

## SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA SEKTOR PUBLIK

Ayu Dita Rahmawati<sup>1</sup>, Sonny Fransisco Siboro<sup>2</sup>, Liliany Mutiara Dewi Siahaan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Bina Sarana Informatika

Korespondensi penulis: [aydtar@gmail.com](mailto:aydtar@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis teori, praktik, dan penelitian terkini tentang sistem pengendalian manajemen di sektor publik. Penelitian ini mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti buku, jurnal akademik, artikel akademik, dan website serta menggunakan metode tinjauan pustaka.

**Kata kunci:** Sistem Pengendalian Manajemen; Sektor Publik

### LATAR BELAKANG

Pemerintah daerah atau yang sering disebut pemda mempunyai peranan penting dalam pengelolaan dan pembangunan di tingkat daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, pemerintah daerah harus mempunyai sistem pengelolaan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu komponen penting dalam sistem manajemen adalah sistem pengendalian manajemen.

Berikut ini adalah karakteristik sistem pengendalian manajemen sektor publik yang membedakan dengan sistem pengendalian manajemen sektor swasta yaitu kompleksitas adalah struktur organisasi sektor publik yang umumnya lebih kompleks dan hierarkis dibandingkan dengan struktur organisasi sektor swasta. Ketidakpastian yaitu sektor publik sering kali menghadapi ketidakpastian yang lebih besar terkait dengan anggaran, peraturan serta perubahan kebijakan pemerintahan. Akuntabilitas yaitu sektor publik mempunyai tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi terhadap publik dan pemangku kepentingan lainnya. Etika yaitu sektor publik harus menjaga standar etika yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor swasta.

Manajemen organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama tertentu (bagi organisasi bisnis, tujuannya adalah memperoleh keuntungan yang memuaskan).

### KAJIAN TEORITIS

Jurnal yang membahas sistem pengendalian manajemen (SPM) di sektor publik biasanya menggunakan teori dan kerangka kerja yang berbeda untuk menganalisis dan menjelaskan berbagai aspek sistem pengendalian manajemen, seperti:

#### 1. Teori Agensi

Teori ini menjelaskan hubungan antar agen (manajer) dan klien (pemilik atau pemangku kepentingan) dalam organisasi tersebut. Di sektor publik, agen adalah pegawai pemerintah, sedangkan prinsipal adalah warga negara atau wajib pajak. Sistem pengendalian manajemen membantu agen bertindak demi kepentingan terbaik klien dan menghindari penyalahgunaan wewenang mereka untuk keuntungan pribadi.

2. Teori Institusional

Teori ini menjelaskan bagaimana norma, nilai serta aturan sosial mempengaruhi perilaku organisasi. Sistem pengendalian manajemen harus dirancang dan dilaksanakan dengan memperhatikan norma, nilai serta aturan yang berlaku di masyarakat. Hal ini bertujuan untuk memastikan sistem pengendalian manajemen diterima dan didukung oleh berbagai pemangku kepentingan.

3. Teori Kontingensi

Menurut teori ini tidak ada pendekatan sistem pengendalian manajemen yang optimal untuk semua organisasi. Sistem pengendalian manajemen harus disesuaikan dengan konteks dan karakteristik organisasi, seperti ukuran, kompleksitas serta lingkungan eksternal.

4. Model Sistem Pengendalian Manajemen

Berbagai model sistem pengendalian manajemen yang umum digunakan di jurnal sektor publik meliputi:

a. Model Piramida Pengendalian Anthony

Model ini membagi sistem pengendalian manajemen menjadi empat tingkatan yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen, pengendalian operasional serta pengendalian umpan balik.

b. Model Balanced scorecard

Model ini menggunakan empat perspektif untuk mengukur kinerja organisasi yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Model Pengendalian Internal COSO

Model ini menjelaskan lima komponen pengendalian internal yaitu sebagai berikut: lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, serta pemantauan.

5. Pendekatan Empiris

Banyak jurnal sektor publik menggunakan pendekatan ini untuk menganalisis efektivitas sistem pengendalian manajemen. Pendekatan ini mengumpulkan data dari organisasi organisasi sektor publik dan menguji hipotesis tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan berbagai hasil seperti kinerja keuangan, akuntabilitas serta kepatuhan.

6. Studi Kasus

Beberapa jurnal sektor publik telah menggunakan studi kasus untuk menyelidiki penerapan sistem pengendalian manajemen di organisasi sektor publik tertentu. Studi kasus ini memberikan pemahaman lebih dalam mengenai bagaimana sistem pengendalian manajemen dilaksanakan, tantangan yang dihadapi serta hasil yang dicapai.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan analitis. Informasi penelitian diperoleh dari penelitian kepustakaan diperoleh dengan cara mengkaji buku, jurnal, artikel, dan sumber informasi lainnya, khususnya terkait sistem pengendalian manajemen pada sektor publik di Indonesia.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengendalian manajemen tidak terbatas pada pengukuran kinerja, namun mencakup fungsi pengawasan, penetapan standar dan kode etik, termasuk upaya mendorong, menciptakan peluang, dan bertindak memaksa demi kepentingan terbaik organisasi. Sistem pengendalian

manajemen merupakan putaran umpan balik tunggal yang mengukur kinerja, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Pengendalian manajemen juga bersifat proaktif dibandingkan reaktif karena dirancang untuk mencegah masalah yang berdampak negatif bagi organisasi. Oleh karena itu, pengendalian manajemen harus didukung oleh struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan lingkungan yang tepat.

Fokus pengendalian manajemen adalah pada unit organisasi sebagai pusat tanggung jawab sehingga memerlukan struktur organisasi yang konsisten dengan rancangan sistem pengendalian. Proses sistem pengendalian manajemen pada sektor publik terdiri atas beberapa aspek, yaitu:

### 1. Fokus Pengendalian Manajemen

Fokus pengendalian manajemen adalah pada unit organisasi sebagai pusat tanggung jawab sehingga memerlukan struktur organisasi yang konsisten dengan rancangan sistem pengendalian. Proses sistem pengendalian manajemen pada sektor publik terdiri atas beberapa aspek, yaitu:

a. Penetapan Tujuan

Karyawan perlu memahami apa yang ingin dicapai organisasi dan apakah terdapat kesesuaian tujuan berupa kesepakatan antara tujuan organisasi dan tujuan personal.

b. Perumusan Strategi

Strategi mengacu pada bagaimana suatu organisasi menggunakan sumber dayanya untuk mencapai tujuan tertentu

c. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses menentukan program, kegiatan, dan proyek yang akan dilakukan suatu organisasi dan menentukan tingkat alokasi sumber daya yang diperlukan.

d. Penganggaran

Penganggaran adalah suatu proses koordinasi dimana pemerintah, parlemen, dan masyarakat memperdebatkan manfaat relatif dari berbagai alternatif kebijakan dalam mengalokasikan sumber daya yang ada.

e. Operasional

Operasional mengacu pada segala sesuatu yang berkaitan dengan pengoperasian atau fungsionalitas. Operasional dapat digunakan untuk menggambarkan suatu aktivitas, proses, sistem, atau perangkat yang terlibat dalam melakukan tugas atau mencapai suatu tujuan.

f. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan dengan memberikan reward dan punishment untuk mendorong perilaku pegawai yang sejalan dengan kepentingan organisasi. Perlu diketahui bahwa penerapan reward dan punishment tidak hanya mengacu pada kompensasi moneter.

Bisnis pada organisasi publik, perbedaan antara manajemen strategis (sistem manajemen) dan manajemen administratif (manajemen bisnis). Karena pengendalian strategis berkaitan dengan pengaruh lingkungan yang dinamis, maka dilakukan upaya untuk menganalisis apakah strategi organisasi dapat disesuaikan dengan perkembangan yang ada. Sedangkan pengendalian bisnis ini berarti proses berkelanjutan dalam mengelola permasalahan dalam suatu organisasi, seperti apakah karyawan secara konsisten

berperilaku seperti yang diharapkan dan berkinerja baik. Penyebab permasalahan yang timbul dari aspek perilaku pengendalian manajemen adalah:

- a. Kurangnya arahan dari atasan, hal ini ada hubungannya dengan karyawan yang tidak memahami apa yang dicari organisasi. Oleh karena itu, salah satu fungsi sistem manajemen adalah memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Masalah motivasi akibat ketidaksesuaian antara tujuan pribadi dan organisasi.
- c. Keterbatasan pribadi seperti kurangnya pengetahuan dan pengalaman.  
Oleh karena itu, pengendalian manajemen baik yang bersifat formal maupun informal diharapkan dapat menjadi jembatan antara keselarasan tujuan individu dan organisasi. Misalnya pengendalian formal dapat berupa sistem peraturan, penghargaan dan hukuman, sedangkan pengendalian informal dapat berupa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi.

## **2. Konsep dan teori pengendalian sistem manajemen pada pemerintah daerah**

Konsep dan teori pengendalian sistem manajemen pada pemerintah daerah di Indonesia ini didasarkan pada prinsip-prinsip good governance, akuntabilitas dan transparansi. Hal ini mencakup kerangka proses, prosedur dan mekanisme yang memastikan bahwa pemerintah daerah secara efektif merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengendalikan kegiatannya untuk mencapai tujuan.

Elemen utama pengendalian sistem manajemen di pemerintah daerah:

- a. Perencanaan dan Penganggaran Strategis: pemda membuat rencana strategis dan anggaran yang jelas dan selaras dengan tujuan dan prioritasnya. Rencana dan anggaran ini memberkan peta jalan untuk mengalokasikan sumber daya dan mengukur kinerja.
- b. Sistem pengendalian internal: menerapkan sistem pengendalian internal yang kuat untuk melindungi aset publik, mencegah penipuan dan korupsi, dan memastikan keadaan pelaporan keuangan.
- c. Manajemen kinerja bertujuan untuk memrakas kemajuan menuju tujuan strategis dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan lagi. Data kinerja digunakan untuk membuat keputusan dan meminta pertanggungjawaban staf.
- d. Manajemen Risiko: identifikasi, penilaian, dan kelola risiko yang dapat menghalangi anda mencapai tujuan atau mengancam integritas operasi anda. Strategi manajemen risiko dapat membantu mengurangi potensi dampak negatif.
- e. Pemantauan dan Evaluasi: selalu memantau dan mengevaluasi efektifitas pengendalian sistem. Tinjauan dan evaluasi rutin dapat memastikan bahwa pengendalian relevan, tepat, serta berfungsi sebagaimana seharusnya.

Kerangka teoritis pengendalian sistem manajemen terdiri dari:

- a. Manajemen Publik Baru (NPM): NPM menekankan pada pengukuran kinerja, desentralisasi serta pendekatan berbasis pasar dalam manajemen sektor publik. Ia juga menganjurkan penerapan praktik yang serupa bisnis agar meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- b. Balanced Scorecard: balanced scorecard memberikan kerangka manajemen kinerja komprehensif yang mempertimbangkan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini membantu pemerintah daerah mendapatkan pandangan yang seimbang mengenai kinerja mereka.
- c. Kerangka Pengendalian Terintegrasi (COSO): COSO memberikan kerangka kerja sistem pengendalian internal yang mencakup lima komponen yaitu: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas manajemen, informasi dan komunikasi serta aktiivitas pemantauan.

Pengelolaan sistem manajemen pemerintah daerah yang efektif sangat penting untuk menjamin tata kelola yang baik, akuntabilitas, transparansi serta penggunaan sumber daya publik secara efisien. Dengan menerapkan sistem manajemen yang kuat serta mengadopsi kerangka teori yang sesuai, pemerintah daerah dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan, memenuhi misi, dan melayani warganya secara efektif.

### 3. Pelaksanaan Pengendalian Sistem Dilakukan Pada Pemerintah Daerah

Pengendalian sistem pada pemerintah daerah di Indonesia dilakukan melalui berbagai mekanisme dan peraturan yang bertujuan untuk menjamin efektivitas, efisiensi, akuntabilitas serta penyelenggaraan pemerintah.

Berikut beberapa aspek penting dalam sistem pengendalian pada pemerintahan daerah yaitu:

#### a. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Sistem pengendalian intern pemerintah merupakan sistem pengendalian intern pemerintah yang digunakan oleh pimpinan dan seluruh pegawai instansi pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel serta mencapai pelaporan keuangan dan keandalan suatu sistem manajemen yang dilaksanakan secara komprehensif oleh kepatuhan terhadap peraturan hukum dan perlindungan aset nasional.

#### b. Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD)

Laporan keuangan pemerintah daerah merupakan laporan keuangan yang disusun oleh pemerintah daerah yang memuat informasi keuangan pemerintah daerah pada suatu periode akuntansi. Laporan keuangan pemerintah daerah harus disusun dan diserahkan kepada Badan Pemeriksaan Keuangan atau BPK dalam waktu tiga bulan setelah akhir tahun anggaran.

#### c. Audit oleh Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK)

Badan pemeriksa keuangan merupakan lembaga negara yang memiliki kewenangan untuk melakukan pemeriksaan, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara. Badan pemeriksa keuangan berwenang mengeluarkan keterangan dan laporan hasil pemeriksaan lainnya terhadap LKPD kepada DPR, DPD, DPRD, dan Presiden atau Wakil Presiden.

#### d. Mekanisme Pengaduan Masyarakat

Pemerintah daerah harus menyediakan mekanisme pengaduan masyarakat untuk menerima laporan adanya dugaan pelanggaran atau penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pemerintah daerah. Pengaduan masyarakat dapat disampaikan melalui berbagai macam saluran antara lain website, email atau hotline.

#### e. Peran Media Massa dan Masyarakat Sipil

Media massa dan masyarakat sipil memainkan peran penting dalam memantau dan mengelola kinerja pemerintah daerah. Media massa dapat memberikan informasi kepada masyarakat tentang kinerja pemerintah daerah, sementara masyarakat sipil dapat mengadvokasi hak-hak masyarakat dan mendidik mereka tentang cara berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Sistem pengendalian intern pemerintah diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008.

Berikut adalah komponen dari sistem pengendalian intern pemerintah:

- a) Pemantauan: memantau dan mengawasi pelaksanaan pengendalian internal.
- b) Pengendalian misi: memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan aktivitas yang dilakukan.

- c) Pengelolaan kegiatan: menjamin efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan.
  - d) Manajemen pelaporan keuangan: memastikan keandalan pelaporan keuangan.
  - e) Manajemen kepatuhan: memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.
  - f) Pengelolaan pemanfaatan teknologi informasi: menjamin keamanan dan keandalan sistem informasi.
- f. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah merupakan salah satu unsur pengawasan internal pemerintah yang mempunyai misi melakukan pengawasan internal terhadap sistem pengendalian intern pemerintah pada instansi pemerintah. Aparat pengawasan intern pemerintah didirikan berdasarkan perintah eksekutif Nomor 32 Tahun 2014.

Aparat pengawasan intern pemerintah memiliki beberapa jenis yaitu:

- a) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)  
Memberikan pengawasan internal terhadap lembaga pemerintah pusat, tidak termasuk kementerian yang memiliki aparat pengawasan intern pemerintah sendiri.
- b) Inspektorat Jendral (Itjen) melakukan pengawasan intenal terhadap departemen atau lembaga yang memiliki aparat pengawasan intern pemerintah sendiri.
- c) Inspektorat Provinsi melakukan pengawasan internal terhadap lembaga-lembaga negara.
- d) Inspektorat Kabupaten atau Kota melakukan pengawasan intenal terhadap instansi pemerintah kabupaten atau kota.

#### **4. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pengendalian Sistem Manajemen di Pemerintah Daerah**

Efektivitas pengendalian sistem manajemen pada pemerintah daerah (pemda) dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi beberapa aspek seperti:

- 1) Faktor Internal terbagi menjadi empat bagian yaitu:
  - a) Kepemimpinan dan Komitmen: kepemimpinan dan komitmen yaitu dukungan dan komitmen pemerintah daerah dalam menerapkan pengendalian sistem manajemen yang efektif sangatlah penting. Kepemimpinan harus memberikan arahan yang jelas, menyediakan sumber daya yang sesuai, dan menciptakan budaya akuntabilitas dan integritas dalam organisasi.
  - b) Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu pegawai pemerintah daerah harus cukup kompeten untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan sistem manajemen. Hal ini memerlukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan.
  - c) Struktur Organisasi dan Prosedur yang jelas dan efisien mendukung penerapan pengendalian sistem manajemen yang efektif. Struktur organisasi harus konsisten dengan strategi dan tujuan pemerintah negara bagian dan proses kerja harus terdokumentasi dengan baik dan mudah dipahami oleh seluruh pegawai.
  - d) Budaya Organisasi yang proaktif dan mendorong penerapan pengendalian sistem manajemen. Budaya perusahaan harus menjunjung tinggi nilai akuntabilitas, transparansi serta inetgritas.
- 2) Faktor Eksternal terdiri dari empat bagian yaitu:
  - a) Peraturan Perundang-undangan yaitu undang-undang dan peraturan yang jelas serta berguna untuk mengatur sistem pengelolaan kota. Peraturan ini harus memberikan panduan yang jelas dan tidak ambigu kepada pemerintah daerah mengenai penerapan pengendalian sistem manajemen.

- b) Tuntutan Akuntabilitas: meningkatnya tuntutan akuntabilitas dari masyarakat lokal dan pemangku kepentingan lainnya mendorong pemerintah daerah untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sistem pengelolaannya. Hal ini akan mendorong pemerintah daerah untuk menerapkan sistem pengelolaan yang lebih transparan dan akuntabel.
  - c) Persaingan antar daerah: persaingan daerah dalam menarik investasi dan meningkatkan daya saing akan mendorong pemerintah daerah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan serta aset daerah. Tata kelola sistem manajemen yang efektif dapat membantu pemerintah daerah mencapai tujuannya.
  - d) Kondisi Ekonomi dan Politik: kondisi ekonomi dan politik yang stabil mendukung efektivitas pengelolaan sistem manajemen pada pemerintah daerah. Ketidakpastian pemerintah daerah untuk menerapkan pengendalian sistem manajemen yang efektif.
- 3) Faktor Lainnya terdiri dari dua bagian yaitu:
- a) Ketersediaan Dana: sangat penting bahwa sumber daya yang memadai tersedia untuk mendukung penerapan pengendalian sistem manajemen. Dana ini diperlukan untuk mendanai pelatihan sumber daya manusia, pengembangan sistem informasi serta kegiatan manajemen lainnya.
  - b) Keterlibatan Masyarakat Sipil: melibatkan masyarakat sipil dalam proses pemantauan dan evaluasi pengendalian sistem manajemen dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah. Masyarakat sipil dapat berperan dalam memantau pelaksanaan program dan kegiatan kota serta memberi masukan untuk memperbaiki sistem manajemen pada sektor publik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan alat penting bagi organisasi sektor publik untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. SPM membantu memastikan sumber daya digunakan secara optimal, hukum dan peraturan yang berlaku dipatuhi, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Penerapan SPM yang efektif meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi organisasi sektor publik. Penelitian teoretis di jurnal sektor publik berperan penting dalam memahami berbagai aspek SPM dan berkontribusi terhadap pengembangan praktik SPM yang lebih efektif dan efisien. Penelitian SPM di sektor publik dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik penelitian kualitatif dan kuantitatif. Pemahaman operasional merupakan elemen kunci dalam SPM sektor publik. Pemahaman operasional yang jelas dan terukur membantu memastikan SPM berjalan efektif, efisien, akuntabel, dan transparan.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, dikarenakan dengan rahmat dan karunia Tuhan kami dapat menyelesaikan tugas ini untuk menggantikan nilai UTS dan UAS pada semester ini untuk mata kuliah akuntansi sektor publik, tugas ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh nilai akhir ujian semester.

**DAFTAR REFERENSI**

- Admin inspektoratdaerah. (2016). *PERAN INSPEKTORAT DAERAH SEBAGAI APARAT PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH (APIP)*. Inspektoratdaerah.Bulelengkab.Go.Id. <https://inspektoratdaerah.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/peran-inspektorat-daerah-sebagai-aparat-pengawas-internal-pemerintah-apip-85>
- Anggraeni, E. K. (2022). *Pengendalian Manajemen (Management Control) di Sektor Publik*. Jkn.Kemenkeu.Go.Id. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-kalselteng/baca-artikel/14895/Pengendalian-Manajemen-Management-Control-di-Sektor-Publik.html>
- anzsog.edu.au. (2020). *No Title Has New Public Management improved public services?* Anzsog.Edu.Au. <https://anzsog.edu.au/research-insights-and-resources/research/has-new-public-management-improved-public-services/>
- bakertilly.com. (2019). *Kerangka pengendalian internal COSO dan proses pengendalian internal perusahaan Anda*. Bakertilly.Com. <https://www.bakertilly.com/insights/the-coso-internal-control-framework-and-your-companys>
- bpkp.go.id. (2009). *Reviu LKPD, Pemprov Maluku Utara dan BPKP Bersinergi*. Bpkp.Go.Id. [https://www.bpkp.go.id/berita/read/3660/7300/Reviu-LKPD-Pemprov-Maluku-Utara-dan-BPKP-Bersinergi.bpkp#:~:text=Laporan Keuangan Pemerintah Daerah \(LKPD,pengelolaan keuangan negara kepada publik.](https://www.bpkp.go.id/berita/read/3660/7300/Reviu-LKPD-Pemprov-Maluku-Utara-dan-BPKP-Bersinergi.bpkp#:~:text=Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD,pengelolaan keuangan negara kepada publik.)
- Eko Prasetyo, S., Burhan, M., & Apriyanto, G. (2021). Company Performance Appraisal Using the Balance Scorecard Method To Improve Performance in Public Companies Jasa Tirta I. *Profit*, 15(01), 1–7. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2021.015.01.1>
- Inspektorat.tegalkab.go.id. (2017). *Revitalisasi Pengawasan Intern Pemerintahan Daerah Melalui Inspektorat*. Inspektorat.Tegalkab.Go.Id. <https://inspektorat.tegalkab.go.id/2017/08/25/eksistensi-dan-revitalisasi-internal-kontrol-pemerintahan-daerah-melalui-inspektorat-daerah/#:~:text=Sebagai pengawas internal%2C Inspektorat Daerah,dinamisator dalam menyukseskan pembangunan daerah>
- Jdih.kemenkeu.go.id. (2006). *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 15 TAHUN 2006 TENTANG BADAN PEMERIKSA KEUANGAN*. Jdih.Kemenkeu.Go.Id. <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2006/15tahun2006uu.htm>
- Koesomowidjojo Suci R.M. (2017). *Balanced scorecard: model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif* (Andriansyah (ed.); Cetakan Pe). Raih Asa Sukses. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1062542>
- Maksum, R. (2023). *Manajemen Pengertian Risiko, Ciri, Tujuan, Manfaat, dan Prinsip*. Feb.Umsu.Ac.Id. <https://feb.umsu.ac.id/manajemen-risiko-pengertian-ciri-tujuan-manfaat-dan-prinsip/>
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI Yogyakarta.
- Mencapai, D., Sarjana, G., & Akuntansi, P. S. (2010). *PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI ORGANISASI NIRLABA ( STUDI KASUS : YAYASAN FORUM KOMUNIKASI ISLAMIAH ( FORKIS )) INDONESIA BANKING SCHOOL*. 50–206.
- Novi, V. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengertian, Fungsi, Manfaat, Unsur, Tahapan, Faktor*. Gramedia.Com. <https://www.gramedia.com/literasi/sistem-pengendalian-manajemen/>
- Noviana, N. (2023). *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Iskandar Medan*.
- Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia. (2022). *Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia. Komite Nasional Kebijakan Governansi*, 1–80.

- Putri, S. R. (2015). *MEKANISME PENILAIAN, PENCAIRAN TUNJANGAN KINERJA PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT*. Scholar.Unand.Ac.Id. <http://scholar.unand.ac.id/2870/>
- Soares Armando, Nurpratiwi Ratih, M. M. (2015). *Peranan Pemerintah Daerah dalam Perencanaan Pembangunan Daerah*. Neliti.Com. <https://www.neliti.com/id/publications/42401/peranan-pemerintah-daerah-dalam-perencanaan-pembangunan-daerah>
- Syahputra, H. E. (2020). *Modul Sistem Pengendalian Manajemen* (Issue 79, p. 162).
- Wedari Kusumaning Linda. (2021). *Agency Theory dan Agency Problem*. Binus.Ac.Id. <https://binus.ac.id/bekasi/accounting-technology/2021/12/10/agency-theory-dan-agency-problem/>
- Yuesti, Anik. Dewi, Sandrya Putu Ni Luh. Pramesti, A. A. G. I. (2020). *Akuntansi Sektor Publik* (W. N. Rustiarini (ed.)). CV. Noah Aletheia. <https://repository.unmas.ac.id/medias/journal/EBK-00261.pdf>