



Dwi Agus Ujianto dan Fitri Isharyanto

BPK RI, Indonesia

dwi.ujianto@bpk.go.id dan fitri.isharyanto@bpk.go.id



## THE MANAGEMENT OF GOVERNMENT'S MUSEUM USING A PUBLIC SERVICE AGENCY MODEL (A REVIEW)

## PENGELOLAAN MUSEUM PEMERINTAH DENGAN MODEL BADAN LAYANAN UMUM (SUATU TINJAUAN)

### ABSTRACT/ABSTRAK

*Government's museum is a museum established by the government/local government. Currently, the government's museum apply technical management unit (UPT) model in managing museum which has no flexibility in financial and human resource management. To improve the performance of the government's museum, government need a breakthrough in managing the museum, namely through establishment of government's museum Public Service Agency (BLU). The BLU offers financial flexibility such as management of cash, revenue, and expenditure. It also has flexibility on procurement of goods/services. In addition, the BLU also have flexibility in hiring non-civil servants professional and in deciding employee's compensation. Thus, the BLU of government's museum is expected to improve its services to the public efficiently, effectively, productively, and accountable. Eventually, the public will be satisfied with government museum's performance. Futhermore, it will increase the public need of the existence of government museum.*

Museum pemerintah merupakan museum yang didirikan oleh pemerintah/pemerintah daerah. Saat ini, pengelolaan museum pemerintah dilaksanakan dengan pola Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tidak fleksibel dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja museum pemerintah, pemerintah memerlukan suatu terobosan yang dapat digunakan dalam pengelolaan museum pemerintah. Terobosan itu adalah dengan membentuk Badan Layanan Umum (BLU) museum pemerintah. BLU memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, antara lain pengelolaan kas, pendapatan, dan belanja. BLU juga memiliki fleksibilitas dalam pengadaan barang/jasa. Selain itu, BLU juga memberikan fleksibilitas dalam merekrut tenaga profesional di luar Pegawai Negeri Sipil (nonPNS), serta fleksibilitas dalam memberikan imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Dengan demikian, BLU museum pemerintah dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel. Pada akhirnya, masyarakat akan merasa puas terhadap kinerja museum pemerintah. Selain itu, peningkatan kinerja tersebut dapat meningkatkan kebutuhan masyarakat akan museum pemerintah.

#### KEYWORDS:

*Financial, Flexibility, Management, Government's Museum, Public Services Agency*

#### KATA KUNCI:

Keuangan, Fleksibilitas, Pengelolaan, Museum Pemerintah, Badan Layanan Umum

#### SEJARAH ARTIKEL:

Diterima pertama: Maret 2016

Dinyatakan dapat dimuat : Juni 2016

## PENDAHULUAN

**K**eberadaan museum di Indonesia telah berlangsung lebih dari satu abad. Bahkan menurut Atmodjo (2012), pola pengelolaan museum di Indonesia pernah dijadikan model pengembangan museum di kawasan Asia Tenggara. Walaupun memiliki potensi yang luar biasa dari banyaknya koleksi yang dimiliki oleh museum-museum di Indonesia, namun perkembangan museum di Indonesia jauh dari kata memuaskan (Syarief, 2004). Masih banyak museum yang sepi dan tidak banyak dikunjungi oleh masyarakat. Masyarakat Indonesia lebih suka mengunjungi tempat wisata selain museum atau pusat perbelanjaan dibandingkan mengunjungi museum. Fitriyani (2013) dan Purwono (2013) menyatakan bahwa museum tidak lagi menjadi alternatif utama sebagai media pembelajaran, hiburan, dan kesenangan bagi masyarakat.

Sebagai contoh, Fitriyani (2013) mengidentifikasi ada lima kelemahan dalam pengelolaan museum di Museum Brawijaya yaitu kurangnya promosi, tidak adanya standarisasi pelayanan, sarana dan prasarana yang belum memadai, kurangnya kreativitas pengelola museum serta konsep bangunan yang kurang menarik. Kelima kelemahan tersebut merupakan kelemahan yang biasa ditemui pada museum-museum di Indonesia terutama museum yang dikelola oleh instansi pemerintah. Keterbatasan anggaran merupakan alasan klasik yang biasa dikemukakan pengelola museum terkait merosotnya jumlah pengunjung museum. Selain itu, Atmodjo (2012) menyatakan bahwa adanya sistem otonomi daerah mulai tahun 1990-an memberikan dampak menurunnya citra museum sebagai ruang publik. Di samping itu, pengelolaan museum disamakan seperti kantor-kantor pemerintah pada umumnya yang mengutamakan fungsi administrasi daripada profesionalisme di bidangnya. Hal ini sangat berpengaruh pada kinerja museum karena

penggantian pimpinan struktural maupun staf museum lebih menitikberatkan pada faktor kepangkatan serta tidak lagi memperhatikan penguasaan di bidang kebudayaan. Padahal, museum pemerintah merupakan salah satu media yang dapat digunakan oleh pemerintah baik pusat maupun daerah untuk meningkatkan jiwa nasionalisme serta kesejahteraan rakyat baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam era otonomi daerah, museum pemerintah biasanya berbentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT). Sebagai UPT, museum berperan bukan hanya sebagai tempat untuk pelestarian budaya dan pendidikan namun juga berperan sebagai tempat wisata untuk menambah Penghasilan Asli Daerah (PAD) (Syarief, 2004). Sebagai UPT, sumber pendanaan museum berasal dari anggaran kementerian/lembaga atau Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) yang dialokasikan menjadi anggaran rutin, anggaran pembangunan dan anggaran biaya tambahan. Selain itu, museum juga dapat memungut retribusi kepada pengunjung namun retribusi tersebut merupakan uang yang harus disetorkan ke kas negara atau daerah. Oleh karena itu, museum tidak bisa langsung menggunakan uang retribusi tersebut untuk membiayai kegiatan museum. Jadi, UPT museum belum memiliki fleksibilitas anggaran yang memadai untuk membiayai kegiatan museum. Hal tersebut diperparah dengan minimnya anggaran yang diberikan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Dari segi sumber daya manusia, sebagian besar pegawai UPT museum merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas untuk melaksanakan tugas administrasi museum. PNS tersebut tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang memadai dalam pengelolaan museum atau menjadi pemandu museum. Para pegawai yang bersentuhan langsung dengan pengunjung masih kaku dan tidak menguasai informasi terkait koleksi museum. Padahal, menurut Wan dan Cheng dalam Wibowo (2015) menyarankan agar seluruh pegawai museum terutama yang berhubungan langsung

dengan pengunjung harus lebih berorientasi dan berempati kepada pengunjung. Oleh karena itu, perlu ada model baru pengelolaan museum pemerintah, salah satunya adalah pembentukan Badan Layanan Umum (BLU) museum pemerintah.

BLU museum pemerintah merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan umum yang dihadapi oleh museum pemerintah. BLU museum pemerintah menawarkan fleksibilitas pemanfaatan anggaran serta penerapan proses bisnis pengelolaan museum. Fleksibilitas dalam Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, sehingga tingkat kepuasan masyarakat atas museum pemerintah akan meningkat. Di samping itu, dengan menerapkan PPK-BLU maka kewajiban pemerintah untuk memajukan kebudayaan akan dapat dengan mudah dilaksanakan. Dalam hal ini, seluruh hasil karya bangsa Indonesia yang digunakan secara utuh untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat baik pada masa lalu, masa kini, maupun masa yang akan datang, dan dapat dimanfaatkan sebagai modal pembangunan.

Dalam artikel ini, penulis akan memberikan gambaran tentang pengelolaan museum pemerintah dengan model pengelolaan badan layanan umum. Artikel ini dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu pendahuluan, pembahasan serta kesimpulan. Pembahasan dalam artikel ini meliputi definisi dan perkembangan museum di Indonesia, permasalahan yang dihadapi oleh museum pemerintah, dan BLU museum pemerintah. Artikel ini merupakan kajian literatur baik berdasarkan peraturan perundang-undangan maupun *international best practices* pengelolaan museum. Kajian literatur ini dilakukan dengan cara menganalisis peraturan terkait dengan museum pemerintah dan pelayanan publik dan dihubungkan dengan keuangan negara. Hal ini dikarenakan, dalam memberikan pelayanan kepada publik, museum pemerintah

mempergunakan dana yang berasal dari negara/daerah sehingga tidak akan terlepas dari ketentuan tentang keuangan negara. Dengan kata lain, penulis ingin memberikan suatu gambaran bahwa pemerintah sejatinya telah mengatur suatu bentuk pengelolaan yang berwujud BLU. Di mana, bentuk BLU tersebut dapat diterapkan oleh museum pemerintah untuk memberikan pelayanan publik secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel. Di samping itu, museum-museum pemerintah di negara maju seperti Inggris yakni *The British Museum*, Amerika yakni *American Museum of Natural and History*, dan Australia yakni *Australian Museum* telah menerapkan bentuk pengelolaan tersebut.

## PEMBAHASAN

### Perkembangan Museum di Indonesia

Definisi dan tujuan pendirian museum berkembang dari masa ke masa. Magetsari (2011) membagi perkembangan pengertian dan tujuan museum dalam tiga kategori yaitu museum tradisional, museum modern dan museum pascamodern. Museum tradisional merupakan museum yang bertujuan untuk melestarikan koleksi yang dikumpulkan berdasarkan keunikan, kelasikan serta keanehan yang dimiliki untuk menaikkan citra pemilik serta memberikan pengetahuan bagi masyarakat. Pengelolaan museum tradisional dilaksanakan oleh kurator yang merupakan ahli *museology*, sehingga kurator memiliki kewenangan dan legitimasi penuh dalam memilih, menyajikan serta memberikan uraian tentang koleksi yang dipamerkan dalam museum. Pembagian pengelolaan museum didasarkan pada pembagian ilmu yang digunakan untuk mengelola museum yaitu antropologi, arkeologi, sejarah, numistik dan seterusnya (Magetsari, 2011). Menurut UNESCO (1973), pendirian museum di Indonesia dimulai sejak tahun 1778 saat *The Batavian Society of Arts and Science* mendirikan museum sejarah dan

budaya Indonesia yang memicu pendirian museum lainnya seperti Museum Sonobudoyo, Museum Radya Pustaka, Museum Bali, Museum Karo, Museum Banjarmasin serta Museum Zoologi.

Menurut Magetsari (2011), museum modern merupakan museum yang bertujuan untuk memperkuat identitas budaya suatu bangsa dengan membekali masyarakat dengan identitas serta meningkatkan kesejahteraan melalui stabilitas budaya. Dengan demikian, museum modern mengemban misi tersebut dengan memamerkan koleksi yang bersifat otentik dan permanen menggunakan narasi budaya dan sejarah bangsa sebagai suatu ikon budaya baik lokal maupun nasional yang dibanggakan oleh masyarakat. Pengelolaan museum modern dilaksanakan dengan menambah fungsi pendidikan kepada pengunjung museum sehingga fungsi pokok museum bertambah menjadi fungsi pelestarian koleksi, penelitian serta komunikasi/pendidikan.

Pada museum pascamodern pengelolaan museum lebih berorientasi kepada pola perilaku masyarakat untuk meningkatkan minat masyarakat untuk berkunjung ke museum. Hal ini terjadi karena semakin menurunnya minat masyarakat untuk mengunjungi museum. Yulianti (2011) menyatakan bahwa selain memiliki fungsi utama menjadi tempat penyimpanan dan pelestarian koleksi budaya, museum pascamodern berkembang menjadi pusat kegiatan sosial budaya. Oleh karena itu, Hauenschild dalam Widodo (2010) menyarankan agar pengelolaan museum harus dirubah secara radikal dalam hal metode kerja, isi museum, struktur lembaga dan pemikiran, sehingga museum dapat melayani masyarakat dalam pembangunan sosial serta dapat berkontribusi secara konkret terhadap kesejahteraan masyarakat.

Ada beberapa definisi museum yang dicetuskan berbagai pihak pada akhir abad ke-20. *American Associations of Museums (AAM)* (Kottler dalam Purwono, 2013) memberikan

definisi museum sebagai berikut:

*“museum as organized as a public or private nonprofit institution, existing on a permanent basis for essentially educational aesthetic purposes, that cares for owns or uses tangible objects, whether animate or inanimate, and exhibits these on regular basis...and museum is open to the general public on regular basis.”*

Sedangkan, *International Council of Museum* dalam Purwono (2013) mendefinisikan museum sebagai *“a non profit making permanent institution in the service of society and of its development and open to the public which acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits the purposes of study, education, and enjoyment, the material evidence of man and his environment.”* Kedua organisasi tersebut memberikan definisi museum sebagai sebuah lembaga yang tidak berorientasi keuntungan untuk melayani masyarakat dan bertujuan untuk memberikan pengetahuan/pendidikan, penelitian serta hiburan mengenai sejarah manusia dan lingkungannya.

Pemerintah Indonesia juga telah memberikan definisi tentang museum. Definisi museum berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2015 tentang Museum (PP Nomor 66 Tahun 2015) adalah lembaga yang berfungsi melindungi, mengembangkan, memanfaatkan dan mengomunikasikannya kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

### **Permasalahan dalam Pengelolaan Museum Pemerintah**

Untuk mengelola museum pemerintah, lembaga pemerintah baik pusat maupun daerah membentuk UPT. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian

(LPNK) (Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008), menyatakan bahwa UPT merupakan satuan kerja yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang tertentu dari organisasi induknya. UPT bersifat mandiri dan diberikan kewenangan untuk mengelola kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri layaknya satuan kerja pada pemerintah pusat/pemerintah daerah. Di samping itu, tempat kedudukan UPT terpisah dari organisasi induk. UPT mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang serta urusan Pemerintah yang bersifat pelaksanaan dari organisasi induknya. UPT pada prinsipnya tidak bersifat pembinaan serta tidak berkaitan langsung dengan perumusan dan penetapan kebijakan publik.

Namun dalam perkembangannya, UPT museum pemerintah ini masih menghadapi berbagai masalah. Permasalahan museum saat ini dapat dikelompokkan menjadi dua permasalahan utama yaitu keterbatasan dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia. Dalam hal minimnya anggaran, Soedarsono (2008) menyatakan bahwa secara umum kualitas pembiayaan museum relatif rendah terutama minimnya alokasi anggaran kepada museum setelah diberlakukannya otonomi daerah. Mustiko (2012) menyatakan bahwa pengelola museum merasakan penurunan anggaran untuk pengelolaan museum sejak diberlakukannya otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 1999. Dalam masa otonomi daerah, pengelolaan museum diserahkan dari UPT pemerintah pusat kepada UPT pemerintah daerah. Soedarsono (2008) berpendapat bahwa alokasi anggaran museum yang diberikan pun lebih banyak untuk kegiatan rutin, sedangkan anggaran pengembangan maupun penelitian sangat sedikit atau bahkan tidak ada anggaran. Hal ini tentu saja berpengaruh secara signifikan terhadap promosi, standarisasi

pelayanan, sarana dan prasarana, serta konsep bangunan yang kurang menarik. Selain itu, hal ini menyebabkan pengelola museum hanya melaksanakan tugas pokok museum saja. Dari segi pembiayaan, museum pemerintah sangat bergantung pada anggaran pemerintah baik berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Di sisi lain, pembiayaan dari non pemerintah, baik dari dunia usaha maupun masyarakat sangat terbatas. Mustiko (2012) menyatakan bahwa pengelolaan museum di Indonesia masih terkendala dengan aturan yang sangat ketat dan kaku serta tidak memiliki otonomi keuangan, sehingga pengelola museum sulit berkreasi dalam mencari dana, misalnya pengelola museum tidak boleh menerima sumbangan dari pihak lain seperti pihak asing. Selain itu, pengelola museum tidak bisa membuka usaha-usaha lain untuk mendapatkan pendapatan misalnya kafe seperti lazim dilaksanakan di museum-museum terkenal di dunia.

Minimnya anggaran juga berpengaruh terhadap sarana prasarana museum. Direktorat Pelestarian Cagar Budaya dan Permuseuman (2015) mengemukakan bahwa sistem keamanan, peralatan maupun bangunan museum yang kurang memadai dari segi kualitas maupun kuantitas. Yulianti (2011) menyatakan bahwa museum pemerintah masih kekurangan ruang tata pameran temporer, ruang penyimpanan koleksi yang memadai, ruang laboratorium koleksi serta prasarana lain seperti kafe atau restoran serta toko souvenir untuk menunjang kegiatan museum. Walaupun ada bantuan revitalisasi museum yang bertujuan untuk meningkatkan sarana dan prasarana museum, namun masih ada beberapa kasus pencurian koleksi museum yang masih terjadi misalnya kasus pencurian di Museum Radya Pustaka, Museum Gajah, Museum Sono Budaya dan museum-museum lainnya. Selain itu, Direktorat ini juga menyatakan bahwa administrasi pencatatan koleksi sebagian besar museum di Indonesia

tidak akurat karena pengelola museum masih belum memberikan prioritas terhadap penyusunan *database* koleksi museum. Penyusunan *database* yang akurat penting untuk museum mengetahui potensi yang mereka miliki dalam mengembangkan kegiatan dan program museum. Selain itu, *database* yang akurat menjadi penting dalam kegiatan perawatan, pengawasan dan keamanan koleksi yang dimiliki oleh museum. Direktorat ini juga menyoroti ketidaksiapan museum dalam menghadapi bencana (*force majeure*).

Dalam hal sumber daya manusia, Laporan Direktorat ini juga menyatakan bahwa pengelola museum Indonesia masih belum memadai karena masih terbatasnya ketersediaan ahli di bidang terkait misalnya bidang konservasi, bidang kreatif seperti desain tata pameran, edukasi, *storytelling*; bidang administratif dan manajemen, serta bidang pengembangan pemasaran dan promosi museum. Selain itu, Mustiko (2012) menyatakan bahwa pengelola museum kurang mendapat pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka pengembangan museum serta kegiatan penelitian terkait dengan koleksi museum. Yulianti (2011) menyatakan bahwa pekerjaan museum merupakan kegiatan yang memerlukan berbagai aplikasi berbagai macam ilmu disiplin utama seperti arkeologi, antropologi, sejarah, seni serta disiplin ilmu pendukung seperti teori manajemen, ilmu komunikasi, pedagogi, teori desain serta kimia. Selain itu, Yulianti (2011) juga menyarankan adanya pelatihan kepada pengelola museum serta melibatkan ahli permuseuman serta masyarakat untuk membantu kurator dalam proses perencanaan kegiatan serta proses interpretasi koleksi museum.

Minimnya anggaran dan sumber daya manusia yang kurang memadai menyebabkan lemahnya sistem pengelolaan museum. Direktorat Pelestarian Cagar Budaya dan Permuseuman (2015) mengemukakan bahwa sistem pengelolaan museum yang lemah menyebabkan kualitas dan kuantitas koleksi

dan kegiatan museum terus menurun. Hal ini berkontribusi positif terhadap menurunnya minat pengunjung untuk datang ke museum. Pengelola museum sebagian besar tidak menguasai sistem pengelolaan museum sehingga pengelola museum membutuhkan pelatihan dan pendidikan untuk merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi program yang akan dilaksanakan. Hal ini diperparah dengan paradigma pengelola museum pemerintah yang mengutamakan fungsi administrasi daripada profesionalisme mereka sebagai pengelola museum. Oleh karena itu, Purwono (2013) menyarankan agar pengelolaan museum dilaksanakan dengan berorientasi kepada pengunjung dengan mengubah citra museum menjadi tempat pembelajaran yang menghibur dan meningkatkan kualitas layanan museum secara kontinu (Wibowo, 2015).

### **Badan Layanan Umum (BLU) Museum Pemerintah**

Museum pemerintah merupakan museum yang didirikan/dibentuk oleh pemerintah/pemerintah daerah. Museum pemerintah tersebut dikelola dengan mempergunakan dana yang berasal dari APBN/APBD. Pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh museum pemerintah harus sejalan dengan Pasal 3 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (UU Nomor 17 Tahun 2013) yang menyatakan bahwa keuangan negara dikelola secara tertib, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Untuk memenuhi dan melaksanakan pengelolaan keuangan sebagaimana Pasal 3 Ayat (1) UU Nomor 17 Tahun 2003 serta mengatasi permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan museum pemerintah maka dibutuhkan suatu terobosan baru dalam pengelolaan museum pemerintah. Terobosan yang dapat dilakukan pemerintah untuk

mengelola museum pemerintah adalah dengan menggunakan pola pengelolaan badan layanan umum.

Permasalahan klasik yang dihadapi dalam pengelolaan museum pemerintah adalah minimnya dana serta kemampuan sumber daya manusia (Mustiko, 2012). Berdasarkan Pasal 68 Ayat (1) Huruf a Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Badan Layanan Umum merupakan suatu badan yang dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Secara lebih terperinci, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PP Nomor 23 Tahun 2005) yang telah diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, BLU merupakan instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas serta penerapan praktik bisnis yang sehat.

Oleh karena itu, ada dua kriteria yang harus dipenuhi sehingga pengelolaan museum dapat dilaksanakan dengan metode pengelolaan badan layanan umum. Dua kriteria tersebut adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta tanpa mengutamakan keuntungan. Museum pemerintah telah memenuhi dua kriteria tersebut karena dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2015 museum merupakan lembaga permanen yang dikelola dengan tujuan tidak untuk mencari keuntungan guna melayani masyarakat dengan tujuan pengkajian, pendidikan, dan kesenangan.

Untuk meningkatkan peran museum

pemerintah sebagai pelayan masyarakat dalam bidang pendidikan, pengajaran serta pariwisata, maka museum pemerintah harus memenuhi kriteria pelayanan publik sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (UU Nomor 25 Tahun 2009). Definisi pelayanan publik sesuai dengan undang-undang tersebut adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan yang dimaksud penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Di sisi lain, ruang lingkup pelayanan publik sesuai dengan Pasal 5 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 meliputi pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata dan sektor strategis lainnya. Rincian pemenuhan kriteria museum sebagai penyelenggara pelayanan publik dapat dilihat pada tabel 1.

Dengan masuknya museum pemerintah ke dalam kriteria penyelenggara pelayanan publik maka museum pemerintah tidak hanya melakukan tugas dan fungsi sebagaimana PP Nomor 66 Tahun 2015 tetapi juga harus menyelenggarakan pelayanan publik sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 2009. Asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik yang harus dipenuhi oleh museum pemerintah adalah berkaitan dengan kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, keterbukaan,

**Tabel 1.** Pemenuhan Kriteria Museum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik

No.	Kriteria	Penyelenggara Pelayanan Publik (UU No. 25 Tahun 2009)	Museum Pemerintah (PP No. 66 Tahun 2015)
1.	Kelembagaan	Institusi penyelenggara negara	Instansi Pemerintah
2.	Jenis Kegiatan	Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah	Memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam hal melindungi, mengembangkan, memanfaatkan koleksi, dan mengomunikasikannya kepada masyarakat
3.	Sumber Pendanaan	Sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah	APBN/APBD dan/atau sumber lain yang tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
4.	Pembina	Pimpinan lembaga negara, pimpinan kementerian, pimpinan lembaga pemerintah nonkementerian, pimpinan lembaga komisi negara atau yang sejenis, dan pimpinan lembaga lainnya; Gubernur pada tingkat provinsi; Bupati/Walikota pada tingkat Kabupaten/Kota	Menteri dibantu oleh Gubernur, Bupati, atau Walikota
5.	Peran Serta Masyarakat	Ada	Ada

Sumber: UU Nomor 25 Tahun 2009 dan PP Nomor 66 Tahun 2015

akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Di samping asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik, museum pemerintah juga harus memenuhi hak dan kewajiban badan layanan umum, standar pelayanan minimal, maklumat pelayanan, sistem informasi pelayanan publik, pengelolaan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, pelayanan khusus, tarif pelayanan publik, perilaku pelaksana dalam pelayanan, pengawasan dan pengelolaan pengaduan serta evaluasi kinerja yang harus dipenuhi oleh museum pemerintah guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Terkait dengan bentuk lembaga pengelolaan museum pemerintah, terdapat beberapa aspek yang membedakan antara UPT dengan BLU. Perbedaan tersebut antara lain meliputi tugas dan tujuan, sumber pendanaan, nomenklatur dan struktur organisasi, pola pengelolaan keuangan, standar pelayanan/prosedur, serta akuntabilitas, pelaporan, dan

pertanggungjawaban. Rincian perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Di samping itu, terdapat frasa yang penting di dalam definisi BLU berdasarkan PP Nomor 23 Tahun 2005. Frasa tersebut yaitu, “penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan”. Frasa ini memberikan suatu terobosan baru dalam mekanisme kerja instansi pemerintah. Terobosan tersebut adalah pengelolaan secara ala bisnis (*bussiness like*) dalam hal penyediaan barang dan/atau jasa dan tetap mempertahankan prinsip pelayanan publik yaitu tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. Praktik seperti ini telah berkembang luas di manca negara berupa upaya pengagenan (*agencification*) aktivitas yang tidak harus dilakukan oleh lembaga birokrasi murni. Hal ini bertujuan agar pemberian layanan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif. BLU diharapkan menjadi contoh konkrit yang menonjol dari penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil (kinerja)

**Tabel 2.** Aspek yang Membedakan UPT dengan BLU

No.	Aspek	UPT	BLU
1.	Tugas/Tujuan	Melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang serta urusan pemerintah yang bersifat pelaksanaan dari organisasi induknya yang pada prinsipnya tidak bersifat pembinaan serta tidak berkaitan langsung dengan perumusan dan penetapan kebijakan publik	Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dan penerapan praktik bisnis yang sehat
2.	Sumber Pendanaan	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah</li> <li>2. Pendapatan yang berasal dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat dan hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain</li> <li>3. Hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain</li> </ol>
3.	Nomenklatur dan Struktur Organisasi dan SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balai terdiri dari Kepala, Subbagian Tata Usaha, seksi (paling banyak tiga seksi), kelompok jabatan fungsional;</li> <li>2. Loka terdiri dari kepala, urusan tata usaha, subseksi (paling banyak dua subseksi), kelompok jabatan fungsional;</li> <li>3. Pos terdiri dari kepala, petugas tata usaha, kelompok jabatan fungsional</li> </ol>	Dapat mengikuti nomenklatur pada UPT maupun disesuaikan dengan kebutuhan setelah mendapat persetujuan dari Menteri yang membidangi Pendayagunaan Aparatur Negara dan terdiri dari pimpinan BLU, Pejabat Keuangan, dan Pejabat Keuangan
4.	Pola Pengelolaan Keuangan	Tidak fleksibel	Fleksibel dan mengedepankan prinsip efisiensi dan produktivitas
5.	Standar Pelayanan/Prosedur	Mempunyai standar operasional prosedur	Terdapat antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat</li> <li>2. pola tata kelola</li> <li>3. standar pelayanan minimum, rencana bisnis dan anggaran</li> </ol>
6.	Akuntabilitas, Pelaporan, dan Pertanggungjawaban	Merupakan entitas akuntansi dari organisasi induk dan mempergunakan Standar Akuntansi Pemerintahan	Merupakan entitas pelaporan dan laporan keuangan BLU akan dikonsolidasikan dengan organisasi induk serta mempergunakan Standar Akuntansi Keuangan Organisasi Nirlaba dan dalam pelaksanaan konsolidasi dengan organisasi induk menggunakan Standar Akuntansi Pemerintah

Sumber: PP Nomor 23 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008

bagi instansi-instansi pemerintah dalam hal ini setiap kantor atau satuan kerja yang berkedudukan sebagai pengguna anggaran/ barang atau kuasa pengguna anggaran/ barang yang melaksanakan tugas operasional pelayanan publik.

Untuk dapat diizinkan mengelola keuangan dengan pola pengelolaan keuangan BLU, museum pemerintah yang akan melaksanakan tugas operasional pelayanan publik harus memenuhi tiga persyaratan yaitu persyaratan substantif, persyaratan teknis, dan persyaratan administratif. Rincian persyaratan dapat dilihat pada tabel 3.

Terkait dengan syarat substantif pembentukan BLU, sejatinya museum pemerintah telah memenuhi syarat substantif tersebut. Hal ini dikarenakan sesuai dengan PP Nomor

66 Tahun 2015, museum merupakan lembaga yang berfungsi melindungi, mengembangkan, memanfaatkan koleksi dan mengomunikasikannya kepada masyarakat dan mempunyai tugas pengkajian, pendidikan, dan kesenangan guna melayani masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Sedangkan, syarat teknis dan administratif dapat dipenuhi apabila persetujuan pejabat yang berwenang dalam proses pembentukan BLU museum pemerintah telah didapatkan.

Untuk memenuhi persyaratan administratif pembentukan BLU, museum pemerintah diwajibkan untuk menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Negara/ Lembaga (Renstra K/L) atau Rencana

**Tabel 3.** Persyaratan Menerapkan PPK-BLU

No.	Jenis Persyaratan	Deskripsi
1.	Persyaratan Substantif	Persyaratan substantif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan: a. penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum b. pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian atau layanan umum; dan/atau c. pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat
2.	Persyaratan Teknis	Persyaratan teknis terpenuhi apabila: a. kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah sesuai dengan kewenangannya; dan b. kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU
3.	Persyaratan Administratif	Persyaratan administratif dapat terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut: a. pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat b. pola tata kelola c. rencana strategis bisnis d. laporan keuangan pokok e. standar pelayanan minimum; dan f. laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen

Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005

Pembangunan Jangka Menengah Pemerintah Daerah (RPJMD). Di samping itu, BLU museum pemerintah dalam menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan harus mengacu pada rencana strategis bisnis serta berdasarkan basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya. Perhitungan tersebut mempertimbangkan kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari APBN/APBD, hasil layanan museum, serta hibah dari masyarakat atau badan lain.

Pemimpin BLU museum pemerintah menetapkan standar biaya yang akan digunakan sebagai dasar perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanan. Perhitungan akuntansi biaya tersebut minimal menyajikan perhitungan biaya langsung dan tidak langsung. Apabila BLU museum pemerintah belum menyusun standar biaya maka BLU museum pemerintah dapat menggunakan standar biaya yang ditetapkan oleh menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota. Dalam hal remunerasi sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum, remunerasi dapat diberikan berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan. Remunerasi tersebut merupakan imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun. Besaran gaji ditetapkan dengan mempertimbangkan proporsionalitas, kesetaraan, kepatutan, dan kinerja operasional BLU yang ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga dengan mempertimbangkan indikator keuangan, pelayanan, mutu dan manfaat bagi masyarakat.

Terkait dengan persyaratan administratif standar layanan minimum, museum pemerintah yang akan menerapkan PPK-BLU harus menggunakan standar pelayanan minimum yang ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/

walikota sesuai dengan kewenangannya. Standar pelayanan minimum tersebut dapat diusulkan oleh museum pemerintah dengan mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan dan kesetaraan layanan, biaya serta kemudahan untuk mendapatkan layanan. Selain itu, standar layanan ini harus mempertimbangkan aspek-aspek pelayanan publik sebagaimana UU Nomor 25 Tahun 2009.

Disisi lain, berkenaan dengan tarif layanan, BLU museum pemerintah dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang/jasa layanan yang diberikan. Imbalan tersebut ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan atau hasil investasi dana. Tarif layanan tersebut harus mempertimbangkan kontinuitas dan pengembangan layanan, daya beli masyarakat, asas keadilan dan kepatutan, dan kompetisi yang sehat. Di samping itu, BLU museum pemerintah dalam menyusun tarif layanan harus memperhatikan pedoman umum penyusunan tarif layanan yang diatur oleh menteri keuangan/gubernur/walikota/bupati dan memperhatikan pedoman teknis penyusunan tarif layanan yang diatur oleh menteri/pimpinan lembaga/sekretaris daerah/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya. Wibowo (2015) menyatakan untuk mendorong pertumbuhan pengunjung serta meningkatkan kesadaran dan ketertarikan masyarakat terhadap museum, maka pengelola museum perlu membenahi berbagai fasilitas layanan museum dan merancang strategi dan program pemasaran yang efektif, misalnya dengan melaksanakan program promosi yang terintegrasi.

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat. PPK-BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

PPK-BLU sebagaimana diatur dalam PP Nomor 23 Tahun 2005 ini sebagai pengecualian dan ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. Pengelolaan keuangan BLU museum pemerintah dilaksanakan berdasarkan RBA yang telah mendapatkan persetujuan dari menteri/pimpinan lembaga atau kepala SKPD sebagai bagian dari Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L) atau sebagai bagian dari Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD) yang telah disahkan dalam APBD. Pengajuan RBA tersebut disertai juga dengan usulan standar pelayanan minimum dan standar biaya. Pagu anggaran BLU museum pemerintah yang dimuat dalam RKA-K/L atau rancangan peraturan daerah tentang APBD yang sumber dananya berasal dari pendapatan dan surplus anggaran, dirinci dalam satu program, satu kegiatan, satu output, dan jenis belanja. Di samping itu, BLU museum pemerintah menggunakan APBN/APBD yang telah ditetapkan sebagai dasar penyesuaian terhadap RBA menjadi RBA definitif.

BLU museum pemerintah kemudian menyusun dokumen pelaksanaan anggaran BLU dengan mengacu pada RBA definitif dan menyampaikan dokumen pelaksanaan anggaran tersebut kepada Menteri Keuangan/Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) sesuai dengan kewenangannya. Dokumen pelaksanaan anggaran BLU tersebut paling sedikit mencakup seluruh pendapatan dan belanja, proyeksi arus kas, serta jumlah dan kualitas dan/atau barang yang akan dihasilkan BLU. Atas dokumen pelaksanaan yang disampaikan, Menteri Keuangan/PPKD mengesahkan dokumen pelaksanaan anggaran BLU paling lambat tanggal 31 Desember menjelang awal tahun anggaran. Apabila sampai dengan 31 Desember Menteri Keuangan/PPKD belum mengesahkan dokumen pelaksanaan anggaran BLU maka BLU diperkenankan melakukan pengeluaran paling tinggi sebesar angka dokumen pelaksanaan anggaran tahun lalu. Di samping itu, dokumen pelaksanaan

anggaran yang telah disahkan oleh Menteri Keuangan/PPKD akan menjadi lampiran dari perjanjian kerja yang ditandatangani oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota dengan pimpinan BLU bersangkutan. Dokumen pelaksanaan anggaran yang telah disahkan oleh Menteri Keuangan/PPKD merupakan dasar BLU untuk melakukan penarikan dana yang bersumber dari APBN/APBD.

Dokumen pelaksanaan anggaran BLU salah satunya berisi pendapatan dan belanja. Berdasarkan PMK Nomor 76/PMK.05/2008 Tahun 2008, pendapatan BLU dapat bersumber dari APBN/APBD, pendapatan usaha dari jasa layanan, hibah yang diterima dari masyarakat atau badan lain, pendapatan usaha lainnya yang tidak berhubungan secara langsung dengan tugas dan fungsi BLU, keuntungan penjualan aset nonlancar, serta pendapatan dari kejadian luar biasa. Untuk pendapatan yang bersumber dari APBN/APBD, pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan dan hibah tidak terikat, serta hasil kerjasama BLU dengan pihak lain atau hasil usaha lainnya dapat dikelola langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai dengan RBA. Di samping itu, pendapatan yang berasal dari jasa pelayanan dan hibah tidak terikat, pendapatan yang berasal dari hibah terikat, dan pendapatan yang berasal dari hasil kerjasama dengan pihak lain/hasil lainnya dilaporkan sebagai pendapatan negara bukan pajak kementerian/lembaga atau pendapatan bukan pajak pemerintah daerah. Berbagai sumber pendapatan BLU tersebut dapat mengurangi bahkan mengatasi masalah klasik dalam pembiayaan museum pemerintah yaitu dana. Soedarsono (2008) menyimpulkan bahwa besaran anggaran, variasi sumber pembiayaan, dan variasi penggunaan anggaran, kualitas pembiayaan aset-aset kebudayaan termasuk museum masih relatif rendah. Soedarsono (2008) juga menyatakan rendahnya kualitas pembiayaan aset-aset kebudayaan sangat dipengaruhi oleh terbatasnya alokasi anggaran dari anggaran pemerintah terutama museum

negeri dan taman budaya, terbatasnya alokasi anggaran dan intervensi dari Pemerintah Pusat, rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok, dan belum optimalnya kerjasama atau kemitraan yang dilakukan oleh pengelola aset kebudayaan dengan dunia usaha, lembaga *funding* atau yayasan.

Konsep pendapatan BLU ini telah dipraktikkan oleh museum-museum pemerintah di luar negeri seperti *The British Museum* (Inggris), *Australian Museum* (Australia) dan *The American Museum of Natural History* (Amerika). Ketiga museum ini merupakan lembaga yang didirikan/dibentuk oleh

pemerintah pusat/pemerintah negara bagian sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada ketiga negara tersebut. Ketiga museum ini dikelola secara profesional dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat. Pengelolaan museum pada ketiga negara ini yaitu *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *American Museum of Natural and History* dapat menjadi panutan (*best practices*) pengelolaan museum bagi pemerintah maupun pemerintah daerah di Indonesia. Gambaran umum mengenai ketiga museum ini dapat dilihat pada tabel 4.

Berdasarkan laporan keuangan ketiga museum ini pada tahun 2014 dan 2015 diperoleh informasi bahwa pendapatan ketiga

**Tabel 4.** Gambaran Umum *The British Museum*, *Australian Museum*, *American Museum of Natural and History*

Gambaran Umum	The British Museum	Australian Museum	AMNH
Tahun Pendirian / Pembentukan	1753	1975	1869
Dasar Hukum	<i>The British Museum Act 1963</i> <i>Museum and Galleries Act 1993</i> <i>The Charities Act 2011</i>	<i>Australian Museum Trust Act 1975</i>	<i>Special Act of The Legislature of The State of New York</i>
Penanggung Jawab	<i>The Secretary Department of State for Culture, Media, and Sport (Department of State for Culture, Media, and Sport)</i>	<i>Ministry for Hospitality, Gaming &amp; Racing, and Minister for The Arts (Department of Trade&amp; Investment, Regional Infrastructure &amp; Service)</i>	<i>The Regents of The State of New York</i>
Jenis Organisasi	Lembaga Publik Nondepartemen ( <i>Non-Departmental Public Body</i> )	Badan/Lembaga yang dibentuk tanpa mengutamakan mencari keuntungan ( <i>Not-For-Profit Entity/as profit not its principal objective</i> )	Badan Usaha Nirlaba ( <i>Nonprofit Corporation</i> )
Menyusun Laporan Keuangan	Ya	Ya	Ya
Standar Akuntansi yang Digunakan	<i>Accounting Principles Generally Accepted in United Kingdom (UK GAAP)</i>	<i>Australian Accounting Standards</i>	<i>Accounting Principles Generally Accepted in United States of America (US GAAP)</i>
Diaudit Oleh Akuntan Publik	Ya	Ya	Ya
Jumlah Pendapatan	£ 118.158.000	\$ 44.619.000	\$ 188.971.747
Jumlah Aset	£ 781.104.000	\$ 766.807.000	\$ 1.303.489.203
Jumlah Kewajiban	£ 69.135.000	\$ 6.565.000	\$ 401.423.861
Jumlah Kekayaan Bersih	£ 711.969.000	\$ 760.240.000	\$ 902.055.342

Sumber: Laporan Keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015.

**Tabel 5.** Rincian Pendapatan *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*

Accounts	<i>The British Museum</i> (£)	<i>Australian Museum</i> (\$)	<i>AMNH</i> (\$)
<i>Grant and Donation</i>	70.817.000	32.123.000	68.480.922
<i>Investment Revenue</i>	873.000	380.000	28.456.954
<i>Sale of Goods and Services</i>	46.468.000	9.815.000	85.929.092
<i>Other Revenue</i>	–	2.301.000	6.104.779
<b>Total</b>	<b>118.158.000</b>	<b>44.619.000</b>	<b>188.971.747</b>

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015

museum tersebut berasal dari hibah, investasi, penjualan jasa dan pendapatan lain-lain. Rincian pendapatan ketiga museum ini dapat dilihat pada tabel 5.

Disamping pendapatan, belanja BLU menjadi bagian dari pelaksanaan anggaran yang mempunyai posisi strategis. Belanja BLU terdiri dari unsur biaya yang sesuai dengan struktur biaya dan dituangkan dalam RBA definitif. Hal yang membedakan BLU dengan instansi pemerintah nonBLU adalah pengelolaan belanja BLU diselenggarakan secara fleksibel berdasarkan kesetaraan antara volume kegiatan pelayanan dengan jumlah pengeluaran dan mengikuti praktik bisnis yang sehat. Akan tetapi, fleksibilitas yang diberikan harus tetap dalam ambang batas sesuai dengan yang ditetapkan dalam RBA. Apabila belanja

BLU melampaui fleksibilitas ambang batas dalam RBA, belanja tersebut harus mendapat persetujuan menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota atas usulan menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya. Dalam hal terjadi kekurangan anggaran, BLU dapat mengajukan usulan tambahan anggaran dari APBN/APBD kepada menteri keuangan/PPKD melalui menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya. Di samping itu, belanja BLU dilaporkan sebagai belanja barang dan jasa kementerian negara/lembaga/SKPD. Sebagai contoh pengelolaan belanja pada museum pemerintah di luar negeri, *The British Museum* (Inggris), *Australian Museum* (Australia) dan *The American Museum of Natural History* (Amerika) membelanjakan uangnya untuk

**Tabel 6.** Rincian Belanja *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*

Accounts	<i>The British Museum</i> (£)	<i>Australian Museum</i> (\$)	<i>AMNH</i> (\$)
<i>Charitable or Museum Primary Activities</i>	91.037.000	17.509.000	64.600.060
<i>Commercial Expenses</i>	11.964.000	–	18.252.130
<i>Investment Management/finance Cost</i>	45.000	51.000	–
<i>Depreciation and Amortisation</i>	–	5.448.000	–
<i>Grants and subsidies</i>	–	127.000	–
<i>General and administrative Expenses</i>	1.558.000	9.064.000	40.628.112
<i>Other expenses</i>	–	13.028.000	59.576.867
<b>Total</b>	<b>104.604.000</b>	<b>45.227.000</b>	<b>183.057.169</b>

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015

kegiatan utama museum, biaya komersial seperti publikasi, biaya pengelolaan investasi, subsidi dan hibah, belanja administrasi dan umum, dan belanja lainnya. Rincian belanja tersebut dapat dilihat pada tabel 6.

Dalam hal pengelolaan kas, praktik bisnis yang sehat menjadi dasar BLU dalam mengelola kas. BLU museum pemerintah diwajibkan untuk melaksanakan penerimaan dan pengeluaran kas selama satu periode akuntansi, melakukan pemungutan pendapatan atau tagihan, menyimpan kas dan mengelola rekening bank pada bank umum, melaksanakan pembayaran atas kewajiban BLU, mendapatkan sumber daya untuk menutup defisit jangka pendek, serta memanfaatkan surplus kas jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan dengan investasi jangka pendek pada instrumen keuangan beresiko rendah. Sebagai contoh *The British Museum*, *Australian Museum* dan *The American Museum of Natural History* mengelola kasnya dalam hal operasi, investasi, dan pembiayaan. Rincian arus kas ketiga museum ini dapat dilihat pada tabel 7. Hal ini sesuai dengan pedoman akuntansi BLU berdasarkan PMK Nomor 76/PMK.05/2008 Tahun 2008 yang menyatakan bahwa laporan arus kas BLU diklasifikasikan berdasarkan aktivitas operasi, aktivitas inventasi dan aktivitas pembiayaan.

Hal yang membedakan PPK-BLU dengan instansi pemerintah nonBLU yang lain adalah BLU dapat mengelola piutang dan utang

secara mandiri. Dalam hal piutang, BLU dapat memberikan piutang sehubungan dengan penyerahan barang, jasa, dan/atau transaksi lainnya yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan BLU. Piutang tersebut dikelola dan diselesaikan secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab serta dapat memberikan nilai tambah sesuai dengan praktik bisnis yang sehat dan berdasarkan ketentuan perundang-undangan. Selain itu, BLU dapat menghapus piutangnya secara mutlak ataupun bersyarat oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan nilai yang ditetapkan secara berjenjang. Kewenangan penghapusan piutang secara berjenjang ditetapkan dengan peraturan menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam hal pengelolaan utang, BLU dapat memiliki utang sehubungan dengan kegiatan operasional dan/atau perikatan pinjaman dengan pihak lain. BLU mengelola dan menyelesaikan utang tersebut secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab sesuai dengan praktik bisnis yang sehat. Enam kriteria utang yang dapat diperoleh BLU adalah: (1) pemanfaatan utang yang berasal dari perikatan peminjaman jangka pendek ditujukan hanya untuk belanja operasional; (2) pemanfaatan utang yang berasal dari perikatan peminjaman jangka panjang ditujukan hanya untuk belanja modal; (3) perikatan pinjaman

**Tabel 7.** Contoh Arus Kas *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*

Accounts	The British Museum (£)	Australian Museum (\$)	AMNH (\$)
Net cash flows from operating activities	13.273.000	6.385.000	(31.395.200)
Net cash flows from investing activities	(23.004.000)	(3.581.000)	6.655.069
Net cash flows from financing activities	34.000	—	52.829.802
Increase (Decrease) in cash	(9.697.000)	2.804.000	28.089.671

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015

dilakukan oleh pejabat yang berwenang secara berjenjang berdasarkan nilai pinjaman; (4) kewenangan peminjaman berdasarkan perikatan yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang diatur dengan peraturan menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota; (5) pembayaran/pelunasan utang merupakan tanggung jawab BLU; serta (6) hak tagih atas utang BLU menjadi kadaluarsa setelah lima tahun sejak utang tersebut jatuh tempo, kecuali ditetapkan lain oleh undang-undang. Sebagaimana klasifikasi utang yang digunakan oleh *The British Museum*, *Australian Museum* dan *The American Museum of Natural History* yang dapat dilihat pada tabel 8, pedoman akuntansi BLU juga mengklasifikasikan utang/kewajiban menjadi kewajiban jangka pendek dan kewajiban jangka panjang.

Terkait dengan surplus/defisit anggaran BLU, surplus anggaran BLU dapat digunakan dalam tahun berikutnya kecuali atas perintah menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya disetorkan ke Kas Umum Negara/Daerah dengan mempertimbangkan likuiditas BLU. Defisit anggaran BLU dapat diajukan pembiayaannya kepada menteri keuangan/PPKD melalui menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya. Berdasarkan hal tersebut, menteri keuangan/PPKD dapat mengajukan anggaran untuk menutup defisit pelaksanaan anggaran BLU dalam APBN/APBD tahun anggaran berikutnya.

Berkenaan dengan pengadaan barang, BLU melakukan pengadaan barang/

jasa berdasarkan prinsip efisiensi dan ekonomis sesuai dengan praktik bisnis yang sehat. Kewenangan pengadaan barang/jasa diselenggarakan berdasarkan jenjang nilai yang diatur dalam peraturan menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota. Di samping itu, terdapat fleksibilitas dalam hal pengadaan barang (pembebasan dari ketentuan pengadaan barang/jasa pemerintah) oleh BLU dengan alasan efektivitas dan/atau efisiensi yang sumber dananya berasal dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat, hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain, dan hasil kerjasama BLU dengan pihak lain/hasil usaha lainnya. Pemimpin BLU menetapkan peraturan/ketentuan pengadaan barang/jasa BLU dengan mengikuti prinsip-prinsip transparansi, adil/tidak diskriminatif, akuntabilitas, dan praktik bisnis yang sehat. Di sisi lain, untuk pengadaan barang/jasa yang sumber dananya berasal dari hibah terikat dapat dilakukan dengan mengikuti ketentuan dari pemberi hibah atau mengikuti ketentuan pengadaan barang/jasa yang berlaku bagi BLU sepanjang disetujui oleh pemberi hibah.

Dalam hal pengelolaan barang inventaris dan aset tetap, BLU dapat mengalihkan barang inventaris milik BLU kepada pihak lain dan/atau menghapuskan barang inventaris tersebut berdasarkan pertimbangan ekonomis. Mekanisme pengalihan barang inventaris tersebut dengan cara dijual, dipertukarkan, atau dihibahkan. Penerimaan dari hasil penjualan barang inventaris sebagai akibat dari pengalihan barang inventaris kepada pihak

**Tabel 8.** Utang/Kewajiban *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*

Accounts	<i>The British Museum</i> (£)	<i>Australian Museum</i> (\$)	AMNH (\$)
<i>Current liabilities</i>	66.921.000	6.094.000	53.851.641
<i>Noncurrent liabilities</i>	2.214.000	471.000	347.572.220
<i>Total</i>	69.135.000	6.565.000	401.423.861

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015

lain merupakan pendapatan BLU. Di samping itu, pengalihan dan/atau penghapusan barang inventaris beserta hasil penerimaannya harus dilaporkan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD terkait. Dalam hal pengelolaan aset tetap, BLU tidak dapat mengalihkan dan/atau menghapus aset tetap kecuali atas persetujuan pejabat yang berwenang. Kewenangan pengalihan dan/atau penghapusan aset tetap diselenggarakan berdasarkan jenjang nilai dan jenis barang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan mengenai penerimaan yang dihasilkan dari penjualan aset tetap sebagai akibat dari pengalihan aset yaitu penerimaan hasil penjualan aset tetap yang pendanaannya berasal dari dari pendapatan BLU selain dari APBN/APBD merupakan pendapatan BLU. Pendapatan tersebut dapat dikelola secara langsung untuk membiayai belanja BLU. Sedangkan, penerimaan hasil penjualan aset tetap yang pendanaannya sebagian atau seluruhnya berasal dari APBN/APBD bukan merupakan pendapatan BLU dan wajib disetor ke rekening kas umum negara/daerah. Di samping itu, pengalihan dan/atau penghapusan aset tetap beserta hasil penerimaannya harus dilaporkan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD terkait. Di sisi lain, penggunaan aset tetap untuk

kegiatan yang tidak terkait langsung dengan tugas pokok dan fungsi BLU harus mendapat persetujuan pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Terdapat aturan khusus mengenai tanah dan bangunan BLU yaitu tanah dan bangunan BLU disertifikatkan atas nama Pemerintah Republik Indonesia/pemerintah daerah bersangkutan. Di samping itu, tanah dan bangunan yang tidak digunakan BLU untuk penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya dapat dialihgunakan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD terkait dengan persetujuan menteri keuangan/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya. *The British Museum*, *Australian Museum* dan *The American Museum of Natural History* mengklasifikasikan asetnya menjadi aset lancar dan aset tidak lancar. Pengklasifikasian ini juga dilakukan oleh BLU sesuai pedoman akuntansi BLU. Hal tersebut juga berlaku dalam pengklasifikasian kekayaan bersih museum, ketiga museum ini mengklasifikasikan kekayaan bersihnya menjadi *permanent/restricted fund*, *unrestricted fund*, dan *reserves*. Sedangkan, kekayaan bersih BLU diklasifikasikan menjadi dana tidak terikat, dana terikat temporer, dan dana terikat permanen. Contoh rincian aset dan kekayaan bersih ketiga museum ini dapat

**Tabel 9.** Aset dan Kekayaan Bersih *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*

Accounts	The British Museum (£)	Australian Museum (\$)	AMNH (\$)
Cash and Equivalent	12.095.000	11.576.000	96.052.677
Receivables	41.374.000	1.331.000	101.619.979
Inventories	2.033.000	321.000	1.284.546
Investment	72.889.000	—	674.923.597
Fix Assets	652.713.000	752.998.000	414.430.344
Intangible Assets	—	471.000	—
Other Financial Assets	—	110.000	15.178.060
Total	781.104.000	766.807.000	1.303.489.203

Sumber: Diolah dari laporan keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015

**Tabel 10.** Kekayaan Bersih *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*

<i>Accounts</i>	<i>The British Museum (£)</i>	<i>Australian Museum (\$)</i>	<i>AMNH (\$)</i>
<i>Permanent and Restricted</i>	693.309.000	545.789.000	584.406.216
<i>Unrestricted</i>	18.660.000	–	317.649.126
<i>Reserves</i>	–	214.451.000	–
<b>Total</b>	<b>711.969.000</b>	<b>760.240.000</b>	<b>902.055.342</b>

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *The British Museum* Tahun 2015, Laporan Keuangan *Australian Museum* Tahun 2014, dan Laporan Keuangan *The American Museum of Natural History* Tahun 2015

dilihat pada tabel 9 dan 10.

Untuk mendukung pengelolaan keuangan maka pedoman sistem akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan BLU merupakan faktor yang penting. Dalam hal akuntansi dan pelaporan, BLU menerapkan sistem informasi manajemen keuangan sesuai dengan kebutuhan dan praktik bisnis yang sehat. BLU harus mengakuntansikan setiap transaksi keuangan dan mengelola dokumen pendukungnya secara tertib. Standar akuntansi yang digunakan oleh BLU untuk menyusun laporan keuangan adalah Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh asosiasi profesi akuntan Indonesia dalam hal ini Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Dalam hal IAI belum menetapkan standar akuntansi keuangan yang dapat digunakan oleh BLU maka BLU dapat menerapkan standar akuntansi industri yang spesifik setelah mendapat persetujuan

menteri keuangan. Di samping itu, BLU mengembangkan dan menerapkan sistem akuntansi dengan mengacu pada standar akuntansi yang berlaku sesuai dengan jenis layanannya dan ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya. Kriteria laporan keuangan BLU dan akuntabilitas kinerja dapat dilihat pada tabel 11.

Dengan menerapkan PPK-BLU, museum pemerintah diharapkan dapat meningkatkan pelayanan museum pemerintah kepada masyarakat secara efektif, efisien dan produktif. Dengan demikian masyarakat akan merasa puas terhadap kinerja museum pemerintah dan membutuhkan keberadaan museum pemerintah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam pola pengelolaan keuangan BLU, fleksibilitas diberikan dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan

**Tabel 11.** Kriteria Pelaporan BLU

No	Kriteria Pelaporan BLU
1.	Laporan keuangan BLU setidaknya meliputi laporan realisasi anggaran, laporan operasional, neraca, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan disertai laporan mengenai kinerja BLU
2.	Laporan keuangan BLU disampaikan secara berkala kepada menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya untuk dikonsolidasikan dengan laporan keuangan kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah dengan menggunakan Standar Akuntansi Pemerintahan
3.	Laporan keuangan tersebut disampaikan kepada menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya paling lambat satu bulan setelah periode pelaporan berakhir
4.	Laporan pertanggungjawaban keuangan BLU diaudit oleh pemeriksa ekstern sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
5.	Pimpinan BLU bertanggungjawab terhadap kinerja operasional BLU sesuai dengan tolok ukur yang ditetapkan dalam RBA
6.	Pimpinan BLU mengikhtisarkan dan melaporkan kinerja operasional BLU secara terintegrasi dengan laporan keuangan

Sumber: PP Nomor 23 Tahun 2005

pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa. Selain itu, BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional nonPNS serta kesempatan pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Tetapi sebagai pengimbang, BLU dikendalikan secara ketat dalam perencanaan dan penganggarannya, serta dalam pertanggungjawabannya. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan konsep bisnis yang sehat sehingga BLU senantiasa dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dengan merencanakan dan menetapkan kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan sesuai misi museum dalam memenuhi mandat yang diberikan, serta mewujudkan tujuan dan sasaran seluruh fungsi museum (Barry Lord dalam Syarieff (2004)).

## KESIMPULAN

**M**useum memiliki peran yang besar dalam melestarikan warisan budaya suatu bangsa serta pengembangan budaya dan sosial yang berkelanjutan di masa mendatang (Yuqin dalam Pop dan Borza (2015)). Permasalahan utama yang dihadapi oleh museum pemerintah adalah terkait dengan pengelolaan keuangan museum pemerintah baik dalam hal pendapatan/sumber pendanaan maupun pengeluaran, dan sumber daya manusia pengelola museum pemerintah. Ketiadaan atau minimnya dana sangat berpengaruh terhadap pengembangan museum secara umum baik sistem keamanan museum maupun sarana dan prasarana museum lainnya. Banyak institusi pemerintah yang hanya mendirikan museum pemerintah, namun tidak memberikan perhatian yang memadai baik anggaran/dana, sistem pengelolaan museum, serta sumber daya manusia yang mendukung pengelolaan museum-museum pemerintah. Kurangnya sumber daya manusia yang kompeten dan memadai baik jumlah maupun kualitas

memperburuk kondisi museum.

Pengelolaan museum pemerintah dewasa ini biasanya dilaksanakan dengan pola pengelolaan UPT. Namun, pengelolaan museum dengan sistem pengelolaan UPT masih belum dapat mengatasi permasalahan-permasalahan dalam pengelolaan museum pemerintah di atas. Oleh karena itu, perlu ada terobosan baru dalam pola pengelolaan museum. Salah satu opsi yang dapat dilaksanakan adalah penerapan model pengelolaan BLU. Dalam pola pengelolaan keuangan BLU, fleksibilitas diberikan dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, kas, dan pengadaan barang/jasa. Di samping itu, BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional nonPNS serta kesempatan pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Di sisi lain, pengelolaan keuangan dan sistem akuntansi BLU sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan pemerintah hampir sama dengan pengelolaan dan sistem akuntansi yang dilaksanakan oleh tiga museum terkenal di dunia yaitu *The British Museum*, *Australian Museum*, dan *The American Museum of Natural History*. Dengan demikian, pejabat yang berwenang perlu mempertimbangkan pembentukan BLU museum Pemerintah. Hal ini dikarenakan BLU museum pemerintah diberikan kesempatan untuk berkembang dengan adanya fleksibilitas pengelolaan anggaran dan sumber daya manusia sehingga kebudayaan Indonesia yang mencerminkan nilai-nilai luhur bangsa dapat terus dilestarikan. Selain itu, peningkatan kinerja museum pemerintah dapat memperkukuh jati diri bangsa, mempertinggi harkat dan martabat bangsa, memperkuat pengamalan Pancasila, meningkatkan kualitas hidup, memperkuat dan memperkukuh persatuan bangsa, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagai arah kehidupan bangsa demi terwujudnya cita-cita bangsa pada masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmodjo, J. S. (2012). Peta Permasalahan Museum: Faktor Peran. Di unduh pada 05 Maret 2016, dari <https://museumku.wordpress.com/2012/07/15/peta-permasalahan-museum-faktor-peran/>.
- Australian Museum. (2015). *Australian Museum Annual Report 2013-2014*. Diakses pada 28 Februari 2016, dari <http://australianmuseum.net.au/uploads/documents/32169/australian%20museum%20annual%20report%202013-14%20final.pdf>.
- Direktorat Pelestarian Cagar Budaya dan Permuseuman. (2015). Permasalahan dan Tantangan Pengembangan Museum. Makalah. Diakses pada 11 Maret 2016, dari <http://kebudayaan.kemdikbud.go.id/ditpcbm/2015/05/11/permasalahan-dan-tantangan-pelestarian-museum/>.
- Fitriyani, L. D. (2013). Penerapan Analisis SWOT dalam Strategi Pengembangan Museum Brawijaya sebagai Salah Satu Aset Sejarah Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 1 (2).
- Magetsari, N. (2011). Museum di Era Pasca-modern. Makalah yang disajikan dalam Seminar Toward Indonesian Postmodern Museums tanggal 3 Maret 2011.
- Mustiko, H. W. (2012). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa dan Keramik Serta Museum Bahari). Skripsi, Universitas Indonesia. Diakses pada 18 Maret 2016, dari <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20291997-T29627-Pengaruh%20praktik.pdf>.
- Pemerintah Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Pemerintah Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 1 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Pemerintah Indonesia. (2005). Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Pemerintah Indonesia. (2006). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum.
- Pemerintah Indonesia. (2008). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.05/2008 tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Pemerintah Indonesia. (2008). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 Tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah NonKementerian (LPNK).
- Pemerintah Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Pemerintah Indonesia. (2012). Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Pemerintah Indonesia. (2015). Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2015 Tentang Museum.
- Pop, I. L., & Borza, A. (2015). Sustainable Museum for Sustainable Development. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 6(2).
- Purwono, U. L. (2013). Evaluasi Manajemen Pemasaran Museum Benteng Vredenburg Yogyakarta. Skripsi Universitas Gadjah Mada. Diakses pada 7 Maret 2016, dari [http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian\\_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku\\_id=64377&obyek\\_id=4](http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=64377&obyek_id=4).

- Soedarsono, S. (2008). Model Pembiayaan Pembangunan Kebudayaan. Diakses pada 14 Maret 2016, dari [http://www.bappenas.go.id/files/6113/5228/1490/14model-pembiayaan-pembangunan-kebudayaan\\_\\_20081123002641\\_\\_13.pdf](http://www.bappenas.go.id/files/6113/5228/1490/14model-pembiayaan-pembangunan-kebudayaan__20081123002641__13.pdf).
- Syarief, Y. I. (2004). Memperkuat Manajemen Museum: Studi tentang Upaya Memaksimalkan Fungsi Museum Sri Baduga Jawa Barat. Tesis Universitas Indonesia. Diakses pada 8 Maret 2016, dari <https://core.ac.uk/download/files/451/12140627.pdf>.
- The British Museum*. (2015). *The British Museum Report And Accounts For The Year Ended 31 March 2015*. Diakses pada 28 Februari 2016, dari <https://www.britishmuseum.org/pdf/BM-report-and-accounts-2014-2015.pdf>.
- The American Museum of Natural History*. (2015). *Consolidated Financial Statements Together with Report of Independent Auditors The American Museum of Natural History For The Years Ended June 30, 2015 and 2014*. Diakses pada 28 Februari 2016, dari <http://www.amnh.org/about-the-museum/financial-statements>.
- UNESCO. (1973). *Cultural Policy in Indonesia*. Laporan UNESCO. Diakses pada 20 Maret 2016, dari <http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000058/005891e0.pdf>.
- Wibowo, A. J. I. (2015). Persepsi Kualitas Layanan Museum di Indonesia: Sebuah Studi Observasi. *Jurnal Manajemen*, 15(1). Diakses pada 8 Maret 2016, dari <http://majour.maranatha.edu/index.php/jurnal-manajemen/article/view/1448>.
- Widodo, G. W. (2010). Rekontekstualisasi Koleksi Museum Purna Bhakti Pertiwi. Tesis Universitas Indonesia. Diakses pada 20 Maret 2010, dari <http://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=131579&lokasi=lokal#horizontalTab2>.
- Yulianti, D. (2011). Museum Olahraga Nasional Sebagai Museum Pascamodern. Tesis Universitas Indonesia. Diakses pada 18 Maret 2016, dari <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20166926-T28565-Museum%20olahraga.pdf>.