



IMPLEMENTASI PELAPORAN KEUANGAN BERBASIS AKRUAL PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM: ANALISIS DESKRIPTIF KUALITATIF

Rosalia, Warsito Kawedar¹

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This study aims to describe how implementing accrual based in the financial report of the Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). This study focused on the PTN BH university to get data which related with beginning preparation on implementing financial report based accrual. The location of this study is Diponegoro University (Undip). This study using qualitative descriptive approach with interview and observation methods. Interviews were conducted to Undip's accounting staff. Observation method were done by attended on accounting staff's meeting. Data from interview and observation analyzed using Miles and Huberman model and categorized as major determinants on implementing accrual based PTN BH university financial report. The results show that determinants which affect on implementing accrual based in financial report's PTN BH university are: Accounting system, IT based system, competent human resources, commitment from leader, resistance, environment, and internal policy. Every determinant related each other. Accounting system based on IT used by competent human resources which needs commitment from leader to avoid the resistance. Majelis wali amanat consist of environment element have to keeping on track of university financial reporting. Every rules which relate with implementing accrual based in PTN BH university financial report will be settled as policy in many degrees.

Keywords: PTN BH, Financial Reporting, Accrual, determinant

PENDAHULUAN

1. Perdebatan Implementasi Akuntansi Berbasis Akrual Pada Sektor Publik Indonesia

Pada tahun-tahun belakangan ini, proses adopsi akuntansi berbasis akrual menjadi tersebar luas diantara beberapa organisasi sektor publik di negara berkembang termasuk organisasi sektor publik di Indonesia akhirnya mengadopsi akuntansi akrual yang secara resmi telah diimplementasikan sejak tanggal 1 Januari 2015 dengan disahkannya PP Nomor 71 Tahun 2010 yang mengharuskan organisasi sektor publik baik pusat dan daerah untuk mengimplementasikan akuntansi berbasis akrual. Universitas negeri sebagai organisasi sektor publik yang menjadi fasilitator juga harus menerapkan basis akrual pada laporan keuangannya. Padahal implementasi akuntansi berbasis akrual pada laporan keuangan sektor publik menuai perdebatan.

Akuntansi basis akrual adalah sistem akuntansi yang menggabungkan biaya dan pendapatan pada saat nilainya berubah, bukan saat transaksi keuangan (Christiaens & Rommel, 2008). Akuntansi basis akrual merupakan sebuah model yang menyediakan pengukuran kinerja secara periodik yang disebut laba bersih. Laba bersih dianggap menjadi indikator yang lebih baik untuk mengetahui arus kas operasi di masa depan. Selain itu, basis akrual tidak hanya berfokus pada arus kas, tapi juga mencerminkan sumber daya lain yang disediakan dan digunakan untuk aktifitas operasi selama masa pelaporan (Warren, 2009). Akuntansi akrual diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi

¹ Corresponding author

keuangan, dan efisiensi organisasi sektor publik, hal ini merupakan pernyataan dukungan terhadap implementasi akuntansi berbasis akrual pada sektor publik yang diungkapkan oleh (Christiaens & Rommel, 2008). Akuntansi basis akrual adalah hal krusial yang dapat memperbaiki rendahnya informasi yang telah tersedia pada laporan keuangan organisasi sektor publik yang memperhatikan biaya dan nilai aset (Scott et al., 1990).

Disisi lain, beberapa literatur berpendapat jika akuntansi akrual membutuhkan kajian lebih lanjut apabila diimplementasikan pada laporan keuangan sektor publik. Aspek dasar yang menjadi perdebatan adalah apakah sistem akrual telah benar-benar cocok untuk organisasi sektor publik (Carnegie dan West, 2003). Organisasi sektor publik membutuhkan tipe registrasi akun tertentu (misalnya aset bersejarah/ warisan, aset infrastruktur, dana modal, dll) yang tidak ada di sektor swasta (Blöndal, 2003). Hal ini dapat membuktikan bahwa gambaran akuntansi basis akrual sebagai bukti diri dan pilihan yang berguna untuk organisasi sektor publik berdasarkan asumsi yang terlalu sederhana dari fitur umum dengan sektor swasta (Lapsley et al., 2009). Beberapa pihak memperingatkan jika implementasi akuntansi pada sektor publik memberikan ambiguitas teknis (Adhikari & Gårseth-Nesbakk, 2016). Ketika organisasi publik memutuskan untuk mengadopsi akrual, mereka harus menemukan metode penilaian misalnya biaya historis, biaya sekarang dan ketika mereka membuat perubahan, ada isu kritis atas implementasi lain, seperti resistensi terhadap perubahan, kelemahan kemampuan akuntansi, kebutuhan mengenalkan sistem teknologi yang tepat, yang berkaitan dengan masalah organisasional (Adhikari & Gårseth-Nesbakk, 2016). Sektor publik memiliki sifat yang secara fundamental berbeda dengan sektor swasta. Sektor publik merupakan 'sektor netral' karena perbedaan pasar tempat pemerintah beroperasi, perbedaan tujuan dan perbedaan sifat dari banyaknya aset dan liabilitas jika dibanding dengan sektor swasta. Bahwa satu set perbedaan tersebut seharusnya diimplementasikan dengan aturan yang seharusnya untuk mengatur akuntansi dan pelaporan keuangan di sektor publik (Carnegie & Wolnizer, 1999). Fokus utama dari akuntansi sektor swasta yaitu profitabilitas, solvabilitas, dan struktur modal tidak relevan dalam pengaturan sektor publik (Aiken & Capitano, 1995). Sedangkan Paulson (2006) berpendapat bahwa praktik akuntansi berbasis kas secara tradisional lebih umum digunakan pada organisasi sektor publik, dan teknik akrual ini dapat disatukan atau dianggap saling melengkapi.

2. Laporan Keuangan Universitas

Pola pengelolaan keuangan universitas tak lepas dari peraturan-peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Perguruan Tinggi dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Perguruan Tinggi Negeri, adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/ atau diselenggarakan oleh pemerintah.
- 2) Perguruan Tinggi Swasta, adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/ atau diselenggarakan oleh masyarakat. Berdasarkan aspek otonomi keuangan, otonomi yang diberikan pemerintah kepada Perguruan Tinggi berbeda, dengan memperhatikan pola pengelolaan Perguruan Tinggi yang tertuang pada pasal 23 PP Nomor 4 Tahun 2014. Perguruan Tinggi Swasta yang notabene diselenggarakan oleh masyarakat, pengelolaan lembaga nya diatur oleh Badan Penyelenggara sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan Perguruan Tinggi Negeri, otonomi keuangan yang diberikan oleh pemerintah juga dibedakan berdasarkan pola pengelolaan lembaganya yang diatur dalam PP Nomor 4 Tahun 2014:

- a) Perguruan Tinggi Negeri dengan pola pengelolaan keuangan negara pada umumnya; diberikan otonomi untuk penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan keuangan terdiri atas: a) membuat perjanjian dengan pihak ketiga dalam lingkup Tridharma Perguruan Tinggi; dan b) sistem pencatatan dan pelaporan keuangan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b) Perguruan Tinggi Negeri dengan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum; atau BLU diberikan otonomi untuk mempunyai unit bisnis yang sehat dan mempunyai fleksibilitas dalam penyusunan pelaporan keuangan.
- c) Perguruan Tinggi Negeri sebagai badan hukum (PTN BH) diberikan otonomi untuk penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan keuangan terdiri atas: a) perencanaan dan pengelolaan anggaran jangka pendek dan jangka panjang; b) tarif setiap jenis layanan pendidikan; c) penerimaan, pembelanjaan, dan pengelolaan uang; d) melakukan investasi jangka pendek dan jangka panjang; e) membuat perjanjian dengan pihak ketiga dalam lingkup Tridharma Perguruan Tinggi; f) memiliki utang dan piutang jangka pendek dan jangka panjang; dan g) sistem pencatatan dan pelaporan keuangan

PTN BH mempunyai otonomi keuangan yang luas, sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana implementasi pelaporan keuangan berbasis akrual pada laporan keuangan PTN BH yang berfokus pada apa saja faktor yang berkaitan dengan implementasi basis akrual pada laporan keuangan PTN BH.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk mengetahui implementasi akuntansi berbasis akrual pada pelaporan keuangan universitas. Pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini berdasarkan pendapat (Creswell, 1994) bahwa karakteristik penelitian kualitatif adalah: (a) kebutuhan untuk mendalami dan menjelaskan fenomena dan untuk mengembangkan teori, atau (b) hakekat fenomenanya mungkin tidak cocok dengan ukuran-ukuran kuantitatif. Dasar pembahasan skripsi ini adalah kajian proses implementasi akuntansi berbasis akrual pada laporan keuangan universitas dengan segala dinamika yang terjadi di dalamnya. Untuk mendapatkan deskripsi yang lengkap mengenai topik penelitian, maka pengumpulan data dilakukan dengan cara: wawancara terstruktur dengan pengembangan sesuai dengan respon narasumber dan observasi yang dilakukan dengan mengikuti rapat pembahasan laporan keuangan PTN BH. Teknik analisis data dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1984) yang menggunakan 3 tahap analisis yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian adalah Universitas Diponegoro dengan subjek penelitian adalah pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan laporan keuangan Undip sebagai PTN BH yaitu Direktorat Akuntansi Undip. Objek penelitian ini adalah faktor yang berkaitan dengan laporan keuangan PTN BH di Undip dengan informan pegawai Direktorat Akuntansi Undip dan

anggota Majelis Wali Amanat selaku pihak yang berkewenangan atas otonomi akademik termasuk bidang keuangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Transformasi Laporan Keuangan Universitas Diponegoro

Transformasi pelaporan keuangan di Undip mengikuti peraturan perundang-undangan sesuai dengan status kelembagaannya. Akuntansi berbasis akrual diimplementasikan pada laporan keuangan Undip sejak Undip berstatus sebagai Badan Layanan Umum yang menjadikan Undip sebagai satuan kinerja induk (Satker) di bawah satuan pendidikan yang laporan keuangannya terintegrasi dengan laporan keuangan pemerintah. Laporan keuangan Undip sebagai BLU mengacu pada 2 standar, yaitu Standar Akuntansi Keuangan untuk unit bisnis dan Standar Akuntansi Pemerintahan untuk laporan keuangan konsolidasian. Sehingga Undip diberikan otonomi untuk menyusun sub-sistem akuntansi untuk memenuhi kebutuhan penyusunan laporan keuangan.

Sebagai PTN BH, Undip diberikan otonomi untuk menyusun sistem akuntansi pada laporan keuangannya dengan mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan Nomor 45 tentang entitas nirlaba. Dengan ini, laporan keuangan Undip menjadi bagian yang terpisahkan dari laporan keuangan pemerintahan. Luasnya otonomi yang diberikan menjadikan Undip melakukan persiapan pada berbagai pos yang berhubungan dengan penyusunan laporan keuangan Undip sebagai PTN BH, pos-pos tersebut menjadi faktor yang berkaitan dengan apa saja yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan universitas.

2. Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Implementasi Basis Akrual di Undip:

a) Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang dikoordinasi sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan (Mulyadi, 2001). Berdasarkan observasi yang telah dilakukan melalui rapat dengan pembahasan Sistem Prosedur, sistem akuntansi berhubungan dengan SOP atau Standar Operasional Prosedur. Laksmi (2008) menjelaskan bahwa SOP adalah dokumen yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang paling efektif. Pengertian SOP menurut Laksmi berkaitan dengan SOP yang dibahas pada rapat direktorat akuntansi Undip, bahwa SOP berisi bagan alur atau *flow chart* yang menjelaskan bagaimana perlakuan suatu transaksi hingga dapat dicatat dalam laporan keuangan. Terkait dengan waktu pengerjaan, pihak-pihak yang terlibat atas suatu transaksi, dan dokumen yang digunakan atas suatu transaksi. SOP disusun berdasarkan urutan waktu kejadian atas transaksi. SOP berisi perlakuan akuntansi atas transaksi termasuk pengakuannya, alur perlakuan, hingga pihak-pihak yang bertanggung jawab. SOP juga dapat saling berkaitan antara satu dengan yang lain karena keputusan yang diambil oleh pemilik otoritas. Ketika segala hal terkait sistem akuntansi menjadi detail dan jelas, pegawai akuntansi dapat

memahami spesifikasi kerja secara lengkap sehingga mendukung kinerja pegawai. Hal ini menjadikan SOP sebagai bentuk pengendalian atas sistem akuntansi dan faktor penentu keberhasilan implementasi pelaporan keuangan berbasis akrual.

b) Sistem Teknologi Informasi

Teknologi informasi adalah tata cara atau sistem yang digunakan oleh manusia untuk menyampaikan pesan atau informasi (Maryono dan Patmi Istiana, 2007). Sistem teknologi informasi bertujuan untuk memudahkan penyampaian informasi, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan sistem teknologi informasi yang berkualitas (DeLone dan McLean, 2003). Sistem teknologi informasi merupakan hasil rekayasa komputer yang sedang diciptakan dan dipersiapkan untuk implementasi pelaporan keuangan sebagai PTN BH di Undip. Sistem teknologi informasi berasal dari sistem akuntansi manual yang telah lebih dahulu disusun. Sistem teknologi informasi ini sangat penting dalam implementasi pelaporan keuangan berbasis akrual untuk dapat menampilkan laporan keuangan yang terintegrasi dengan pengendalian yang berbasis sistem. Sistem teknologi informasi harus berkualitas karena terdapat beberapa kejadian jika sistem teknologi informasi error maka berdampak pada terhambatnya pelaporan keuangan hingga gagalnya pelaporan keuangan.

c) Komitmen dari Pimpinan

Komitmen menurut Meyer dan Ellen, dalam Khaerul Umam (2010) adalah suatu bentuk konstruk psikologis yang merupakan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Robbins (2005) memandang pemimpin sebagai orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Komitmen dari pimpinan merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan universitas. Sebagai PTN BH, ada banyak sektor yang mengalami perubahan dan berdampak pada reaksi pegawai. Salah satu wujud adanya komitmen dari pimpinan Undip adalah adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai langkah untuk mencapai tujuan universitas. Selain itu ada hak dan kewajiban ketenagaan yang sama antara PNS dan NON-PNS. Namun komitmen dari pimpinan ini belum secara merata dinikmati oleh pegawai, meski begitu pegawai mempunyai harapan akan adanya perbaikan yang menyiratkan respon positif dari pegawai.

d) Sumber Daya Manusia yang Kompeten

Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut sebagai karyawan atau pegawai (Alwi, 2006). Menurut Mangkunegara (2005) kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Dengan demikian, sumber daya manusia yang kompeten dapat didefinisikan sebagai kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai pegawai yang kualitasnya dinilai berdasarkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas. Pegawai direktorat akuntansi Undip mempunyai kompetensi untuk menjalankan tugasnya, namun yang masih menjadi perhatian adalah belum adanya kesamaan semangat kerja dalam lingkup pegawai secara



luas yaitu pegawai akuntansi pada tingkat fakultas dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam pelaporan keuangan universitas. Selain itu, peraturan tentang spesifikasi pekerjaan juga menjadi kendala dalam pelaporan keuangan yang berdampak pada kurangnya koordinasi antar pegawai.

e) Resistensi terhadap Perubahan

Kim dan Kankanhailli (2009) menjelaskan jika resistensi muncul ketika pengguna menghadapi kesulitan selama implementasi dari sistem yang baru. Rivard dan Lapointe (2010) menambahkan bahwa resistensi muncul ketika pengguna merasa tertekan dengan sistem yang diimplementasikan atau hal tersebut dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Resistensi dapat berwujud dalam berbagai macam perilaku seperti bersikap tidak kooperatif secara pasif atau secara terang-terangan menyerang kredibilitas pihak yang mengimplementasikan sistem misalnya secara sukarela mengakui kesalahan ketika menggunakan sistem. Pegawai Undip mendukung proses implementasi pelaporan keuangan berbasis akrual pada Undip sebagai PTN BH, dibuktikan dengan adanya harapan-harapan agar pengelolaan sebagai PTN BH menjadi lebih baik, selain itu pegawai juga berpartisipasi aktif dalam proses ini. Penyebab pegawai Undip menginginkan adanya rotasi pekerjaan adalah ingin mencari pengalaman pada bidang lain, dan kendala kerja yang dihadapi saat Undip sebagai BLU.

f) Lingkungan/ Masyarakat

Perubahan pola pengelolaan juga berdampak terhadap kebudayaan universitas. Bertujuan untuk mewujudkan kegiatan operasional yang mandiri mulai dari pelaksanaan hingga pengawasan, Undip melakukan berbagai hal untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan. Sebagai bentuk kemandirian pengawasan, Undip membentuk Majelis Wali Amanat yang merupakan badan yang bertugas menetapkan, memberikan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan melaksanakan pengawasan di bidang non akademik. Anggota Majelis Wali Amanat merupakan unsur-unsur pembentuk masyarakat dari segala tingkatan dalam lingkup universitas termasuk mahasiswa. Untuk memaksimalkan fungsi mahasiswa sebagai bagian dari tim pengawas universitas sebagai PTN BH, dibentuk Badan Kelengkapan Majelis Wali Amanat Unit Mahasiswa guna menjaring respon mahasiswa secara luas dan menyebarkan informasi. Untuk melancarkannya, dibuat akun resmi pada sosial media yang dapat memberikan informasi secara *realtime*. Hal ini dilakukan untuk melaksanakan proses akuntabilitas kepada publik. Perbedaan status Undip sebagai PTN BH yang berpengaruh terhadap tata kelola universitas membuat masyarakat pada lingkungan Undip menyesuaikan diri terhadap status barunya sehingga melakukan berbagai hal untuk mendukung implementasi pelaporan keuangan berbasis akrual sebagai PTN BH.

g) Kebijakan

Nugroho (2003) lebih lengkap mendefinisikan kebijakan sebagai suatu aturan yang mengatur kehidupan bersama yang harus ditaati dan berlaku mengikat seluruh pelakunya. Setiap pelanggaran akan mendapat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, kebijakan merupakan tata cara berperilaku bagi



sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dituangkan dalam aturan-aturan yang mengikat. Undip diberikan otorisasi untuk menyusun berbagai kebijakan internal dalam melakukan operasional universitas yang merupakan dampak dari adanya otonomi yang diberikan oleh pemerintah. Kebijakan Undip berisi sistem-sistem penyelenggaraan, pengelolaan, bahkan pengawasan universitas sebagai PTN BH. Sistem-sistem tersebut kemudian dikukuhkan dalam bentuk aturan untuk mengatur dan menertibkan pengelolaan sebagai PTN BH. Peraturan penyelenggaraan dituangkan dalam peraturan rektor dan peraturan tentang pengawasan dituangkan dalam peraturan yang disusun oleh majelis wali amanat. Peraturan-peraturan tersebut merupakan turunan peraturan dengan tingkatan yang lebih tinggi, supaya selaras dengan tujuan pemerintahan. Agar dapat tercipta ketertiban sesuai dengan tujuan kebijakan dan dapat diketahui dan dipatuhi oleh pegawai Undip, maka kebijakan ini perlu diketahui oleh setiap pihak yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan. Selain itu, kebijakan internal juga berpengaruh terhadap pemeriksaan laporan keuangan yang dilakukan oleh auditor dan pegawai yang memberikan keterangan. Kebijakan yang tidak detail dapat menghambat pelaporan keuangan universitas sehingga kebijakan ini berpengaruh terhadap implementasi pelaporan keuangan berbasis akrual di Undip.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengumpulan, analisis, dan penyajian data yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, didapatkan beberapa kesimpulan terkait dengan implementasi akuntansi berbasis akrual pada pelaporan keuangan PTN BH. Bahwa Undip telah melalui transformasi pelaporan keuangan universitas. Undip menggunakan basis kas saat menjadi Perguruan Tinggi Negeri, mulai mengalami perubahan penggunaan basis akuntansi dari basis kas menuju akrual kemudian basis kas saat berstatus sebagai satuan kerja dalam pola pengelolaan BLU yang mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan dan Standar Akuntansi Pemerintahan, dan menggunakan basis akrual berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dalam pola pengelolaan keuangan PTN BH. Hingga saat penelitian ini selesai, Undip sedang mempersiapkan penyusunan laporan keuangan sebagai PTN BH untuk laporan keuangan tahun 2017. Hal ini sesuai dengan waktu yang diberikan oleh pemerintah untuk menyesuaikan diri dan mempersiapkan segala hal sebagai PTN BH yaitu selama 2 tahun karena statuta Undip sebagai PTN BH dikukuhkan pada tahun 2015. Sebagai PTN BH, banyak hal yang harus dipersiapkan terkait dengan bidang akademik dan non akademik karena luasnya otonomi yang diberikan. Namun pada penelitian ini, berfokus pada bidang non akademik yaitu keuangan. Persiapan yang paling menonjol berdasarkan penelitian yang dilakukan adalah Undip mengusahakan untuk membuat kebijakan yang detail untuk mengatur segala hal dalam operasional universitas. Setiap persiapan yang dilakukan oleh Undip bermula dan berujung pada kebijakan. Dapat dikatakan bermula dari kebijakan karena untuk membuat kebijakan, Undip mengacu pada kebijakan yang lebih tinggi seperti perundang-undangan yang disusun oleh pemerintah. Dapat dikatakan berujung pada kebijakan, karena segala hal yang dilakukan untuk mempersiapkan laporan keuangan universitas akhirnya dikukuhkan sebagai kebijakan. Berawal dari topik sistem akuntansi

yang dituangkan dalam SOP untuk sistem manualnya, kemudian sistem akuntansi manual itu akan dikukuhkan sebagai kebijakan tentang sistem akuntansi sebagai standar pelaksanaan pelaporan keuangan universitas. Untuk membantu mewujudkan dan memudahkan hal tersebut maka disusunlah sistem teknologi informasi, agar dapat menyajikan laporan keuangan yang terintegrasi. Praktik PTN BH melibatkan segala pihak pada segala tingkatan untuk memenuhi tugasnya. Tugas yang diemban juga dikukuhkan sebagai kebijakan. Mulai dari kebijakan yang mengatur tentang komitmen pimpinan, kebijakan ketenagaan yang mengatur tentang kompetensi pegawai, dan norma Majelis Wali Amanat yang mengatur peran aktif lingkungan sebagai pengawas internal. Kebijakan dibuat serinci mungkin agar setiap pihak mengerti dengan jelas apa yang harus dan tidak boleh dilakukan. Juga untuk mencegah resistensi pada perubahan, jika kebijakan dibuat dengan kurang rinci dan kurang jelas akan menyebabkan pihak terkait tidak mempunyai pedoman dalam menjalankan tugas dan tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Sehingga, berdasarkan paparan-paparan diatas, setiap faktor-faktor persiapan Undip sebagai PTN BH bermula dan berujung pada kebijakan, dan faktor-faktor di dalamnya saling berkaitan.

REFERENSI

- Adam, B., Mussari, R., & Jones, R. (2011). the Diversity of Accrual Policies in Local Government Financial Reporting: an Examination of Infrastructure, Art and Heritage Assets in Germany, Italy and the Uk. *Financial Accountability & Management*, 27(2), 107–133.
- Adhikari, P., & Gårseth-Nesbakk, L. (2016). Implementing public sector accruals in OECD member states: Major issues and challenges. *Accounting Forum*, 40(2), 125–142.
- Alwi, H. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai pustaka.
- Aiken, M., & Capitanio, C. (1995). Accrual Accounting Valuations and Accountability in Government: a Potentially Pernicious Union. *Australian Journal of Public Administration*, 54(4), 564–576.
- Aversano, N., & Christiaens, J. (2014). Governmental Financial Reporting of Heritage Assets From a User Needs Perspective. *Financial Accountability and Management*, 30(2), 150–174.
- Azmi, A. H., & Mohamed, N. (2014). Readiness of Malaysian Public Sector Employees in Moving towards Accrual Accounting for Improve Accountability: The Case of Ministry of Education (MOE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164(August), 106–111.



- Baker, C. R., Biondi, Y., & Zhang, Q. (2010). Disharmony in international accounting standards setting: The Chinese approach to accounting for business combinations. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(2), 107– 117.
- Barton, A. (2005). Professional accounting standards and the public sector—a mismatch. *Abacus*, 41(2), 138–158.
- Blöndal, J. R. (2003). Accrual Accounting and Budgeting: Key Issues and Recent Developments. *OECD Journal on Budgeting OECD JOURNAL ON BUDGETING – OECD JOURNAL ON BUDGETING –*, 3(1), 1608–7143.
- Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of “contextual” accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 21).
- Carlin, T. (2005). Debating the impact of accrual accounting and reporting in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 21(August), 309– 337.
- Carlin, T. T. M., Christensen, M., Deac, M., Financial, O. O. F., Galera, S. N., ... Mcgregor, W. (2013). Beyond Self-Evident: Recognising the Problematic Political Context of Accrual Accounting Adoption in South Korea. *Financial Accountability & Management*, 26(2), 35–50.
- Carnegie, G. D., & West, B. P. (2003). How Well Does Accrual Accounting Fit the Public Sector? *Australian Journal of Public Administration*, 62(2), 83–86.
- Carnegie, G. D., & Wolnizer, P. W. (1995). The Financial Value Of Cultural, Heritage And Scientific Collections: An Accounting Fiction. *Australian Accounting Review*, 5(9), 31–47.
- Carnegie, G. D., & Wolnizer, P. W. (1999). Unravelling the rhetoric about the financial reporting of public collections as assets. *Australian Accounting Review*, 9(1), 16–21.
- Christiaens, J. (1999). Financial accounting reform in Flemish municipalities: an empirical study of implementation and annual financial reports. *European Accounting Review*, 8(4), 803–804.
- Christiaens, J., & Rommel, J. (2008). Accrual Accounting Reforms: Only for Businesslike (Parts of) Governments. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 59–75.



- Christiaens *, J. (2004). Capital assets in governmental accounting reforms: comparing Flemish technical issues with international standards. *European Accounting Review*, 13(4), 743–770.
- Creswell, John W. 1998, *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication. Hal 65.
- DeLone, W. H., and McLean, E. R. 2003. The DeLone McLean Model of Information System Success: A ten-Year Update, *Journal of Management Information*, Vol. 19, No. 4: 9-30
- Funnell, W. and K. Cooper (1998), *Public Sector Accounting and Accountability in Australia* (UNSW Press, Sydney).
- Hooper, K., Kearins, K., & Green, R. (2005). Knowing “the price of everything and the value of nothing”: accounting for heritage assets. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(3), 410–433.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hyndman, N., & Connolly, C. (2011). Accruals accounting in the public sector: A road not always taken. *Management Accounting Research*, 22(1), 36–45.
- Irish, T., & Review, A. (2005). *Accounting , Accountability and Devolution : a Study of the Use of ...*, (January 2016).
- Ishak. 2008. *Pengelolaan Perpustakaan Berbasis Teknologi Informasi*. Pustaka: *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 4, No. 2 pp 87.
- Kim, H., & Kankanhalli, A. (2009). Investigation Users’ resistance to Information Systems. A status Qua Bias Perspective, 573-576.
- Laksmi. 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Penaku.
- Lapointe, L., dan Rivard, S. 2005. “A Multiple Model of Resistance to Information Technology Implementation,” *MIS Quarterly* Vol.29 No.3, pp. 461-491.
- Lapsley, I., Mussari, R., & Paulsson, G. (2009). On the Adoption of Accrual Accounting in the Public Sector: A Self-Evident and Problematic Reform. *European Accounting Review*, 18(4), 719–723.
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya



- M.B & Huberman A.M. (1984) Analisis Data Kualitatif. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Mellor. (1996). Comparative Issues in Local Government Accounting. *Governments*, W., Produce, S., & Sheets, B. (n.d.). *Controversies & Opinion* -11, 55(1), 78–81.
- Micallef, F., & Peirson, G. (1997). FINANCIAL REPORTING OF CULTURAL , HERITAGE , SCIENTIFIC and Community Collections. *Australian Accounting Review*, 7(13), 31–37.
- Mulyadi. 2001. Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nugroho, J. Setiadi. 2003. Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran. Jakarta: Kencana.
- Nurcholis, Hanif. 2007. Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah. Jakarta: Grasindo.
- Paulsson, G. (2006). Accrual Accounting in the Public Sector : Experiences From the Central Government in Sweden. *Financial Accountability & Management*, 22(1), 47–62.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2005. Management. 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Robinson, M. (1998). Accrual Accounting and the Efficiency of the Core Public Sector. *Financial Accountability and Management*, 14(1), 21–37.
- Soekidjan. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumardjan, Selo dan Soelaiman Soemardi. 1964. Setangkai Bunga Sosiologi. Jakarta: Gramedia.
- SCOTT, G., BUSHNELL, P., & SALLEE, N. (1990). Reform of the Core Public Sector: New Zealand Experience. *Governance*, 3(2), 138–167.
- Tahir, Arifin. 2014. Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Bandung: Alfabeta.



Thoha, Miftah. (1983). Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali.

Umam, Khaerul. 2010. Perilaku organisasi. Bandung: Pustaka Setia

West, B., & Carnegie, G. (2010). Accounting's Chaotic Margins. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(2), 201.

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

Y.Maryono & B.Patmi Istiana. 2007. Teknologi Informasi Dan Komunikasi. Bogor: Yudhistira.