

UTS
MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen Kuangan Sektor Publik
(Financial Management and Accounting in the Public Sector)
“Gary Bandy”

Sinta Cempaka
2426061014



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Abstrak

Manajemen keuangan sektor publik merupakan disiplin yang fokus pada pengelolaan dana publik secara efisien, transparan, dan akuntabel. Gary Bandy menekankan bahwa pengelolaan keuangan publik harus diarahkan pada pencapaian kepentingan masyarakat, bukan keuntungan ekonomi semata. Paper ini membahas kerangka teori Gary Bandy tentang pengelolaan keuangan publik, prinsip-prinsipnya, serta implementasinya di organisasi sektor publik Indonesia, termasuk tantangan yang dihadapi dan rekomendasi ke depan. Manajemen keuangan sektor publik sangat krusial dalam memastikan bahwa dana publik digunakan secara bertanggung jawab dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Seiring meningkatnya tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas, teori dan praktik pengelolaan keuangan publik berkembang. Gary Bandy merupakan salah satu akademisi yang memberikan kontribusi penting dalam pemikiran mengenai keuangan sektor publik modern. Pada paper ini penulis ingin mengambil contoh penerapan manajemen keuangan sektor publik pada organisasi publik Dinas Pendidikan.

Kata kunci: Manajemen, keuangan, akuntabilitas, organisasi publik.

1. Pendahuluan

Manajemen keuangan sektor publik merupakan suatu kerangka kerja yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan dan evaluasi keuangan dalam organisasi publik. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel demi pelayanan publik dan pembangunan masyarakat. Paper ini membahas konsep dan prinsip manajemen keuangan sektor publik, meninjau tantangan yang dihadapi, serta memperlihatkan contoh penerapan di organisasi publik di Indonesia.

Manajemen keuangan sektor publik berbeda dengan sektor swasta karena berfokus pada pelayanan masyarakat, bukan profit. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran harus transparan, partisipatif, dan akuntabel. Dalam konteks ini pemerintah bertindak sebagai pengelola anggaran yang bertanggungjawab kepada publik secara transparan dan akuntabilitas.

1.1. Konsep Manajemen Keuangan Sektor Publik

Menurut Gary Bandy (2023), manajemen keuangan sektor publik mencakup proses: Perencanaan anggaran, pelaksanaan dan pengawasan anggaran, pelaporan keuangan, evaluasi kinerja keuangan. Adapun tahapan dari pengelolaan keuangan publik, yakni:

- a. perumusan anggaran, yang mencakup perencanaan keuangan strategis dan persiapan rincian anggaran;
- b. persetujuan anggaran, yang mencakup perdebatan dan persetujuan legislatif;
- c. pelaksanaan anggaran, di mana pengumpulan dan pengeluaran uang sebenarnya terjadi, dan termasuk akuntansi dan pemantauan anggaran;
- d. pengawasan anggaran, yang mencakup pelaporan dan audit.

Tahapan-tahapan pengelolaan keuangan publik ini memang saling berkaitan, dengan evaluasi yang menjadi masukan dalam penyusunan anggaran, tetapi pengawasan harus dilakukan setelah periode anggaran berakhir agar dapat menjadi masukan dalam penyusunan anggaran periode berikutnya.

Manajemen keuangan sektor publik dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan publik berupa barang dan jasa. Ada banyak barang dan jasa yang diinginkan tetapi tidak dapat disediakan secara efektif oleh ekonomi pasar bebas. Pemerintah dapat, dan

memang, mengatasi kegagalan pasar ini dengan menyediakan barang dan jasa menggunakan sumber daya pemerintah. Sebagian dari penyediaan ini bersifat langsung, menggunakan pegawai pemerintah dan sumber daya lainnya; dan sebagian lagi ditugaskan oleh pemerintah untuk disediakan oleh aktor lain, seperti perusahaan swasta atau lembaga swadaya masyarakat (LSM). Sektor publik menyediakan dua jenis barang: barang publik dan barang jasa (Novianti, 2015).

Barang publik adalah komoditas yang tidak bersaing dan tidak dapat dikecualikan. Tidak bersaing berarti konsumsi komoditas tersebut tidak mengurangi ketersediaannya bagi orang lain, sementara tidak dapat dikecualikan berarti tidak ada seorang pun yang dapat secara efektif dikecualikan dari menikmati manfaat komoditas tersebut. Selanjutnya, Barang jasa (dan layanan) yang berjasa, berbeda dengan barang publik, adalah komoditas yang dapat dikecualikan tetapi menghasilkan eksternalitas positif, yang berarti terdapat manfaat bagi masyarakat yang tidak diperhitungkan oleh individu yang mengonsumsinya.

1.2. Sumber dan Pengelolaan Keuangan Sektor Publik

Pemerintah mendapatkan uang tidak hanya dari pajak. Selain pajak, mereka mendapatkan sebagian pendapatannya dari biaya dan pungutan, dari properti dan investasi, dari hibah, sumbangan dan warisan dan dari pinjaman. Dan layanan publik tidak hanya disediakan oleh pemerintah, baik nasional maupun lokal. Layanan disediakan oleh badan amal, organisasi sukarela, kelompok berbasis agama dan filantropis serta berbagai layanan yang disediakan oleh organisasi sektor swasta baik di bawah kontrak langsung dengan badan publik atau dalam beberapa cara diatur oleh pemerintah (Fajar dkk, 2023).

Dalam arti tertentu, uang publik adalah uang yang mungkin disebut sebagai uang pembayar pajak. Hal ini tidak berlaku secara hukum. Setelah Anda membayar utang pajak kepada pemerintah, uang tersebut menjadi milik pemerintah dan pemerintah dapat memilih kapan, di mana, dan bagaimana membelanjakannya. Hal ini sama seperti utang lain yang dibayarkan oleh seseorang atau bisnis. Uang pembayar pajak juga agak menyesatkan karena pemerintah membelanjakan lebih dari sekadar uang yang mereka kumpulkan sebagai pajak. Terlepas dari kerumitan hukumnya, warga negara melihat uang yang telah mereka bayarkan ke pemerintah dengan cara yang berbeda dengan uang yang telah mereka bayarkan ke organisasi nirlaba.

1.3. Tujuan dan Tantangan Manajemen Keuangan di Sektor Publik

Adapun tujuan manajemen keuangan sektor publik adalah meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara, mengoptimalkan penggunaan dana publik untuk pelayanan, menciptakan tata kelola keuangan yang baik dan mencegah penyimpangan, menunjang pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif. Dalam mencapai tujuan tersebut tentu saja organisasi sektor publik menghadapi tantangan seperti tantangan (Prasetyo, 2023):

- a. Kapasitas SDM yang masih rendah dan kurangnya kompetensi akuntansi publik.
- b. Infrastruktur sistem keuangan yang belum terintegrasi.
- c. Praktek korupsi, kolusi, nepotisme masih menghambat akuntabilitas.
- d. Kultur birokrasi yang masih top-down dan kurang partisipatif.
- e. Perubahan regulasi yang cepat membuat adaptasi sulit.
- f. Konflik antar institusi dalam pengelolaan anggaran.
- g. Data keuangan yang belum bebas diakses masyarakat.
- h. Pengawasan internal dan eksternal yang belum optimal (misalnya Inspektorat, BPK).

1.4. Pendekatan Keuangan Sektor Publik

Pendekatan dalam sistem anggaran publik tersebut cenderung memiliki karakteristik umum sebagai berikut (Samekto dkk, 2025):

1. Komprehensif/komparatif
2. Terintegrasi dan lintas departemen
3. Proses pengambilan keputusan yang rasional
4. Berjangka panjang
5. Spesifikasi tujuan dan perangkingan prioritas
6. Analisis total cost dan benefit (termasuk *opportunity*)
7. Berorientasi input, output, dan outcome (*value for money*), bukan sekedar input.
8. Adanya pengawasan kinerja.

Adapun pembaruan dalam prinsip manajemen keuangan yang diperlukan untuk mengontrol kebijakan keuangan tersebut meliputi: akuntabilitas, *value for money*, kejujuran dalam mengelola keuangan publik, transparansi (Seran, 2021)

Akuntabilitas

adalah prinsip pertanggungjawaban publik yang berarti bahwa proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Akuntabilitas mensyaratkan bahwa pengambil keputusan berperilaku sesuai dengan mandat yang diterimanya. Untuk ini, perumusan kebijakan, bersamasama dengan cara dan hasil kebijakan tersebut harus dapat diakses dan dikomunikasikan secara vertikal maupun horizontal dengan baik (Qisthy dkk, 2025).

Value for Money

Artinya diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu padaharga yang paling murah. Efisiensi berarti bahwa penggunaan dana masyarakat (*public money*) tersebut dapat menghasilkan output yang maksimal (berdaya guna). Efektivitas berarti bahwa penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target-target atau tujuan kepentingan publik.

Kejujuran

Dalam Manajemen Keuangan Publik (*Probity*) Manajemen keuangan publik harus dipercayakan kepada staf yang memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi, sehingga kesempatan untuk korupsi dapat diminimalkan.

Transparansi

Adalah keterbukaan pemerintah dalam membuat kebijakankebijakan keuangan daerah sehingga dapat diketahui dan diawasi oleh DPRD dan masyarakat. Transparansi manajemen keuangan daerah pada akhirnya akan menciptakan horizontal accountability antara pemerintah daerah dengan masyarakatnya sehingga tercipta pemerintahan daerah yang bersih, efektif, efisien, akuntabel, dan responsif terhadap aspirasi dan kepentingan masyarakat.

1.5 Akuntansi Sektor Publik

Semua jenis usaha, kecuali usaha mikro terkecil, menyusun laporan keuangan menggunakan basis akrual. Basis ini menyesuaikan waktu pengeluaran dan pendapatan serta mengakui bahwa, pada setiap tanggal tertentu, terdapat aset dan liabilitas yang berkaitan dengan masa depan. Basis akuntansi ini wajib digunakan jika laba ingin dihitung, dan sejumlah besar peraturan dan standar akuntansi bertujuan untuk meyakinkan pengguna laporan keuangan tentang keandalan dan keterbandingan laporan keuangan. Isu-isu terkait harapan dan akuntabilitas publik dibahas lebih rinci dalam apakah mereka harus bepergian dengan jet pribadi atau tidak. Warga negara, baik pembayar pajak maupun bukan, tertarik pada bagaimana uang publik digunakan (atau disalahgunakan) (Aris,2023).

Perbedaan utama yang perlu disebutkan di sini adalah bahwa organisasi sektor swasta menyusun laporan laba rugi, sementara organisasi nirlaba menyusun 'laporan pendapatan dan pengeluaran' atau 'laporan keuangan'. Penyusunan laporan ini menggunakan praktik akuntansi yang konsisten dengan praktik akuntansi di sektor swasta. Namun, terdapat beberapa perbedaan penting yang perlu digarisbawahi secara singkat di sini. Pertama, sektor swasta hanya berfokus pada transaksi pertukaran. Artinya, transaksi di mana para pihak bertukar barang yang mereka nilai secara umum setara. Khususnya, penjualan suatu produk mengharuskan penjual dan pembeli menyepakati harga, dan terjadi pertukaran produk dengan uang. Demikian pula, karyawan menukar waktu dan tenaga mereka dengan uang, dan sebagainya. Sebagian besar transaksi yang dilakukan oleh pemerintah juga merupakan transaksi pertukaran, tetapi tidak semuanya. Memungut dan menagih pajak bukanlah transaksi pertukaran. Wajib pajak tidak menerima imbalan apa pun (secara langsung) atas uang yang mereka bayarkan kepada pemerintah. Demikian pula, pelanggar yang harus membayar denda tidak ikut serta dalam transaksi pertukaran.

2. Studi Kasus: Penerapan Keuangan Sektor Publik Pada Dinas Pendidikan

Dinas Pendidikan merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang mengelola anggaran besar, khususnya untuk program pendidikan dasar, menengah, hingga non-formal. Dana yang dikelola berasal dari APBD, Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan BOS. Adapun Proses Manajemen Keuangan di Dinas Pendidikan

a. Perencanaan dan Penganggaran

1. Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Renstra Dinas Pendidikan.
2. Metode anggaran berbasis kinerja digunakan untuk menghubungkan anggaran dengan output, seperti peningkatan angka partisipasi sekolah, pengadaan sarana, dan pelatihan guru.
3. Menyusun rencana anggaran berdasarkan kebutuhan nyata pendidikan, bukan kepentingan politik.
4. Menentukan alokasi dana dari berbagai sumber, baik dari pemerintah pusat, daerah, maupun masyarakat.
5. Mempertimbangkan aspek efisiensi dalam perencanaan agar sumber daya yang ada dapat memberikan hasil maksimal.

b. Pelaksanaan dan Penatausahaan

1. Realisasi anggaran dilakukan oleh masing-masing bidang (misalnya bidang sarpras atau kurikulum).
2. Pembayaran dilakukan melalui mekanisme SP2D oleh BPKAD.

c. Pelaporan

1. Laporan keuangan dibuat secara periodik dalam bentuk LRA (Laporan Realisasi Anggaran) dan disampaikan ke BPKAD dan BPK.
2. Evaluasi dilakukan oleh Inspektorat Daerah, DPRD, dan BPK.
3. Melakukan pembukuan yang akurat untuk mencatat semua transaksi keuangan.
4. Menggunakan sistem informasi manajemen keuangan berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam proses pelaporan dan pencairan dana.
5. Menyusun laporan keuangan secara komprehensif yang mencakup pendapatan, pengeluaran, piutang, dan lain-lain (Marlena, 2018).

6. Memastikan laporan keuangan mudah dipahami oleh berbagai pemangku kepentingan.

d.Pengawasan

1. Melakukan pengawasan rutin terhadap penggunaan anggaran.
2. Mengevaluasi efektivitas anggaran dalam mencapai tujuan pendidikan dan efisiensi penggunaan dana.
3. Menggunakan hasil evaluasi untuk melakukan tindakan koreksi terhadap program yang tidak efektif.

e. Pertanggungjawaban

1. Menyampaikan pertanggungjawaban keuangan secara berkala dan transparan kepada pihak yang berwenang dan publik.
2. Membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh dinas pendidikan dan sekolah.

Permasalahan Dalam Penerapan Manajemen Keuangan

1. Keterlambatan penyerapan anggaran, terutama untuk DAK fisik.
2. Tidak optimalnya sistem pelaporan keuangan karena sebagian sekolah belum memiliki tenaga akuntansi.
3. Risiko penyalahgunaan BOS di tingkat sekolah akibat minimnya pengawasan.
4. Kurangnya pelibatan publik dalam perencanaan program pendidikan.

Kesesuaian dengan Teori Gary Bandy

Budgeting, sudah menggunakan anggaran berbasis kinerja namun belum sepenuhnya konsisten di level sekolah.

Financial Reporting, sudah ada, namun belum seragam di semua unit sekolah, masih manual atau semi digital.

Auditing, terdapat audit oleh Inspektorat dan BPK namun efektivitas masih perlu ditingkatkan.

Value for Money, sebagian besar program belum terukur, belum semua program dievaluasi hasil/outputnya.

Accountability, laporan tersedia, tapi partisipasi publik minim, transparansi masih terbatas

Program Dinas Kependidikan Yang Menerapkan Manajemen Keuangan Sektor Publik

Program dinas pendidikan yang memerlukan anggaran meliputi program pembiayaan pendidikan seperti beasiswa (KIP Kuliah), peningkatan kualitas kurikulum dan asesmen, digitalisasi sekolah, serta revitalisasi pendidikan vokasi. Selain itu, anggaran juga dibutuhkan untuk program-program prioritas lainnya seperti Sekolah Penggerak, Guru Penggerak, dan program Kampus Merdeka, serta untuk layanan operasional, manajemen guru, dan pengembangan infrastruktur seperti pembangunan ruang komputer dan laboratorium.

Program Prioritas Utama

1. Pembiayaan Pendidikan: Termasuk program beasiswa afirmasi (KIP Kuliah) dan pencairan dana BOS secara langsung.
2. Peningkatan Kualitas Kurikulum dan Asesmen: Untuk perbaikan materi pelajaran dan sistem evaluasi seperti Asesmen Kompetensi Minimum.
3. Digitalisasi Sekolah: Pengembangan infrastruktur dan platform digital untuk mendukung proses belajar mengajar.
4. Sekolah Penggerak dan Guru Penggerak: Program untuk membentuk sekolah dan guru yang inovatif dan berdedikasi.
5. Revitalisasi Pendidikan Vokasi: Memperkuat pendidikan kejuruan agar relevan dengan kebutuhan industri.
6. Program Kampus Merdeka: Program yang memberikan keleluasaan bagi mahasiswa dalam memilih mata kuliah dan kegiatan lain.
7. Pemajuan Budaya dan Bahasa: Program untuk melestarikan dan memajukan budaya serta bahasa daerah.

Layanan dan Operasional

Manajemen dan Administrasi Guru: Meliputi mutasi, cuti, kenaikan pangkat, dan pemberian tunjangan (TPG, Tamsil, TPP) untuk guru dan tenaga kependidikan.

1. Manajemen Keuangan Sekolah: Program seperti Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang memerlukan sistem untuk pencatatan, perencanaan, dan pelaporan anggaran.
2. Infrastruktur dan Sarana Prasarana: Pembangunan dan pemeliharaan fasilitas seperti gedung perpustakaan, ruang komputer, dan laboratorium.

Program Lainnya

1. Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi: Melalui Program Indonesia Pintar (PIP) dan program dukungan mahasiswa lainnya.
2. Transformasi Sistem Pendaftaran Murid Baru (SPMB): Pembaruan sistem untuk proses penerimaan peserta didik baru yang lebih efisien.
3. Program Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Kepemimpinan: Melalui pengembangan sistem manajemen kinerja guru dan kepala sekolah.

Prinsip-prinsip kunci

Keadilan: Alokasi pendanaan disesuaikan dengan kemampuan masing-masing daerah dan kebutuhan sekolah.

Efisiensi: Penggunaan sumber daya (waktu, biaya, pikiran) seoptimal mungkin untuk mencapai hasil yang maksimal.

Transparansi: Keterbukaan informasi mengenai sumber, jumlah, rincian penggunaan, dan pertanggungjawaban dana pendidikan.

Akuntabilitas: Penggunaan keuangan sekolah dapat dipertanggungjawabkan kepada publik sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan (Raniwihati dkk, 2018).

Rekomendasi

1. Penguatan kapasitas bendahara dan kepala sekolah dalam akuntansi publik.
2. Implementasi digital financial reporting di seluruh satuan pendidikan.
3. Peningkatan partisipasi masyarakat dan komite sekolah dalam perencanaan anggaran.
4. Audit berbasis kinerja (*performance audit*) untuk mengevaluasi dampak anggaran terhadap mutu pendidikan.

Kesimpulan Analisis

Manajemen keuangan sektor publik di Dinas Pendidikan telah mengarah pada penerapan prinsip-prinsip seperti transparansi dan akuntabilitas, namun pelaksanaannya belum merata terutama di tingkat pelaksana teknis seperti sekolah. Sesuai pandangan Gary Bandy, diperlukan penguatan sistem, SDM, dan evaluasi berbasis hasil agar nilai dari setiap pengeluaran publik dapat dioptimalkan.

Daftar Pustaka

Buku:

1. Bandy, Gary. (2023). *Financial Management and Accounting in the Public Sector*. Routledge.
2. Samekto, A., Apriyanto, A., & Rustam, A. (2025). *Buku Ajar Akuntansi Publik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
3. Nofianti, L. (2015). Ringkasan Buku *Public Sector Governance* Pada Pemerintah Daerah.
4. Aris Baharuddin, M. (2023). *Administrasi Bisnis Sektor Publik*. Sultan Publishing.
5. Prasetyo, D. D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik*. PT. RajaGrafindo Persada..

Jurnal:

1. Fajar, D. N., Pradana, M. R., & Azzurri, S. (2023). Analisis Kebijakan Pengelolaan Keuangan Sektor Publik dalam Mewujudkan Good Governance di Pemerintah Kota Gresik. *Journal of Economics Development Issues*, 6(2), 95-105.
2. Raniwihati, S., & Djasuli, M. (2024). Implementasi ISAK 35 dalam penyusunan laporan keuangan sektor pendidikan. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 13(3), 741-747.
3. Marlena, V. (2018). Pengaruh Penerapan Standar Pelaporan Akuntansi Sektor Publik dan Pengawasan Kualitas Pelaporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Provinsi Bengkulu (Studi Kasus: BPKD, Inspektorat, DPMD dan DPRD di Provinsi Bengkulu). *JAZ: Jurnal Akuntansi Unihaz*, 1(2), 39-49..
4. Qisthy, N. A., Putri, V. S., Hairinisah, S., & Meidiyustiani, R. (2025). Peran Akuntansi Manajemen Sektor Publik dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Negara. *Discoveries in Economics and*

Accounting Studies, 1(1), 9-12.

5. Seran, M. S. (2021). *Value For Money*: Suatu Analisis Pengaruh Kinerja Pemerintah Desa terhadap Pengelolaan Keuangan Desa pada Desa Subun Bestobe. *Transparansi: jurnal ilmiah ilmu administrasi*, 4(1), 94-101.