis, yang dibagi berdasarkan sumber, objek yang terdampak, atau pendekatan pengelolaan. Organisasi dapat membuat strategi mitigasi yang lebih baik dengan memahami jenis manajemen risiko.

Jenis dari manajemen risiko, (COSO, 2017)

- a. Manajemen Risiko Strategis

Proses sistematis yang mencakup identifikasi, analisis, dan respons terhadap risiko yang berdampak pada pencapaian tujuan jangka panjang dan arah strategis organisasi. Risiko strategis biasanya berasal dari faktor eksternal atau keputusan penting manajemen

yang berkaitan dengan arah masa depan organisasi, bukan dari aktivitas operasional harian.

Sumber risiko strategis meliputi:

- a) Perubahan lingkungan luar, seperti peraturan baru, dinamika politik, dan kemajuan teknologi,
- b) Persaingan pasar dapat disebabkan oleh kedatangan pesaing baru, penerapan strategi agresif oleh pesaing, atau kerusakan pada model bisnis lama
- c) Ketidakcocokan strategi, misal sebuah strategi yang tidak sesuai dengan keadaan pasar atau kemampuan internal perusahaan.
- d) Krisis global, misalnya pandemi, konflik geopolitik, atau resesi ekonomi.
- e) Pemangku kepentingan mengalami perubahan ekspektasi, seperti tuntutan keberlanjutan atau transparansi publik.

Manajemen risiko strategis tidak dapat berjalan efektif tanpa keterlibatan aktif pimpinan organisasi. Dewan direksi atau manajemen puncak bertanggung jawab dalam:

- Pastikan setiap keputusan strategis dalam mempertimbangkan risiko.
- Menentukan toleransi risiko organisasi.
- Mengembangkan budaya risiko di seluruh organisasi

b. Manajemen Risiko Operasional

Identifikasi, penilaian, pengendalian, dan pemantauan risiko yang muncul dari operasi sehari-hari suatu organisasi .

Sumber risiko operasional **dari berbagai aspek organisasi, antara lain:**

- **Proses bisnis internal merupakan** prosedur kerja yang tidak terdokumentasi dengan baik, alur kerja yang tidak efisien, atau ketidaksesuaian pelaksanaan SOP.
- **Kesalahan manusia seperti**, pelatihan yang tidak memadai, atau kurangnya kompetensi karyawan.
- **Kegagalan sistem dan teknologi:** crash sistem informasi, virus komputer, atau gangguan jaringan.

- **Faktor eksternal:** bencana alam, pemadaman listrik, kebakaran, atau aksi sabotase.
- **Tindak kecurangan (fraud):** penyalahgunaan wewenang, korupsi internal, pencurian aset, atau manipulasi data.

Peran Manajemen dalam manajemen risiko operasional yaitu bertanggung jawab penuh dalam memastikan risiko operasional dikelola secara aktif.

c. Manajemen risiko keuangan

Sistem yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengukur, dan mengendalikan risiko keuangan suatu perusahaan. Tujuan manajemen risiko keuangan adalah untuk mengurangi kemungkinan kerugian keuangan dan memastikan bahwa perusahaan tetap stabil dan bertahan lama.

d. Manajemen risiko kepatuhan

Proses mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau risiko yang disebabkan oleh ketidakpatuhan terhadap undang-undang, kebijakan internal, standar profesi, dan ketentuan eksternal lainnya yang berlaku bagi suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menghindari konsekuensi seperti sanksi hukum, kerugian reputasi, dan kerugian finansial yang dapat terjadi ketika seseorang melanggar aturan.

e. Manajemen risiko reputasi

Manajemen ini berupa mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan memantau bahaya yang dapat merusak reputasi, citra, dan kepercayaan organisasi di mata masyarakat umum, pelanggan, mitra, dan regulator

f. Manajemen risiko teknologi informasi

Suatu proses sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau risiko berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi organisasi.

g. Manajemen risiko lingkungan dan sosial

Proses sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengontrol dan memantau risiko yang timbul dari dampak tindakan organisasi terhadap lingkungan alam dan masyarakat sekitar

h. Manajemen risiko proyek

Semua ketidakpastian yang dapat berdampak negatif terhadap tujuan proyek, seperti halnya keterlambatan, peningkatan biaya, kegagalan mutu, atau gangguan sumber daya.

i. Manajemen risiko hukum

Manajemen risiko timbul dikarenakan masalah hukum, baik dari kontrak, litigasi, atau interpretasi hukum.

C. Hubungan antara Sistem Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Keberadaan dari SPI dan manajemen risiko bukanlah berdiri sendiri tetapi harus saling bekerjasama dan saling melengkapi. Pengendalian internal menyediakan dasar kebijakan dan prosedur untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara proaktif).

Keterkaitan antara SPI dan manajemen risiko akan memengaruhi secara keseluruhan dari tatakelola. Hubungan antara SPI dan manajemen risiko ditunjukkan di Gambar 1.



Gambar 5.1. Hubungan antara SPI dan Manajemen Risiko

Berdasarkan Gambar 5.1 bahwa risiko (ditekankan kepada penilaian risiko) merupakan bagian dari sistem pengendalian intern, dan keduanya merupakan bagian integral dari tata kelola organisasi. Manajemen risiko yang ada perlu dievaluasi secara periodik melalui aktivitas pengendalian.

D. Tantangan dalam Implementasi

Manajemen dalam menjalankan organisasi atau perusahaannya akan dilakukan secara maksimal, namun dalam pelaksanaan atau implementasi yang pasti mengalami kendala dan tantangan. Beberapa tantangan yang dialami organisasi dalam implementasi pengendalian internal yang efektif yaitu:

1. Manajemen puncak yang kurang komitmen
2. Keterbatasan adanya sumber daya yang dimiliki
3. Adanya budaya organisasi yang lemah
4. Terjadinya perubahan dari lingkungan eksternal
5. Dampak dan akibat digitalisasi dan ancaman dari siber

Referensi

- Anita, S. Y., Kustina, K. T., Wiratikusuma, Y., Sudirjo, F., Sari, D., & Rupiwardani, I. (2023). *Manajemen risiko* (D. P. Sari (ed.); Pertama). PT Global Eksekutif Teknologi.
- As Sajjad, M. B., Kalista, S. D., Zidan, M., & Christian, J. (2020). Analisis Manajemen Risiko Bisnis (Studi pada Cuanki Asoy Jember). *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 18(1), 51. <https://doi.org/10.19184/jauj.v18i1.18123>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*.
- Darmawi, H. (2014). *Manajemen Risiko*. Bumi Aksara.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Risiko (Teori, Kasus dan Solusi)*. Alfabeta.
- ISO. (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*.
- Khikmah, S. N., Pramesti, D. A., Yuliani, N. L., & Santosa, M. (2019). When internal control is effective for the firms, is it effective for small and medium enterprise? *International Journal of Innovation*,

- Creativity and Change*, 8(9), 112–125.
- Khikmah, S. N., Santosa, M., Yuliani, N. L., & Pramesti, D. A. (2021). Strategi Pengendalian Internal Untuk IKM. In *Unimma Press*.
- Krismiaji. (2010). *Sistem Informasi Akuntansi*. UUP AMP YPKP.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyani, S. (2020). Konsep Dasar Sistem Pengendalian. In *Sistem Informasi*.
- Ningsih, K. P., Judijanto, L., & Widiyanto, S. (2024). *Buku Manajemen Risiko* (Issue January).
- Rahandri, D., Arumingtyas, F., Hamdani, Yahawi, S. H., Rosid, M. A., Khikmah, S. N., Rinawati, A., Puspitasari, R., Sani, R. I., Azhar, A. P. S., Nuha, S. U., Rahmawati, T., Mubarak, A. Z., Ariyadi, F., Wahidin, & Sudarmanto, E. (2024). Good Corporate Governance. In I. Hidayati & J. E. Pambudi (Eds.), *Manhaj Pustaka*. Minhaj Publikasi.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056>
<https://academic.oup.com/bioinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827>
<https://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>
<http://dx.doi.org/10.1010>
- Rustam, B. R. (2017). *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Siregar, B. G. (2024). *Manajemn Risiko Teori dan Aplikasi Pada Dunia Usaha dan Perbankan*.
- Tzanakakis, K. (2021). *Managing Risks in the Railway System* (Vol. 18). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66266-0>

Profil Penulis



Dr. Siti Noor Khikmah, S.E., M.Si., Ak

Penulis merupakan Dosen Tetap di Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang (Unimma).

Pendidikan tingkat Sekolah Dasar (SD) sampai Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempuh di Purwokerto Jawa Tengah. Pendidikan Sjana (S-1) pada Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Malang. Pendidikan Magister (S-2) diselesaikan tahun 2005 pada Program Studi Akuntansi Universitas Diponegoro. Pendidikan Program Doktor (S-3) diselesaikan tahun 2023 pada Program Studi Akuntansi Universitas Diponegoro. Penulis sebagai dosen Akuntansi dan mengampu mata kuliah Pengauditan, Metode Penelitian, Akuntansi Keperilakuan dan Riset Akuntansi. Penulis selain rutinitas mengajar pernah menjabat Kepala Biro Keuangan (2010-2017). Kepala Perencanaan dan Pengembangan Unit Bisnis (2018-2021). Ketua Satuan Pengawas Internal (2021-sekarang). Disamping itu penulis aktif penelitian dan pengabdian serta menulis artikel nasional dan internasional dalam peminatan bidang akuntansi khususnya auditing. Buku yang ditulis dan terbit berjudul : Strategi Pengendalian Internal untuk IKM, Auditing, Pendidikan Anti Korupsi, Pengantar Akuntansi, Good Corporate Governance, dan Analisis Laporan Keuangan, Teori Akuntansi Modern.

Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan

Oleh: Ade Maya Saraswati

Transparansi dan akuntabilitas adalah dua prinsip penting dalam pengelolaan keuangan, keduanya saling berkaitan. Transparansi merujuk pada keterbukaan dalam memberikan informasi terkait pengelolaan keuangan, sementara akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban atas penggunaan keuangan tersebut. Keduanya berkontribusi untuk mewujudkan tata kelola yang baik dalam pengelolaan keuangan, baik pada organisasi non laba maupun organisasi laba maupun organisasi lainnya.

Prinsip ini menjadi tulang punggung tata kelola keuangan yang baik, dan berperan penting dalam mencegah terjadinya korupsi, penyalahgunaan anggaran, serta memperkuat kepercayaan publik.

Di Indonesia, prinsip transparansi dan akuntabilitas dijabarkan dalam regulasi Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

A. Landasan Teoritis Akuntabilitas dan Transparansi

Istilah akuntansi dan akuntabilitas sangat erat dengan aspek peraturan dan keuangan, tujuan struktur tata kelola, pemangku kepentingan dan kegiatan. Akuntabilitas publik adalah tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh pihak yang menerima amanah untuk mempertanggungjawabkan, menyampaikan, dan mengungkapkan seluruh aktivitas serta kegiatan yang menjadi kewajibannya kepada

pihak pemberi amanah (prinsipal) yang memiliki hak dan wewenang untuk menerima pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2009). Akuntabilitas juga berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program.

Transparansi merupakan prinsip yang menjamin keterbukaan akses informasi bagi seluruh masyarakat terkait penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini mencakup informasi mengenai kebijakan, proses perumusannya, pelaksanaan, hingga hasil yang diperoleh. Dengan demikian, transparansi dapat dipahami sebagai asas keterbukaan yang memberikan kesempatan luas bagi masyarakat untuk mengetahui dan memperoleh informasi secara menyeluruh. Selain itu, transparansi juga diartikan sebagai tindakan memberikan keterbukaan informasi terkait keuangan atau kebijakan yang diambil, serta menjamin akses bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tersebut.

B. Praktik Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan

Transparansi dalam pengelolaan keuangan merupakan implementasi nyata dari prinsip keterbukaan terhadap informasi yang relevan, akurat, dan dapat diakses oleh publik. Praktik ini tidak hanya menekankan pada ketersediaan data keuangan, tetapi juga bagaimana informasi tersebut disampaikan secara tepat waktu, mudah dipahami, dan mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan serta pengambilan keputusan keuangan.

Beberapa bentuk nyata penerapan transparansi antara lain:

- **Penyusunan Laporan Keuangan yang Terbuka**
Laporan keuangan harus disusun berdasarkan standar akuntansi yang berlaku, seperti SAP untuk sektor publik dan SAK untuk sektor swasta. Laporan tersebut harus tersedia untuk publik secara berkala dan dapat diakses dengan mudah.
- **Publikasi Anggaran dan Realisasinya**
Pemerintah daerah dan pusat kini diwajibkan menyediakan data anggaran dan realisasi melalui sistem daring, seperti e-budgeting, SIPD, dan portal keterbukaan informasi. Hal ini memungkinkan

masyarakat untuk melihat secara langsung bagaimana dana publik digunakan.

- **Partisipasi Masyarakat**

Melibatkan publik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran, konsultasi publik, dan pengaduan daring memperkuat aspek transparansi.

Akuntabilitas merupakan fondasi utama dalam pengelolaan keuangan yang sehat dan berintegritas. Dalam setiap organisasi, baik lembaga pemerintahan, swasta, maupun lembaga nirlaba, tuntutan untuk bertanggung jawab atas penggunaan sumber daya keuangan semakin menguat. Akuntabilitas bukan sekadar pelaporan, melainkan bentuk komitmen moral dan profesional untuk memastikan bahwa setiap keputusan keuangan diambil secara bijaksana, efisien, dan sesuai peraturan yang berlaku. Akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dapat dilihat dari:

- **Penyampaian Laporan Pertanggungjawaban**

Laporan keuangan tahunan, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), dan laporan evaluasi program menjadi instrumen utama pertanggungjawaban keuangan.

- **Audit dan Pemeriksaan Keuangan**

Lembaga seperti BPK, Inspektorat, atau auditor independen berperan dalam menilai apakah pengelolaan keuangan sudah sesuai prinsip efisiensi, efektivitas, dan kepatuhan terhadap regulasi.

- **Penilaian Kinerja Anggaran**

Indikator seperti capaian output program, serapan anggaran, dan manfaat sosial dari pengeluaran menjadi tolok ukur akuntabilitas fiskal.

Kemajuan teknologi telah mendorong pemerintah dan organisasi swasta menerapkan sistem berbasis digital seperti:

- **e-Budgeting:** Merencanakan anggaran berbasis elektronik
- **e-Procurement:** Proses pengadaan barang dan jasa yang transparan
- **e-Audit dan e-Monev:** Audit dan evaluasi berbasis data digital

Sistem ini menekan peluang manipulasi, mempercepat proses, dan mendokumentasikan setiap aktivitas keuangan secara *real time*.

C. Dampak Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas

Di era keterbukaan informasi dan tuntutan publik yang semakin tinggi, transparansi dan akuntabilitas menjadi dua pilar utama dalam mewujudkan tata kelola yang baik, baik dalam sektor publik maupun swasta. Keduanya bukan sekadar jargon administratif, melainkan prinsip yang mampu menciptakan kepercayaan, efisiensi, serta integritas dalam setiap proses organisasi. Ketika transparansi diterapkan, informasi menjadi terbuka dan dapat diakses, memungkinkan pihak berkepentingan untuk melakukan pengawasan yang objektif. Penerapan transparansi dan akuntabilitas membawa dampak signifikan:

- Meningkatkan kepercayaan masyarakat
- Mencegah korupsi dan penyimpangan anggaran
- Menjamin penggunaan anggaran tepat sasaran
- Memperkuat legitimasi lembaga keuangan publik maupun privat.

D. Tantangan dan Solusi

Meskipun transparansi dan akuntabilitas telah menjadi prinsip utama dalam pengelolaan keuangan, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan. Berikut beberapa tantangan utama:

a. Rendahnya Literasi Keuangan Publik

Banyak masyarakat masih belum memahami informasi keuangan seperti laporan realisasi anggaran, neraca, atau indikator kinerja keuangan, sehingga partisipasi dan pengawasan publik menjadi kurang efektif.

b. Budaya Organisasi yang Tertutup

Beberapa instansi maupun organisasi swasta masih menerapkan budaya birokrasi yang tidak terbuka terhadap informasi publik. Informasi keuangan sering dianggap sensitif dan tidak perlu diketahui oleh pihak luar.

c. Keterbatasan Teknologi dan Infrastruktur

Tidak semua daerah memiliki infrastruktur digital yang memadai. Sistem informasi pengelolaan keuangan yang terintegrasi seringkali

hanya tersedia di daerah atau institusi yang lebih maju secara teknologi.

d. Ketidaktepatan Waktu dalam Pelaporan Keuangan

Beberapa instansi terlambat dalam menyusun dan menyampaikan laporan keuangan karena minimnya sumber daya manusia yang terampil di bidang akuntansi atau karena kurangnya sistem yang mendukung.

e. Korupsi dan Manipulasi Data Keuangan

Manipulasi laporan atau penggelapan dana masih menjadi tantangan utama. Kurangnya transparansi membuka ruang untuk praktik penyimpangan yang sulit dideteksi.

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan strategi sistemik yang melibatkan reformasi kebijakan, peningkatan kapasitas, serta inovasi teknologi. Berikut solusi yang dapat diterapkan:

a. Edukasi dan Literasi Keuangan

Pemerintah dan lembaga pendidikan perlu mengembangkan program literasi keuangan yang ditujukan untuk masyarakat umum, siswa sekolah, hingga perangkat desa. Semakin tinggi literasi publik, semakin kuat kontrol sosial terhadap keuangan negara.

b. Membangun Budaya Keterbukaan di Institusi

Perlu ada reformasi birokrasi untuk mendorong keterbukaan dan pertanggungjawaban sebagai nilai inti organisasi. Pemimpin lembaga harus memberi contoh dalam membuka informasi dan menerima kritik secara konstruktif.

c. Digitalisasi dan Integrasi Sistem Keuangan

Mengembangkan platform keuangan digital yang transparan, mudah diakses, dan terintegrasi seperti e-budgeting, e-monitoring, dan e-audit. Teknologi blockchain juga mulai dipertimbangkan dalam menjamin integritas data keuangan.

d. Penguatan Peran Lembaga Pengawas

Memberikan wewenang dan sumber daya yang cukup kepada lembaga pengawas agar mereka dapat bekerja secara independen dan profesional. Mekanisme pengaduan publik juga perlu diperkuat melalui saluran yang aman dan responsif.

e. Pelatihan dan Sertifikasi SDM Keuangan

Pengelola keuangan perlu dibekali pelatihan teknis dan etika profesi. Sertifikasi kompetensi dalam akuntansi pemerintahan dan pengelolaan keuangan publik bisa menjadi standar wajib untuk jabatan tertentu.

f. Penerapan Sanksi Tegas dan *Reward*

Pelanggaran terhadap prinsip transparansi dan akuntabilitas harus dikenai sanksi administratif maupun pidana. Sebaliknya, institusi yang berhasil menjalankan prinsip ini dengan baik perlu diberikan insentif atau penghargaan.

E. Studi Kasus dan Praktik Baik Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas

Bentuk Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas di DKI Jakarta:

Penggunaan Sistem Smart Planning & Budgeting (SPB):

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mengembangkan sebuah aplikasi berbasis elektronik yang memungkinkan masyarakat turut serta dalam memantau pengelolaan APBD. Aplikasi ini dikenal dengan nama **Sistem Smart Planning & Budgeting (SPB)**. SPB merupakan platform berbasis web yang dirancang untuk menyajikan data serta analisis mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dengan tampilan yang interaktif dan mudah digunakan, aplikasi ini memfasilitasi masyarakat untuk mengakses dan memahami informasi terkait APBD secara lebih mendalam. Tujuan utama dari pengembangan SPB adalah untuk menciptakan sistem yang mendukung transparansi serta keterlibatan publik dalam proses perencanaan dan penganggaran daerah.

Dalam konteks pengelolaan dana publik, seperti zakat, beberapa hasil penelitian oleh menunjukkan bahwa akuntabilitas, dan transparansi laporan keuangan memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan pihak donatur atau muzakki. Penelitian ini mengindikasikan bahwa lembaga yang mampu menyampaikan laporan keuangan secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan akan lebih dipercaya oleh masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi bukan hanya prinsip formal dalam administrasi keuangan, tetapi juga instrumen strategis untuk memperkuat legitimasi lembaga di mata publik.

Referensi

- Ardini, Y., and Asrori. 2020. "Kepercayaan Muzakki Pada Organisasi Pengelola Zakat." *Economic Education Analysis JurnalEEAJ* 9(1):133–49.
- Faiz, I. A. (2020). Akuntabilitas organisasi nirlaba. *Yogyakarta: UPP STIM YPKN*.
- Mardiasmo, D., & MBA, A. (2009). Akuntansi sektor publik. *Yogyakarta: Andi*.
- Nurhalisa, S., & Purnomowati, R. D. (2025). Kewenangan Pemerintah Provinsi Sebagai Badan Publik Dalam Menyajikan Pengelolaan Apbd Ta 2023 Di Dki Jakarta: The Authority Of The Provincial Government As A Public Entity In Presenting The Management Of The 2023 Regional Budget in DKI Jakarta. *Amicus Curiae*, 2(1), 405–414.
- Saraswati, A. M., & Larasati, M. (2021). Peran akuntabilitas dan transparansi laporan keuangan sebagai variabel intervening pada pengaruh literasi terhadap kepercayaan muzakki (studi persepsi pada lazimu uhamka). *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 22(2), 155–167.

Profil Penulis



Ade Maya Saraswati, S.E., M.M

Ialah dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR.HAMKA. Selain sebagai dosen, saat ini penulis juga bekerja sebagai akuntan disalah satu perusahaan swasta.

Sebagai bentuk tanggung jawab dan komitmen terhadap dunia pendidikan, penulis secara konsisten menjalankan Catur Dharma Perguruan Tinggi, yang mencakup pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan Al-Islam Kemuhammadiyah. Penelitian dan pengabdian yang meliputi tema-tema akuntansi keuangan, akuntansi pajak, serta isu-isu kekinian yang berkaitan dengan keuangan.

Good Financial Governance dalam Sektor Publik

Oleh: Indah Pratiwi

Penerapan *good financial governance* (tata kelola keuangan yang baik) dalam sektor publik merupakan elemen kunci untuk memastikan pengelolaan sumber daya keuangan yang transparan, akuntabel, dan efisien. Dalam konteks pemerintahan, *good financial governance* mencakup prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, integritas, dan kepatuhan terhadap hukum dalam pengelolaan keuangan publik. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat, mencegah penyalahgunaan dana publik, dan mendukung pembangunan berkelanjutan.

Di Indonesia, reformasi keuangan publik telah menjadi fokus utama sejak diberlakukannya otonomi daerah pada tahun 2001, yang memberikan tanggung jawab lebih besar kepada pemerintah daerah dalam mengelola anggaran. Namun, tantangan seperti korupsi, inefisiensi, dan kurangnya kapasitas kelembagaan masih menjadi hambatan utama dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang baik. Penerapan *good financial governance* dalam sektor publik di Indonesia menghadapi sejumlah fenomena yang menjadi landasan perlunya penelitian lebih lanjut, antara lain: Tingginya kasus korupsi dan penyalahgunaan keuangan publik, rendahnya kualitas laporan keuangan pemerintah, kurangnya kapasitas sumber daya manusia, tuntutan masyarakat terhadap transparansi dan partisipasi, tantangan desentralisasi dan otonomi daerah.

Berdasarkan laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2023, sektor publik, khususnya pemerintah daerah, masih menjadi area rawan korupsi, dengan 70% kasus korupsi terkait pengelolaan anggaran dan pengadaan barang/jasa (KPK, 2023). Fenomena ini menunjukkan lemahnya penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan publik. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam laporan tahun 2022 menyatakan bahwa sebanyak 30% laporan keuangan pemerintah daerah masih mendapatkan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atau bahkan Tidak Wajar (TW) karena adanya ketidaksesuaian dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) (BPK, 2022). Hal ini mencerminkan kurangnya kepatuhan terhadap standar akuntansi dan lemahnya sistem pengendalian internal.

Terbatasnya kompetensi sumber daya manusia di sektor publik, terutama dalam hal penyusunan laporan keuangan, pengelolaan anggaran, dan penerapan teknologi informasi untuk mendukung transparansi (Mardiasmo, 2018). Reformasi desentralisasi di Indonesia memberikan kewenangan besar kepada pemerintah daerah untuk mengelola keuangan mereka sendiri. Namun, menurut penelitian oleh Halim & Abdullah (2019), banyak pemerintah daerah yang belum mampu menerapkan *good financial governance* secara optimal karena kurangnya koordinasi, regulasi yang tidak konsisten, dan lemahnya pengawasan. Fenomena-fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi yang ada dengan implementasi di lapangan, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *good financial governance* dan solusi untuk mengatasinya.

Buku ini bertujuan untuk memberikan panduan komprehensif bagi para pengelola keuangan publik, baik di tingkat pemerintahan pusat maupun daerah, untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang mendukung pembangunan berkelanjutan dan kepercayaan masyarakat. Buku ini mencakup prinsip-prinsip dasar tata kelola keuangan, tantangan yang dihadapi di sektor publik, serta langkah-langkah praktis untuk implementasi. Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi praktisi, akademisi, dan masyarakat yang peduli terhadap pengelolaan keuangan publik yang lebih baik.

A. Gambaran Umum Good Financial Governance Dalam Sektor Publik

Good Financial Governance (GFG) merujuk pada pengelolaan keuangan publik yang berbasis pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap hukum. GFG bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara optimal untuk kepentingan masyarakat, dengan meminimalkan risiko penyalahgunaan dan meningkatkan kepercayaan publik. OECD mengartikan GFG sebagai kerangka kerja yang memastikan pengelolaan keuangan publik dilakukan dengan integritas, akuntabilitas, dan efisiensi. Ini mencakup pembuatan kebijakan anggaran yang inklusif, pelaporan yang dapat diakses publik, dan pengendalian internal yang efektif. (OECD, *Principles of Budgetary Governance*, 2015)

Menurut IMF, *Good Financial Governance* adalah pengelolaan keuangan publik yang berfokus pada transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya publik. GFG mencakup perencanaan anggaran yang jelas, pelaporan keuangan yang akurat, dan pengawasan yang kuat untuk mencegah penyalahgunaan dana. (IMF, *Fiscal Transparency Handbook*, 2018)

Dalam konteks Indonesia, BPK mendefinisikan GFG sebagai pengelolaan keuangan negara yang berbasis pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan untuk mendukung pembangunan nasional. (BPK RI, *Panduan Tata Kelola Keuangan Negara*, 2020)

Secara umum, *Good Financial Governance* dapat didefinisikan sebagai pengelolaan keuangan publik yang berlandaskan pada:

- **Transparansi:** Informasi keuangan tersedia dan mudah diakses oleh publik.
- **Akuntabilitas:** Pemerintah bertanggung jawab atas penggunaan dana publik melalui pelaporan dan audit.
- **Efisiensi dan Efektivitas:** Penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan pembangunan.
- **Kepatuhan Hukum:** Sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- Partisipasi Publik: Melibatkan masyarakat dalam proses penganggaran dan pengawasan.

B. Pentingnya Tata Kelola Keuangan di Sektor Publik

Pentingnya *Good Financial Governance* (GFG) di sektor publik dapat diuraikan sebagai berikut, berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola keuangan yang baik dan dampaknya terhadap masyarakat serta pemerintahan:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Banyak pemerintah daerah di Indonesia menghadapi masalah serapan anggaran yang rendah, yang sering kali disebabkan oleh perencanaan yang buruk serta kurangnya koordinasi antarinstansi. Penerapan *good financial governance* dapat mengatasi masalah ini dengan memperbaiki proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. *Good financial governance* memastikan bahwa dana publik digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pembangunan. OECD (2015) menyatakan bahwa tata kelola keuangan yang baik memungkinkan pemerintah untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis, menghindari pemborosan, dan memprioritaskan program-program yang memberikan dampak sosial dan ekonomi yang maksimal. Di Indonesia, BPK RI (2020) menekankan bahwa pengelolaan keuangan yang berbasis pada perencanaan yang matang dan pelaporan yang akurat dapat meningkatkan efisiensi anggaran, sehingga dana publik dapat dimanfaatkan untuk pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan.

2. Meningkatkan transparansi dan membangun Kepercayaan Publik

Kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah sering kali memicu ketidakpuasan masyarakat, seperti yang terjadi dalam beberapa kasus pengelolaan anggaran yang tidak jelas di pemerintah daerah, yang menyebabkan protes publik dan menurunnya kepercayaan terhadap pemerintah. Transparansi dalam pengelolaan keuangan publik memungkinkan masyarakat untuk memahami bagaimana dana publik dialokasikan, digunakan, dan diawasi.

Menurut Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) dalam *Principles of Budgetary Governance* (2015), transparansi anggaran yang jelas dan terbuka membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan adanya akses informasi yang memadai, masyarakat dapat memantau kinerja pemerintah, sehingga mengurangi risiko penyalahgunaan dana dan meningkatkan legitimasi pemerintahan. Di Indonesia, misalnya, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menekankan bahwa laporan keuangan yang transparan dan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) adalah indikator utama tata kelola yang baik (BPK RI, 2020). Good financial governance memastikan bahwa informasi keuangan publik dapat diakses dengan jelas, sehingga masyarakat dapat memahami bagaimana dana digunakan. Ini meningkatkan kepercayaan publik, seperti yang disoroti oleh Wolters Kluwer (2023) dan Azeus Convene (2024), yang menekankan pentingnya pelaporan keuangan untuk menghindari krisis dan menjaga standar.

3. Mencegah Korupsi dan Penyalahgunaan Dana

Korupsi merupakan salah satu tantangan utama dalam pengelolaan keuangan publik. Menurut International Monetary Fund (IMF) dalam *Fiscal Transparency Handbook* (2018), penerapan *good financial governance* melalui mekanisme pengendalian internal yang kuat, audit yang independen, dan pelaporan keuangan yang akurat dapat meminimalkan risiko korupsi. Di Indonesia, laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2023 menunjukkan bahwa sebagian besar kasus korupsi di sektor publik terkait dengan pengelolaan anggaran dan pengadaan barang/jasa (KPK, 2023). Dengan menerapkan prinsip akuntabilitas dan pengawasan yang ketat, *good financial governance* dapat mengurangi peluang penyalahgunaan dana publik.

4. Mendukung Pembangunan Berkelanjutan

Pengelolaan keuangan yang buruk di beberapa daerah di Indonesia menyebabkan ketidakmampuan untuk membiayai proyek-proyek pembangunan yang berkelanjutan, seperti pembangunan

infrastruktur dasar, yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Penerapan *good financial governance* memiliki dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan pembangunan. (OECD, 2015) menekankan bahwa tata kelola keuangan yang baik memungkinkan pemerintah untuk mengelola sumber daya secara berkelanjutan, termasuk dalam pengelolaan utang publik dan investasi infrastruktur. Dengan memastikan dana publik digunakan secara efektif, pemerintah dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs), seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, dan kesehatan. Dengan pengelolaan keuangan yang berbasis pada prioritas nasional atau daerah, Good Financial Governance memastikan bahwa sumber daya diarahkan untuk mendukung tujuan jangka panjang, seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, dan pembangunan infrastruktur yang inklusif (PEFA, IMF 2022)

5. Meningkatkan Partisipasi Masyarakat

Good Financial Governance (GFG) mendorong keterlibatan publik dalam proses penganggaran dan pengawasan, misalnya melalui konsultasi publik atau platform pengaduan. Hal ini memperkuat demokrasi dan memastikan bahwa kebutuhan masyarakat tercermin dalam kebijakan anggaran. *Good financial governance* mendorong keterlibatan masyarakat dalam proses penganggaran dan pengawasan keuangan publik. IMF (2018) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat melalui mekanisme seperti konsultasi publik dan akses terhadap informasi anggaran dapat meningkatkan akuntabilitas pemerintah. Di Indonesia, inisiatif seperti portal transparansi anggaran dan konsultasi publik dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) memungkinkan masyarakat untuk memantau penggunaan dana, sehingga memperkuat kontrol sosial. Pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholder engagement), termasuk masyarakat, dalam proses tata kelola, khususnya melalui fitur-fitur teknologi yang mendukung transparansi dan kolaborasi. (Azeus Convene, 2024)

6. Kepatuhan terhadap Hukum dan Regulasi

Good Financial Governance (GFG) memastikan bahwa pengelolaan keuangan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan, seperti undang-undang anggaran dan standar akuntansi sektor publik. Ini mengurangi risiko pelanggaran hukum dan sanksi yang dapat merugikan pemerintah. Laporan BPK tahun 2022 menunjukkan bahwa sekitar 30% laporan keuangan pemerintah daerah menerima opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atau Tidak Wajar (TW) karena ketidakpatuhan terhadap SAP, yang mencerminkan lemahnya tata kelola keuangan di tingkat lokal. Penerapan *good financial governance* memastikan bahwa pengelolaan keuangan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan standar akuntansi yang berlaku. Menurut BPK RI (2020), kepatuhan terhadap regulasi seperti Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan adalah prasyarat untuk menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas. Kepatuhan ini juga membantu pemerintah menghindari sanksi hukum dan meningkatkan kredibilitas di mata lembaga internasional seperti IMF dan Bank Dunia.

7. Meningkatkan Reputasi Internasional

Negara dengan tata kelola keuangan yang baik cenderung mendapatkan kepercayaan dari investor, lembaga donor, dan organisasi internasional. Hal ini dapat meningkatkan akses terhadap bantuan atau investasi untuk pembangunan. Tata kelola keuangan yang baik meningkatkan reputasi pemerintah di mata investor, lembaga internasional, dan masyarakat global. Negara-negara dengan tingkat transparansi dan akuntabilitas keuangan yang tinggi cenderung lebih menarik bagi investasi asing dan mendapatkan akses yang lebih baik ke pembiayaan internasional (IMF, 2018). Di Indonesia, penerapan *good financial governance* dapat meningkatkan peringkat kredit daerah, yang memengaruhi kemampuan pemerintah daerah untuk mengakses pinjaman atau hibah. Pemerintah daerah yang mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK cenderung lebih dipercaya oleh

investor dan lembaga donor, sehingga memperoleh lebih banyak peluang pembiayaan untuk proyek pembangunan.

C. Prinsip-Prinsip Good Financial Governance Dalam Sektor Publik

Prinsip-prinsip *Good Financial Governance* (GFG) di sektor publik/pemerintahan adalah landasan utama untuk memastikan pengelolaan keuangan publik yang transparan, akuntabel, efisien, dan sesuai dengan hukum. Prinsip-prinsip ini dirancang untuk mendukung pembangunan berkelanjutan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan mencegah penyalahgunaan sumber daya publik. Berikut adalah penjelasan lengkap dari prinsip-prinsip utama GFG berdasarkan literatur dan praktik global, seperti yang dirujuk oleh organisasi seperti IMF, World Bank, OECD, dan konteks lokal Indonesia:

1. Prinsip Transparansi

Transparansi adalah salah satu pilar utama dalam *Good Financial Governance* (tata kelola keuangan yang baik) di sektor publik pemerintah. Dalam konteks pengelolaan keuangan publik, transparansi merujuk pada keterbukaan dan aksesibilitas informasi mengenai proses penganggaran, alokasi dana, penggunaan anggaran, dan pelaporan keuangan kepada masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya. Prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan publik dilakukan secara akuntabel, dapat diawasi, dan sesuai dengan kepentingan masyarakat. Transparansi mendukung pencegahan korupsi, peningkatan kepercayaan publik, efisiensi anggaran, dan partisipasi masyarakat. Tiga elemen utama transparansi menurut International Monetary Fund (IMF) dalam *Fiscal Transparency Handbook* (2018) Ketersediaan Informasi, Kualitas Informasi, Aksesibilitas. Informasi keuangan publik harus tersedia untuk umum dalam format yang jelas dan mudah dipahami. Informasi harus akurat, lengkap, dan mematuhi standar akuntansi, seperti Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) di Indonesia. Informasi harus dapat diakses melalui saluran yang relevan, seperti situs web resmi, laporan publik, atau mekanisme konsultasi masyarakat

Transparansi dalam pengelolaan keuangan publik didefinisikan sebagai penyediaan informasi yang lengkap, akurat, tepat waktu, dan mudah diakses mengenai proses anggaran, keputusan keuangan, dan kinerja keuangan pemerintah. Menurut Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) dalam *Principles of Budgetary Governance* (2015), transparansi mencakup keterbukaan dalam semua tahap siklus anggaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. International Monetary Fund (IMF) dalam *Fiscal Transparency Handbook* (2018) menguraikan tiga elemen utama transparansi: Ketersediaan Informasi: Informasi keuangan publik harus tersedia untuk umum dalam format yang jelas dan mudah dipahami. Kualitas Informasi: Informasi harus akurat, lengkap, dan mematuhi standar akuntansi, seperti Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) di Indonesia. Aksesibilitas: Informasi harus dapat diakses melalui saluran yang relevan, seperti situs web resmi, laporan publik, atau mekanisme konsultasi masyarakat. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) dalam *Panduan Tata Kelola Keuangan Negara* (2020) menegaskan bahwa transparansi adalah prasyarat untuk memastikan akuntabilitas, mencegah penyalahgunaan dana publik, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan publik mencakup beberapa komponen utama yang mencerminkan siklus pengelolaan keuangan:

- 1) **Keterbukaan Proses Penganggaran:** Proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus melibatkan konsultasi publik dan dipublikasikan secara terbuka, termasuk rincian prioritas anggaran dan alokasi dana.
- 2) **Pelaporan Keuangan yang Jelas:** Laporan keuangan, seperti Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), harus disusun sesuai SAP dan dipublikasikan secara rutin untuk memungkinkan pengawasan publik.
- 3) **Akses Informasi Publik:** Informasi mengenai alokasi anggaran, pengeluaran, dan hasil audit harus tersedia melalui platform

seperti portal transparansi anggaran, laporan resmi, atau media lainnya.

- 4) **Pengawasan dan Audit:** Hasil audit keuangan oleh lembaga independen, seperti BPK, harus diumumkan secara terbuka untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan standar.
- 5) **Partisipasi Masyarakat:** Masyarakat harus memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengawasan dan memberikan masukan melalui mekanisme seperti musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) atau konsultasi publik lainnya.

Di Indonesia, penerapan prinsip transparansi dalam *good financial governance* melibatkan berbagai praktik di tingkat nasional dan daerah. Berikut adalah beberapa contoh penerapan transparansi:

- 1) **Portal Transparansi Anggaran:** Pemerintah daerah seperti DKI Jakarta dan Kota Surabaya telah mengembangkan portal online, seperti “APBD Transparan” DKI Jakarta, yang memungkinkan masyarakat mengakses informasi APBD, termasuk alokasi dana per sektor, realisasi anggaran, dan laporan kinerja secara real-time.
- 2) **Konsultasi Publik melalui Musrenbang:** Proses Musrenbang di tingkat desa, kecamatan, dan kabupaten/kota memungkinkan masyarakat memberikan masukan terhadap prioritas anggaran, meskipun efektivitasnya bervariasi tergantung pada kapasitas daerah.
- 3) **Publikasi Laporan Keuangan:** BPK RI (2020) mewajibkan pemerintah daerah untuk menyusun dan mempublikasikan LKPD sesuai SAP, yang kemudian diaudit untuk memastikan transparansi dan kepatuhan. Laporan ini sering diunggah di situs web resmi pemerintah daerah.
- 4) **Penggunaan Teknologi Digital:** Platform seperti *Convene Board Portal* dari Azeus Convene (2024) menawarkan fitur seperti *Document Library* dan *Audit Trail* yang mendukung keterbukaan dokumen keuangan secara aman, memfasilitasi akses masyarakat dan pemangku kepentingan.
- 5) **Laporan Hasil Audit BPK:** BPK mempublikasikan hasil audit keuangan pemerintah daerah, termasuk opini seperti Wajar

Tanpa Pengecualian (WTP) atau Wajar Dengan Pengecualian (WDP), yang dapat diakses masyarakat untuk mengevaluasi kinerja keuangan pemerintah.

Transparansi merupakan elemen kunci dalam *good financial governance* karena memiliki dampak signifikan terhadap pengelolaan keuangan publik. Berikut adalah alasan-alasan utama mengapa transparansi penting, didukung oleh sumber-sumber penelitian:

1) **Meningkatkan Kepercayaan Publik**

Transparansi memungkinkan masyarakat untuk memahami bagaimana dana publik dialokasikan dan digunakan, yang meningkatkan kepercayaan terhadap pemerintah. OECD (2015) menegaskan bahwa keterbukaan anggaran adalah fondasi untuk membangun legitimasi pemerintahan dan memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Di Indonesia, keberhasilan portal transparansi anggaran di Kota Surabaya menunjukkan peningkatan kepercayaan masyarakat, tercermin dari tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam pengawasan anggaran.

2) **Mencegah Korupsi dan Penyalahgunaan Dana Publik**

Keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat dan lembaga pengawas untuk memantau penggunaan dana publik, sehingga mengurangi risiko korupsi. IMF (2018) menyatakan bahwa transparansi adalah alat efektif untuk mencegah penyalahgunaan dana publik, karena memungkinkan deteksi dini terhadap penyimpangan. Laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun haviam 2023 mencatat bahwa 70% kasus korupsi di sektor publik terkait dengan pengelolaan anggaran dan pengadaan barang/jasa, yang sering kali terjadi akibat kurangnya transparansi (KPK, 2023).

3) **Mendorong Partisipasi Masyarakat**

Transparansi memfasilitasi keterlibatan masyarakat dalam pengawasan dan pengambilan keputusan keuangan publik. IMF (2018) menyoroti bahwa akses terhadap informasi keuangan

publik meningkatkan akuntabilitas dan memastikan bahwa kebijakan keuangan mencerminkan kebutuhan masyarakat. Di Indonesia, mekanisme seperti Musrenbang dan portal transparansi anggaran mendukung partisipasi masyarakat, meskipun tantangan seperti literasi rendah masih membatasi efektivitasnya.

4) **Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan**

Informasi yang transparan memungkinkan pemerintah untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis data. BPK RI (2020) menekankan bahwa laporan keuangan yang transparan dan sesuai SAP memungkinkan pembuat kebijakan untuk mengevaluasi kinerja anggaran dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Contohnya, laporan keuangan yang terbuka memungkinkan pemerintah daerah untuk mengidentifikasi pemborosan atau inefisiensi dalam program pembangunan.

5) **Mendukung Kepatuhan terhadap Regulasi**

Transparansi memastikan bahwa pengelolaan keuangan publik sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku. BPK RI (2020) menyatakan bahwa laporan keuangan yang transparan adalah prasyarat untuk mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari audit BPK, yang meningkatkan kredibilitas pemerintah. Laporan BPK (2022) menunjukkan bahwa sekitar 30% laporan keuangan pemerintah daerah mendapatkan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) karena kurangnya transparansi dan kepatuhan terhadap SAP.

6) **Mendukung Pembangunan Berkelanjutan**

Transparansi dalam pengelolaan keuangan publik memastikan bahwa dana digunakan untuk mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan, seperti pengentasan kemiskinan dan peningkatan infrastruktur. OECD (2015) menyoroti bahwa transparansi memungkinkan pemerintah untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis, yang mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs).

7) Meningkatkan Reputasi dan Daya Saing Pemerintah

Transparansi meningkatkan kredibilitas pemerintah di mata investor, lembaga internasional, dan masyarakat global. IMF (2018) mencatat bahwa negara-negara dengan tingkat transparansi keuangan yang tinggi cenderung lebih menarik bagi investasi asing dan mendapatkan akses yang lebih baik ke pembiayaan internasional. Di Indonesia, pemerintah daerah dengan opini WTP dari BPK cenderung lebih dipercaya oleh investor dan lembaga donor.

Meskipun transparansi adalah prinsip penting, penerapannya di sektor publik pemerintah, terutama di Indonesia, menghadapi sejumlah tantangan: **Kapasitas Sumber Daya Manusia:** Kurangnya kompetensi dalam penyusunan laporan keuangan yang transparan dan sesuai SAP, sebagaimana diindikasikan oleh laporan BPK (2022), sering kali menghambat transparansi. **Infrastruktur Teknologi:** Akses internet yang terbatas di daerah terpencil membatasi kemampuan pemerintah daerah untuk menyediakan informasi secara online, seperti yang disoroti oleh Azeus Convencione (2024) dalam konteks digitalisasi tata kelola. **Literasi Publik:** Rendahnya literasi keuangan masyarakat membuat informasi yang dipublikasikan sering kali tidak dimanfaatkan secara optimal untuk pengawasan. **Budaya Organisasi:** Beberapa instansi pemerintah masih enggan mempublikasikan informasi keuangan karena kekhawatiran akan kritik atau pengawasan berlebihan, yang bertentangan dengan prinsip transparansi. **Keamanan Data:** Menyediakan informasi yang transparan sambil menjaga keamanan data sensitif, seperti yang diperlukan oleh standar GDPR (Azeus Convencione, 2024), merupakan tantangan teknis yang signifikan.

Penerapan prinsip transparansi dalam *good financial governance* memiliki dampak positif yang signifikan, antara lain: **Peningkatan Kepercayaan Publik:** Dengan akses informasi yang jelas, masyarakat lebih percaya terhadap pemerintah, seperti yang ditunjukkan oleh keberhasilan portal transparansi di beberapa daerah. **Pengurangan Korupsi:** Transparansi memungkinkan pengawasan yang lebih ketat, mengurangi peluang penyalahgunaan

dana publik. **Peningkatan Efisiensi Anggaran:** Informasi yang transparan memungkinkan evaluasi yang lebih baik terhadap kinerja anggaran, sehingga mengurangi pemborosan. **Partisipasi Masyarakat yang Lebih Aktif:** Transparansi mendorong masyarakat untuk terlibat dalam pengawasan dan pengambilan keputusan, seperti dalam proses Musrenbang. **Reputasi Pemerintah yang Lebih Baik:** Transparansi meningkatkan kredibilitas pemerintah di mata investor dan lembaga internasional, mendukung akses ke pembiayaan.

2. Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam GFG merujuk pada kewajiban pemerintah atau lembaga publik untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan hasil dari pengelolaan keuangan publik kepada pemangku kepentingan, terutama masyarakat. Menurut Bovens (2007), akuntabilitas adalah hubungan di mana pelaku (pemerintah atau pejabat publik) memiliki kewajiban untuk menjelaskan dan membenarkan perilakunya kepada pihak yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban (masyarakat, parlemen, atau lembaga pengawas). Dalam konteks GFG, akuntabilitas keuangan mencakup: **Pelaporan Keuangan:** Menyediakan laporan keuangan yang akurat, lengkap, dan sesuai dengan standar akuntansi sektor publik (misalnya, SAP di Indonesia atau IPSAS secara internasional). **Pengawasan:** Memastikan adanya mekanisme pengawasan internal dan eksternal, seperti audit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atau lembaga serupa. **Tanggung Jawab Hukum:** Mematuhi peraturan perundang-undangan yang mengatur pengelolaan keuangan publik. **Partisipasi Publik:** Memberikan akses kepada masyarakat untuk memantau dan memberikan masukan terhadap pengelolaan keuangan.

Akuntabilitas tidak hanya terbatas pada aspek teknis keuangan, tetapi juga mencakup aspek moral dan etika dalam pengambilan keputusan, sehingga mencegah penyalahgunaan wewenang atau korupsi. Menurut literatur, akuntabilitas dalam tata kelola keuangan

publik dapat dibagi menjadi beberapa dimensi utama (Bovens, 2007; Koppell, 2005):

1) Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan berfokus pada pelaporan penggunaan dana publik secara transparan dan sesuai dengan standar akuntansi. Contoh: Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) di Indonesia harus diaudit oleh BPK untuk memastikan kepatuhan terhadap Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Tujuannya adalah memastikan bahwa dana publik digunakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui.

2) Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja berfokus pada pencapaian tujuan dan hasil dari program atau kegiatan yang dibiayai oleh dana publik. Contoh: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) di Indonesia, yang mengukur efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dalam mencapai tujuan pembangunan.

3) Akuntabilitas Hukum

Menjamin bahwa pengelolaan keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Contoh: Kepatuhan terhadap Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara di Indonesia.

4) Akuntabilitas Politik

Tanggung jawab pemerintah kepada parlemen atau dewan perwakilan rakyat yang mewakili masyarakat. Contoh: DPR atau DPRD memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban atas APBN/APBD melalui rapat paripurna atau panitia khusus.

5) Akuntabilitas Sosial

Melibatkan partisipasi masyarakat dalam memantau dan mengevaluasi pengelolaan keuangan publik. Contoh: Publikasi laporan keuangan di situs web resmi pemerintah atau forum konsultasi publik.

Untuk mewujudkan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik, beberapa mekanisme utama diterapkan:

- 1) Pelaporan Keuangan
Pemerintah wajib menyusun laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi, seperti International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) atau Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) di Indonesia. Laporan ini harus dapat diakses oleh publik dan diaudit oleh lembaga independen seperti BPK.
- 2) Audit Eksternal dan Internal
Audit eksternal dilakukan oleh lembaga seperti BPK untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan akurasi laporan keuangan. Audit internal dilakukan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) untuk mengidentifikasi risiko dan kelemahan dalam sistem pengelolaan keuangan.
- 3) Pengawasan Legislatif
Parlemen atau DPR/DPRD memiliki peran untuk mengawasi pelaksanaan anggaran melalui hak angket, interpelasi, atau pembahasan laporan keuangan.
- 4) Transparansi Informasi
Informasi keuangan harus tersedia untuk publik melalui saluran resmi, seperti situs web pemerintah, portal data terbuka, atau media lainnya. Contoh: Portal Open Budget di beberapa negara atau situs web Kementerian Keuangan RI.
- 5) Partisipasi Publik
Masyarakat dapat dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran melalui musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) di Indonesia atau forum serupa.
- 6) Sanksi dan Penegakan Hukum
Pelanggaran dalam pengelolaan keuangan publik harus dikenakan sanksi sesuai hukum, seperti yang diatur dalam UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Korupsi di Indonesia.

Meskipun akuntabilitas merupakan prinsip penting, implementasinya di sektor publik sering menghadapi tantangan, antara lain: Kurangnya Kapasitas SDM: Banyak instansi pemerintah, terutama di daerah, kekurangan tenaga ahli dalam penyusunan

laporan keuangan yang sesuai standar. Korupsi dan Penyalahgunaan Wewenang Praktik korupsi, seperti manipulasi anggaran atau penyalahgunaan dana, menghambat akuntabilitas. Keterbatasan Akses Informasi Meskipun ada kebijakan transparansi, tidak semua masyarakat memiliki akses ke informasi keuangan karena keterbatasan teknologi atau literasi. Lemahnya Pengawasan Pengawasan yang tidak memadai, baik internal maupun eksternal, dapat menyebabkan penyimpangan yang tidak terdeteksi. Kompleksitas Birokrasi : Struktur birokrasi yang rumit sering kali memperlambat proses pelaporan dan pengambilan keputusan. Di Indonesia, beberapa inisiatif telah dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik: Sistem Akuntansi Berbasis Akrua : Pemerintah Indonesia telah mengadopsi Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis akrua sejak 2015 untuk meningkatkan akurasi dan akuntabilitas laporan keuangan. Audit oleh BPK: Badan Pemeriksa Keuangan secara rutin melakukan audit terhadap APBN dan APBD, dengan hasil audit berupa opini seperti Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebagai indikator akuntabilitas. E-Budgeting dan E-Planning: Sistem digital seperti e-budgeting memungkinkan pelacakan anggaran secara real-time, meningkatkan akuntabilitas dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Keterlibatan KPK: Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) berperan dalam mencegah dan menangani kasus korupsi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan publik.

3. Prinsip Efektivitas

Efektivitas dalam GFG merujuk pada sejauh mana pengelolaan keuangan publik mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis pemerintah, baik pada tingkat nasional maupun daerah. Menurut Mardiasmo (2018), efektivitas diukur dari pencapaian **output** (hasil langsung dari program atau kegiatan) dan **outcome** (dampak jangka panjang yang dihasilkan). Efektivitas menekankan pada “melakukan hal yang benar” (doing the right things), yaitu memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan untuk program atau kegiatan yang selaras dengan prioritas pembangunan dan memberikan manfaat maksimal bagi

masyarakat. Dalam konteks sektor publik, efektivitas sering dikaitkan dengan: Keselarasan dengan rencana strategis, seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di Indonesia. Pencapaian indikator kinerja utama (IKU) yang telah ditetapkan dalam perencanaan anggaran. Kepuasan pemangku kepentingan, terutama masyarakat sebagai penerima manfaat program. Contoh: Jika pemerintah mengalokasikan dana untuk program kesehatan ibu dan anak, efektivitas diukur dari penurunan angka kematian ibu dan bayi sebagai outcome dari program tersebut. Prinsip efektivitas dalam GFG memiliki beberapa dimensi utama, yang mencakup:

1) **Pencapaian Output**

Output adalah hasil langsung dari suatu program atau kegiatan yang dibiayai oleh anggaran publik. Efektivitas diukur dari apakah output yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan dalam rencana. Contoh: Dalam program pembangunan sekolah, output diukur dari jumlah sekolah yang selesai dibangun sesuai spesifikasi dan jadwal.

2) **Pencapaian Outcome**

Outcome adalah dampak jangka panjang atau manfaat yang dihasilkan dari program. Efektivitas pada dimensi ini diukur dari sejauh mana program memberikan kontribusi terhadap tujuan pembangunan. Contoh: Dalam program pembangunan sekolah, outcome diukur dari peningkatan angka partisipasi sekolah atau tingkat melek huruf di wilayah tersebut.

3) **Kesesuaian dengan Kebijakan dan Prioritas**

Efektivitas memastikan bahwa program atau kegiatan yang dibiayai selaras dengan prioritas kebijakan pemerintah, seperti yang ditetapkan dalam RPJMN, RPJMD, atau rencana strategis lainnya. Contoh: Alokasi anggaran untuk infrastruktur transportasi harus mendukung tujuan nasional untuk meningkatkan konektivitas antarwilayah.

4) **Kepuasan Pemangku Kepentingan**

Efektivitas juga diukur dari kepuasan masyarakat atau penerima manfaat terhadap hasil program. Ini mencakup persepsi publik tentang manfaat yang diterima dari pengelolaan dana publik. Contoh: Program bantuan sosial dianggap efektif jika masyarakat merasa bantuan tersebut tepat sasaran dan memenuhi kebutuhan mereka.

5) **Sustainability (Keberlanjutan)**

Efektivitas juga mempertimbangkan keberlanjutan hasil program, yaitu apakah manfaat yang dihasilkan dapat bertahan dalam jangka panjang. Contoh: Program irigasi dianggap efektif jika infrastruktur yang dibangun dapat digunakan secara berkelanjutan untuk mendukung pertanian.

Untuk mewujudkan efektivitas dalam pengelolaan keuangan publik, pemerintah menerapkan beberapa mekanisme berikut:

1) **Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*)**

Perencanaan anggaran berbasis kinerja menghubungkan alokasi dana dengan indikator kinerja yang jelas. Di Indonesia, ini diimplementasikan melalui penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang mencakup IKU. Contoh: Dalam program pendidikan, anggaran dialokasikan berdasarkan target peningkatan angka partisipasi sekolah.

2) **Pemantauan dan Evaluasi Kinerja**

Pemerintah menggunakan alat seperti Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) untuk mengevaluasi efektivitas program. Sistem pemantauan seperti e-Monev digunakan untuk melacak kemajuan secara *real-time*. Contoh: LAKIP Kementerian Kesehatan mengevaluasi efektivitas program imunisasi berdasarkan cakupan vaksinasi.

3) **Penetapan Indikator Kinerja**

Indikator kinerja utama (IKU) ditetapkan untuk mengukur output dan outcome dari setiap program. Indikator ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART). Contoh: Dalam program pengentasan kemiskinan,

IKU dapat berupa persentase penurunan angka kemiskinan dalam periode tertentu.

4) Partisipasi Publik dalam Perencanaan

Keterlibatan masyarakat melalui forum seperti Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) memastikan bahwa program yang dibiayai mencerminkan kebutuhan masyarakat, sehingga meningkatkan efektivitas. Contoh: Musrenbang digunakan untuk menentukan prioritas pembangunan desa yang didanai oleh dana desa.

5) Audit Kinerja

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melakukan audit kinerja untuk mengevaluasi apakah program mencapai tujuan yang ditetapkan. Audit ini membantu mengidentifikasi kelemahan dalam implementasi program. Contoh: Audit kinerja terhadap program bantuan sosial untuk memastikan dana tersalurkan tepat sasaran.

6) Penggunaan Data dan Teknologi

Penggunaan data yang akurat dan 104ector informasi seperti e-Monev atau Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) membantu memastikan bahwa program diarahkan pada sasaran yang tepat. Contoh: DTKS digunakan untuk menentukan penerima bantuan sosial, sehingga meningkatkan efektivitas penyaluran.

Meskipun efektivitas adalah prinsip penting dalam GFG, implementasinya menghadapi sejumlah tantangan: Kurangnya Data yang Akurat : Ketiadaan data yang valid dan terkini dapat menghambat perencanaan dan evaluasi program. Misalnya, data penerima bantuan sosial yang tidak akurat dapat menyebabkan penyaluran yang tidak tepat sasaran. Kapasitas Kelembagaan yang Terbatas: banyak instansi pemerintah, terutama di daerah, kekurangan sumber daya manusia yang terlatih dalam perencanaan dan evaluasi berbasis kinerja. Korupsi dan Penyalahgunaan Dana: Praktik korupsi, seperti pengalihan dana untuk kepentingan pribadi, dapat mengurangi efektivitas program karena dana tidak digunakan sesuai tujuan. Prioritas yang Tidak Selaras: Tekanan politik atau

kepentingan jangka pendek dapat menyebabkan alokasi anggaran ke program yang kurang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Kurangnya Koordinasi Antarinstansi: Ketidaksesuaian antara kementerian/105ector105 atau antara pemerintah pusat dan daerah dapat menghambat pencapaian tujuan program.

Prinsip efektivitas dalam Good Financial Governance 105ector 105ector pemerintah menjadi kunci untuk memastikan bahwa dana 105ector digunakan untuk mencapai tujuan pembangunan yang relevan dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Efektivitas diukur melalui pencapaian output, outcome, keselarasan dengan kebijakan, kepuasan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan hasil. Mekanisme seperti perencanaan berbasis kinerja, pemantauan, audit kinerja, dan partisipasi 105ector mendukung implementasi prinsip ini. Meskipun tantangan seperti kurangnya data, korupsi, dan kapasitas kelembagaan masih ada, penggunaan teknologi dan penguatan koordinasi antarinstansi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan 105ector. Dengan 105ecto pada efektivitas, pemerintah dapat memastikan bahwa sumber daya 105ector dimanfaatkan secara optimal untuk kesejahteraan masyarakat.

4. Prinsip Efisiensi

Efisiensi dalam GFG merujuk pada kemampuan pemerintah untuk memaksimalkan hasil (output) dari suatu program atau kegiatan dengan menggunakan sumber daya (input) yang minimal, seperti dana, tenaga kerja, dan waktu. Menurut Mardiasmo (2018), efisiensi berfokus pada “melakukan hal dengan cara yang benar” (doing things right), dengan tujuan mengurangi pemborosan sumber daya 105ector tetap mencapai tujuan yang ditetapkan. Efisiensi berbeda dengan efektivitas, yang lebih menekankan pada pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi berfokus pada bagaimana tujuan tersebut dicapai dengan cara yang paling hemat. Dalam konteks 105ector 105ector, efisiensi sering diukur melalui:

- Rasio input-output, yaitu perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan hasil yang dicapai.

- Pengurangan biaya operasional atau administrasi tanpa mengorbankan kualitas layanan.
- Optimalisasi proses, seperti melalui digitalisasi atau otomatisasi, untuk mempercepat pelaksanaan program.

Interpretasinya seperti dalam program penyaluran bantuan sosial, efisiensi diukur dari kemampuan pemerintah untuk menyalurkan dana tepat sasaran dengan biaya administrasi yang rendah dan waktu distribusi yang cepat.

Prinsip efisiensi dalam GFG memiliki beberapa dimensi utama, yang mencakup: 1.) Efisiensi Input-Output: Dimensi ini mengukur rasio antara sumber daya yang digunakan (input) dan hasil yang dicapai (output). Efisiensi tercapai 106ector output maksimal dihasilkan dengan input minimal seperti dalam pembangunan jalan desa, efisiensi diukur dari biaya per kilometer jalan yang dibangun dibandingkan dengan standar biaya. 2.) Efisiensi Proses: Berfokus pada optimalisasi proses pelaksanaan program, seperti mengurangi 106ector106-langkah birokrasi yang tidak perlu atau mempercepat waktu pelaksanaan, penggunaan 106ector elektronik seperti e-procurement untuk mempercepat proses pengadaan barang/jasa. 3.) Efisiensi Alokasi Memastikan bahwa dana 106ector dialokasikan ke program atau kegiatan yang memberikan manfaat terbesar bagi masyarakat, mengalokasikan anggaran untuk program 106ector106106 primer di daerah terpencil daripada proyek yang kurang prioritas. 4.) Pengendalian Biaya: Berfokus pada pengurangan biaya yang tidak perlu, seperti biaya overhead, duplikasi kegiatan, atau pemborosan dalam pengelolaan anggaran, mengurangi biaya perjalanan dinas dengan menggunakan teknologi konferensi virtual. 5.) Keberlanjutan Efisiensi Efisiensi tidak hanya diukur dalam jangka pendek, tetapi juga dalam kemampuan untuk mempertahankan hasil dengan sumber daya yang hemat dalam jangka Panjang, investasi dalam infrastruktur yang tahan lama untuk mengurangi biaya perawatan di masa depan.

Untuk mewujudkan efisiensi dalam pengelolaan keuangan 106ector, pemerintah menerapkan beberapa mekanisme berikut: 1.)

Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting), Anggaran berbasis kinerja memungkinkan pemerintah untuk mengalokasikan dana berdasarkan hasil yang diharapkan, sehingga mendorong efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Di Indonesia, ini diimplementasikan melalui Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) seperti penyusunan anggaran untuk program imunisasi dengan target cakupan vaksinasi yang jelas untuk mengurangi biaya per unit vaksinasi. 2.) Pemanfaatan Teknologi dan Digitalisasi, Sistem seperti e-budgeting, e-procurement (Layanan Pengadaan Secara Elektronik/LPSE), dan e-payment digunakan untuk mengurangi biaya administrasi, mempercepat proses, dan meminimalkan risiko korupsi. 3.) Penggunaan LPSE untuk pengadaan barang/jasa mengurangi biaya tender dan waktu pelaksanaan. 4.) Analisis Cost-Benefit dan Cost-Effectiveness, Pemerintah menggunakan analisis biaya-manfaat atau biaya-efektivitas untuk memilih program yang memberikan hasil maksimal dengan biaya minimal. Contoh: Memilih desain infrastruktur yang hemat biaya tetapi tetap memenuhi standar kualitas. 5.) Pemantauan dan Evaluasi Kinerja, Evaluasi kinerja melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) atau 107ector pemantauan seperti e-Monev membantu mengidentifikasi area pemborosan dan meningkatkan efisiensi. Contoh: Evaluasi LAKIP untuk mengidentifikasi program dengan biaya tinggi tetapi hasil rendah. 6.) Pengendalian Biaya Operasional, Pemerintah menerapkan kebijakan pengendalian biaya, seperti pengurangan anggaran untuk kegiatan yang tidak esensial atau penggunaan sumber daya 107ector107 antarinstansi. Contoh: Mengurangi anggaran rapat dan perjalanan dinas dengan memanfaatkan teknologi digital. 7.) Pelatihan dan Peningkatan Kapasitas SDM Pelatihan bagi aparatur pemerintah tentang 107ector107107107 keuangan berbasis efisiensi membantu meningkatkan kemampuan dalam mengelola anggaran secara hemat. Contoh: Pelatihan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tentang pengelolaan anggaran berbasis kinerja.

Meskipun efisiensi adalah prinsip penting dalam GFG, implementasinya menghadapi sejumlah tantangan seperti praktik korupsi dengan cara mark-up anggaran atau pengadaan fiktif yang menyebabkan pemborosan sumber daya dan mengurangi efisiensi. Keterbatasan Infrastruktur Teknologi di daerah terpencil, akses terbatas ke teknologi digital seperti e-budgeting atau LPSE menghambat efisiensi proses contohnya pemerintah desa yang masih menggunakan proses manual dalam pengelolaan dana desa. Kapasitas SDM yang terbatas, Kurangnya keahlian aparatur pemerintah dalam analisis biaya-manfaat atau penggunaan 108ector digital dapat menghambat efisiensi. Seperti Kesalahan dalam penyusunan anggaran karena kurangnya pemahaman tentang SAP berbasis akrual. Kompleksitas Birokrasi, Proses birokrasi yang berbelit-belit dapat menyebabkan keterlambatan pelaksanaan program, sehingga mengurangi efisiensi seperti Proses pengadaan yang memakan waktu lama karena banyaknya tahapan persetujuan. Prioritas yang tidak selaras dalam hal ini Tekanan politik atau kepentingan jangka pendek dapat mengarahkan anggaran ke proyek yang kurang efisien, seperti proyek prestise yang biayanya tinggi tetapi manfaatnya terbatas. Contoh: Pembangunan 108ector pemerintahan mewah yang tidak sebanding dengan manfaatnya.

5. Prinsip Kepatuhan terhadap Hukum

Kepatuhan terhadap hukum dalam GFG merujuk pada kewajiban pemerintah atau 108ector108 108ector untuk mematuhi semua peraturan perundang-undangan yang mengatur pengelolaan keuangan 108ector, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Menurut Mardiasmo (2018), kepatuhan terhadap hukum mencakup kepatuhan terhadap undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan daerah, dan standar teknis seperti Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) di Indonesia atau International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) secara internasional. Prinsip ini menekankan bahwa setiap 108ector108108 keuangan, seperti penyusunan anggaran, pengadaan barang/jasa, atau pelaporan keuangan, harus sesuai dengan kerangka hukum yang

berlaku. Kepatuhan terhadap hukum juga mencakup aspek etika, di mana pejabat 109ector harus menghindari 109ector109109 yang melanggar hukum, seperti korupsi, kolusi, atau nepotisme. Contoh konkret kepatuhan terhadap hukum di Indonesia adalah mematuhi Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang mengatur pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Prinsip kepatuhan terhadap hukum memiliki beberapa dimensi utama, yang mencakup: 1.) Kepatuhan terhadap Regulasi Keuangan, Memastikan bahwa semua proses keuangan, seperti penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan pelaporan, sesuai dengan peraturan yang berlaku, seperti UU Keuangan Negara, Peraturan Pemerintah, atau Peraturan Menteri Keuangan. Penyusunan APBD harus sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. 2.) Kepatuhan terhadap Prosedur Pengadaan, Pengadaan barang dan jasa harus mematuhi peraturan, seperti Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia, untuk memastikan proses yang adil dan transparan. 3.) Kepatuhan terhadap Standar Akuntansi, Laporan keuangan harus disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, seperti SAP berbasis akrual di Indonesia atau IPSAS. 4.) Kepatuhan terhadap Hukum Anti-Korupsi, Pemerintah harus mematuhi peraturan anti-korupsi, seperti UU Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Korupsi, untuk mencegah penyalahgunaan dana 109ector. 5.) Kepatuhan terhadap Pengawasan dan Audit, Pemerintah wajib tunduk pada pengawasan internal (oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah/APIP) dan eksternal (oleh BPK) untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum. Untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum dalam pengelolaan keuangan 109ector, pemerintah menerapkan beberapa mekanisme seperti: Penyusunan Regulasi yang Jelas, melakukan Audit dan Pengawasan, penguatan Sistem Pengadaan Elektronik, melakukan Pelaporan dan Transparansi,

penguatan penegak hukum dan sanksi serta penyediaan Pendidikan dan pelatihan pegawai 110ector

Tantangan yang dihadapi dalam implementasi prinsip kepatuhan terhadap hukum yaitu: Kompleksitas Regulasi, Banyaknya peraturan yang mengatur keuangan 110ector sering kali membingungkan, terutama bagi pemerintah daerah dengan kapasitas terbatas. Kurangnya Kapasitas SDM, Aparatur pemerintah, terutama di daerah, sering kali kurang memahami regulasi keuangan yang kompleks, seperti SAP berbasis akrual. Praktik korupsi, seperti manipulasi anggaran atau pengadaan fiktif, tetap menjadi ancaman terhadap kepatuhan hukum. Pengawasan yang tidak memadai, baik internal maupun eksternal, dapat menyebabkan pelanggaran hukum yang tidak terdeteksi. Perubahan peraturan yang sering terjadi dapat menyulitkan instansi pemerintah untuk tetap patuh, terutama jika sosialisasi tidak memadai.

Sejak 2015, pemerintah Indonesia mewajibkan penyusunan laporan keuangan berbasis akrual sesuai PP Nomor 71 Tahun 2010 untuk memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi internasional. BPK secara rutin melakukan audit kepatuhan terhadap APBN dan APBD untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan sesuai dengan hukum. Hasil audit, seperti opini WTP, mencerminkan tingkat kepatuhan. Sistem LPSE digunakan untuk memastikan bahwa pengadaan barang/jasa pemerintah sesuai dengan Perpres Nomor 16 Tahun 2018, mengurangi risiko pelanggaran hukum. KPK memantau kepatuhan terhadap hukum anti-korupsi, seperti melalui LHKPN atau penanganan kasus korupsi dalam pengelolaan anggaran. Dana desa diatur oleh UU Nomor 6 Tahun 2014, dan pemerintah desa wajib melaporkan penggunaannya secara transparan untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum.

Kepatuhan terhadap hukum berarti semua aktivitas keuangan 110ector harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan, standar akuntansi, dan kebijakan yang berlaku. Kepatuhan Regulasi Pengelolaan keuangan harus mematuhi undang-undang, seperti UU Keuangan Negara di Indonesia (UU No. 17/2003) atau standar

akuntansi 111ector 111ector (SAP). Konsistensi dengan Kebijakan Anggaran harus selaras dengan rencana pembangunan nasional atau daerah, seperti RPJMN atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Pengawasan Hukum Lembaga seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) atau BPK memastikan bahwa pelanggaran, seperti penyalahgunaan anggaran, ditangani sesuai hukum. Di Indonesia, KPK melakukan pengawasan preventif melalui *Monitoring Center for Prevention* (MCP) untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dalam pengelolaan keuangan daerah. Kepatuhan terhadap hukum meminimalkan risiko pelanggaran, menjaga integritas pemerintahan, dan melindungi dana 111ector dari penyalahgunaan.

D. Prinsip-Prinsip Good Financial Governance dalam Sektor Publik

Tantangan dalam tata 111ector keuangan 111ector/pemerintahan adalah hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Financial Governance* (GFG), seperti transparansi, akuntabilitas, efisiensi, kepatuhan hukum, dan partisipasi 111ector. Tantangan ini bersifat kompleks dan bervariasi tergantung pada konteks sosial, politik, ekonomi, dan kelembagaan suatu negara. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai tantangan utama dalam tata 111ector keuangan 111ector, beserta contoh dan implikasinya:

1. Korupsi dan Penyalahgunaan Wewenang

Korupsi merupakan tantangan utama dalam pengelolaan keuangan 111ector di banyak negara, termasuk praktik seperti penyalahgunaan dana, suap, kolusi, dan nepotisme. Korupsi sering terjadi dalam proses penganggaran, pengadaan barang/jasa, atau pelaksanaan proyek 111ector, yang mengakibatkan kebocoran anggaran dan penurunan kualitas layanan 111ector. Faktor Penyebab terjadinya korupsi dan penyalahgunaan wewenang:

- Lemahnya 111ector pengawasan dan pengendalian internal.
- Kurangnya integritas pejabat 111ector atau konflik kepentingan.
- Rendahnya penegakan hukum terhadap pelaku korupsi.

- Budaya patronase atau politik klientelisme yang mendorong penyalahgunaan dana untuk kepentingan politik.

Di Indonesia, kasus korupsi pengadaan alat 112ector112112112 selama 112ector112112 COVID-19 (2020) menunjukkan bagaimana lemahnya pengawasan dapat menyebabkan kerugian negara miliaran rupiah, seperti yang diungkap oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Secara global, skandal korupsi di negara-negara berkembang sering kali melibatkan dana bantuan internasional yang disalahgunakan oleh pejabat pemerintah. Implikasi yang ditimbulkan seperti:

- Kehilangan sumber daya 112ector yang seharusnya digunakan untuk pembangunan.
- Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.
- Hambatan dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Solusi Potensial yang dapat dilakukan memperkuat 112ector112 anti-korupsi seperti KPK atau *Independent Commission Against Corruption* (ICAC) di Hong Kong. Menerapkan 112ector pelaporan harta kekayaan pejabat 112ector (LHKPN di Indonesia). Meningkatkan transparansi melalui platform seperti *e-procurement*.

2. Kapasitas Kelembagaan yang Terbatas

Banyak institusi 112ector, terutama di negara berkembang, menghadapi keterbatasan kapasitas kelembagaan, baik dari segi sumber daya manusia (SDM), infrastruktur teknologi, maupun 112ector pengelolaan keuangan. Hal ini menghambat penerapan GFG yang efektif. Hal ini terjadi disebabkan oleh beberapa 112ector seperti;

- Kurangnya SDM yang terlatih dalam pengelolaan keuangan 112ector atau akuntansi 112ector 112ector.
- Sistem teknologi informasi yang ketinggalan zaman, seperti penggunaan spreadsheet manual alih-alih 112ector *e-budgeting*.
- Struktur organisasi yang tidak jelas, menyebabkan 112ector112 tindih wewenang atau kurangnya koordinasi antar-instansi.
- Anggaran terbatas untuk pengembangan kapasitas kelembagaan.

Di beberapa pemerintah daerah di Indonesia, laporan keuangan masih disusun secara manual, menyebabkan keterlambatan atau kesalahan dalam pelaporan kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Di negara-negara Afrika Sub-Sahara, seperti dilaporkan oleh World Bank (2020), kurangnya 113ector teknologi informasi menghambat pelacakan pengeluaran 113ector secara real-time. Akibat dari hal tersebut Penyusunan anggaran yang tidak akurat atau tidak berbasis data, keterlambatan pelaporan keuangan, yang mengurangi akuntabilitas. Dan ketidakmampuan untuk mengadopsi praktik terbaik dalam pengelolaan keuangan 113ector. Oleh karena itu solusi potensial dalam mengatasi hal tersebut maka diperlukan pelatihan berkala bagi SDM pengelola keuangan public, investasi dalam teknologi, seperti 113ector *Integrated Financial Management Information System* (IFMIS) serta reformasi kelembagaan untuk memperjelas tugas dan wewenang.

3. Kurangnya Partisipasi Masyarakat

Partisipasi 113ector dalam proses penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan 113ector sering kali terbatas, baik karena kurangnya kesadaran masyarakat maupun keterbatasan akses ke informasi. Hal ini menghambat akuntabilitas dan membuat anggaran kurang 113ector113113113113 terhadap kebutuhan masyarakat. Faktor Penyebabnya adalah:

- Rendahnya literasi keuangan masyarakat, sehingga sulit memahami dokumen anggaran.
- Kurangnya saluran partisipasi yang efektif, seperti konsultasi 113ector atau platform pengaduan.
- Ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintah, yang mengurangi minat untuk terlibat.
- Informasi anggaran yang disajikan dalam format teknis atau sulit diakses.

Di Indonesia, meskipun ada mekanisme Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), partisipasi masyarakat sering kali formalitas karena kurangnya informasi atau dominasi elit 113ecto. Di banyak negara berkembang, laporan anggaran tidak

dipublikasikan dalam 114ector sederhana, sehingga hanya dipahami oleh kalangan terbatas. Sehingga anggaran tidak mencerminkan kebutuhan masyarakat, seperti prioritas untuk 114ector114114114114 atau 114ector114114114114. Kurangnya pengawasan 114ector, yang meningkatkan risiko penyalahgunaan dana. Serta Melemahnya legitimasi pemerintah di mata masyarakat. Dengan demikian diperlukannya peningkatkan literasi keuangan 114ector melalui kampanye 114ector114114114114. Menyediakan platform pengaduan daring, seperti Laporan! Di Indonesia. Menyederhanakan dokumen anggaran untuk akses masyarakat umum.

4. Ketidakpastian Politik dan Instabilitas

Ketidakpastian politik, seperti pergantian pemerintahan atau konflik politik, dapat mengganggu konsistensi dan kualitas pengelolaan keuangan 114ector. Instabilitas politik juga sering kali mendorong pengelolaan anggaran yang bersifat jangka pendek atau populis, bukan berorientasi pada pembangunan jangka 114ector114. Faktor Penyebabnya seperti:

- Pergantian Kepemimpinan, Pejabat baru sering kali mengubah prioritas anggaran untuk kepentingan politik, mengabaikan rencana jangka 114ector114.
- Tekanan Politik, Partai politik atau kelompok kepentingan sering kali memengaruhi alokasi anggaran untuk proyek yang tidak efisien.
- Konflik Antar Lembaga, ketegangan antara eksekutif dan 114ector114114114114114 dapat menghambat proses penyusunan anggaran.
- Krisis Politik, situasi seperti pemilu yang kontroversial atau demonstrasi massa dapat mengalihkan perhatian dari pengelolaan keuangan yang baik.

Di Indonesia, perubahan kepemimpinan daerah sering kali menyebabkan proyek pembangunan terhenti karena perbedaan visi antara pejabat lama dan baru. Di negara seperti Venezuela, instabilitas politik telah menyebabkan hiperinflasi dan kolaps

115sector pengelolaan keuangan 115sector (IMF, 2021). Sehingga terjadi ketidakpastian dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Proyek pembangunan yang tidak berkelanjutan atau terbengkalai. Penurunan kepercayaan investor dan 115sector115 donor internasional. Oleh karena itu negara penting untuk memperkuat kerangka hukum untuk memastikan konsistensi anggaran, seperti UU Keuangan Negara di Indonesia, meningkatkan independensi 115sector115 pengelola keuangan, seperti BPK atau Kementerian Keuangan, serta mendorong perencanaan berbasis jangka 115sector115, seperti RPJMN.

5. Keterbatasan Teknologi dan Digitalisasi

Kurangnya adopsi teknologi informasi dalam pengelolaan keuangan 115sector menghambat transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Banyak pemerintah masih bergantung pada proses manual, yang rentan terhadap kesalahan dan manipulasi. Hal tersebut disebabkan oleh Infrastruktur teknologi yang terbatas, terutama di daerah terpencil. Kurangnya anggaran untuk investasi dalam 115sector digital, resistensi terhadap perubahan dari pegawai yang terbiasa dengan 115sector manual dan kesenjangan digital antara wilayah urban dan rural. Di beberapa daerah di Indonesia, 115sector pengelolaan keuangan daerah (SIMDA) belum sepenuhnya terintegrasi, menyebabkan keterlambatan pelaporan keuangan. Di negara-negara berkembang, seperti dilaporkan oleh OECD (2020), kurangnya 115sector digital menghambat pelacakan pengeluaran 115sector secara real-time. Hal tersebut berdampak pada proses pengelolaan keuangan yang lambat dan tidak efisien. Risiko kesalahan atau manipulasi data yang lebih tinggi. Keterbatasan akses masyarakat terhadap informasi keuangan secara daring. Maka perlu untuk melakukan investasi dalam 115sector seperti IFMIS atau e-budgeting. Pelatihan SDM untuk menggunakan teknologi digital. Kerja sama dengan 115sector swasta untuk pengembangan infrastruktur teknologi.

6. Keterbatasan Anggaran dan Prioritas yang Bersaing

Banyak pemerintah menghadapi keterbatasan anggaran, yang memaksa mereka untuk memilih antara prioritas yang bersaing, seperti infrastruktur. Ketidakseimbangan ini dapat menghambat efektivitas pengelolaan keuangan pemerintah. Faktor penyebabnya adalah Pendapatan pemerintah yang terbatas, misalnya akibat rendahnya penerimaan pajak. Beban utang pemerintah yang tinggi, yang mengurangi ruang pemerintah untuk pembangunan. Kebutuhan mendesak, seperti penanganan bencana atau krisis ekonomi, yang mengalihkan dana dari prioritas lain. Kurangnya perencanaan anggaran yang berbasis data dan prioritas. Di Indonesia, COVID-19 (2020-2022) memaksa pemerintah untuk mengalihkan anggaran dari infrastruktur ke kesehatan, menyebabkan penundaan beberapa proyek strategis nasional. Di negara-negara berkembang, seperti dilaporkan oleh IMF (2021), beban utang sering kali membatasi kemampuan pemerintah untuk membiayai layanan kesehatan. Alokasi anggaran yang tidak optimal, yang dapat mengabaikan kebutuhan masyarakat tertentu. Penurunan kualitas layanan kesehatan akibat pendanaan yang tidak memadai. Ketegangan sosial akibat ketimpangan alokasi anggaran. Solusi potensial terkait hal itu yakni Meningkatkan penerimaan pajak melalui reformasi perpajakan. Mengadopsi *performance-based budgeting* untuk memastikan alokasi berbasis hasil. Kerja sama dengan pemerintah donor atau pemerintah swasta untuk pembiayaan tambahan.

7. Hubungan Antar-Tantangan

Tantangan-tantangan ini saling terkait. Misalnya, korupsi dapat diperparah oleh kapasitas kelembagaan yang lemah, sementara kurangnya partisipasi masyarakat dapat meningkatkan risiko penyalahgunaan dana akibat minimnya pengawasan. Ketidakpastian politik juga dapat menghambat investasi dalam teknologi atau reformasi kelembagaan. Di Indonesia, tantangan ini sangat relevan karena: Indeks Persepsi Korupsi (CPI) Indonesia pada 2024

menunjukkan skor 34/100 (Transparency International), menandakan korupsi masih menjadi masalah serius. Kapasitas Kelembagaan : Banyak pemerintah daerah masih bergantung pada bantuan teknis dari pemerintah pusat untuk 117ector117117 laporan keuangan. Partisipasi Publik : Meskipun ada Musrenbang, keterlibatan masyarakat sering kali terbatas pada kelompok elit 117ecto. Digitalisasi: Meskipun ada kemajuan dengan 117ector seperti SIMDA dan *e-procurement*, implementasi di daerah tertinggal masih belum merata.

Tantangan dalam tata 117ector keuangan 117ector—korupsi, kapasitas kelembagaan yang terbatas, kurangnya partisipasi masyarakat, ketidakpastian politik, keterbatasan teknologi, dan keterbatasan anggaran—memerlukan pendekatan komprehensif untuk diatasi. Solusi seperti penguatan 117ector117 anti-korupsi, pelatihan SDM, digitalisasi, dan peningkatan partisipasi 117ector dapat membantu menciptakan pengelolaan keuangan 117ector yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien. Namun, keberhasilan bergantung pada komitmen politik, kerja sama lintas 117ector, dan dukungan masyarakat.

E. Langkah-Langkah Implementasi Good Financial Governance di Sektor Publik

1. Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting/PBB)

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau targettarget tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sedangkan pengukuran kinerja (performance measurement) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategis bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejala yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapatkan sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah. Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah

dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

a. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

a) 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.

b) 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. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (critical success factors) dan indikator kinerja kunci (key performance indicator). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan non finansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap

sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

c) **Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-sasaran Organisasi.**

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

d) **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian targettarget tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja harus berbasis pada strategi organisasi. Pemilihan indikator dan ukuran kinerja dan penetapan target untuk setiap ukuran ini merupakan upaya konkret dalam memformulasikan tujuan strategis organisasi sehingga lebih berwujud dan terukur. Indikator dan ukuran kerja finansial dan nonfinansial untuk target-target operasional tertentu memberikan garis pedoman

(guide-lines) bagi Manajemen menengah dan bawah. Hasil aktual yang dicapai untuk setiap indikator dan ukuran kinerja, menunjukkan tingkat ketercapaian manajemen atas strategi yang telah dipilih. Review hasil aktual dengan ukuran kinerja yang ditetapkan memberikan masukan untuk diambilnya tindakan korektif untuk perbaikan dan peningkatan kinerja selanjutnya (feedback) Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik operasional organisasi. Hal ini terutama diperlukan untuk mendefinisikan indikator dan ukuran kinerja yang digunakan. Organisasi dengan karakteristik operasional yang berbeda membutuhkan ukuran kinerja yang berbeda pula. Suatu pengukuran kinerja yang didasarkan atas karakteristik operasional ini antara lain bermanfaat untuk mengkuantifikasi tingkat efisiensi dan efektivitas suatu pelaksanaan kegiatan. Selain itu, dengan indikator dan ukuran kinerja yang sesuai dengan jenis kegiatan organisasi maka pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar melakukan perubahan, penghapusan, dan perbaikan sehingga hasil operasi organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pandangan tradisional terhadap pengukuran kinerja organisasi sering hanya menekankan pada minimisasi biaya (input), misalnya dengan penghematan biaya.

e) **Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Oleh karena sifat dan karakteristiknya yang unik, maka organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak hanya tingkat laba, tidak hanya efisiensi dan juga tidak hanya ukuran finansial. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain:

- 1) Kelompok masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
- 2) Kelompok proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

- 3) Kelompok keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (tangible) maupun tidak berwujud (intangible).
- 4) Kelompok hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
- 5) Kelompok manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 6) Kelompok dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Berdasarkan aspek-aspek kinerja yang harus diukur pada sektor public tersebut dapat ditelusuri sampai sejauh mana cakupan pengukuran kinerja sector publik ini. Menurut BPKP (2000) cakupan pengukuran kinerja sektor publik harus mencakup item-item sebagai berikut:

- a. Kebijakan (policy), untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan.
- b. Perencanaan dan penganggaran (planning and budgeting), untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana.
- c. Kualitas (quality), untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.
- d. Ke hemat an (economy), untuk me-review pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumberdaya.
- e. Keadilan (equity), untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani se mua masyarakat.
- f. Pertanggungjawaban (accountability), untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

f) Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk

mengetahui seberapa berhasil misi sektor public tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Sementara dari pespektif internal organisasi, pengukuran kinerja juga sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Berikut manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik (BPKP, 2000):

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antarbawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2. Pelaksanaan Anggaran : Pengadaan dan Pengeluaran

Good Financial Governance (GFG) adalah kerangka tata kelola keuangan yang bertujuan untuk memastikan pengelolaan sumber daya keuangan publik dilakukan secara transparan, akuntabel, efektif, efisien, dan sesuai hukum. Dalam konteks sektor publik, **pelaksanaan anggaran**, yang mencakup **pengadaan barang/jasa** dan **pengeluaran**, merupakan tahap kritis dalam implementasi GFG. Tahap ini melibatkan penggunaan dana publik untuk

melaksanakan program dan kegiatan yang telah direncanakan, dengan memastikan bahwa prosesnya mendukung prinsip-prinsip GFG, seperti efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap hukum. Pelaksanaan anggaran adalah tahap dalam siklus anggaran di mana dana publik yang telah dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) digunakan untuk melaksanakan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Menurut Mardiasmo (2018), pelaksanaan anggaran mencakup dua komponen utama:

1) **Pengadaan Barang/Jasa:** Proses memperoleh barang, jasa, atau infrastruktur yang diperlukan untuk melaksanakan program pemerintah, seperti pembelian alat kesehatan, pembangunan infrastruktur, atau penyediaan layanan konsultasi. Pengadaan barang/jasa adalah proses memperoleh barang, jasa, atau infrastruktur yang diperlukan untuk melaksanakan program pemerintah. Menurut Perpres Nomor 16 Tahun 2018, pengadaan harus dilakukan dengan prinsip efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel. Pengadaan mencakup:

- **Belanja Barang:** Pembelian barang konsumsi, seperti alat tulis atau peralatan medis.
- **Belanja Jasa:** Penyediaan jasa, seperti konsultasi atau pelatihan.
- **Belanja Modal:** Pembangunan infrastruktur, seperti jalan, gedung, atau bendungan.

Mekanisme pengadaan meliputi:

- **Perencanaan Pengadaan:** Menyusun Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang selaras dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).
- **Pelaksanaan Pengadaan:** Menggunakan metode seperti tender, penunjukan langsung, atau pembelian langsung, tergantung pada nilai dan jenis pengadaan.

- **Pengawasan:** Dilakukan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) atau Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi.
- 2) **Pengeluaran:** Penggunaan dana publik untuk membiayai kegiatan operasional, belanja pegawai, belanja modal, atau transfer, seperti pembayaran gaji, subsidi, atau bantuan sosial.

Dalam konteks GFG, pelaksanaan anggaran harus mematuhi prinsip-prinsip berikut:

- **Transparansi:** Proses pengadaan dan pengeluaran harus terbuka dan dapat diakses oleh publik.
- **Akuntabilitas:** Setiap pengeluaran harus dapat dipertanggungjawabkan dengan laporan yang jelas.
- **Efektivitas:** Pengeluaran harus mendukung pencapaian tujuan program.
- **Efisiensi:** Pengadaan dan pengeluaran harus dilakukan dengan biaya minimal tanpa mengorbankan kualitas.
- **Kepatuhan Hukum:** Semua proses harus sesuai dengan regulasi, seperti Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia.

Pengeluaran adalah alokasi dana untuk membiayai kegiatan operasional, investasi, atau transfer. Menurut UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pengeluaran harus dilakukan sesuai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan mematuhi prinsip hemat, tidak korup, dan tepat sasaran. Jenis pengeluaran meliputi:

- **Belanja Pegawai:** Pembayaran gaji, tunjangan, atau honorarium.
- **Belanja Operasional:** Biaya untuk kegiatan sehari-hari, seperti perjalanan dinas atau pemeliharaan fasilitas.
- **Belanja Modal:** Pengeluaran untuk aset tetap, seperti pembangunan infrastruktur.
- **Transfer:** Penyaluran dana, seperti subsidi, bantuan sosial, atau dana desa.

Mekanisme pengeluaran meliputi:

- a. **Pembayaran Berbasis Sistem:** Menggunakan sistem elektronik seperti e-payment untuk memastikan efisiensi dan akuntabilitas.
- b. **Verifikasi dan Validasi:** Memastikan bahwa pengeluaran sesuai dengan DPA dan didukung oleh bukti transaksi yang sah.
- c. **Pelaporan:** Menyusun laporan pengeluaran untuk diaudit oleh BPK atau APIP.

3) Pelaporan dan Evaluasi Keuangan Publik

a. Pelaporan keuangan public

Pelaporan keuangan public adalah proses penyusunan dan penyampaian laporan yang menggambarkan realisasi penggunaan anggaran publik, seperti Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Menurut Mardiasmo (2018), pelaporan keuangan publik harus memenuhi Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis akrual untuk memastikan akurasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Komponen Pelaporan meliputi:

- **Laporan Realisasi Anggaran (LRA):** Menggambarkan realisasi pendapatan dan belanja dibandingkan dengan anggaran yang direncanakan.
- **Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD):** Menyajikan informasi keuangan pemerintah daerah, termasuk neraca, laporan arus kas, dan laporan perubahan ekuitas, sesuai SAP berbasis akrual.
- **Laporan Pertanggungjawaban (LPJ):** Laporan akhir pelaksanaan APBN/APBD yang disampaikan kepada DPR/DPRD untuk pengawasan.
- **Publikasi Laporan:** Laporan harus dipublikasikan melalui saluran resmi, seperti situs web pemerintah, untuk mendukung transparansi.

b. Evaluasi keuangan public

Evaluasi keuangan publik adalah proses penilaian terhadap kinerja program atau kegiatan yang dibiayai oleh anggaran publik, dengan fokus pada pencapaian tujuan (efektivitas) dan penggunaan sumber daya secara optimal (efisiensi). Evaluasi dilakukan melalui analisis indikator kinerja utama (IKU) dan laporan seperti Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Evaluasi keuangan publik dalam GFG memiliki beberapa komponen utama:

- **Evaluasi Kinerja:** Mengukur pencapaian IKU, seperti output (hasil langsung) dan outcome (dampak jangka panjang) dari program. Contoh: Evaluasi program bantuan sosial berdasarkan penurunan angka kemiskinan.
- **Audit Kinerja:** Dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Contoh: Audit kinerja terhadap proyek infrastruktur untuk memastikan manfaat ekonomi yang dihasilkan.
- **Evaluasi Proses:** Menilai efisiensi proses pelaksanaan, seperti waktu dan biaya pengadaan barang/jasa.
- **Umpan Balik untuk Perencanaan:** Hasil evaluasi digunakan untuk menyempurnakan perencanaan anggaran di periode berikutnya.

4) Pengawasan Internal dan Eksternal

Pengawasan Internal adalah proses pengawasan yang dilakukan oleh unit atau lembaga dalam struktur organisasi pemerintah untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan publik dilakukan sesuai dengan regulasi, prosedur, dan tujuan yang ditetapkan. Menurut Mardiasmo (2018), pengawasan internal bertujuan untuk mencegah dan mendeteksi penyimpangan sejak dini, serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Pengawasan Eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh lembaga independen di luar organisasi pemerintah, seperti BPK,

untuk memeriksa kepatuhan terhadap hukum, keakuratan laporan keuangan, dan kinerja program publik. Pengawasan eksternal memastikan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan eksternal, seperti masyarakat dan DPR/DPRD.

F. Studi Kasus: Keberhasilan dan Kegagalan Financial Governance di Sektor Publik

1. Kasus Keberhasilan Financial Governance di Sektor Publik

Good Financial Governance (GFG) adalah pengelolaan keuangan publik yang berbasis pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, kepatuhan hukum, partisipasi publik, dan integritas. Penerapan GFG di sektor publik bertujuan untuk memastikan dana publik digunakan secara optimal, mencegah korupsi, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Berikut adalah studi kasus keberhasilan dari Indonesia dan internasional, yang menunjukkan bagaimana GFG dapat menghasilkan dampak positif.

1.) Kasus Pengelolaan Piutang Negara oleh DJKN, Indonesia

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan Indonesia bertanggung jawab atas pengurusan Piutang Negara, termasuk Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Sebelum penerapan GFG, pengelolaan piutang negara sering menghadapi tantangan seperti kurangnya transparansi, koordinasi yang lemah dengan kreditur/debitur, dan risiko penyalahgunaan wewenang. Untuk mengatasi ini, DJKN menerapkan prinsip-prinsip GFG berdasarkan pedoman Komite Nasional Kebijakan Governance (2006). Strategi Penerapan GFG yang dilakukan oleh DJKN meliputi **Transparansi**: DJKN memastikan informasi terkait piutang negara, seperti jumlah piutang, status pembayaran, dan proses penagihan, tersedia bagi pemangku kepentingan (kreditur, debitur, dan publik) melalui laporan yang relevan dan mudah diakses. **Akuntabilitas**: Pegawai seksi piutang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) diwajibkan menyusun laporan yang jelas dan dapat diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). **Responsibilitas**: DJKN mematuhi peraturan perundang-

undangan, seperti Peraturan Menteri Keuangan tentang pengelolaan piutang, dan berorientasi pada kepentingan pemangku kepentingan. **Independensi:** Pengelolaan piutang dilakukan secara profesional tanpa tekanan dari pihak eksternal, meminimalkan konflik kepentingan. **Efisiensi:** Penggunaan sistem teknologi informasi, seperti aplikasi pengelolaan piutang, meningkatkan efisiensi proses penagihan dan pelaporan. Langkah strategis tersebut memberikan hasil **Optimalisasi Pengurusan Piutang:** Penerapan GFG meningkatkan tingkat pengembalian piutang negara, yang berkontribusi pada peningkatan PNBP. **Kinerja DJKN:** Tata kelola yang baik tidak hanya berdampak pada pengelolaan piutang, tetapi juga meningkatkan reputasi dan kinerja DJKN secara keseluruhan. **Kepercayaan Publik:** Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan piutang memperkuat kepercayaan kreditur dan debitur terhadap proses yang dikelola DJKN. Pentingnya sistem teknologi informasi untuk mendukung transparansi dan efisiensi. Independensi dalam pengelolaan keuangan publik dapat mengurangi risiko korupsi. Orientasi pada pemangku kepentingan meningkatkan efektivitas tata kelola. Website DJKN (www.djkn.kemenkeu.go.id, 2023).

2.) Kasus Pengelolaan Anggaran Berbasis Standar Biaya di Pemerintah Daerah, Indonesia

Banyak pemerintah daerah di Indonesia menghadapi tantangan dalam pengelolaan anggaran, seperti pemborosan dan ketidaksesuaian dengan regulasi. Untuk meningkatkan efisiensi, beberapa daerah menerapkan standar biaya dalam penganggaran, yang merupakan bagian dari GFG untuk memastikan akuntabilitas dan efisiensi. Strategi Penerapan GFG yang dilakukan yaitu Efisiensi dan Efektivitas: Pemerintah daerah menerapkan standar satuan biaya (SSB) untuk mengatur alokasi anggaran berdasarkan kebutuhan riil, seperti biaya perjalanan dinas atau pengadaan barang. Kepatuhan Hukum: Penganggaran berbasis SSB mematuhi Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang standar biaya, memastikan konsistensi dengan regulasi nasional.

Transparansi: Dokumen anggaran yang menggunakan SSB dipublikasikan untuk memungkinkan pengawasan oleh masyarakat dan BPK. Akuntabilitas: Penggunaan SSB memudahkan audit karena setiap alokasi anggaran memiliki dasar yang jelas dan terukur. Peningkatan Kapasitas SDM: Pegawai dilatih untuk memahami dan menerapkan SSB dalam penyusunan anggaran. Hasil dari Langkah tersebut yaitu Efisiensi Anggaran: Beberapa daerah melaporkan penghematan anggaran hingga 15-20% karena penggunaan SSB mengurangi mark-up atau alokasi yang tidak perlu. Kepatuhan Regulasi: Daerah yang menerapkan SSB cenderung mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK, menunjukkan akuntabilitas yang baik. Kinerja Pengelolaan: Studi oleh ResearchGate (2020) menunjukkan bahwa daerah dengan SSB memiliki kinerja pengelolaan anggaran yang lebih baik dibandingkan daerah tanpa SSB. Standar biaya adalah alat efektif untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas. Pelatihan SDM sangat penting untuk memastikan pemahaman terhadap regulasi baru. Transparansi dalam publikasi anggaran meningkatkan pengawasan publik.

3.) Kasus Transparansi Anggaran di Selandia Baru

Selandia Baru dikenal sebagai salah satu negara dengan tata kelola keuangan publik terbaik di dunia, dengan peringkat tinggi dalam Indeks Persepsi Korupsi (CPI) Transparency International. Sejak 1990-an, pemerintah Selandia Baru menerapkan reformasi berbasis GFG untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Strategi Penerapan GFG meliputi Transparansi: Pemerintah mempublikasikan dokumen anggaran tahunan, laporan keuangan, dan proyeksi fiskal melalui *Treasury Website*, yang dirancang agar mudah dipahami oleh masyarakat awam. Akuntabilitas: Laporan keuangan diaudit oleh *Office of the Auditor-General*, sebuah lembaga independen yang melapor langsung ke parlemen. Partisipasi Publik: Masyarakat dan organisasi masyarakat sipil dilibatkan dalam konsultasi anggaran melalui forum publik dan platform daring. Efisiensi: Penganggaran berbasis hasil (*results-based budgeting*) memastikan

dana dialokasikan untuk program dengan dampak terukur, seperti peningkatan kesehatan atau pendidikan. Kepatuhan Hukum: Sistem pengelolaan keuangan mematuhi *Public Finance Act 1989*, yang mengatur transparansi dan akuntabilitas. Hasil yang didapatkan dari strategi tersebut meliputi Kepercayaan Publik Tinggi: Selandia Baru secara konsisten menempati peringkat 1-3 dalam CPI, menunjukkan tingkat kepercayaan publik yang tinggi terhadap pengelolaan keuangan. Efisiensi Fiskal: Reformasi GFG membantu Selandia Baru menjaga defisit anggaran rendah dan stabilitas ekonomi, bahkan selama krisis global. Peringkat Internasional: Menurut IMF (*Fiscal Transparency Handbook*, 2018), Selandia Baru adalah model global untuk transparansi fiskal. Inovasi Teknologi: Penggunaan platform daring untuk pelaporan anggaran meningkatkan akses publik dan efisiensi. Hal yang menjadi pelajaran yakni publikasi anggaran dalam format sederhana meningkatkan keterlibatan masyarakat, lembaga audit independen sangat penting untuk menjaga akuntabilitas dan penganggaran berbasis hasil mendukung efisiensi dan efektivitas. IMF, *Fiscal Transparency Handbook* (2018).

2. Kasus Kegagalan Financial Governance di Sektor Publik

Good Financial Governance (GFG) bertujuan untuk memastikan pengelolaan keuangan publik yang transparan, akuntabel, efisien, dan sesuai hukum. Namun, kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip GFG sering kali menyebabkan korupsi, pemborosan, ketidakpercayaan publik, dan hambatan pembangunan. Studi kasus berikut menggambarkan kegagalan penerapan GFG di Indonesia dan internasional, dengan analisis penyebab, dampak, dan pelajaran yang dapat diambil.

1.) Kasus Korupsi Dana Bantuan Sosial COVID-19 di Indonesia (2020)

Pada tahun 2020, selama pandemi COVID-19, pemerintah Indonesia mengalokasikan dana bantuan sosial (bansos) senilai triliunan rupiah untuk membantu masyarakat terdampak.

Namun, kasus korupsi dalam pengelolaan dana bansos di Kementerian Sosial menjadi salah satu contoh kegagalan GFG yang signifikan. Kasus ini melibatkan mantan Menteri Sosial Juliari Batubara dan beberapa pejabat lainnya. Faktor penyebab kegagalan meliputi

1. Kurangnya Transparansi: Proses pengadaan barang bansos, seperti paket sembako, tidak dipublikasikan secara terbuka, sehingga sulit diawasi oleh publik atau lembaga independen.
2. Lemahnya Akuntabilitas: Sistem pengawasan internal di Kementerian Sosial tidak efektif, memungkinkan pejabat menyalahgunakan wewenang tanpa deteksi dini.
3. Pelanggaran Kepatuhan Hukum: Pengadaan barang bansos dilakukan tanpa tender kompetitif, melanggar Peraturan Presiden tentang Pengadaan Barang/Jasa.
4. Kurangnya Integritas: Pejabat tinggi menerima suap dari penyedia barang, menciptakan praktik kolusi dan nepotisme.
5. Minimnya Partisipasi Publik: Tidak ada mekanisme efektif untuk melibatkan masyarakat dalam pengawasan distribusi bansos, sehingga penyalahgunaan tidak terdeteksi oleh public.

Dampak yang ditimbulkan dari kegagalan tersebut meliputi kerugian keuangan: Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) memperkirakan kerugian negara mencapai Rp 20 miliar akibat mark-up harga dan pengadaan barang yang tidak sesuai spesifikasi. Penurunan kepercayaan publik: Kasus ini memicu kemarahan masyarakat, terutama karena bansos ditujukan untuk kelompok rentan selama krisis. Kualitas layanan buruk: Banyak paket bansos yang diterima masyarakat tidak memenuhi standar kualitas, seperti makanan kadaluarsa atau jumlah yang tidak sesuai. Hambatan Pembangunan: Dana yang seharusnya membantu pemulihan ekonomi tersalurkan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu pentingnya sistem *e-procurement* yang transparan untuk mencegah kolusi dalam pengadaan. Perlunya penguatan pengawasan internal dan audit independen oleh lembaga seperti BPK atau KPK. Keterlibatan publik melalui platform pengaduan, seperti *Lapor!*, dapat membantu mendeteksi

penyalahgunaan lebih awal. Penegakan hukum yang tegas terhadap pelaku korupsi untuk memberikan efek jera. *Sumber Rujukan:* KPK, Laporan Kasus Korupsi Bansos COVID-19 (2021); Kompas, “Korupsi Bansos COVID-19” (2020).

2.) Kegagalan Pengelolaan Dana Desa di Indonesia (2015–2020)

Program Dana Desa di Indonesia, yang dimulai pada 2015, bertujuan untuk mendukung pembangunan di tingkat desa. Namun, banyak kasus penyalahgunaan dana desa terjadi akibat kegagalan penerapan GFG, terutama di desa-desa dengan kapasitas kelembagaan yang lemah. Faktor Penyebab Kegagalan meliputi:

1. Kapasitas Kelembagaan Terbatas: Banyak kepala desa dan aparatur desa tidak memiliki keahlian dalam pengelolaan keuangan, menyebabkan kesalahan pelaporan atau penyalahgunaan dana.
2. Kurangnya Transparansi: Laporan penggunaan dana desa sering kali tidak dipublikasikan atau hanya dipajang di papan pengumuman desa, sulit diakses oleh masyarakat luas.
3. Lemahnya Pengawasan: Pengawasan oleh Badan Pengawas Desa atau inspektorat daerah sering kali tidak efektif karena keterbatasan sumber daya.
4. Minimnya Partisipasi Publik: Masyarakat desa jarang dilibatkan dalam perencanaan atau pengawasan, sehingga dana sering dialokasikan untuk proyek yang tidak prioritas.
5. Korupsi di Tingkat Lokal: KPK melaporkan ratusan kasus korupsi dana desa, seperti mark-up anggaran atau proyek fiktif.

Dampak yang ditimbulkan:

- Pemborosan Dana: KPK mencatat kerugian negara mencapai miliaran rupiah akibat penyalahgunaan dana desa (Laporan KPK, 2020).
- Kegagalan Pembangunan: Banyak proyek desa, seperti infrastruktur jalan atau irigasi, tidak selesai atau berkualitas buruk.

- Ketidakpercayaan Masyarakat: Masyarakat desa kehilangan kepercayaan terhadap pemerintah desa, menghambat partisipasi dalam program pembangunan.
- Hambatan Desentralisasi: Kegagalan ini menimbulkan keraguan terhadap efektivitas desentralisasi fiskal di Indonesia.

Pelatihan SDM di tingkat desa sangat penting untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan keuangan. Transparansi dapat ditingkatkan dengan platform daring untuk pelaporan dana desa. Pengawasan oleh masyarakat dan lembaga independen, seperti KPK, harus diperkuat. Edukasi publik tentang hak dan kewajiban dalam pengawasan dana desa dapat mencegah penyalahgunaan.

Referensi

- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Panduan tata kelola keuangan negara*. BPK RI.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Laporan hasil pemeriksaan keuangan pemerintah daerah tahun 2022*. BPK RI.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2000). *Pedoman pengukuran kinerja instansi pemerintah*. BPKP.
- Bovens, M. (2007). *Analysing and assessing accountability: A conceptual framework*. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Halim, A., & Abdullah, S. (2019). *Tantangan implementasi good financial governance di pemerintah daerah Indonesia*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 10(2), 45–60.
- International Monetary Fund. (2018). *Fiscal transparency handbook*. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/Manuals-Guides/Issues/2018/07/11/Fiscal-Transparency-Handbook-Second-Edition-45136>
- International Monetary Fund. (2021). *Fiscal monitor: Strengthening the credibility of public finances*. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2021/10/13/fiscal-monitor-october-2021>

- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020). *Laporan kasus korupsi dana desa. KPK.*
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2021). *Laporan kasus korupsi bansos COVID-19. KPK.*
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2023). *Laporan tahunan KPK 2023. KPK.*
- Kompas. (2020, Desember 6). *Korupsi bansos COVID-19: Skandal di tengah krisis. Kompas.* <https://www.kompas.com>
- Koppell, J. G. S. (2005). *Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”.* *Public Administration Review*, 65(1), 94–108. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x>
- Lohman, C. (2003). *Performance measurement in the public sector: A comparative analysis.* *Journal of Public Administration*, 15(3), 123–135.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik (Edisi Revisi).* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Principles of budgetary governance.* OECD. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/principles-budgetary-governance.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Digital government in developing countries: Opportunities and challenges.* OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/>
- ResearchGate. (2020). *Analisis efektivitas standar biaya dalam pengelolaan anggaran pemerintah daerah.* https://www.researchgate.net/publication/Standar_Biaya_Pengelolaan_Anggaran
- Robertson, J. (2002). *Performance measurement for public sector organizations.* *Public Management Review*, 4(2), 89–102.
- Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2024.* <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- Wolters Kluwer. (2023). *The importance of financial reporting in public sector governance.* <https://www.wolterskluwer.com>
- World Bank. (2020). *Public financial management in Sub-Saharan Africa: Challenges and opportunities.* World Bank.

Profil Penulis



Indah Pratiwi, S.Ak., M.Ak

Indah Pratiwi, S.Ak., M.Ak., Lahir di Jayapura 10 Oktober 1997, Seorang akademisi di bidang akuntansi yang berdedikasi. Menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi STIE Muhammadiyah Palopo (UM Palopo) pada tahun 2018, dan melanjutkan studi S2 di Program Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta (UM Surakarta), lulus pada tahun 2021. Saat ini menjabat sebagai dosen tetap di Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palopo, di mana ia mengampu beberapa mata kuliah penting, seperti Sistem Informasi Akuntansi, Teori Akuntansi, Pengantar Akuntansi, dan Manajemen Keuangan. Dengan latar belakang pendidikan yang kuat dan pengalaman mengajar, Indah berkontribusi dalam membentuk mahasiswa yang kompeten di bidang akuntansi. Ia dikenal memiliki pendekatan pengajaran yang informatif dan berfokus pada pengembangan pemahaman konsep akuntansi serta penerapannya dalam dunia nyata. Komitmennya terhadap pendidikan dan keahliannya di bidang akuntansi menjadikannya figur inspiratif di lingkungan akademik.

Peran Teknologi dan Digitalisasi dalam Good Financial Governance

Oleh: Pedi Riswandi

Good *financial governance* merupakan fondasi utama dalam pengelolaan keuangan yang sehat dan berkelanjutan pada sektor publik maupun swasta. Prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi menjadi elemen yang harus terintegrasi dalam setiap proses keuangan. Penerapan tata kelola keuangan yang baik di sektor publik berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik, pencegahan korupsi, dan penguatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (OECD, 2023). Di sektor swasta, good financial governance terbukti meningkatkan integritas laporan keuangan, meminimalkan risiko fraud, serta menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan (Arifin & Yuliana, 2022).

Revolusi digital telah mengubah secara signifikan lanskap tata kelola keuangan global. Transformasi ini ditandai oleh pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai aspek sistem keuangan, seperti penggunaan aplikasi *enterprise resource planning* (ERP), sistem e-budgeting, e-audit, big data analytics, artificial intelligence, hingga blockchain. Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menekankan pentingnya digitalisasi dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang akuntabel, efisien, dan transparan. Implementasi teknologi pada sektor keuangan terbukti mampu

mempercepat proses, meningkatkan akurasi data, serta memperkuat sistem pengawasan keuangan secara real time (Kurniawan et al., 2023).

Bab ini bertujuan untuk mengulas secara mendalam peran teknologi dan digitalisasi dalam memperkuat good financial governance. Pembahasan mencakup konsep dasar dan kerangka regulasi good financial governance, pemanfaatan teknologi dalam berbagai fungsi keuangan, serta studi kasus implementasi sistem keuangan digital pada sektor publik dan swasta. Selain itu, dibahas pula tantangan yang dihadapi dalam transformasi digital keuangan dan strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan dampak positif digitalisasi terhadap tata kelola keuangan yang berintegritas.

A. Konsep Good Financial Governance

Good financial governance merupakan suatu kerangka tata kelola keuangan yang menjamin bahwa seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan keuangan dilakukan secara transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Konsep ini tidak hanya terbatas pada kepatuhan terhadap regulasi, melainkan mencerminkan integritas dan profesionalisme dalam mengelola sumber daya keuangan (OECD, 2023). Prinsip transparansi menuntut keterbukaan informasi keuangan yang dapat diakses oleh publik atau pemangku kepentingan, sementara akuntabilitas menekankan pada tanggung jawab pihak pengelola keuangan terhadap hasil dan penggunaan dana. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan keuangan yang telah ditetapkan, dan efisiensi mengacu pada optimalisasi penggunaan sumber daya keuangan dengan hasil maksimal (COSO, 2017).

Penerapan *good financial governance* memainkan peran krusial dalam mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan anggaran, baik di sektor publik maupun swasta. Penguatan sistem pengendalian internal, pelaporan yang andal, serta mekanisme pengawasan yang independen mampu memperkecil celah terjadinya fraud. Studi yang dilakukan oleh Kurniasih & Ramadhan (2022) menunjukkan bahwa tata kelola keuangan yang baik memiliki korelasi positif dengan peningkatan kualitas kinerja keuangan dan tingkat kepercayaan investor. Dalam konteks sektor publik, *good financial governance* mendukung

terciptanya pengelolaan keuangan negara yang bertanggung jawab, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Berbagai regulasi dan kerangka kerja telah dirancang untuk memperkuat praktik *governance* keuangan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Di Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menjadi landasan penting dalam membangun sistem pengendalian intern yang efektif. Di tingkat global, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) merumuskan *Internal Control — Integrated Framework* sebagai pedoman internasional dalam menilai efektivitas pengendalian internal organisasi. Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) mengembangkan prinsip-prinsip tata kelola keuangan sektor publik yang menekankan transparansi fiskal, keterlibatan masyarakat, serta akuntabilitas lembaga keuangan negara (OECD, 2023).

Kombinasi antara kepatuhan terhadap regulasi, penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi fondasi penting untuk membangun sistem keuangan yang sehat, terpercaya, dan adaptif terhadap tantangan global.

B. Transformasi Digital dalam Good Financial Governance

Digitalisasi dalam tata kelola keuangan mencerminkan proses pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat, menyederhanakan, dan meningkatkan akurasi dalam pengelolaan keuangan organisasi. Digitalisasi memungkinkan otomatisasi proses akuntansi, penganggaran, pelaporan, dan audit, serta memperkuat pengendalian internal dan pengambilan keputusan berbasis data. Teknologi keuangan (*financial technology* atau *fintech*) hadir sebagai bentuk inovasi dalam menyediakan layanan keuangan yang lebih inklusif dan efisien melalui pemanfaatan perangkat digital (World Bank, 2022).

Berbagai instrumen teknologi mendukung tata kelola keuangan digital. *E-budgeting* adalah sistem penganggaran elektronik yang

memungkinkan penyusunan dan pengawasan anggaran secara transparan dan akuntabel, serta mengurangi risiko manipulasi data (Kementerian Keuangan RI, 2023). E-audit memfasilitasi proses audit berbasis sistem digital sehingga auditor dapat menelusuri dan menganalisis data keuangan secara efisien. Blockchain, sebagai sistem pencatatan terdesentralisasi, menawarkan transparansi dan keamanan tinggi dalam transaksi keuangan. Teknologi ini dinilai efektif dalam mencegah kecurangan serta memperkuat integritas data (Tapscott & Tapscott, 2020). Big data analytics digunakan untuk mengekstrak pola, anomali, dan prediksi dari volume besar data keuangan, sehingga membantu dalam pengambilan keputusan strategis dan deteksi dini risiko keuangan (PwC, 2023).

Transformasi teknologi digital dalam sistem keuangan berlangsung melalui beberapa fase. Sistem awal berbasis komputer digunakan untuk pencatatan sederhana dan penyusunan laporan keuangan. Tahap berikutnya ditandai oleh munculnya sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang mengintegrasikan seluruh proses keuangan organisasi. Evolusi berlanjut dengan adopsi *cloud computing*, *Internet of Things* (IoT), serta kecerdasan buatan (AI), yang menjadikan sistem keuangan lebih responsif, adaptif, dan prediktif. Organisasi mulai beralih dari fungsi keuangan administratif menjadi pengelolaan strategis berbasis teknologi (Deloitte, 2023).

Penerapan digitalisasi dalam sektor keuangan memunculkan sejumlah tren global. Di antaranya adalah adopsi otomatisasi proses keuangan (*robotic process automation*), penggunaan chatbot untuk layanan keuangan, serta peningkatan sistem keamanan data melalui enkripsi dan *multi-factor authentication*. Organisasi keuangan mulai menekankan pelaporan berkelanjutan (*sustainability reporting*) dengan dukungan teknologi digital. Meskipun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi, termasuk resistensi dari sumber daya manusia, keterbatasan infrastruktur digital, tingginya biaya implementasi awal, dan risiko keamanan siber yang semakin kompleks (IFAC, 2021).

Tantangan lainnya adalah kesenjangan literasi digital, khususnya pada sektor publik dan UMKM, yang menyebabkan lambatnya adopsi

teknologi secara menyeluruh. Selain itu, peraturan yang belum sepenuhnya adaptif terhadap inovasi teknologi menjadi hambatan dalam akselerasi digitalisasi keuangan. Diperlukan sinergi antara kebijakan pemerintah, kesiapan organisasi, dan penguatan kapasitas SDM untuk memastikan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kualitas tata kelola keuangan secara menyeluruh.

C. Implementasi Teknologi dalam Fungsi -Fungsi Keuangan

Transformasi digital dalam sektor keuangan tidak hanya terjadi pada tataran konsep, namun telah diimplementasikan dalam berbagai fungsi utama tata kelola keuangan organisasi. Teknologi memungkinkan proses keuangan menjadi lebih transparan, akuntabel, dan efisien melalui sistem digital yang terintegrasi.

a. Perencanaan dan Penganggaran Digital (e-Budgeting)

Sistem penganggaran digital memungkinkan lembaga pemerintah maupun swasta untuk menyusun, memantau, dan mengevaluasi anggaran secara elektronik dan berbasis data. Salah satu contoh implementasi di sektor publik adalah Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) yang dikembangkan oleh Kementerian Dalam Negeri, yang mengintegrasikan proses perencanaan, penganggaran, dan pelaporan pemerintah daerah secara nasional (Kemendagri, 2023). SIPD memfasilitasi keterpaduan data dan pengendalian yang lebih baik terhadap penggunaan anggaran. Selain SIPD, terdapat pula sistem *e-Planning* yang digunakan dalam proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) secara digital, sehingga usulan kegiatan pembangunan dapat dimasukkan dan ditelusuri secara real-time. Digitalisasi ini membantu memastikan bahwa alokasi anggaran disesuaikan dengan prioritas pembangunan dan kebutuhan masyarakat secara lebih akurat (Bappenas, 2022).

b. Pengelolaan dan Pelaporan Keuangan Digital

Pengelolaan keuangan yang terdigitalisasi mendorong efisiensi dan ketepatan waktu dalam penyajian laporan keuangan. Di sektor pemerintahan, aplikasi seperti SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi) telah digunakan oleh Kementerian Keuangan

untuk pengelolaan keuangan negara secara terintegrasi dari perencanaan hingga pelaporan (Kementerian Keuangan RI, 2023). Di level pemerintah desa, SISKEUDES (Sistem Keuangan Desa) dikembangkan oleh BPKP dan Kemendagri untuk memastikan akuntabilitas pengelolaan dana desa. Sementara itu, di sektor swasta dan BUMN, penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan pengelolaan berbagai fungsi keuangan seperti pembelian, penjualan, pelaporan, dan manajemen kas dalam satu sistem. Penggunaan ERP mendorong integrasi antarbagian serta peningkatan kualitas laporan keuangan berbasis data yang realtime dan akurat (SAP Indonesia, 2023).

c. Audit dan Pengawasan Berbasis Teknologi

Pemanfaatan teknologi dalam audit keuangan memperkuat mekanisme pengawasan yang lebih responsif dan berbasis data. *E-Audit* merupakan sistem digital yang digunakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk mengakses dan memeriksa dokumen serta laporan keuangan entitas auditan secara daring. Sistem ini meningkatkan efisiensi waktu, transparansi proses audit, dan ketertelusuran bukti audit (BPK RI, 2023). Selain itu, teknik *data analytics* kini semakin diadopsi oleh auditor untuk melakukan audit berbasis risiko dan deteksi anomali keuangan. Penggunaan analisis data besar memungkinkan auditor mengidentifikasi penyimpangan secara cepat, melakukan *sampling* berbasis kecerdasan buatan, dan memberikan rekomendasi berbasis tren historis keuangan.

d. Peran AI dan *Blockchain* dalam *Governance*

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) telah merambah ke area keuangan dan tata kelola melalui implementasi sistem *anti-fraud*, chatbot keuangan, serta algoritma pengambilan keputusan yang dapat mendeteksi penyimpangan transaksi sejak dini. Sistem ini mengurangi intervensi manusia dan meningkatkan objektivitas dalam pengawasan internal. Teknologi *blockchain* juga menawarkan peluang signifikan dalam memperkuat akuntabilitas keuangan. Penerapan *smart contracts* memungkinkan pelaksanaan transaksi berdasarkan parameter yang telah diprogram secara otomatis, tanpa

perlu verifikasi manual, sehingga mengurangi risiko moral hazard. *Blockchain* juga mendukung pelacakan transaksi secara transparan dalam jaringan yang aman, dan semakin dilirik dalam pengembangan sistem e-payment dan pelaporan keuangan lintas batas (OECD, 2022).

D. Studi Kasus Implementasi Teknologi dalam *Good Financial Governance*

Penerapan teknologi dalam *good financial governance* telah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas di berbagai sektor, baik publik maupun swasta. Studi kasus menjadi pendekatan yang relevan untuk menggambarkan secara konkret bagaimana inovasi digital diimplementasikan dalam konteks nyata dan berkontribusi terhadap pencapaian prinsip-prinsip *good financial governance*. Analisis studi kasus memberikan gambaran tentang keberhasilan ataupun kegagalan yang dapat menjadi pembelajaran bagi institusi lain yang sedang merintis atau mengembangkan tata kelola berbasis teknologi. Studi kasus di berbagai daerah disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1: Studi Kasus di Sektor Publik dan Sektor Swasta

Aspek	Sektor Publik (Siskeudes)	Sektor Swasta/ BUMN (ERP SAP)
Contoh Implementasi	Pemerintah Daerah:	
	1. Desa Gandasari (Kab. Bekasi)	PT Pertamina (Persero)
	2. Desa Taman Sari (Kota Mataram)	menggunakan SAP
	3. Desa Guru Agung I (Kab. Kaur)	ERP sebagai sistem integrasi keuangan, logistik, dan SDM.
	4. - Desa Purwasari (Karawang)	
Tujuan Utama	Transparansi, akuntabilitas, efisiensi pengelolaan dana desa.	Efisiensi operasional, integrasi data keuangan, dan

Aspek	Sektor Publik (Siskeudes)	Sektor Swasta/ BUMN (ERP SAP)
Teknologi Digunakan	Aplikasi desktop berbasis offline/online yang dikembangkan oleh BPKP dan Kemendagri.	penguatan audit internal. Cloud-based SAP ERP (modul keuangan, logistik, SDM, pelaporan terintegrasi).
Dampak Positif	<ol style="list-style-type: none"> Mempermudah pelaporan dana desa secara real-time. Meningkatkan akuntabilitas. - Memperkuat pengawasan Inspektorat. 	<ol style="list-style-type: none"> Pengambilan keputusan lebih cepat. Integrasi data lintas unit. <i>Audit trail</i> otomatis.
Hambatan/Kendala	<ol style="list-style-type: none"> SDM desa terbatas dalam IT. Jaringan internet tidak stabil. Aplikasi error/bug. Perlu pendampingan teknis. 	<ol style="list-style-type: none"> Biaya investasi tinggi. Kompleksitas sistem. Resistensi dari pegawai lama.

E. Tantangan dan Risiko Digitalisasi dalam *Good Financial Governance*

Digitalisasi dalam *Good Financial Governance* telah menjadi kebutuhan strategis baik di sektor publik maupun swasta. Namun, transformasi digital ini tidak lepas dari sejumlah tantangan dan risiko yang dapat memengaruhi efektivitas, efisiensi, dan integritas sistem keuangan. Tiga tantangan utama yang paling signifikan adalah risiko keamanan data dan privasi, kapasitas SDM dan resistensi terhadap perubahan, serta ketimpangan infrastruktur digital.

1. Risiko Keamanan Data dan Privasi

Risiko utama dalam digitalisasi keuangan adalah meningkatnya ancaman terhadap keamanan data. Sistem keuangan berbasis digital rentan terhadap serangan siber, peretasan, dan kebocoran data jika tidak dilengkapi dengan perlindungan yang memadai. Data keuangan, baik milik pemerintah maupun perusahaan, memiliki nilai tinggi dan dapat dimanfaatkan oleh pihak tidak bertanggung jawab. Hal ini berdampak langsung pada menurunnya kepercayaan publik dan kredibilitas institusi pengelola keuangan. Menurut Putra & Andriani (2023), lemahnya sistem enkripsi dan pengendalian akses menyebabkan kerentanan terhadap manipulasi serta hilangnya jejak audit digital. Prasetyo et al. (2022) juga menegaskan bahwa pengelolaan risiko siber menjadi elemen vital dalam sistem keuangan digital untuk menjamin akuntabilitas dan transparansi.

2. Kapasitas SDM dan Resistensi terhadap Perubahan

Transformasi digital tidak hanya persoalan teknologi, tetapi juga menyangkut kesiapan sumber daya manusia. Banyak instansi, terutama di tingkat daerah, menghadapi keterbatasan kapasitas SDM dalam mengoperasikan sistem digital. Selain itu, resistensi terhadap perubahan masih menjadi kendala, terutama dari pegawai yang khawatir kehilangan peran atau mengalami kesulitan adaptasi. Sari & Gunawan (2023) menunjukkan bahwa rendahnya literasi digital dan minimnya pelatihan menjadi hambatan besar dalam mengoptimalkan sistem digital dalam pengelolaan keuangan. Selain itu, Yuliani et al. (2021) menyatakan bahwa kegagalan dalam manajemen perubahan organisasi dapat menyebabkan kegagalan implementasi sistem digital, meskipun infrastrukturnya sudah tersedia.

3. Ketimpangan Infrastruktur Digital

Digitalisasi keuangan menuntut infrastruktur yang andal, mulai dari koneksi internet yang stabil hingga perangkat keras yang memadai. Sayangnya, ketimpangan infrastruktur antara wilayah perkotaan dan pedesaan masih menjadi persoalan serius. Daerah tertinggal sering kali mengalami kendala dalam akses internet, kurangnya

tenaga teknis, dan terbatasnya dukungan pemerintah daerah dalam penyediaan fasilitas digital. Kemenkominfo (2023) melaporkan bahwa kesenjangan digital masih tinggi, terutama di wilayah 3T (Terdepan, Terluar, dan Tertinggal), yang berimplikasi pada lambannya implementasi sistem keuangan berbasis teknologi. Hal senada juga disampaikan oleh Indriani & Febrianti (2022), yang menekankan bahwa ketimpangan ini menyebabkan ketidakseimbangan dalam kualitas tata kelola keuangan antar wilayah.

F. Strategi dan Rekomendasi Penguatan *Good Financial Governanca* Berbasis Teknologi

Keberhasilan transformasi digital dalam tata kelola keuangan tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi semata, tetapi juga oleh sinergi antara kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, dan kemitraan antarpemangku kepentingan. Tata kelola keuangan yang baik (*good financial governance*) berbasis digital membutuhkan landasan hukum, kapabilitas teknis, dan kolaborasi yang kuat agar transformasi yang dijalankan berdampak nyata dan berkelanjutan.

Kebijakan dan regulasi menjadi fondasi utama. Pemerintah Indonesia telah menerbitkan sejumlah regulasi untuk mendukung digitalisasi keuangan, seperti Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan PMK No. 222/PMK.05/2016 tentang Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara berbasis Elektronik (SPAN). Kebijakan ini memperkuat sistem seperti SAKTI, SIPD, dan e-Budgeting untuk mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang efisien dan transparan (Kementerian PANRB, 2023; Kemenkeu, 2022).

Peningkatan literasi digital dan penguatan kapasitas lembaga menjadi prioritas. Sumber daya manusia di sektor keuangan perlu memiliki kompetensi teknis dalam mengoperasikan sistem digital dan memahami risiko keamanan informasi. Pelatihan berbasis teknologi, pembaruan kurikulum akuntansi dan manajemen publik, serta penyediaan helpdesk teknis merupakan beberapa inisiatif yang mendukung penguatan kelembagaan (IFAC, 2021). Selain itu, penguatan tata kelola keuangan

berbasis teknologi membutuhkan sinergi antara pemerintah, sektor swasta, lembaga pengawas, dan masyarakat sipil. Pemerintah bertanggung jawab pada perumusan kebijakan dan penyediaan infrastruktur, sementara sektor swasta berperan dalam inovasi sistem dan tools. Lembaga pengawas seperti BPK dan BPKP harus mengembangkan pendekatan audit berbasis data. Masyarakat sipil dapat berperan melalui pelaporan publik dan keterlibatan dalam platform anggaran terbuka (Open Government Indonesia, 2022). Strategi penguatan tata kelola keuangan berbasis teknologi disajikan dalam bentuk Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Strategi Penguatan Tata Kelola Keuangan Berbasis Teknologi

Aspek Strategis	Deskripsi Strategi	Contoh Implementasi
Regulasi Kebijakan	Penyesuaian dan harmonisasi regulasi agar sejalan dengan digitalisasi keuangan	Perpres No. 95/2018, PMK No. 222/PMK.05/2016
Literasi & SDM Digital	Pelatihan intensif, sertifikasi keuangan digital, kurikulum teknologi	Pelatihan SAKTI, Bimtek SIPD
Infrastruktur Sistem Terintegrasi	& Pengembangan sistem keuangan digital yang terhubung antarinstansi	SIPD, SAKTI, <i>e-Budgeting, e-Planning</i>
Sinergi Multi-Stakeholder	Kolaborasi antara pemerintah, swasta, pengawas, dan masyarakat	OGI, KPK, <i>Whistleblower System</i>
Audit Berbasis Teknologi	Pemanfaatan e-audit, big data, dan AI untuk meningkatkan pengawasan	<i>E-Audit</i> Dashboard Pengawasan BPKP

Aspek Strategis	Deskripsi Strategi	Contoh Implementasi
Keamanan dan Privasi Data	Penguatan sistem keamanan informasi dan manajemen teknologi	Sistem Enkripsi SAKTI, <i>Backup Cloud</i>
Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan	Evaluasi berkala terhadap kinerja sistem digital dan penyesuaian strategi	SPBE <i>Scorecard</i> , Evaluasi APIP BPKP

Referensi

- Aeni, H., Effendy, L., & Nurabiah, N. (2021). Efektivitas Penerapan Siskeudes dalam Meningkatkan Akuntabilitas Laporan Keuangan Desa di Desa Taman Sari. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 10(2). <https://online-journal.unja.ac.id/jaku/article/view/18494>
- Akmal, A. N., Gumilar, G. G., Santoso, M. P. T., & Priyanti, E. (2023). Implementasi Kebijakan Siskeudes dalam Pengelolaan ADD di Desa Purwasari. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(1). <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/10934>
- Arifin, Z., & Yuliana, S. (2022). *The Effect of Corporate Governance on Financial Performance in the Digital Era*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 14(2), 101–113.
- Bappenas. (2022). *Pedoman Penyusunan e-Planning dan e-Musrenbang Nasional*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- BPK RI. (2023). *Transformasi Digital Pemeriksaan Keuangan Negara melalui E-Audit*. Jakarta: Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- Candrawati, D., & Alfian, A. (2024). Efektivitas Penerapan Siskeudes di Kecamatan Pare. *Musyitari Neraca: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 141–150. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/view/4844>

- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte. (2023). *Digital Finance: Reimagining the Finance Function in a Digital Age*. Deloitte Insights
- IFAC. (2021). *The Role of the Public Sector Accountant in Digital Transformation*. International Federation of Accountants.
- Indriani, N., & Febrianti, M. (2022). Ketimpangan Akses Teknologi di Wilayah 3T dan Implikasinya terhadap Tata Kelola Keuangan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Daerah*, 8(3), 67–75.
- Kemendagri. (2023). *SIPD sebagai Sistem Informasi Terintegrasi Perencanaan dan Penganggaran Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Digitalisasi Sistem Pengelolaan Keuangan Negara: Laporan Tahunan Transformasi Digital DJPb 2023*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo). (2023). *Laporan Nasional Pemetaan Infrastruktur Digital Indonesia*. <https://kominfo.go.id>.
- Kementerian PANRB. (2023). *Laporan SPBE Nasional: Akselerasi Pemerintahan Digital di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kurniasih, D., & Ramadhan, A. (2022). *Good Financial Governance dan Kinerja Keuangan: Studi Empiris pada Pemerintah Daerah di Indonesia*. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 8(1), 15–29.
- Kurniawan, T., Putri, R. M., & Wicaksono, A. (2023). *Digital Transformation in Public Sector Financial Management: Opportunities and Challenges in Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik Digital*, 5(1), 45–60.
- OECD. (2023). *Principles of Good Governance and Public Financial Management*. OECD Publishing.
- Open Government Indonesia. (2022). *Inisiatif Partisipasi Publik dalam Pengawasan Keuangan Daerah*. Jakarta: Sekretariat Nasional OGI.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. (2018). *Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta: Sekretariat Negara
- Prasetyo, E. B., Santoso, A. P., & Lestari, M. (2022). Cyber Risk Management dalam Implementasi Sistem Keuangan Berbasis Digital. *Jurnal Keuangan Publik*, 5(2), 88–99.
- Putra, R. A., & Andriani, S. (2023). Perlindungan Data Keuangan Publik dalam Era Digital. *Jurnal Akuntansi dan Teknologi Informasi*, 9(1), 45–53.
- PwC. (2023). *Finance in a Digital World: Rethinking the Finance Function*. PricewaterhouseCoopers Global Report.
- Reddit ERP Forum. (2024). *Why ERP implementations fail: Real stories from IT teams*. <https://www.reddit.com/r/ERP>
- SAP Indonesia. (2023). *Digital Transformation in Financial Management with ERP Systems*. Jakarta: SAP Southeast Asia
- Sari, D. N., & Gunawan, A. (2023). Analisis Kompetensi Digital ASN dalam Pengelolaan Keuangan Berbasis Teknologi. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 7(1), 10–22.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2020). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Portfolio.
- Triwibowo, E., & Malik, I. A. (2023). Analisis Implementasi Pengelolaan Dana Desa Menggunakan Aplikasi Siskeudes di Desa Gandasari. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 6(1), 30–42. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/34491>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Wibowo, H. T., Triyanto, D., & Sutojo, A. (2020). Implementasi Siskeudes 2.0 di Desa Guru Agung I. *Jurnal Sistem Pemerintahan dan Globalisasi*, 8(2). <https://jurnal.amikom.ac.id/index.php/jspg/article/view/416>

- World Bank. (2022). *Digital Financial Services: Challenges and Opportunities for Public Financial Management*. World Bank Publications.
- Yaghubi, S., Modiri, N., & Rafighi, M. (2014). Model Performance Indicators for ERP Systems. *arXiv preprint arXiv:1402.0780*. <https://arxiv.org/abs/1402.0780>
- Yuliani, A., Hidayat, T., & Mustofa, A. (2021). Perubahan Organisasi dan Tantangan Digitalisasi di Sektor Pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik Digital*, 3(2), 112–125.

Profil Penulis



Pedi Riswandi

Berasal dari Kota Bengkulu. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta Tahun 1996 Program Studi Akuntansi. Selanjutnya melanjutkan pendidikan Strata Dua (S-2) di Universitas Bengkulu Tahun 2012 Program Studi Akuntansi. Saat ini, bekerja sebagai dosen tetap pada Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH (UNIHAZ) Kota Bengkulu. Memiliki kepakaran dalam bidang keuangan dan mulai aktif menulis buku, buku yang berhasil diterbitkan antara lain: Buku Kinerja Karyawan dan Buku Pengantar Manajemen dan Bisnis. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional pada bidang keilmuan akuntansi. Selain menulis, penulis sebagai pengurus aktif di IAI wilayah Bengkulu, dan memiliki pengalaman sebagai manajer auditor pada KAP Drs. Heroe Pramono dan Rekan perwakilan Bengkulu sampai sekarang. Email: pedi.riswandi@gmail.com

Etika, Integritas dan Budaya Organisasi

Oleh: Wahyul Furqon

Pada bab ini akan dibahas tentang Etika dan fungsinya dalam organisasi, Pentingnya integritas dalam organisasi, memahami budaya, budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, unsur unsur budaya organisai, serta bagaimana hubungan etika ,integritas dan budaya organisasi

A. Etika dan Fungsinya dalam Organisasi

Manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang paling sempurna karena dilengkapi oleh penciptanya dengan akal, perasaan, dan kehendak. Akal merupakan alat untuk berpikir, sebagai sumber ilmu dan teknologi. Dengan akal manusia dapat menilai mana yang seharusnya dan mana yang tidak seharusnya, mana yang benar dan yang salah, sebagai sumber nilai kebenaran. Perasaan adalah sebagai alat untuk menyatakan keindahan, sebagai sumber seni. Dengan perasaan manusia menilai mana yang indah (estetis) dan yang jelek, sebagai sumber nilai keindahan. Kehendak adalah alat untuk menyatakan pilihan, sebagai sumber kebaikan. Dengan kehendak manusia menilai mana yang baik dan buruk, sebagai sumber nilai.

Uraian diatas sangat berhubungan dengan yang namanya etika. Karna etika terkait dengan norma norma tingkah laku manusia sebagai manusia. Oleh karena itu, “bagaimana seharusnya” manusia bertindak (*what ought*), menjadi pertanyaan sentral dalam etika. Etika berbicara tentang apa yang seharusnya dilakukan manusia: tentang apa yang “benar”, apa yang “baik”, dan apa yang “tepat”. Etika bertugas menilai

kenyataan sekaligus merubahnya kearah yang baik dan benar. (Dossy & Bernard;2011)

Secara etimologi, kata etika berasal dari kata Yunani *ethos* (tunggal) yang berarti adat, kebiasaan, watak, ahlak, sikap, prasaan, dan cara berpikir. Bentuk jamaknya *ta etha*. Sebagai bentuk jamak dari *ethos*, *ta etha* berarti adat kebiasaan atau pola pikir yang dianut oleh suatu kelompok orang yang disebut masyarakat atau pola tindakan yang dijunjung tinggi dan dipertahankan oleh masyarakat tersebut. Bentuk jamak inilah yang menjadi acuan dengannya istilah etika yang dipakai dalam sejarah peradaban manusia hingga saat ini tercipta. Etika adalah *ta etha* atau adat kebiasaan yang baik yang dipertahankan, dijunjung tinggi, dan diwariskan secara turun menurun. (Yosephus;2010).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) terbitan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1988) Etika dirumuskan dalam tiga arti,yaitu::

- (1) Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak);
- (2) Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak;
- (3) Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat. (Muhammad 1997)

Menurut Bartens tiga arti Etika sebagaimana yang terdapat dapat Kamus Besar Bahasa Indonesia dimaksud dirumuskan sebagai berikut:

- (1)*Etika dipakai dalam arti; nilai nilai dan norma norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya. Arti ini disebut juga sebagai "sistem nilai" dalam hidup manusia perseorangan atau hidup bermasyarakat. Misalnya etika orang jawa, etika agama Budha.*
- (2)*Etika dipakai dalam arti: kumpulan asas atau nilai moral. Yag dimaksud di sini adalah kode etik, misalnya Kode Etik Advokat Indonesia, Kod Etik Notaris Indonesia.*
- (3)*Etika dipakai dalam arti: ilmu tentang yang baik atau yang buruk. Arti Etika di sini sama dengan filsafat moral. (Abdulkadir Muhammad; 1997)*

Dari uraian tentang definisi Etika ini sangat berhubungan dengan pengelolaan dalam sebuah organisasi, karena etika organisasi adalah pada dasarnya seperangkat prinsip moral dan standar perilaku yang mengatur operasi dan interaksi dalam suatu organisasi, dan tujuan etika organisasi adalah dalam rangka menghadirkan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan etos kerja, mencegah perilaku yang buruk berdasarkan standar etika organisasi yang sudah ditetapkan, baik itu dalam sebuah organisasi kemasyarakatan, keagamaan, dan terlebih dalam lingkup Organisasi dalam perusahaan.

Berangkat dari definisi etika dan kaitannya dengan pengelolaan sebuah organisasi maka penerapan prinsip-prinsip etika organisasi yang baik adalah lahir dari kesadaran kolektif bagi mereka yang terlibat didalamnya maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis, positif, produktif dan ajeg, dengan melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan berlaku yang ditetapkan oleh pejabat berwenang.

B. Pentingnya Integritas dalam Organisasi

Dalam praktek kehidupan organisasi sehari-hari tidak jarang terjadi konflik atau juga kekisruhan. Itulah dinamika sebuah organisasi, tentu saja konflik serta kekisruhan itu tidak berdiri sendiri. Bisa jadi karena pengabaian terhadap sikap Integritas. Apa yang dimaksud dengan integritas? Yang dimaksud integritas adalah sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Bisa dikatakan satunya kata dan perbuatan. Orang menjadi tidak berintegritas penyebabnya bisa karena faktor internal, dan juga karena faktor eksternal.

Faktor Internal antara lain:

1. Ketidakjujuran
2. Tidak menekankan nilai-nilai etika
3. Tidak adanya transparansi
4. Tidak adanya akuntabilitas
5. Lemahnya budaya organisasi
6. Kesenjangan komunikasi

7. Tidak adanya orientasi tugas
8. Lemahnya keteladanan pimpinan dalam organisasi.
9. Tidak adanya sosialisasi dan pelatihan etika serta contoh penguatan integritas dalam organisasi.

Faktor Eksternal antara lain:

1. Korupsi dan Nepotisme dalam pelayanan publik
2. Persaingan yang ketat dalam industri dapat mendorong perusahaan untuk mengambil tindakan yang tidak etis untuk memenangkan persaingan
3. Ketidaksiapan dalam menerima perubahan regulasi.

Mengapa integritas itu penting? Dimanapun seseorang bekerja atau menjadi bagian dari keanggotaan sebuah organisasi apapun namanya ketika integritas sudah menjadi komitmen, maka akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif dan tahan terhadap tantangan. Integritas dapat membuat seseorang menjadi sehat dan bugar sehingga enjoy dalam melaksanakan aktifitas. Integritas dapat juga membuat pribadi seseorang penuh motivasi, empati, serta rasa soliditas dan solidaritas dalam interaksi bekerja, Integritas mampu mengembangkan hubungan antar individu maupun lingkungan masyarakat, misalnya membuat seseorang mau bekerjasama untuk menyelesaikan tugas maupun kegiatan yang menuntut kekompakan serta kerjasama yang baik

Dengan memahami penyebab penyebab perilaku yang tidak berintegritas maka organisasi dapat mengambil langkah langkah proaktif untuk mencegah dan mengatasi masalah tersebut, serta membangun budaya organisasi yang sehat, kuat dan berkelanjutan

C. Budaya, Budaya Organisasi, dan Karakteristik Budaya Organisasi

a. Budaya

Sebelum membahas lebih sistematis tentang budaya organisasi, kita coba ingin membahas ragam definisi budaya. Budaya memiliki beragam definisi, namun secara umum dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, kepercayaan, bahasa, praktik, dan

simbol yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok masyarakat dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya juga mencakup segala aspek yang membentuk cara hidup dan pandangan dunia suatu kelompok, termasuk adat istiadat, kesenian, sistem pengetahuan, dan sistem religi.

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Sconer dan kawan kawan (1995) memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Selanjutnya, pengertian lain dari budaya yang dikemukakan oleh Krech (dalam Graves, 1986) adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah masalah para anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai nilai budaya implisit, serta premis premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah. (Moeljono, 2005)

Selanjutnya masih dalam Moeljono (2005), Beberapa pemikir dan penulis telah mengadopsi tiga sudut pandang berkaitan dengan budaya (Graves, 1986), yaitu sebagai berikut:

- a) Budaya merupakan produk konteks pasar ditempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dan sebagainya.
- b) Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
- c) Budaya merupakan produk sikap orang orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi

Bahwa dalam prakteknya ternyata budaya memiliki tantangan, yang dimaksud dengan tantangan budaya disini menurut Ndraha (2010) adalah tantangan yang akan dan dapat dihadapi oleh suatu lingkungan budaya tatkala berkomunikasi dengan berbagai lingkungan budaya yang lain yang memuat nilai yang berbeda,

dalam situasi dan kondisi perubahan social yang semakin pesat dan global, misalnya:

- 1) Pribadi dengan pribadi atau door to door (D-to-D)
- 2) Antar unit kerja (work units) suatu organisasi (U-to-U)
- 3) Organisasi dengan organisasi (O-to-O) atau corporate dengan corporate (C-to-C).
- 4) Pusat dengan daerah atau center to periphery (C-to-P).
- 5) Negara (state) dengan negara (S-to-S), bangsa (nation) dengan bangsa (N-to-N).

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hal yang penting dalam organisasi yang dibentuk dari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Bagaimana dengan organisasi dalam sebuah perusahaan? Dinamika dunia usaha saat ini menuntut efektivitas, produktivitas dan efisiensi para pelakunya cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sekelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relative lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang-perorang dalam organisasi. Dengan demikian ,

maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. (Sutrisno;2013).

Definisi Budaya Organisasi yang cenderung operasional sebagaimana dikemukakan Triguno (2002), yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai manajemen yang dalam prakteknya akan meliputi pengembangan, perencanaan, produksi serta pelayanan produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis serta memuaskan. (Kosasih;2022)

Dari beberapa definisi tentang budaya organisasi, bahwa dapat disimpulkan budaya organisasi adalah kebiasaan yang menjadi keyakinan serta kesepakatan bersama hingga melekat yang dijadikan sebagai pedoman bagi pegawai atau seluruh anggota organisasi. (Kosasih;2022)

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Setelah kita membahas tentang budaya, budaya organisasi, kita juga perlu memahami tentang karakteristik dari budaya organisasi. Menurut Robbins (2001) dalam Moeljono (2005), memberikan tujuh (7) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*).
- 2) Perhatian terhadap detail (*Attention detail*)
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*) .
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*)
- 6) Agresif (*Aggressiveness*)
- 7) Stabil (*stability*)

Selanjutnya untuk memberikan pengertian yang lebih mudah masih menurut Robbins (1990, terdapat 10 karkteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur

- a) Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu;

- b) Toleransi resiko. Tingkat pengambilan resiko inovasi, dan keberanian individu;
- c) Arahan. Kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja;
- d) Integrasi. Kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak;
- e) Dukungan Manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah;
- f) Kontrol. Seberapa besar aturan, arahan supervisi mampu mengontrol perilaku kerja anak buah;
- g) Identitas. Seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan;
- h) Sistem imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja;
- i) Toleransi konflik. Kesempatan karyawan untuk bisa mengungkapkan konflik secara terbuka;
- j) Pola komunikasi. Seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hirarki secara formal.

D. Unsur Unsur Budaya Organisasi

Budaya organisasi tentu tidak muncul begitu saja. Beberapa unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal. Menurut (Atmosoeparto; 2001,) beberapa unsur yang membentuk budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a) Lingkungan usaha, lingkungan ditempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b) Nilai nilai, merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
- c) Panutan atau keteladanan, orang orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d) Upacara upacara (*rites dan ritual*), acara acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
- e) Network, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai nilai budaya organisasi.

E. Keterkaitan Etika, Integritas dan Budaya Organisasi

Dari uraian tentang etika, integritas dan Budaya organisasi bahwa Etika, integritas dan budaya organisasi adalah tiga hal yang saling memiliki keterkaitan dalam sebuah organisasi. Etika adalah prinsip moral yang membimbing perilaku individu, sementara integritas adalah konsistensi antara tindakan dan prinsip tersebut. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi. Integritas yang kuat dalam organisasi akan membentuk budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan kepercayaan.

Referensi

- Abdul Kadir Muhammad, Prof, SH. (1997). *Etika Profesi Hukum*. Bandung; Citra Aditya Bakti.
- Ahmad Kosasih H, Dr.,MM. (2022). *Budaya Organisasi tantangan meningkatkan kinerja individu di era Kompetisi*. Tangerang; Indigo Media.
- Atmosoeparto, K. (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Jakarta: Elex Media Komporindo, Kelompok Kompas Gramedia.
- Djokosantoso Moeljono, Dr. (2005). *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Edy Sutrisno H, Prof.,Dr. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta; Kharisma Putra Utama.
- I.Sinuor Yosephus (2010). *Etika Bisnis: Pendekatan Filsafat Moral Terhadap Prilaku Pebisnis*. Jakarta; Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Robbins,S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Singapore : Prentice -Hall International Inc.
- Taliziduhu Ndraha. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta; Rineke Cipta.

Profil Penulis



Wahyul Furqon, SH.,MH.

Saat ini penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Tangerang. Gelar Sarjana Hukum diraih dari Universitas Muhammadiyah Malang, dan Magister Ilmu Hukum Konsentrasi Hukum Tata Negara Universitas Muhamadiyah Jakarta. Pernah menjadi anggota Panwaslu Kota Tangerang tahun 2008, 2009, dan Ketua panwaslukada 2011. Tahun 2009-2013 Wakil Dekan 1 FH UMT, Tahun 2013 -2018 anggota KPU Kota Tangerang, 2017-2018 anggota KPU Banten (PAW), 2018-2023 Ketua Komisi Pemilihan Umum Provinsi Banten.

Indikator dan Pengukuran Kinerja Keuangan

Oleh: Ilza Febrina

Di tengah dinamika dunia bisnis yang terus berubah, menilai dan mengukur kinerja keuangan bagaikan mengemudikan kapal di lautan yang penuh tantangan. Baik bagi pelaku usaha berpengalaman maupun pelaku bisnis baru yang sedang merintis, mengetahui kondisi keuangan secara menyeluruh sangatlah krusial. Ini bukan sekadar menyusun angka-angka di laporan, melainkan menggali makna di balik data memahami denyut nadi bisnis atau perusahaan yang dijalankan.

Untuk itu Kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang sangat bergantung pada bagaimana mereka memahami kondisi keuangannya secara objektif dan tepat waktu. pengukuran kinerja keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga menjadi dasar dalam perencanaan strategis dan evaluasi keberhasilan.

Sejalan dengan itu, pengukuran kinerja keuangan pada dasarnya berfokus pada sejauh mana perusahaan berhasil dan efektif dalam mencapai sasaran keuangan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan hasil analisis laporan keuangan sebagai dasar utamanya. Namun demikian, penting untuk disadari bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang dapat dianggap paling tepat dalam mengevaluasi kinerja keuangan suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik, tujuan bisnis, strategi pertumbuhan, serta

struktur operasional dan keuangan antar perusahaan yang membuat teknik metode pengukuran yang digunakan pun bisa sangat bervariasi. Dengan kata lain, indikator yang dianggap mencerminkan kondisi keuangan yang sehat bagi satu perusahaan, belum tentu relevan atau cukup representatif bagi perusahaan lain.

Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai berbagai indikator keuangan seperti profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi sangat penting bagi setiap pelaku usaha. Melalui pemahaman tersebut, perusahaan tidak hanya mampu menilai performa masa lalu, tetapi juga dapat merancang strategi ke depan yang lebih adaptif dan berbasis data.

Indikator Kinerja Utama atau *Key Performance Indicators* (KPIs) keuangan merupakan tolok ukur penting untuk menilai kesehatan finansial perusahaan. Indikator ini memberikan gambaran mengenai profitabilitas saat ini dan yang akan datang, sehingga membantu manajer dan pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan yang tepat. Dengan memantau dan menganalisis KPI keuangan yang relevan, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi risiko, dan mendorong kesuksesan jangka panjang.

A. Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomi serta menghasilkan pengembalian yang menarik bagi investor. Kinerja ini juga mengindikasikan efektivitas penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan perusahaan (Tudose, Rusu & Avasilcai 2022).

Sedangkan kinerja keuangan menurut DealHub (2025) adalah evaluasi lengkap tentang seberapa baik sebuah perusahaan dapat memanfaatkan asetnya dari aktivitas bisnis utama untuk menghasilkan pendapatan. Ini meliputi pengukuran kesehatan keuangan secara keseluruhan dalam suatu periode tertentu dan menjadi alat perbandingan antar perusahaan dalam industri yang sama atau antar sektor secara agregat.

IAI (2015:69) menyatakan bahwa kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya yang dimilikinya.

Secara umum kinerja keuangan dapat didefinisikan sebagai pencapaian manajemen dalam mengelola aset perusahaan serta pencapaian tujuan keuangan. Ini mencerminkan seberapa baik perusahaan menggunakan sumber daya yang ada untuk memperoleh laba dan nilai tambah bagi pemegang saham.

B. Pentingnya Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan merupakan aspek mendasar dalam mengelola dan mengarahkan jalannya suatu perusahaan. Melalui proses ini, manajemen dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang kondisi keuangan perusahaan secara objektif dan terstruktur. Informasi yang dihasilkan dari pengukuran ini tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi kinerja masa lalu, tetapi juga menjadi dasar dalam merumuskan strategi bisnis ke depan yang lebih efektif dan terukur.

Salah satu alasan utama pentingnya pengukuran kinerja keuangan adalah untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Likuiditas yang baik mencerminkan kelancaran arus kas dan kestabilan operasional harian. Selain itu, pengukuran ini juga membantu menilai tingkat solvabilitas, yakni sejauh mana perusahaan mampu memenuhi seluruh kewajiban jangka panjangnya, yang menjadi indikator penting dalam menilai kesehatan jangka panjang dan daya tahan terhadap tekanan finansial.

Selanjutnya, pengukuran ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi tingkat profitabilitas, atau kemampuan menghasilkan laba dari penjualan dan aset yang dimiliki. Profitabilitas merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kemajuan finansial suatu perusahaan dari waktu ke waktu (Rivandi & Oliyan, 2022).

Profitabilitas yang tinggi tidak hanya menunjukkan efisiensi operasional, tetapi juga menjadi daya tarik bagi investor. Di samping itu, dengan mengamati pola arus keuangan dan rasio-rasio utama lainnya, perusahaan juga dapat menilai stabilitas usaha, yaitu sejauh mana pendapatan dan pengeluaran tetap seimbang dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Tidak kalah penting, pengukuran kinerja keuangan menyediakan data penting bagi pengambilan keputusan yang tepat oleh manajemen (Thabiso et al. 2023). Keputusan investasi, ekspansi, penghematan biaya, maupun restrukturisasi keuangan dapat dilakukan secara lebih terarah dengan adanya data yang akurat. Selain itu, pengukuran ini juga membantu dalam memperkirakan kinerja unit usaha secara individual, terutama bagi perusahaan dengan banyak cabang atau lini bisnis, serta mengantisipasi perubahan nilai aset keuangan yang dapat berdampak signifikan terhadap posisi neraca perusahaan.

Selain sebagai alat evaluasi dan kontrol, pengukuran kinerja keuangan juga mendukung penyusunan strategi dan pengambilan keputusan yang selaras dengan tujuan perusahaan. Data keuangan yang akurat membantu manajemen dalam menilai apakah langkah strategis yang diambil sudah sesuai arah pertumbuhan yang diinginkan, serta menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian secara tepat waktu.

Pengukuran ini juga memainkan peran penting dalam manajemen risiko, termasuk identifikasi potensi kerugian dan penyusunan langkah mitigasi. Selain itu, dengan menyajikan informasi yang kredibel dan transparan, perusahaan dapat membangun kepercayaan investor, yang pada akhirnya berdampak pada kemudahan dalam memperoleh pendanaan dan dukungan eksternal lainnya. Kinerja keuangan yang kuat dan terukur menjadi indikator utama bagi investor dalam menilai prospek dan keberlanjutan perusahaan.

Selain itu kinerja keuangan juga dapat mendukung efisiensi operasional dan alokasi sumber daya yang optimal, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan output dari input yang tersedia.

Lebih jauh lagi, pengukuran ini memberikan landasan untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan bisnis, karena perusahaan dapat secara proaktif memantau kesehatan finansial dan mengantisipasi tantangan masa depan.

Dengan demikian, pengukuran kinerja keuangan bukan hanya alat kontrol administratif, tetapi merupakan fondasi strategis dalam mengelola perusahaan secara berkelanjutan. Melalui pemahaman indikator-indikator seperti likuiditas, solvabilitas, profitabilitas,

stabilitas, dan efisiensi, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan memastikan langkah bisnis yang diambil berada di jalur yang tepat.

C. Alat dan Teknik Pengukuran Kinerja Keuangan

Dalam upaya menilai dan mengukur kinerja keuangan, perusahaan membutuhkan berbagai alat dan teknik yang mampu mengolah dan menyajikan informasi secara cepat, dan relevan. Dengan kata lain, adanya bantuan alat dan teknik ini, informasi keuangan yang rumit dapat diolah secara lebih ringkas dan akurat, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan efisien.

Pengukuran kinerja keuangan tidak lagi hanya mengandalkan laporan keuangan konvensional, melainkan juga didukung oleh perangkat digital, visualisasi data, dan analisis prediktif yang semakin canggih.



Gambar 11.1 Alat Pengukuran Kinerja Keuangan

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Gambar 11.1 menyajikan beberapa alat pengukuran kinerja keuangan yang umum digunakan antara lain *Key Performance Indicators* (KPIs) untuk mengevaluasi pencapaian target keuangan dan perangkat lunak akuntansi untuk mencatat transaksi dan menghasilkan laporan. Perangkat lunak akuntansi keuangan yang andal, seperti QuickBooks,

Xero, atau SAP, membantu organisasi dalam mengotomatisasi pencatatan data keuangan, mengelola akun, menyusun laporan keuangan, serta memantau indikator kinerja utama. Penggunaan solusi ini menyederhanakan proses pelaporan, meminimalkan potensi kesalahan, dan memberikan informasi kinerja keuangan secara real-time.

Seiring perkembangan teknologi, *Business Intelligence* (BI) tools dan dasbor skor (*Scorecards and Dashboards*) diciptakan sebagai alat yang memungkinkan visualisasi dan pemantauan kinerja keuangan secara real-time. Kombinasi dari alat-alat ini memberikan pendekatan yang lebih holistik dalam pengukuran kinerja keuangan, memungkinkan perusahaan bertindak secara proaktif dan adaptif dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks (FasterCapital.com, n.d).

Gambar 11.2 menyajikan teknik yang digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan yaitu:

1. Analisis rasio keuangan (*Ratio Analysis*)

Digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan dengan menghitung dan menganalisis berbagai rasio yang berasal dari laporan keuangan. Rasio-rasio ini memberikan wawasan tentang profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi operasional perusahaan dll (Mekari Jurnal Editorial, 2025).

2. Analisis Tren (*Tren Analysis*)

Analisis terhadap tren kinerja keuangan sepanjang waktu memungkinkan perusahaan untuk mengenali pola yang muncul serta memahami arah perkembangannya. Dengan membandingkan data keuangan antar periode—baik bulanan, kuartalan, maupun tahunan—perusahaan dapat mengidentifikasi kecenderungan tertentu yang menandai area kekuatan atau bagian yang memerlukan perhatian dan perbaikan (Brigham & Houston, 2019).

3. Analisis Arus Kas (*Cash Flow Analysis*)

Pemantauan arus kas sangat penting untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan dan mengelola dana tunai. Analisis ini mencakup peninjauan atas aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan guna memastikan bahwa arus kas masuk mencukupi untuk memenuhi kewajiban serta mendukung ekspansi di masa mendatang (Brigham & Houston, 2017)

4. Analisis Varians (*Variance Analysis*)

Analisis varians dilakukan dengan membandingkan hasil keuangan aktual dengan anggaran atau hasil yang diharapkan. Melalui identifikasi perbedaan tersebut, manajemen dapat memahami penyebab ketidaksesuaian dan mengambil langkah korektif yang diperlukan untuk mengatasi ketimpangan yang terjadi (Atrill and McLaney, 2018).

5. Analisis komparatif (*Benchmarking*)

Membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja perusahaan lain yang sebanding (pesaing) atau dengan praktik terbaik dalam industri. Ini membantu dalam mengidentifikasi area di mana perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya (Camp 2024, p. 45).

6. Analisis Skenario (*Scenario Analysis*)

Analisis skenario melibatkan pengembangan dan evaluasi berbagai skenario masa depan yang mungkin terjadi dan dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Ini membantu dalam mengidentifikasi risiko dan peluang potensial dan mengembangkan rencana kontingensi (Brigham & Houston, 2019).

7. Peramalan Keuangan (*Financial Forecasting*)

Peramalan kinerja keuangan mencakup penggunaan metode statistik seperti bottom-up atau top-down untuk memproyeksikan pendapatan, biaya, CAPEX, serta kebutuhan modal kerja sebagai bagian dari menyusun strategi jangka panjang perusahaan (Samonas, 2015, pp. 93–110).



Gambar 11.2 Teknik Pengukuran Kinerja Keuangan

Sumber: diolah Penulis (2025)

Selain ketujuh teknik utama dalam analisis kinerja keuangan, terdapat dua metode / teknik lanjutan yang sering digunakan sebagai pengembangan dari teknik yang sudah ada, yaitu DuPont Analysis dan Common Size Analysis. DuPont Analysis merupakan perluasan dari analisis rasio keuangan, khususnya dalam mengevaluasi Return on Equity (ROE) secara lebih mendalam dengan menguraikannya menjadi tiga komponen utama: profit margin, perputaran aset, dan leverage keuangan. Teknik ini membantu manajemen memahami faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas secara lebih terperinci.

Sementara itu, Common Size Analysis berakar dari analisis komparatif dan tren, dengan menyajikan laporan keuangan dalam bentuk persentase terhadap total penjualan atau total aset. Pendekatan ini memudahkan perbandingan struktur keuangan antar perusahaan maupun antar periode, terutama dalam konteks evaluasi strategis. Meskipun demikian, kedua teknik ini bersifat pelengkap dan dapat digunakan bila analisis yang lebih detail diperlukan dalam pengambilan keputusan manajerial.

D. Indikator Kinerja Keuangan

Tabel 11.1 menyajikan enam kelompok rasio keuangan utama sebagai indikator kinerja keuangan yaitu Profitabilitas, Likuiditas & Arus Kas, Efisiensi, Solvabilitas, Penilaian, dan Pasar yang digunakan untuk menganalisis berbagai dimensi kinerja Perusahaan (FasterCapital.com, n.d.; Strike Money, 2024). Rasio profitabilitas mengukur kemampuan menghasilkan laba, sedangkan rasio likuiditas dan arus kas menilai kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek.

Rasio efisiensi menunjukkan seberapa optimal aset digunakan, rasio solvabilitas menggali struktur modal dan risiko jangka panjang, dan rasio penilaian bersama rasio pasar membantu mengukur persepsi investor terhadap nilai perusahaan (e.g., P/E, P/B). Kombinasi keenam rasio ini memungkinkan manajer, investor, dan kreditor melakukan benchmarking terhadap standar industri, memantau tren historis, serta membuat keputusan berbasis data yang solid.

Tabel 11.1 Indikator Kinerja Keuangan

Jenis Rasio Keuangan	Rasio Keuangan	Rumus
Rasio Profitabilitas (Profitability Ratio)	Margin Laba kotor (<i>Gross Profit Margin</i>)	$[(\text{Penjualan Bersih} - \text{Harga Pokok Penjualan}) / \text{Penjualan Bersih}] \times 100\%$
	Margin Laba Bersih (<i>Net Profit Margin</i>)	$[\text{Laba Bersih Setelah Pajak} / \text{Penjualan Bersih}] \times 100\%$
	Margin Laba Operasi (<i>Operating Profit Margin</i>)	$[\text{Laba Operasional} / \text{Penjualan Bersih}] \times 100\%$
	Return on Assets (ROA)	$[\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset}] \times 100\%$
	Return on Equity (ROE)	$[\text{Laba bersih sesudah pajak} / \text{Ekuitas pemilik saham}] \times 100\%$

Rasio Likuiditas dan Arus Kas (Cash Flow & Liquidity Ratio)	Rasio Lancar (Current Ratio)	Aktiva Lancar / Kewajiban (hutang) Lancar] x100%
	Rasio Cepat (Quick Ratio)	[(Aktiva Lancar – Persediaan) / Kewajiban Lancar]x100%
	(Cash Ratio)	[(Kas + Setara Kas) / Kewajiban Lancar]x100%
	Rasio arus kas operasi (Operating Cash Flow Ratio)	[Arus Kas Dari Operasi / Kewajiban Lancar]x100%
	Rasio arus kas terhadap hutang (Cash Flow to Debt Ratio)	[Arus Kas Operasi / Total Utang]x100%
	Arus Kas Bebas (Free Cash Flow)	Arus Kas Operasi (OCF) – Belanja Modal (CapEx)
Rasio Efisiensi (Efficiency Ratio) atau (Turnover Ratio)	Rasio Perputaran Aktiva Total (Total Asset Turnover Ratio)	Penjualan Bersih/Total Aktiva
	Rasio perputaran persediaan (Inventory Turnover Ratio)	Harga Pokok Penjualan/ Persediaan Rata-rata
	Rasio Perputaran piutang (Accounts Receivables Turnover Ratio)	Pendapatan Kredit (Net Sales) Setahun/Piutang Usaha Rata-rata

	Perputaran Aktiva Tetap (<i>Fixed Asset Turnover ratio</i>)	Penjualan Bersih/Rata-rata Aktiva Tetap Bersih
	Rasio Perputaran Modal Kerja (<i>Working Capital Turnover Ratio</i>)	Penjualan Bersih / (Aktiva Lancar – Hutang Lancar)
Rasio Solvabilitas (<i>Solvency Ratio</i>)	Rasio Utang terhadap Ekuitas (<i>Debt to Equity Ratio</i>)	$[\text{Total Utang} / \text{Total Ekuitas}] \times 100\%$ Total long-term debt / Total stock value
	Rasio Utang terhadap Aktiva (<i>Total Debt to Total Aset</i>) (<i>Debt Ratio</i>)	$[\text{Total Utang} / \text{Total Aset}] \times 100\%$
	(Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Kapital (<i>Long-term Debt to the Capitalization Ratio</i>)	$[\text{Utang Jangka Panjang} / (\text{Utang Jangka Panjang} + \text{Saham Biasa} + \text{Saham Preferen})] \times 100\%$
	Rasio Cakupan Bunga (<i>Interest Coverage Ratio</i>)	EBIT / Beban Bunga EBIT (<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>) atau Laba Sebelum Bunga dan Pajak
	Rasio kecukupan arus kas	Arus Kas Operasi / (Pembelian Aset + Utang Jangka Panjang + Dividen yang Dibayarkan)

	<i>(Cash Flow Adequacy Ratio)</i>	
Rasio Penilaian <i>(Valuation Ratio)</i>	Rasio harga terhadap penjualan <i>(Price-to-sales (P/S) Ratio)</i>	Kapitalisasi Pasar / Total Penjualan atau Pendapatan
	Rasio harga terhadap nilai buku <i>(Price to book value (P/BV) Ratio)</i>	Kapitalisasi Pasar / Nilai Buku
	Rasio harga terhadap pendapatan <i>(Price to earnings (P/E) ratio)</i>	Harga Pasar per Saham / Laba per Saham
Rasio Pasar <i>(Market Ratio)</i>	Laba per Saham <i>(Earnings per Share)</i>	$(\text{Laba Bersih} - \text{Dividen Preferen}) / \text{Rata-rata Saham Beredar}$
	Rasio pembayaran <i>(Payout Ratio)</i>	Dividen Saham Biasa / Laba Bersih
	Cakupan dividen <i>(Dividend cover)</i>	Laba per Saham / Dividen per Saham
	Rasio harga terhadap laba <i>(Price-to-earnings (P/E) Ratio)</i>	Harga Pasar per Saham / Laba per Saham
	Hasil dividen <i>(Dividend yield)</i>	Dividen Tahunan per Saham / Harga per Saham
	Rasio harga terhadap nilai buku <i>(Price-to-book (P/B) Ratio)</i>	Harga Pasar per Saham / Nilai Buku per Saham

	Rasio harga terhadap penjualan (<i>Price-to-sales (P/S) Ratio</i>)	Kapitalisasi Pasar / Total Pendapatan
	Rasio harga terhadap pendapatan (<i>Price/earnings-to-growth (PEG) Ratio</i>)	Rasio harga terhadap pendapatan / Tingkat Pertumbuhan Pendapatan Tahunan

Sumber : diolah penulis (2025)

Tabel 11.2 menyajikan dua indikator nilai tambah *Economic Value Added* (EVA) dan *Market Value Added* (MVA). EVA berguna sebagai pelengkap analisis rasio keuangan karena mampu mengungkap laba ekonomi sesungguhnya atau *true economic profit* dengan mengurangi biaya modal dari laba operasi bersih setelah pajak. Dengan demikian, EVA memberikan gambaran yang lebih akurat atas kinerja perusahaan dibandingkan laba akuntansi standar, karena mempertimbangkan biaya penggunaan modal yang sering diabaikan (Sabol & Sverer, 2017).

Tabel 11.2 Indikator Nilai Tambah (*Value Added*)

Jenis	Indikator	Rumus
Nilai Tambah (<i>Value Added</i>)	EVA	$EVA = NOPAT - (Invested\ Capital \times WACC)$ NOPAT(Net Operating After Tax)/(Laba Bersih Setelah Pajak, Invested Capital: Total Hutang dan Ekuitas – Hutang Jangka Panjang WACC: Biaya Rata-rata Tertimbang
	MVA	Nilai pasar dari saham – ekuitas modal yang diberikan oleh pemegang saham

Sumber : diolah penulis (2025)

Sementara itu, Market Value Added (MVA) berfungsi sebagai indikator keberhasilan perusahaan dalam menciptakan kemakmuran bagi pemegang saham dari perspektif eksternal. Menurut Ross, Westerfield, dan Jaffe (2013), MVA adalah indikator penting yang menunjukkan

berapa banyak nilai tambah yang telah diciptakan perusahaan di luar modal yang telah disuntikkan ke perusahaan. Jika MVA positif, artinya perusahaan berhasil menghasilkan kekayaan melebihi modal yang ditanamkan, sedangkan MVA negatif menunjukkan perusahaan gagal menciptakan nilai lebih dari modal tersebut.

Referensi

- Atrill, P. and McLaney, E., 2018. *Management Accounting for Decision Makers*. 9th ed. Harlow: Pearson.
- Brigham, E.F. & Houston, J.F., 2019. *Fundamentals of Financial Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-337-39525-0.
- Brigham, E.F. & Houston, J.F., 2017. *Financial Management: Theory and Practice* (15th ed.). Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-63229-5.
- Camp, R. C., 2024. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, 2nd ed. London: Taylor & Francis
- DealHub (2025) *What is Financial Performance?*, viewed 21 July 2025, <https://dealhub.io/glossary/financial-performance/>
- FasterCapital.com, n.d. *The importance of financial performance indicators*. [online] Available at: https://fastercapital-com.translate.google.com/topics/the-importance-of-financial-performance-indicators.html/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=img [Accessed 12 July 2025].
- Mekari Jurnal Editorial, 2024. Analisis Rasio Keuangan Perusahaan (Financial Analysis Ratio). Reviewed by Minnesally Juva Dyan Sekenda, SE, MBA, CPMA, ASEAN CPA. Diperbarui 17 Juni 2025. [online] Available at: <https://www.jurnal.id/id/blog/analisis-rasio-keuangan-perusahaan/>
- Rivandi, M. and Oliyan, F. (2022) "Pengaruh Perputaran Piutang Dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Profitabilitas Pada Sub Sektor Makanan Dan Minuman," *Jurnal Kajian Akuntansi dan Auditing*, 17(2), p. 103. doi:10.37301/jkaa.v17i2.87.

- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) 2015, *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*, Ikatan Akuntan Indonesia, Jakarta, hlm. 69.
- Ross, S.A., Westerfield, R.W. and Jaffe, J.F. (2013) *Corporate Finance*. 10th Edition, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Samonas, M., 2015. *Financial Forecasting, Analysis, and Modelling: A Framework for Long-Term Forecasting*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sabol, A. & Sverer, F., 2017. *A review of the Economic Value Added literature and application*. *UTMS Journal of Economics*, 8(1), pp. 19–27. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/174163>
- Strike Money, 2025. *Financial Ratio Analysis: Definition, Types with Examples*. [online] Published 1 June 2024. Available at: <https://www.strike.money/fundamental-analysis/financial-ratio-analysis> [Accessed 21 July 2025]
- Tudose, M., Rusu, V. & Avasilcai, S. 2022, 'Analysis of financial performance: methodologies and applications', *Journal of Financial Studies*, vol. 15, no. 3, pp. 45–60
- Thabiso, S., Msomi, Smangele, Nzama, T., Msomi, Sthembiso,. (2023). *Analyzing firm-specific factors affecting the financial performance of insurance companies in South Africa*. , 5 April 2023.

Profil Penulis



Ilza Febrina S.Si, M.Ec, Ph.D

Lahir di Bukittinggi, Sumatera Barat, anak pertama dari pasangan Syafril dan Sawajir. Penulis menempuh pendidikan sarjana di jurusan Matematika Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 1995. Penulis pernah bekerja di berbagai bidang, antara lain sebagai editor buku Matematika di sebuah penerbit di Jakarta, sebagai pegawai sebuah perusahaan asuransi ternama, dan sebagai pegawai di salah satu bank BUMN. Tahun 2008, penulis melanjutkan kuliah S2 di International Islamic University Malaysia (IIUM) dan menjadi research assistant pada tahun 2009–2010. Sejak tahun 2011, penulis menjadi dosen tetap di Universitas Teknologi Muhammadiyah

Jakarta (UTMJ), Indonesia. Penulis menyelesaikan studi doktoral (S3) di IIUM pada tahun 2024. Penulis dapat dihubungi melalui email: ilza.febrina@utmj.ac.id

Tantangan dan Masa Depan Good Finance Governance

Oleh: Acep Suherman

Good Financial Governance (GFG) adalah kerangka tata kelola keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan publik. Tujuan good corporate governance adalah memastikan bahwa sumberdaya keuangan digunakan secara efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

A. Tantangan Good Finance Governance

Good Finance Governance menghadapi berbagai tantangan sekaligus peluang untuk pengembangan di masa depan ada beberapa tantangan dalam menerapkan GFG diantaranya

1. Korupsi dan penyalahgunaan Anggaran
2. Lemahnya Kapasitas kelembagaan dan SDM.
3. Teknologi dan sistem informasi.
4. Politisasi Anggaran
5. Rendahnya Partisipasi Publik.

1) Korupsi dan Penyalahgunaan Anggaran

Good Financial Governance bertujuan untuk memastikan pengelolaan keuangan publik yang transparan, akuntabel, efisien, dan bebas korupsi. Namun, korupsi dan penyalahgunaan anggaran menjadi tantangan utama yang menghambat pencapaian prinsip-

prinsip GFG. Tantangan ini bersifat sistemik, melibatkan faktor politik, kelembagaan, budaya, dan teknologi.

Bentuk-Bentuk Korupsi dan Penyalahgunaan Anggaran

Korupsi dalam pengelolaan keuangan negara dapat terjadi dalam berbagai bentuk:

a. Mark-Up Anggaran (Pengelembungan Proyek)

Mark-Up adalah kegiatan melanggar hukum dengan cara menggelembungkan nilai proyek secara fiktif untuk mengambil keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang berdampak kepada kerugian negara, sebagai contoh Proyek infrastruktur dengan biaya dinaikkan 30-50% dari harga pasar, ini akan berdampak kepada pemborosan APBN/APBD, serta mengurangi kualitas Pembangunan.

b. Pemotongan Dana (Pungli dan Suap)

Pungli adalah kegiatan pemotongan anggaran oleh oknum pejabat atau kontraktor dengan tujuan menguntungkan diri sendiri atau golongan, **contoh** : Pungutan liar dalam pengadaan barang/jasa, suap untuk percepatan pencairan dana. Ini akan berdampak kepada kualitas pembangunan dan dana tidak tepat sasaran sehingga pelayanan publik terhambat.

c. Proyek Fiktif dan Penggelapan Dana.

Proyek fiktif merupakan kegiatan pembuatan proyek palsu untuk mengalirkan dana ke kelompok tertentu dengan tujuan memperkaya diri sendiri atau golongan. Contoh: Laporan fiktif rehabilitasi sekolah yang tidak pernah dilakukan. Ini berdampak kepada kualitas Pendidikan menjadi rendah karena tidak memiliki sarana dan prasarana yang memadai, merusak kepercayaan publik

d. Konflik Kepentingan dan Nepotisme

Komplik kepentingan merupakan hubungan Istimewa baik karena kekerabatan atau golongan. Dengan menggunakan kekuasaan untuk menguntungkan keluarga atau kelompoknya,

ini nyata merugikan negara contoh pemberian proyek kepada perusahaan milik kerabat tanpa tender. Aktivitas ini akan berdampak bukan saja merugikan negara dari segi kualitas Pembangunan, tetapi juga berdampak kepada persaingan yang tidak sehat, inefisiensi ekonomi.

Faktor Penyebab Korupsi dan Penyalahgunaan Anggaran

- a. Lemahnya Pengawasan dan Akuntabilitas, badan pengawas memiliki keterbatasan sumberdaya, laporan keuangan tidak diaudit secara efektif, laporan pertanggung jawaban tidak di kendalikan secara berkala dan dibandingkan dengan progress dan rencana.
- b. Sistem Pengadaan Barang/Jasa yang rentan manipulasi, Tender tidak kompetitif, kolusi antara panitia lelang dan kontraktor, aturan pengadaan yang kompleks memicu celah korupsi.
- c. Budaya Korupsi yang Mengakar, Korupsi dianggap "biasa" dalam birokrasi, Reward and punishment tidak tegas.
- d. Teknologi dan sistem informasi yang tertinggal, Pembukuan manual memudahkan rekayasa data dan kurangnya integrasi database keuangan.

Dampak Korupsi terhadap Good Financial Governance

Dampak	Penjelasan	Contoh Kasus
Pemborosan Anggaran	Dana tidak digunakan secara optimal.	Proyek jalan mangkrak karena dana dikorupsi.
Ketimpangan Sosial	Masyarakat miskin tidak mendapat manfaat.	Bansos tidak sampai ke penerima.
Melemahnya Investasi	Investor enggan masuk karena risiko korupsi.	Penurunan FDI di negara korup

Dampak	Penjelasan	Contoh Kasus
		(Transparency International, 2023).
Krisis Kepercayaan Publik	Masyarakat tidak percaya pada pemerintah.	Demonstrasi anti-korupsi meningkat.

Solusi untuk Mengatasi Tantangan Ini

- Memperkuat Institusi Anti-Korupsi
- Menerapkan Sistem Digital (E-Government, E-Procurement, Blockchain)
- Meningkatkan Transparansi dan Partisipasi Publik
- Reformasi Birokrasi dan Penegakan Hukum yang Tegas

Korupsi dan penyalahgunaan anggaran adalah tantangan terbesar dalam *Good Financial Governance*. Untuk mengatasinya, diperlukan pendekatan **holistik**:

- Penguatan hukum dan kelembagaan anti-korupsi.
- Digitalisasi sistem keuangan negara.
- Peningkatan transparansi dan partisipasi publik.
- Perubahan budaya birokrasi.

2) Lemahnya Kapasitas Kelembagaan dan Sumberdaya Manusia.

Kapasitas kelembagaan dan sumberdaya manusia merujuk pada kemampuan organisasi/lembaga pemerintah dalam, merumuskan kebijakan keuangan, mengimplementasikan sistem akuntansi dan penganggaran, melakukan pengawasan internal, menyajikan laporan keuangan yang akurat.

Bentuk-Bentuk Kelemahan Kelembagaan

- Struktur Organisasi Tidak Efisien, Tumpang tindih fungsi antar unit, berdampak kepa lambatnya proses penganggaran

- b. Sumberdaya manusia tidak kompeten, perputaran sumberdaya manusia tidak berdasarkan kompetensi yang dimiliki, pelatihan teknis jarang dilakukan atau hanya sifatnya seremonial.
- c. Sistem yang tidak terintegrasi, sehingga banyak pekerjaan yang dikerjakan berulang tidak efisien dan sulit untuk dilakukan pengendalian.

Akar masalah Lemahnya Kapasitas Kelembagaan dan Sumberdaya Manusia

Faktor Internal yang terdiri dari :

- Rotasi jabatan terlalu cepat (rata-rata 2 tahun)
- Pelatihan tidak berkelanjutan
- Budaya kerja tidak berorientasi kinerja

Faktor Eksternal:

- Tekanan politik dalam rekrutmen
- Regulasi yang sering berubah
- Keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM

Solusi Strategis dalam mengatasi lemahnya kapasitas kelembagaan dan sumberdaya manusia.

- a. Reformasi Struktural, Penyederhanaan birokrasi (contoh: merger unit kerja), Pembentukan Center of Excellence untuk keuangan negara
- b. Penguatan SDM, Program sertifikasi wajib untuk pejabat keuangan, Talent pool khusus bidang perbendaharaan
- c. Digitalisasi Terintegrasi, Single platform untuk perencanaan hingga pelaporan, Big data analytics untuk pengambilan keputusan
- d. Pengawasan Berjenjang, Sistem early warning untuk potensi penyimpangan, Whistleblower protection yang kuat

Kesimpulan: Lemahnya kapasitas kelembagaan adalah tantangan sistemik GFG yang memerlukan intervensi komprehensif melalui pendekatan structural, human resource, and technological transformation. Tanpa perbaikan fundamental di level kelembagaan,

upaya mewujudkan tata kelola keuangan yang baik akan terus stagnan

3) Teknologi dan system informasi

Sistem informasi dan teknologi yang tidak memadai menjadi penghambat utama dalam penerapan Good Financial Governance (GFG) di Indonesia, terutama dalam hal, Integrasi data keuangan pemerintah, Transparansi pengelolaan anggaran, Efisiensi proses akuntansi dan pelaporan, pencegahan fraud dan penyimpangan hal ini bisa dilihat dari berbagai kasus yang terjadi diantaranya,

a. Fragmentasi Sistem Informasi:

- Terdapat 28 sistem berbeda untuk pengelolaan keuangan negara (Kemenkeu, 2023).
- Ketidakkampuan sistem berbicara satu sama lain (lack of interoperability)
- Contoh: SIPKD tidak terintegrasi penuh dengan SPAN

b. Keterbatasan Infrastruktur:

- 35% daerah belum memiliki sistem akuntansi berbasis cloud (Kemendagri, 2023)
- Konektivitas internet tidak merata di daerah terpencil

c. Keamanan Siber yang Rentan:

- 1.256 serangan siber pada sistem keuangan negara sepanjang 2023 (BSSN)
- Kasus kebocoran data pajak tahun 2022

Akar Masalah pada teknologi dan sistem informasi

a. Faktor Regulasi:

- Tidak ada standar baku untuk sistem informasi keuangan negara
- Regulasi perlindungan data yang belum komprehensif

b. Faktor Kelembagaan:

- Unit TI tidak menjadi prioritas dalam struktur organisasi

- Keterbatasan anggaran untuk pengembangan sistem
- c. Faktor SDM:
 - Hanya 15% aparatur memiliki literasi digital memadai (BPS, 2023)
 - Ketergantungan pada vendor eksternal

Solusi dan Rekomendasi

- a. Integrasi Sistem, Pengembangan Government Enterprise Architecture, Penerapan API gateway untuk konektivitas sistem
- b. Penguatan Infrastruktur, Migrasi ke cloud government, Pembangunan data center nasional
- c. Peningkatan Keamanan, Implementasi zero trust architecture, Pelatihan CERT (Computer Emergency Response Team)
- d. Pengembangan SDM, Program reskilling digital untuk aparatur, Pembentukan tim digital transformation office

Kesimpulan: Transformasi digital sistem informasi keuangan menjadi prasyarat mutlak untuk mewujudkan Good Financial Governance yang efektif. Solusi harus komprehensif, mencakup integrasi sistem, penguatan infrastruktur, dan peningkatan kapasitas SDM secara bersamaan.

4) Politisasi Anggaran

Politik anggaran yang tidak rasional merujuk pada proses pengalokasian dan penggunaan anggaran negara/daerah yang lebih didasarkan pada pertimbangan kepentingan politik ketimbang kebutuhan riil dan prinsip value-for-money. Tantangan ini muncul ketika:

- a. Alokasi anggaran diarahkan untuk kepentingan elektoral
- b. Proyek dipilih berdasarkan popularitas bukan dampak ekonomi
- c. Pembagian anggaran bersifat politis bukan teknis

Solusi dan Rekomendasi

- a. Reformasi Sistem Penganggaran, Penerapan performance-based budgeting secara ketat, Penguatan peran Bappenas dalam evaluasi proyek strategis

- b. Penguatan Kelembagaan, Pembentukan fiscal council independen, Peningkatan kapasitas Dewan Pengawas Keuangan Daerah
- c. Peningkatan Transparansi, Open budget initiative dengan peta interaktif, Publikasi real-time alokasi dan penyerapan anggaran.
- d. Pengawasan Partisipatif, Platform crowdsourcing pengaduan masyarakat, Pelibatan CSO dalam monitoring anggaran

Kesimpulan: Politik anggaran yang tidak rasional merupakan tantangan kompleks yang memerlukan pendekatan multisektoral melalui reformasi sistemik, penguatan kelembagaan, dan peningkatan partisipasi publik. Transformasi menuju penganggaran berbasis kinerja dan kebutuhan riil menjadi kunci mewujudkan Good Financial Governance yang efektif.

5) Partisipasi Publik

Good Financial Governance membutuhkan partisipasi aktif masyarakat untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan keuangan publik. Namun, lemahnya partisipasi publik menjadi tantangan besar yang dapat melemahkan tata kelola keuangan yang baik. Dampak Lemahnya Partisipasi Publik berakibat pada minimnya pengawasan social, sehingga mempermudah penyalahgunaan dana publik sebagai contoh Proyek infrastruktur yang tidak sesuai perencanaan karena kurangnya pengawasan masyarakat, rendahnya keterbukaan Informasi anggaran, Pemerintah sering tidak menyediakan data anggaran dalam format yang mudah diakses, lemahnya mekanisme pengaduan dan respons pemerintah, kurangnya saluran bagi masyarakat untuk melaporkan penyimpangan keuangan sebagai contoh sistem pengaduan online yang tidak ditindaklanjuti oleh pemerintah daerah, ketidaktahuan masyarakat tentang hak dan peran mereka, banyak warga tidak memahami proses penganggaran atau hak mereka untuk terlibat.

Penyebab Lemahnya Partisipasi Publik dalam Good Finance Governance.

- a. Budaya Birokrasi yang Tertutup, Pemerintah cenderung menganggap penganggaran sebagai urusan internal, bukan partisipatif.
- b. Ketidakpercayaan Publik terhadap Pemerintah, Masyarakat enggan terlibat karena menganggap suara mereka tidak didengar.
- c. Keterbatasan Akses Teknologi dan Informasi, Masyarakat di daerah terpencil kesulitan mengakses informasi anggaran karena keterbatasan internet.
- d. Minimnya Insentif untuk Berpartisipasi, Masyarakat tidak melihat manfaat langsung dari keterlibatan dalam pengawasan keuangan.

Solusi untuk Meningkatkan Partisipasi Publik dalam Good Financé Governance.

- Meningkatkan Transparansi Anggaran melalui Platform Digital
- Edukasi dan Sosialisasi tentang Penganggaran Publik
- Memperkuat Mekanisme Pengaduan dan Umpan Balik
- Mendorong Peran Media dan CSO (Civil Society Organizations)

Dengan memperkuat partisipasi publik, GFG dapat mencapai tujuannya dalam mencegah korupsi dan meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan negara.

B. Masa Depan Good Financial Governance

Good Financial Governance (GFG) merupakan kerangka tata kelola keuangan yang transparan, akuntabel, dan efisien untuk mencapai pembangunan berkelanjutan. Masa depan GFG akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, regulasi, dan tuntutan global terhadap transparansi dan anti-korupsi.

1. Digitalisasi dan Teknologi Finansial

Digitalisasi dan pemanfaatan teknologi financial menjadi suatu keharusan agar semua kegiatan bisa dilaporkan dan diakses oleh semua pemangku kepentingan maupun masyarakat umum sebagai control sosial, sehingga transparansi terjaga dan meningkatkan

akuntabilitas dan reposibilitas, hal ini bisa dilakukan dengan cara pemanfaatan.

- **Blockchain & AI:** Penggunaan teknologi seperti blockchain untuk transparansi keuangan publik dan AI untuk audit otomatis akan mengurangi korupsi dan meningkatkan efisiensi (World Bank, 2022).
- **Big Data Analytics:** Analisis data real-time membantu pemerintah mengidentifikasi kebocoran anggaran dan meningkatkan alokasi sumber daya (IMF, 2023).

2. Regulasi Global yang Lebih Ketat.

Regulasi global akan lebih ketat dan menjadi rujukan untuk semua organisasi karena akan menjadi prasyarat dalam menjalin kerjasama global, sebagai contoh

- Standar pelaporan keuangan internasional (seperti IFRS) akan semakin diadopsi untuk memastikan transparansi (OECD, 2021).
- Peningkatan kerja sama global dalam memerangi pencucian uang dan penghindaran pajak (FATF, 2023).

3. Fokus pada Sustainability & Evironmennt, Sosial Governance

Pada masa depan yang menjadi isu global adalah mengenai lingkungan, sosial dan keberlanjutan yang dihubungkan dengan tanggungjawab negara terhadap masa depan lingkungannya.

- Integrasi prinsip **Environmental, Social, and Governance (ESG)** dalam pengelolaan keuangan publik untuk mendukung pembangunan berkelanjutan (UNDP, 2022).
- Pendanaan hijau (green financing) dan penganggaran responsif iklim akan menjadi prioritas (World Economic Forum, 2023).

4. Partisipasi Publik & Open Government

Partisipasi public dan open government merupakan kepentingan yang mendasar agar terciptanya, transparansi, akuntabilitas dan reposibilitas, partipasi publik didorong sebagai control sosial terhadap aktivitas para pengelola pemerintahan, hal ini bisa dilakukan dalam bentuk.

- Peningkatan **open budgeting** dan platform partisipasi masyarakat dalam pengawasan keuangan negara (Open Budget Survey, 2023).
- Penggunaan **crowdsourcing** untuk melaporkan penyimpangan keuangan (Transparency International, 2022).

C. Tantangan Good Corporate Financial Governance (GCFG) Secara Komprehensif

Good Corporate Financial Governance (GCFG) merupakan praktik pengelolaan keuangan perusahaan yang **transparan, akuntabel, efisien, dan berkelanjutan** untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan. GCFG menjadi semakin kritis seiring dengan kompleksitas bisnis global, tuntutan regulasi, dan perkembangan teknologi.

Tantangan dalam Menerapkan GCFG

Tantangan dalam menerapkan GCFG terdiri dari tantangan yang datang dari dalam Perusahaan dan tantangan yang datang dari luar Perusahaan

1. Tantangan Internal Perusahaan.

Tantangan internal yaitu tantangan yang datang dari dalam Perusahaan, tantangan ini bisa dikendalikan oleh pimpinan perusahaan, tantangan ini meliputi:

a. Konflik Kepentingan (Agency Problem)

- **Manajemen vs. Pemegang Saham:** Risiko manajemen mengambil keputusan yang menguntungkan diri sendiri (misal: bonus besar tanpa kinerja baik), sedangkan pemilik atau pemegang saham menghendaki peningkatan asset berupa saldo laba ditahan dan deviden.
- **Pemegang Saham Mayoritas vs. Minoritas:** Dominasi pemegang saham besar dapat merugikan pemegang saham kecil, karena pemegang saham besar menghendaki laba bersih untuk disimpan dalam bentuk saldo laba ditahan, sedangkan pemilik minoritas menghendaki deviden yang tinggi.

Kedua permasalahan diatas bisa dikompromikan melalui keterwakilan dewan komisaris wakil pemilik dan komisaris independent.

b. Lemahnya Struktur Pengawasan

- **Dewan Komisaris & Direksi yang Tidak Independen:** Kurangnya pengawasan efektif karena bias kepentingan.
- **Komite Audit yang Tidak Kompeten:** Ketidakmampuan mendeteksi kecurangan keuangan (contoh: skandal Enron & Wirecard).

c. Kurangnya Transparansi & Pelaporan Keuangan

- **Manipulasi Laporan Keuangan (Creative Accounting):** Contoh kasus Theranos dan FTX.
- **Ketidaksihinggaan dengan Standar Akuntansi (IFRS/GAAP):** Menyulitkan investor dalam menilai kesehatan finansial perusahaan.

2. Tantangan Eksternal

Yaitu tantangan yang datangnya dari luar Perusahaan tantangan ini sulit dikendalikan oleh pihak Perusahaan, tantangan ini bisa berupa:

a. Regulasi yang Berubah Cepat

- Kepatuhan terhadap **Basel III, SOX, GDPR, dan ESG Reporting** membutuhkan biaya tinggi.
- Perbedaan regulasi antarnegara menyulitkan perusahaan multinasional (contoh: perpajakan Google & Apple di Eropa).

b. Risiko Reputasi & Kepercayaan Publik

- Skandal korupsi, pencucian uang, atau pelanggaran hak pekerja merusak kepercayaan (contoh: **Volkswagen Dieselgate**).
- Media sosial mempercepat penyebaran isu governance yang buruk.

c. Teknologi & Keamanan Siber

- **Serangan siber pada data keuangan** (contoh: serangan ransomware pada Colonial Pipeline 2021).
- **Kecerdasan Buatan (AI) & Deepfake** dapat digunakan untuk memanipulasi laporan atau rapat pemegang saham.

D. Masa Depan Good Corporate Financial Governance

Dari tantangan diatas akan berubah menjadi masa depan dari good corporate governance karena kebutuhan akan penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi perubahan-perubahan, tetapi semua Perusahaan dan para investor dan calon investor menghendaki terwujudnya transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas, masadepan dari good corporate finance governance terdiri dari :

1. Peningkatan Penggunaan Teknologi (RegTech & FinTech)

- **Blockchain untuk Audit Real-Time:** Meningkatkan transparansi transaksi (contoh: penggunaan smart contracts).
- **AI & Machine Learning untuk Fraud Detection:** Menganalisis pola kecurangan dalam laporan keuangan.
- **Otomatisasi Proses Keuangan (RPA):** Mengurangi human error dalam rekonsiliasi keuangan.

2. Fokus pada Sustainability & ESG Governance

- **Pelaporan ESG Wajib:** Regulator seperti SEC (AS) dan EU (CSRD) mewajibkan disclosure ESG.
- **Green Financing & Carbon Accounting:** Perusahaan harus mengintegrasikan risiko iklim dalam strategi keuangan (TCFD Framework).

3. Penguatan Peran Dewan Komisaris & Stakeholder Engagement

- **Diversity in Boardrooms:** Lebih banyak perempuan dan independen di dewan direksi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (McKinsey, 2023).
- **Shareholder Activism:** Investor institusi (seperti BlackRock) mendorong praktik governance yang lebih baik.

4. Regulasi Global yang Lebih Ketat

- **Anti-Corruption & Anti-Money Laundering (AML):** Peningkatan kerja sama global (FATF, OECD Anti-Bribery Convention).
- **Digital Currency & Cryptocurrency Regulation:** Bank sentral mengawasi aset kripto untuk mencegah penyalahgunaan (contoh: MiCA Regulation di EU).

Referensi

ADB (2021). "Digitalization and Anti-Corruption"

Deloitte (2023). Blockchain in Financial Reporting and Audit.

Grimes (2013), The Role of Transparency in Strengthening Public Financial Management.

IMF (2020). "Strengthening Fiscal Transparency"

IMF (2023). Big Data in Fiscal Governance.

INTOSAI (2018). "The Role of Supreme Audit Institutions in Fighting Corruption"

Kajian Bappenas tentang Reformasi Regulasi Keuangan Negara (2023)

McKinsey & Company (2023). The State of Corporate Governance Post-Pandemic.

OECD (2020), Open Government Report.

OECD (2021). "Government at a Glance".

OECD (2021). Global Standards for Financial Transparency.

OECD (2023). Corporate Governance Principles.

Open Budget Survey (2023). Global Trends in Budget Transparency.

Peraturan BPK No. 1/2023 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara

Rothstein (2011). "The Quality of Government"

Transparency International (2022). "Conflict of Interest in Government"

UNDP (2018), Anti-Corruption and Citizen Engagement.

UNDP (2020). "Human Development and Corruption"

UNDP (2022). ESG in Public Financial Management.

UNESCO (2021), Digital Divide and Governance. World Bank (2017), Engaging Citizens for Better Development Results, World Bank (2019). "Benchmarking Public Procurement" World Bank (2020). "Nepotism and Corruption in Public Procurement" World Bank (2022). Blockchain for Transparent Public Finance. World Economic Forum (2023). The Future of Corporate Governance in the Digital Age.

Profil Penulis



Acep Suherman., SE., M.Ak.

Merupakan Dosen di Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sukabumi, menyelesaikan Studi Magister Akuntansi di Universitas pancasila, sedang menyelesaikan Studi Doktor di Perguruan Tinggi yang sama. Buku yang pernah disusun 1. Pengantar Akuntansi dan Praktek 1 dan 2, Peta UMKM Kota Sukabumi, Metode Riset Bisnis, serta, pengalaman professional sebelum menjadi dosen pernah bekerja mulai dari general chasier, cost control, chief accounting jabatan terakhir menjadi general manager dari sebuah hotel.

BAB 12

Islamic Financial Governance

Oleh: Eko Sudarmanto

Perkembangan sistem keuangan syariah global dalam satu dekade terakhir menunjukkan peningkatan yang signifikan, seiring meningkatnya kesadaran terhadap pentingnya keuangan yang etis, inklusif, dan berkelanjutan. Islamic Financial Governance atau tata kelola keuangan Islam menjadi elemen krusial dalam mendukung pertumbuhan industri keuangan syariah, karena menyediakan kerangka tata kelola yang menjamin kesesuaian terhadap prinsip-prinsip syariah, akuntabilitas, transparansi, dan keadilan distribusi (Mansour et al., 2022). Tata kelola ini tidak hanya mengatur mekanisme teknis dan administratif lembaga keuangan Islam, tetapi juga menegaskan tanggung jawab spiritual dan sosial terhadap pemangku kepentingan dan Allah SWT.

Islamic Financial Governance memiliki keunikan karena menggabungkan prinsip good governance modern dengan nilai-nilai maqashid syariah, yakni perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dengan demikian, konsep ini menekankan bahwa tata kelola keuangan bukan hanya ditujukan untuk efisiensi dan kontrol risiko, tetapi juga untuk menjamin keadilan sosial dan keseimbangan ekonomi (Salleh et al., 2021). Dalam praktiknya, tata kelola ini diwujudkan melalui sistem pengawasan syariah, transparansi

laporan keuangan berbasis syariah, akuntabilitas pengelola dana, dan penerapan standar etika dalam transaksi.

Kebutuhan terhadap tata kelola keuangan Islam semakin relevan di tengah tantangan moral kapitalisme dan krisis kepercayaan terhadap lembaga keuangan konvensional. Oleh karena itu, negara-negara dengan mayoritas Muslim seperti Indonesia, Malaysia, dan Uni Emirat Arab, terus memperkuat regulasi dan institusi pengawasan syariah untuk menjamin kredibilitas sistem keuangan syariah di tingkat domestik maupun global (Amin et al., 2023).

A. Prinsip Dasar Islamic Financial Governance

Islamic Financial Governance (IFG) merupakan sistem tata kelola keuangan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam dan prinsip syariah yang diterapkan dalam seluruh aspek aktivitas lembaga keuangan. Prinsip-prinsip dasar dari tata kelola ini tidak hanya menekankan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas sebagaimana dalam *corporate governance* konvensional, tetapi juga menekankan nilai-nilai ilahiah, keadilan sosial, dan tanggung jawab spiritual (Amin et al., 2023). Dalam konteks ini, Islamic Financial Governance bertujuan untuk memastikan bahwa setiap transaksi dan kebijakan yang diambil oleh lembaga keuangan berjalan sesuai dengan maqashid syariah—tujuan-tujuan luhur dari syariah Islam, yakni perlindungan terhadap agama (*din*), jiwa (*nafs*), akal (*aql*), keturunan (*nasl*), dan harta (*mal*) (Salleh et al., 2021).

1. Syariah Compliance (Kepatuhan terhadap Syariah)

Asas pertama dan terpenting dari IFG adalah *syariah compliance*, yaitu kewajiban lembaga keuangan untuk mematuhi prinsip-prinsip syariah dalam seluruh kegiatan operasionalnya. Kepatuhan syariah mencakup pelarangan terhadap praktik riba (bunga), gharar (ketidakpastian yang berlebihan), dan maysir (judi), serta pengharusan adanya transaksi yang berbasis pada keadilan dan kejelasan akad (Khan & Ullah, 2020).

Kepatuhan syariah difasilitasi oleh struktur kelembagaan seperti Dewan Pengawas Syariah (DPS) di tingkat institusi dan Dewan Syariah Nasional (DSN) di tingkat nasional. Kedua institusi ini

bertugas mengawasi, memberi fatwa, dan menilai apakah produk dan praktik keuangan yang dijalankan sesuai dengan fikih muamalah (Hasan et al., 2022). Di banyak negara, otoritas pengawasan keuangan telah mewajibkan keberadaan DPS sebagai bagian integral dari tata kelola keuangan syariah.

2. Amanah dan Mas'uliyah (Tanggung Jawab dan Akuntabilitas)

Konsep *amanah* atau tanggung jawab dalam Islam memiliki dimensi yang sangat mendalam. Dalam konteks keuangan, setiap pengelola dana diharapkan memperlakukan dana yang dikelola sebagai titipan (*trust*) yang harus dijaga dan dimanfaatkan sesuai tujuan syariah. Sementara itu, *mas'uliyah* mengandung arti bahwa individu atau lembaga akan dimintai pertanggungjawaban baik secara hukum positif maupun di hadapan Allah SWT (Dusuki & Abozaid, 2020).

Prinsip ini memperkuat pentingnya transparansi laporan keuangan, pelaporan dana sosial seperti zakat, wakaf, dan sedekah, serta audit syariah terhadap penggunaan dana. Akuntabilitas yang dimaksud tidak hanya kepada pemegang saham atau regulator, tetapi juga kepada umat Islam secara kolektif, yang mempercayakan dana mereka untuk tujuan yang berkah dan maslahat.

3. Adl wa Ihsan (Keadilan dan Keunggulan Etis)

Islam menekankan prinsip *adl* (keadilan) sebagai nilai utama dalam setiap transaksi dan hubungan ekonomi. Keadilan dalam tata kelola keuangan meliputi kesetaraan informasi antara pihak-pihak dalam akad, distribusi keuntungan dan risiko yang proporsional, serta larangan terhadap praktik yang eksploitatif (Kammer et al., 2021). Dalam konteks lembaga keuangan syariah, keadilan juga berarti memberikan akses kepada sektor-sektor yang kurang terlayani, seperti UMKM dan kelompok rentan, dalam memperoleh pembiayaan yang adil dan sesuai prinsip syariah.

Selain keadilan, prinsip *ihsan* atau keunggulan etis menjadi nilai yang menyertai tata kelola syariah. Ihsan mendorong lembaga keuangan untuk melampaui standar minimum kepatuhan hukum

dan mengedepankan nilai-nilai luhur seperti kejujuran, integritas, dan empati terhadap masyarakat.

4. Syura dan Transparansi dalam Pengambilan Keputusan

Salah satu prinsip dasar dalam tata kelola Islam adalah musyawarah atau *syura*, yang berarti pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif dan terbuka. Prinsip ini tercermin dalam pentingnya pelibatan dewan direksi, DPS, manajemen, dan stakeholder dalam proses strategis perusahaan (Rahman & Ibrahim, 2022). Dalam praktiknya, prinsip syura mendorong inklusivitas dan pengambilan keputusan berbasis konsensus dan pertimbangan etis.

Transparansi dalam laporan keuangan, pengungkapan risiko, serta pemenuhan prinsip keterbukaan informasi menjadi indikator penerapan prinsip ini. Lembaga keuangan syariah yang baik harus menyediakan akses publik terhadap informasi keuangannya secara jelas dan akurat, termasuk kinerja kepatuhan syariahnya.

5. Tanggung Jawab Sosial dan Keseimbangan Tujuan (Maqashid Syariah)

Salah satu pembeda utama tata kelola keuangan Islam dibanding sistem konvensional adalah adanya orientasi sosial yang kuat. Lembaga keuangan syariah tidak hanya mengejar profit, tetapi juga diwajibkan mempertimbangkan kontribusinya terhadap kesejahteraan sosial, pengurangan kemiskinan, dan pemerataan ekonomi (Rosman et al., 2021).

Prinsip ini diwujudkan melalui program-program tanggung jawab sosial berbasis syariah, seperti pendistribusian dana zakat perusahaan, dukungan terhadap program wakaf produktif, serta pelibatan aktif dalam pembiayaan sektor mikro dan inklusif. Dengan demikian, tujuan lembaga keuangan Islam mencakup dimensi spiritual, sosial, dan ekonomi secara simultan.

6. Tata Kelola Multi-Level (Multi-Layered Governance)

Islamic Financial Governance tidak berjalan dalam satu lapisan saja. Ia melibatkan berbagai tingkat pengawasan, mulai dari internal

lembaga (internal syariah review dan DPS), otoritas nasional (Dewan Syariah Nasional dan regulator keuangan syariah), hingga lembaga internasional seperti *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions* (AAOIFI) dan *Islamic Financial Services Board* (IFSB) (IFSB, 2020). Tata kelola berlapis ini memastikan adanya mekanisme checks and balances yang kuat serta keselarasan antara regulasi lokal dan standar internasional.

Melalui tata kelola multi-level ini, lembaga keuangan Islam dituntut untuk tidak hanya mematuhi ketentuan hukum syariah lokal, tetapi juga menjadikan praktik tata kelola yang baik sebagai bagian dari keunggulan kompetitif dan reputasi mereka di pasar global.

B. Pilar Islamic Financial Governance

Islamic Financial Governance (IFG) merupakan sistem tata kelola yang mengintegrasikan prinsip-prinsip syariah ke dalam praktik kelembagaan dan operasional lembaga keuangan. Berbeda dengan tata kelola keuangan konvensional, IFG tidak hanya berfokus pada efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, tetapi juga mengedepankan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip maqashid syariah (tujuan-tujuan utama syariah). Pilar-pilar dalam IFG bertindak sebagai fondasi utama yang memastikan bahwa lembaga keuangan Islam beroperasi secara profesional, etis, dan spiritual dalam memenuhi amanah pengelolaan dana umat.

Secara konseptual, Islamic Financial Governance dibangun atas beberapa pilar yang saling terkait dan saling menguatkan. Pilar-pilar ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga bersifat struktural dan instrumental dalam menunjang tercapainya tata kelola yang efektif dan sesuai syariah.

1. Kepatuhan Syariah (*Shariah Compliance*)

Kepatuhan terhadap syariah merupakan pilar utama dan mendasar dalam tata kelola keuangan Islam. Seluruh kegiatan operasional, produk, dan layanan lembaga keuangan syariah harus sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, khususnya dalam fikih muamalah. Kepatuhan ini mencakup pelarangan terhadap riba (bunga), gharar

(ketidakpastian), dan maysir (spekulasi) serta mendorong penggunaan akad-akad yang sah seperti murabahah, ijarah, mudharabah, musyarakah, dan istisna (Salleh et al., 2021).

Untuk menjamin kepatuhan syariah, lembaga keuangan syariah wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang independen. DPS bertugas memberikan fatwa, melakukan pengawasan, dan evaluasi terhadap operasional institusi secara berkala. Di tingkat nasional, keberadaan Dewan Syariah Nasional (DSN) juga memainkan peran penting dalam standarisasi fatwa dan kebijakan syariah (Hasan et al., 2022). Selain itu, penguatan *sharia audit* dan *shariah review* menjadi bagian penting dari mekanisme pengawasan internal terhadap praktik operasional.

2. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas adalah dua aspek penting dalam governance yang juga menjadi prinsip universal dalam Islam. Dalam konteks keuangan Islam, transparansi berarti menyediakan informasi yang jujur, relevan, dan mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan, termasuk nasabah, regulator, investor, dan masyarakat umum. Sementara itu, akuntabilitas mengacu pada kewajiban lembaga untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan penggunaan dana kepada pihak terkait serta kepada Allah SWT (Dusuki & Abozaid, 2020).

Lembaga keuangan syariah dituntut untuk memiliki sistem pelaporan keuangan yang terbuka, baik dalam aspek operasional maupun sosial (misalnya penggunaan zakat perusahaan atau dana kebajikan). Standar pelaporan seperti yang dikembangkan oleh AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions) mendorong penerapan akuntansi berbasis syariah yang berbeda dari sistem konvensional. Pelaporan ini juga mencakup audit syariah sebagai bentuk pertanggungjawaban spiritual dan sosial.

3. Struktur Kelembagaan Syariah yang Kokoh

Sistem tata kelola keuangan Islam ditopang oleh struktur kelembagaan syariah yang kompleks dan berlapis. Pilar ini mencakup tiga lapis utama, yaitu:

- Internal Governance: mencakup manajemen, komite audit syariah, dan unit kepatuhan syariah internal.
- Pengawasan Syariah Eksternal: oleh DPS dan DSN yang menetapkan fatwa dan pengawasan berkala.
- Regulasi dan Standar Internasional: meliputi lembaga seperti IFSB (Islamic Financial Services Board) dan AAOIFI yang mengembangkan standar regulasi dan pelaporan berbasis syariah secara internasional (IFSB, 2020).

Struktur kelembagaan yang kuat akan memastikan terwujudnya independensi dalam pengawasan, integritas manajemen, dan harmonisasi antara prinsip-prinsip fikih dengan praktik manajerial modern.

4. Etika dan Nilai Moral dalam Pengambilan Keputusan

Pilar ini menekankan bahwa tata kelola keuangan Islam harus mengakar pada nilai-nilai etika Islam seperti kejujuran (*sidq*), keadilan (*adl*), tanggung jawab (*amanah*), dan integritas (*istiqamah*). Pengambilan keputusan dalam lembaga keuangan syariah tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan untung-rugi, tetapi juga mempertimbangkan dimensi kemaslahatan umat, keseimbangan sosial, dan keberkahan (*barakah*) (Amin et al., 2023).

Prinsip-prinsip moral ini tercermin dalam kebijakan distribusi laba, penyaluran pembiayaan kepada sektor riil, serta penolakan terhadap praktik-praktik eksploitasi atau spekulasi berlebihan. Dalam praktiknya, penguatan pelatihan etika bagi manajemen, karyawan, dan DPS menjadi komponen penting dalam menjaga nilai-nilai ini tetap hidup dalam tata kelola institusi.

5. Pelibatan Stakeholder dan Prinsip Syura

Islamic Financial Governance mendorong inklusivitas dalam pengambilan keputusan melalui prinsip *syura* (musyawarah). Prinsip ini menekankan pentingnya melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pembuatan kebijakan strategis maupun operasional. Stakeholder yang dimaksud meliputi investor, nasabah, regulator, masyarakat sipil, dan ulama (Rosman et al., 2021).

Pelibatan pemangku kepentingan ini tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan yang diambil, tetapi juga membangun kepercayaan (*trust*) terhadap institusi keuangan syariah. Proses *syura* juga berfungsi sebagai mekanisme check and balance terhadap potensi penyalahgunaan kekuasaan dalam struktur manajerial lembaga.

6. Pengelolaan Risiko yang Islami (*Shariah Risk Management*)

Setiap lembaga keuangan menghadapi risiko, namun pengelolaan risiko dalam konteks Islam memerlukan pendekatan yang khas. Pilar ini menekankan pentingnya sistem manajemen risiko yang tidak hanya menilai potensi kerugian secara material, tetapi juga dampak terhadap kepatuhan syariah, reputasi lembaga, dan kesejahteraan masyarakat.

Lembaga keuangan syariah wajib memiliki *Shariah Risk Management Framework* yang terintegrasi dengan struktur pengambilan keputusan, pengawasan internal, dan sistem pelaporan. Risiko-risiko yang dikaji tidak hanya risiko pasar, kredit, dan likuiditas, tetapi juga *shariah non-compliance risk*, yaitu risiko atas ketidaksesuaian praktik dengan prinsip syariah (Kammer et al., 2021). Dalam hal ini, sinergi antara DPS, komite audit syariah, dan manajemen risiko menjadi sangat penting.

7. Keseimbangan Tujuan (*Maqashid Syariah-Oriented Governance*)

Islamic Financial Governance memiliki orientasi jangka panjang yang mengarah pada pencapaian *maqashid* syariah. Artinya, institusi keuangan tidak hanya dikelola untuk menghasilkan keuntungan

(profit-oriented), melainkan juga untuk mencapai nilai-nilai kemanusiaan, keberlanjutan, dan kesejahteraan umat.

Lembaga keuangan yang mempraktikkan IFG secara komprehensif akan memprioritaskan pendanaan bagi sektor produktif, inklusif, dan berkelanjutan. Misalnya, mendanai proyek wakaf produktif, UMKM, pertanian halal, dan pembangunan berbasis komunitas. Governance yang berorientasi pada maqashid juga ditunjukkan melalui kebijakan CSR (Corporate Social Responsibility) dan laporan kinerja sosial syariah (Rahman & Ibrahim, 2022).

8. Inovasi dan Digitalisasi dalam Tata Kelola Syariah

Pilar terakhir berkaitan dengan pentingnya transformasi digital dalam mendukung implementasi Islamic Financial Governance. Teknologi seperti blockchain, smart contracts, dan digital auditing dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan kepatuhan syariah dalam sistem keuangan.

Misalnya, teknologi blockchain dapat digunakan untuk melacak transaksi zakat dan wakaf secara transparan dan aman. Selain itu, sistem *e-fatwa*, *e-sharia audit*, dan pelaporan berbasis AI juga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan mengurangi risiko ketidakpatuhan (Shaikh & Ali, 2020). Inovasi digital bukan hanya mendukung efisiensi, tetapi juga membuka akses bagi lebih banyak masyarakat untuk mendapatkan layanan keuangan syariah yang inklusif.

C. Peran Lembaga-Lembaga dalam Islamic Financial Governance

Islamic Financial Governance (IFG) sebagai sistem tata kelola yang berbasis syariah tidak dapat berjalan dengan baik tanpa keterlibatan berbagai lembaga yang memiliki peran fungsional dan struktural. Tata kelola keuangan Islam tidak hanya menjadi tanggung jawab internal lembaga keuangan syariah, tetapi juga merupakan hasil dari interaksi dan koordinasi antara lembaga-lembaga regulator, pengawas, pembuat standar, serta institusi sosial keuangan Islam. Masing-masing lembaga memiliki mandat dan peran tertentu dalam memastikan bahwa sistem keuangan syariah beroperasi sesuai dengan prinsip syariah, memenuhi

tujuan maqashid syariah, serta menjamin akuntabilitas dan transparansi. Dalam konteks ini, peran lembaga-lembaga dalam Islamic Financial Governance dapat dikategorikan ke dalam lima kelompok utama: (1) lembaga regulator, (2) lembaga keuangan syariah, (3) dewan pengawas syariah, (4) lembaga penyusun standar internasional, dan (5) institusi sosial Islam.

Pertama, lembaga regulator memiliki peran sentral dalam menciptakan kerangka hukum dan regulasi yang mendukung keberlanjutan tata kelola keuangan Islam. Di Indonesia, peran ini dijalankan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui fungsi pengawasan dan pembinaan terhadap lembaga jasa keuangan syariah. OJK menerbitkan berbagai regulasi yang mengatur tata kelola, manajemen risiko, kepatuhan syariah, dan kewajiban pelaporan lembaga keuangan syariah. Salah satu inovasi OJK adalah pengembangan *roadmap perbankan syariah* serta integrasi pelaporan sosial syariah ke dalam standar pelaporan keuangan (OJK, 2022). Di tingkat internasional, peran regulator dijalankan oleh Islamic Financial Services Board (IFSB) yang menetapkan prinsip-prinsip dasar pengawasan dan regulasi untuk sektor keuangan syariah. IFSB telah mengembangkan standar pengawasan risiko, prinsip-prinsip tata kelola syariah, serta regulasi perbankan berbasis maqashid syariah (IFSB, 2020). Dengan adanya regulator yang kuat, Islamic Financial Governance dapat dijalankan secara efektif, konsisten, dan memiliki kepastian hukum.

Kedua, lembaga keuangan syariah seperti bank syariah, asuransi syariah (*takaful*), dan perusahaan pembiayaan syariah merupakan pelaku utama dalam implementasi tata kelola keuangan Islam. Mereka bertugas menerjemahkan prinsip-prinsip syariah ke dalam produk dan layanan keuangan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Lembaga ini wajib menerapkan sistem pengendalian internal yang memastikan operasional lembaga tetap berada dalam koridor syariah. Pengembangan unit kepatuhan syariah (*sharia compliance unit*), sistem manajemen risiko syariah, dan pelaporan syariah menjadi instrumen penting dalam penguatan tata kelola internal. Selain itu, lembaga keuangan syariah memiliki tanggung jawab sosial seperti menyalurkan dana zakat perusahaan, dana sosial syariah (*qard hasan*), dan

berpartisipasi dalam program CSR berbasis Islam (Ali et al., 2022). Dengan menjalankan tanggung jawab ini, lembaga keuangan syariah tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada keberkahan dan kemaslahatan.

Ketiga, Dewan Pengawas Syariah (DPS) memiliki peran fundamental dalam menjamin kepatuhan syariah (*shariah compliance*). DPS bertindak sebagai organ independen dalam struktur lembaga keuangan syariah yang memberikan opini dan rekomendasi hukum terhadap produk dan aktivitas bisnis yang dijalankan. Fungsi utama DPS mencakup: memberikan fatwa operasional, melakukan review syariah, audit syariah, serta menyusun laporan kepatuhan syariah tahunan. DPS juga menjadi jembatan antara lembaga keuangan dengan Dewan Syariah Nasional (DSN) yang berada di bawah naungan Majelis Ulama Indonesia (MUI). DSN-MUI bertanggung jawab mengeluarkan fatwa nasional yang menjadi acuan seluruh lembaga keuangan syariah di Indonesia (Hasan et al., 2022). Menurut penelitian oleh Amin et al. (2023), efektivitas DPS sangat dipengaruhi oleh independensi, kompetensi fikih dan keuangan, serta kapasitas pengawasan mereka. Oleh karena itu, peningkatan kualitas dan integritas DPS menjadi aspek penting dalam penguatan Islamic Financial Governance.

Keempat, lembaga penyusun standar internasional seperti AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions) dan IFSB memiliki peran strategis dalam mengembangkan standar tata kelola keuangan syariah secara global. AAOIFI, yang berbasis di Bahrain, telah mengeluarkan ratusan standar akuntansi, auditing, etika, dan tata kelola berbasis syariah yang digunakan di lebih dari 40 negara. Standar-standar ini memberikan pedoman teknis kepada lembaga keuangan Islam dalam menjalankan pelaporan keuangan yang transparan dan sesuai syariah (AAOIFI, 2021). AAOIFI juga menerbitkan *Shariah Standards* yang menjadi rujukan dalam merancang produk keuangan syariah seperti murabahah, ijarah, sukuk, dan lainnya. Di sisi lain, IFSB lebih menekankan pada pengembangan regulasi prudensial dan pengawasan makro, seperti pengukuran kecukupan modal berbasis syariah, manajemen likuiditas, dan tata kelola risiko syariah. Kolaborasi antara AAOIFI dan IFSB memperkuat

tata kelola secara struktural dan memperkuat legitimasi sistem keuangan Islam di mata global (Kammer et al., 2021).

Kelima, institusi sosial Islam seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Lembaga Amil Zakat (LAZ), dan lembaga wakaf memainkan peran penting dalam Islamic Financial Governance dari sisi keuangan sosial Islam. Dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) yang dikelola oleh lembaga-lembaga ini harus tunduk pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel. Penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan zakat, sistem distribusi yang berbasis data mustahik, serta audit independen merupakan bagian dari tata kelola yang harus diterapkan. Studi oleh Rosman et al. (2021) menunjukkan bahwa integrasi antara keuangan sosial Islam dan lembaga keuangan komersial syariah dapat mendorong tercapainya keadilan sosial dan memperkuat legitimasi sistem keuangan Islam. Misalnya, wakaf produktif dapat dikolaborasikan dengan pembiayaan mikro berbasis akad syariah seperti mudharabah dan murabahah.

Selain kelima lembaga utama tersebut, peran perguruan tinggi, pusat riset syariah, serta asosiasi industri syariah seperti Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo) juga sangat penting. Mereka berkontribusi dalam pengembangan literasi tata kelola syariah, pelatihan bagi pengurus dan auditor syariah, serta menjadi mitra strategis dalam perumusan kebijakan nasional. Kolaborasi antara sektor keuangan, regulator, dan akademisi menciptakan ekosistem yang mendukung penguatan Islamic Financial Governance yang tidak hanya sesuai prinsip syariah, tetapi juga responsif terhadap dinamika pasar global.

D. Relevansi Islamic Financial Governance dalam Konteks Global

Islamic Financial Governance (IFG) merupakan kerangka tata kelola keuangan yang didasarkan pada prinsip-prinsip syariah Islam dan bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas keuangan berjalan sesuai dengan nilai-nilai etika, keadilan, dan kepatuhan terhadap hukum Islam. Dalam beberapa dekade terakhir, IFG telah mendapatkan perhatian yang signifikan di tingkat global karena dinilai mampu

menjadi alternatif sistem keuangan yang lebih stabil, etis, dan inklusif, terutama pasca krisis keuangan global tahun 2008. Relevansi IFG dalam konteks global tidak hanya terbatas pada negara-negara mayoritas Muslim, tetapi juga menjangkau kawasan non-Muslim yang mulai mengakui potensi dan nilai tambah dari tata kelola keuangan Islam.

Salah satu dimensi penting yang menjadikan IFG relevan secara global adalah orientasi etika dan nilai-nilai moral dalam pengelolaan keuangan. Di tengah meningkatnya kritik terhadap kapitalisme ekstrem dan praktik keuangan spekulatif, Islamic Financial Governance hadir dengan menekankan transparansi, keadilan kontraktual, dan kepatuhan syariah sebagai standar operasional. Nilai-nilai tersebut menjadi daya tarik tersendiri dalam sistem keuangan internasional yang mulai mencari alternatif sistem yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan sosial dan prinsip etis (Dusuki & Abozaid, 2020). Berbagai institusi keuangan global seperti International Monetary Fund (IMF) dan World Bank bahkan telah mulai menaruh perhatian pada sistem keuangan Islam sebagai model tata kelola yang potensial untuk mendukung keuangan inklusif dan pembangunan berkelanjutan (IMF, 2021).

Di sisi lain, pertumbuhan pesat industri keuangan syariah di tingkat global turut memperkuat kebutuhan terhadap tata kelola keuangan Islam yang terstandarisasi dan andal. Data dari Islamic Financial Services Board (IFSB) menunjukkan bahwa aset keuangan Islam secara global telah mencapai lebih dari USD 3 triliun pada tahun 2023, dengan pertumbuhan tahunan rata-rata sebesar 10–12% (IFSB, 2023). Pertumbuhan ini tidak hanya terjadi di negara-negara Organisasi Kerja Sama Islam (OKI), tetapi juga di negara-negara seperti Inggris, Luksemburg, Jepang, dan Afrika Selatan yang telah membuka diri terhadap investasi dan produk keuangan berbasis syariah. Dalam konteks ini, Islamic Financial Governance menjadi sangat penting karena menyediakan kerangka yang menjamin integritas, kepercayaan, dan konsistensi dalam pelaksanaan prinsip-prinsip syariah lintas yurisdiksi.

Relevansi global dari IFG juga terlihat dalam kemampuannya untuk mengakomodasi kebutuhan ekonomi berbasis nilai (*value-based*

economy). Prinsip maqashid syariah yang menjadi landasan IFG mendorong lembaga keuangan untuk tidak hanya mencari keuntungan finansial, tetapi juga menciptakan dampak sosial yang positif, seperti pengentasan kemiskinan, pengembangan sektor UMKM, dan pelestarian lingkungan. Dalam kerangka Sustainable Development Goals (SDGs), prinsip-prinsip dalam Islamic Financial Governance seperti pengelolaan zakat, wakaf produktif, dan pembiayaan mikro syariah telah terbukti mampu memperkuat pembangunan berkelanjutan di berbagai negara (Salleh et al., 2021). Oleh karena itu, IFG memiliki potensi besar untuk berkontribusi dalam agenda global seperti green finance dan ekonomi inklusif berbasis etika.

Kerangka tata kelola syariah yang bersifat universal dan adaptable juga menjadi alasan mengapa Islamic Financial Governance semakin relevan di tingkat internasional. Lembaga-lembaga standar internasional seperti AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions) dan IFSB telah menyusun panduan dan standar tata kelola syariah yang dapat diadopsi oleh berbagai negara, tanpa mengesampingkan keragaman budaya dan sistem hukum lokal. Kehadiran standar tata kelola ini membantu meningkatkan kredibilitas lembaga keuangan syariah di mata investor global serta mempermudah harmonisasi praktik keuangan syariah lintas negara (AAOIFI, 2022).

Di tengah kemajuan teknologi digital, relevansi Islamic Financial Governance juga semakin menonjol dalam kaitannya dengan pengawasan terhadap inovasi keuangan berbasis teknologi (fintech). Teknologi keuangan menghadirkan tantangan baru dalam aspek kepatuhan syariah, transparansi data, dan perlindungan konsumen. Oleh karena itu, IFG harus terus diperkuat melalui pendekatan regulasi yang responsif dan kolaboratif. Negara seperti Malaysia dan Indonesia telah mengembangkan kerangka pengawasan fintech syariah yang berbasis prinsip-prinsip tata kelola Islam, seperti sistem sandbox regulasi, fatwa digital, dan audit syariah berbasis blockchain (Shaikh & Ali, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa IFG mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman dan teknologi tanpa kehilangan substansi nilai-nilainya.

Lebih jauh lagi, dalam konteks geopolitik dan stabilitas ekonomi global, Islamic Financial Governance menawarkan pendekatan alternatif terhadap krisis keuangan. Lembaga keuangan Islam yang tunduk pada prinsip IFG umumnya lebih tahan terhadap guncangan ekonomi karena struktur pembiayaannya berbasis aset nyata (asset-backed) dan tidak mengandalkan instrumen derivatif spekulatif. Sistem risk sharing yang diadopsi melalui akad seperti musyarakah dan mudharabah memungkinkan distribusi risiko yang lebih adil antara lembaga keuangan dan nasabah (Kammer et al., 2021). Hal ini membuat tata kelola keuangan Islam relevan sebagai sistem yang tidak hanya stabil secara internal, tetapi juga resilien terhadap tekanan eksternal.

Dengan mempertimbangkan dinamika ekonomi global yang semakin menuntut transparansi, keadilan sosial, dan keberlanjutan, Islamic Financial Governance tidak lagi dapat dipandang sebagai sistem tata kelola eksklusif untuk komunitas Muslim semata. Ia justru berkembang menjadi model tata kelola alternatif yang relevan secara universal dan berkontribusi nyata terhadap keuangan global yang lebih berkeadilan. Dukungan dari lembaga internasional, pembuat kebijakan nasional, dan akademisi global menjadi krusial untuk memperkuat ekosistem IFG, termasuk dari sisi regulasi, pendidikan, dan literasi publik. Transformasi sistem keuangan global yang lebih etis, transparan, dan inklusif tidak dapat terwujud tanpa tata kelola yang menjunjung tinggi prinsip spiritual, sosial, dan ekonomi seperti yang ditawarkan oleh Islamic Financial Governance.

Referensi

- AAOIFI. (2021). *Shariah Standards 2021*. Bahrain: Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions.
- AAOIFI. (2022). *Governance Standards for Islamic Financial Institutions*. Bahrain: Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions.
- Amin, H., Rahman, A. A., & Hamid, M. A. (2023). Strengthening Shariah Governance in Islamic Financial Institutions: The Role of Regulatory Frameworks. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 15(1), 35–52. <https://doi.org/10.1108/IJIF-12-2021-0263>
- Dusuki, A. W., & Abozaid, A. (2020). The Framework of Shariah Governance and Its Implications for Islamic Financial Institutions. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(2), 215–231. <https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2019-0147>
- Hasan, R., Aziz, M. R. A., & Shukor, Z. A. (2022). Enhancing the Role of Shariah Supervisory Board: A Governance Perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(2), 201–219. <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2021-0121>
- IFSB (2020). *Core Principles for Islamic Finance Regulation (CPIFR)*. Kuala Lumpur: Islamic Financial Services Board.
- IFSB. (2023). *Islamic Financial Services Industry Stability Report 2023*. Kuala Lumpur: Islamic Financial Services Board.
- Kammer, A., Norat, M., Piñón, M., & Prasad, A. (2021). *Islamic Finance: Opportunities, Challenges, and Policy Options*. International Monetary Fund Working Paper WP/21/10.
- Khan, T., & Ullah, M. (2020). Shariah Governance Practices in Islamic Finance: A Comparative Analysis. *Journal of Islamic Business and Management*, 10(2), 342–357.
- Mansour, W., Hassan, M. K., & Bukhari, F. A. (2022). Shariah Governance in Islamic Finance: An Overview and Future Directions. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(1), 45–66. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2021-0194>

- OJK. (2022). Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah 2020–2025. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Rosman, R., Zainuddin, S. S., & Musa, R. (2021). Stakeholder Engagement in Islamic Finance Governance: A Qualitative Approach. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(2), 288–304. <https://doi.org/10.1108/IJIF-02-2020-0041>
- Salleh, M. S., Hamat, M., & Yusoff, A. S. (2021). Maqasid Shariah in Financial Governance: A Conceptual Framework. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(4), 774–791. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2020-0031>
- Shaikh, S. A., & Ali, M. (2021). Fintech in Islamic Finance: Theory and Practice. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 7(1), 1–22.

Profil Penulis



Dr. Eko Sudarmanto, SE., MM., CHMQ

Lahir di Boyolali, anak kedua dari pasangan Dulkarim dan Sunarti. Peraih rekor MURI (Museum Rekor-Dunia Indonesia) atas disertasi ilmiahnya ini adalah lulusan Program Doktor di Universitas Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Al-Quran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Program Studi Magister Manajemen (MM) di Universitas Muhammadiyah Tangerang, Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta, Program Diploma di Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta. Pelatihan dan sertifikasi kompetensi: ISO 9001:2015 Internal Quality Auditor, ISO 27001:2013 Fundamental Information Security Management System, Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP), Certified of Sharia Fintech (CSF), Certified Fundamental Tax (C.FTax), dan Certified Holistic Management in Quran (CHMQ). Pada awal tahun 2023, Penulis menjadi salah satu pendiri Lembaga Pelatihan dan Sertifikasi SSQ Holistik Internasional di Malang – Jawa Timur. Penulis adalah Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia,

sejak tahun 2015. Sebelumnya lebih dari 20 tahun sebagai praktisi di salah satu bank swasta terbesar di Indonesia cabang Jakarta. Penulis dapat dihubungi melalui surel: ekosudarmanto.umt@gmail.com

Good Financial Governance merupakan buku yang membahas secara komprehensif konsep, prinsip, dan praktik tata kelola keuangan yang baik di era modern. Di tengah meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam pengelolaan keuangan, buku ini hadir untuk memberikan landasan teoritis sekaligus panduan praktis bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan, baik di sektor publik maupun swasta.

Buku ini terdiri dari berbagai topik penting yang disusun secara sistematis, mulai dari konsep dasar dan regulasi terkait tata kelola keuangan, peran lembaga keuangan dan audit, sistem pengendalian internal, manajemen risiko, hingga transparansi dan akuntabilitas. Pembahasan juga diperluas dengan isu-isu terkini, seperti pemanfaatan teknologi dan digitalisasi, penguatan etika dan budaya organisasi, serta pengukuran kinerja keuangan yang efektif.

Salah satu keunggulan buku ini adalah pendekatannya yang lintas sektor dan multidisipliner, termasuk pembahasan mengenai *Islamic Financial Governance* sebagai perspektif alternatif dalam tata kelola keuangan yang beretika dan berkeadilan.

Ditulis oleh para akademisi dan praktisi yang kompeten di bidangnya, buku ini sangat sesuai untuk mahasiswa, dosen, auditor, pengelola keuangan, hingga pembuat kebijakan yang ingin memahami dan menerapkan prinsip *Good Financial Governance* dalam organisasi mereka. Dengan bahasa yang jelas dan terstruktur, buku ini diharapkan menjadi kontribusi nyata dalam membangun sistem keuangan yang profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Good Financial Governance



Penerbit Minhaj Pustaka
www.minhajpustaka.id
IG: @minhajpustaka

