

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM (BLU) MELALUI SISTEM INFORMASI RENCANA BISNIS ANGGARAN (RBA) DI PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

Moh Ronal Tuu, Yanti Aneta, Fenti Prihatini Dance Tui
Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo

Abstrak

Pengelolaan keuangan lembaga publik telah menjadi topik diskusi terpenting di dunia pendidikan. Untuk mendukung pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG yang berkualitas digunakan Sistem Informasi RBA (SIRBA). Implementasi kebijakan SIRBA yang kredibel di Pascasarjana UNG memerlukan strategi sebagai rangkaian langkah sistematis untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data primer penelitian ini adalah informan kunci dan informan pendukung. Hasil temuan dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, jawaban atas pokok permasalahan yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa strategi implementasi kebijakan Sistem Informasi Keuangan Badan Layanan Umum (SIRBA) di Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo (UNG) dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan terlaksana secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi.

Kata Kunci : *Impelementasi Kebijakan, Badan Layanan Umum (BLU), Rencana Bisnis Anggaran (RBA)*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Amanat kementerian atau lembaga yang menyelenggarakan pelayanan publik, dalam hal ini Badan Layanan Umum (BLU), merupakan salah satu lembaga yang memiliki tugas dalam memberikan pelayanan, jika subjek pelayanan diatur dalam UU No. 25. Tahun 2009, tercatat pelayanan publik terdiri dari pelayanan, pelayanan umum dan kemanfaatan umum, dan pelayanan administrasi. Mengenai pelayanan publik, yang meliputi pendidikan, pelatihan, perumahan, tenaga kerja dan perdagangan, lingkungan hidup, komunikasi dan informasi, jaminan sosial, kesehatan, perbankan, sumber daya alam, transportasi, energi, pariwisata dan sektor strategis lainnya. Dalam hal ini layanan pendidikan yang diberikan oleh perguruan tinggi yaitu BLU juga merupakan salah satu layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Kita semua memahami bahwa BLU adalah wadah atau organisasi pemerintah di pusat dan daerah yang memiliki misi menjual barang dan/atau layanan publik. Dahulu, badan ini dikenal sebagai unit kerja atau satuan kerja, yang lebih berperan sebagai pengatur tugas dan peran pemerintah sebagai penyedia

pelayanan publik. Pada saat yang sama, berdasarkan peraturan, badan tersebut menerima keputusan untuk menjadi BLU, yang dikelola bukan tanpa produksi, tetapi dikelola berdasarkan produktivitas dan efisiensi. BLU juga merupakan perwakilan pengurus, yang diberi kewenangan lebih luas, meliputi pengelolaan keuangan, pengelolaan organisasi, serta pelaporan dan pertanggungjawaban kegiatan organisasi.

Dalam dekade terakhir, pengelolaan keuangan lembaga publik telah menjadi topik diskusi terpenting di dunia pendidikan dan di tingkat negara bagian dan kota. Adapun dalam penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu (2014) dimana memberikan penjelasan bahwa banyaknya tanggapan mengenai pola pengelolaan keuangan maupun konstruksi sistem belum efektif dalam meningkatkan pelayanan publik. Banyaknya pendapat mengenai format BLU merupakan strategi pemerintahan tertinggi pusat dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini sangat penting dari segi pengelolaan keuangan organisasi BLU, karena berdampak pada perkembangan organisasi atau lembaga terkait. Jelas juga apa yang

menjadi hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahfiza (2015) dimana dijelaskan bahwa dalam Lembaga pemerintah lebih banyak mengelolah keuangan negara atau rakyat, sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara optimal dan mampu mencapai tujuan daripada organisasi yang ada, sehingganya penerapan BLU organisasi menjadi salah satu hal baru bagi pemerintah dimana dalam mengelolah keuangan negara, juga tidak menuntut kemungkinan bagi Lembaga Pendidikan dalam hal ini perguruan tinggi yang juga memberikan layanan kepada publik dengan harapan besar mampu memberikan layanan yang optimal.

Hal ini tidak hanya berlaku bagi organisasi negeri atau swasta yang bergerak di bidang jasa, namun gambaran saat ini juga berlaku bagi perguruan tinggi yang bergerak di bidang jasa, dimana perguruan tinggi tersebut disusun sebagai lembaga yang juga menyelenggarakan jasa keuangan dalam BLU. Adanya penerapan pengelolaan keuangan BLU di tataran perguruan tinggi mempunyai peran penting terkait sistem akuntansi dan keuangan organisasi juga dalam proses penganggaran yang menjadi salah satu elemen pengelolaan keuangan. Dalam pengelolaan keuangan perlu mengedepankan prinsip akuntabilitas dan transparansi, adanya tuntutan bagi Lembaga publik dimana pengelolaan keuangan badan layanan umum mereformasikan sistem dan *redesigning* pola-pola keuangan lembaga dengan dukungan infrastruktur dan Teknologi Informasi (TI), sebagai ujung tombak menciptakan informasi termasuk informasi akuntansi dan keuangan untuk mewujudkan peningkatan akuntabilitas dan *trust* dari masyarakat.

Penelitian Mahfiza (2015) menjelaskan bahwa dalam perguruan tinggi sebagai lembaga Pendidikan sudah menerapkan sistem keuangan BLU, adanya konsekuensi terkait pola lama dalam penganggaran organisasi wajib dirubah dalam pola baru yang lebih efektif, akurat, transparansi, dan akuntabel. Tujuan utama dari BLU ini ialah perubahan paradigma penganggaran dan infrastruktur untuk menciptakan informasi yang terpercaya dan mengaitkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) dengan Standard Pelayanan Minimal

(SPM) dan Rencana Strategis Bisnis (RSB) yang sebelumnya telah dibuat.

Mendukung terciptanya informasi anggaran yang andal sebagaimana diuraikan di atas, Undang-Undang Perbendaharaan No. 1 Tahun 2004 membuka jalan baru bagi implementasi berbasis kinerja di dalam pemerintahan. Pasal 68 dan 69 undang-undang tersebut mengatur pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menekankan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas bagi instansi pemerintah yang misi dan fungsi utamanya adalah melayani masyarakat. Peraturan Direktur Jenderal Keuangan Nomor 20 Tahun 2012 Kementerian Keuangan Republik Indonesia menjabarkan Rencana Bisnis Anggaran yang disingkat RBA dalam Petunjuk Teknis Penyusunan Rencana Bisnis Anggaran Badan Layanan Umum. adalah dokumen perencanaan dan penganggaran bisnis yang memuat sasaran kinerja dan anggaran program, kegiatan, dan unit kerja BLU.

Salah satu bentuk reformasi sistem anggaran (*budget reform*) adalah pemberlakuan anggaran berbasis kinerja. Sistem ini telah menjadi tren perkembangan di banyak negara sejalan dengan budaya baru administrasi publik (Sancoko, 2008). Di Indonesia, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Pasal 14, Ayat 1 dan Ayat 2 mengatur bahwa sehubungan dengan penyusunan APBN, pengguna anggaran/pengguna komoditas harus menyusun rencana kerja dan merupakan anggaran untuk tahun anggaran berikutnya. Undang-undang ini kemudian dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2004 Tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga Pasal 3 Ayat 2.

Universitas Negeri Gorontalo (UNG) telah mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan untuk menerapkan model pengelolaan keuangan BLU melalui Surat Keputusan No. 131/KMK.05/2009 tanggal 21 April 2009. Pelaksanaan BLU di Pascasarjana UNG memerlukan perubahan pengelolaan keuangan yang tepat guna mendukung operasional perguruan tinggi dan kegiatan akademik, terutama untuk mengoptimalkan dan mengefektifkan pelaksanaan anggaran.

Akibat menjadi BLU, Pascasarjana UNG wajib menerapkan anggaran berbasis kinerja sesuai amanat Undang-Undang Keuangan No. 17 Tahun 2003. Mengingat UNG sebagai entitas pemerintah yang sepenuhnya menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU), UNG wajib menyiapkan dokumen RBA setiap tahunnya. RBA adalah pedoman untuk secara konsisten, efektif dan efisien menyesuaikan alokasi sumber daya untuk mencapai kualitas layanan yang diharapkan.

Untuk mendukung pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG yang berkualitas, akan digunakan Sistem Informasi RBA (SIRBA). Penerapan kebijakan SIRBA untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG yang menghasilkan sistem yang kompatibel untuk mendukung pelaporan usulan RKA K/L kepada kementerian. Sistem juga menciptakan informasi yang mendukung analisis perencanaan anggaran sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran berbasis kinerja. Sistem perencanaan dan pengendalian anggaran diharapkan dapat mendukung dan memfasilitasi kemampuan BLU UNG dalam mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengendalikan kerja perencanaan dan penganggaran.

Implementasi kebijakan SIRBA di Pascasarjana UNG setelah tahun 2010 membutuhkan perhatian yang mendesak sebelum penerapan SIRBA di Pascasarjana UNG menyebabkan banyak masalah dengan pembuatan manual tradisional RBA tanpa menggunakan sistem informasi manajemen. Dalam penulisan rencana kerja dan program yang dapat mendukung rencana strategis BLU UNG, seperti permasalahan yang muncul, perbedaan pemahaman unit kerja yang ada di BLU UNG tetap tidak konsisten dan perlu ditingkatkan.

Salah satu upaya kami untuk menyeimbangkan kesadaran dalam menggambarkan rencana dan program kerja adalah dengan membangun sistem pengendalian perencanaan anggaran berbasis kinerja di lingkungan Pascasarjana UNG. Hal ini memberikan setiap unit kerja kerangka kerja yang sama untuk pemahaman yang terintegrasi. Implementasi kebijakan SIRBA

memfasilitasi perencanaan dan penganggaran unit kelembagaan dan operasional untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari, jangka panjang, biaya dan pengeluaran lainnya untuk memastikan penggunaan kebutuhan yang efisien dan optimal.

Implementasi kebijakan SIRBA ini juga merupakan jawaban atas kebutuhan kesadaran Pascasarjana UNG terhadap sistem informasi manajemennya. Menurut penelitian Mozin (2018), sebagai salah satu perguruan tinggi unggulan dan terkemuka di Provinsi Gorontalo memiliki potensi besar untuk menjadi salah satu perguruan tinggi yang memiliki daya saing nasional dan internasional (berstandar internasional), khususnya di bidang Sistem Informasi Manajemen. Posisi yang strategis sebagai universitas yang berdaya saing tinggi merupakan tujuan bersama seluruh sivitas akademik UNG.

Implementasi kebijakan SIRBA yang kredibel di Pascasarjana UNG memerlukan strategi sebagai rangkaian langkah sistematis untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG. Strategi untuk mencapai tujuan tersebut menitikberatkan pada aspek perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Implementasi kebijakan SIRBA membutuhkan perencanaan yang matang. Hal ini akan menghasilkan RBA PK-BLU UNG yang diharapkan dapat menjadi acuan bagi seluruh elemen UNG khususnya di Pascasarjana, yang dilaksanakan sesuai Standar Operasional Prosedur BLU sejak perencanaan. BLU melaksanakan program dan kegiatan untuk mewujudkan visi dan misi UNG sebagai universitas terkemuka di Asia Tenggara pada tahun 2035. Oleh karena itu, dokumen RBA PK-BLU UNG menjadi pedoman pelaksanaan program dan kegiatan selama tahun anggaran berjalan secara transparan dan komprehensif.

Kajian Mahfiza tentang BLU UNG (2015) menunjukkan bahwa rencana strategis yang disusun oleh BLU UNG adalah rencana strategis kementerian negara/lembaga (renstra K/L) dan perusahaan, termasuk asumsi makro dan mikro yang terukur terkait dengan perencanaan strategis. Efektivitas Penganggaran di BLU UNG, oleh karena itu, untuk menggunakan SIRBA guna meningkatkan kualitas pengelolaan dana di

perguruan tinggi, perlu dilakukan pengelolaan dana yang terbatas secara lebih efektif dan efisien agar informasi yang diperlukan selalu tersedia.

Pada tahap pelaksanaan, RBA di Pascasarjana akan menjadi acuan dalam penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran BLU UNG untuk disampaikan kepada Menteri Keuangan sesuai dengan kewenangannya. Dokumen Pelaksanaan Anggaran BLU sekurang-kurangnya memuat proyeksi seluruh pendapatan dan pengeluaran, dan arus kas, serta kuantitas dan kualitas jasa dan/atau barang yang dihasilkan oleh BLU. Untuk pengelolaan anggaran BLU di Pascasarjana UNG, kewenangan pengelolaan mutlak dikelola sendiri berdasarkan usulan yang sudah ditetapkan. Semua tercakup dalam prosedur operasi standar BLU, dan semua pimpinan dan staf berperan penting dalam pengendalian anggaran.

Selama tahap monitoring dan evaluasi, masing-masing pengelola anggaran akuntansi unit kerja bertanggung jawab untuk melaporkan semua pengeluaran yang digunakan untuk validasi lebih lanjut untuk diproses lebih lanjut dalam penerbitan surat SP2D. Laporan Keuangan BLU merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Akuntansi Kementerian Negara, Lembaga, SKPD dan Pemda. Evaluasi dilakukan untuk memastikan kecukupan pengeluaran terhadap anggaran. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (Ramdhani & Ramdhani, 2017) tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik, yaitu: karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*) karakteristik kebijakan/ Undang-Undang (*ability of statute to structure implementation*), dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Mencermati capaian Strategi Implementasi Kebijakan SIRBA sebelumnya sudah diuraikan maka dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG, peneliti meyakini capaian tersebut tidak lepas dari berbagai faktor pendukung. Secara khusus BLU UNG memperoleh Akreditasi Universitas Grade A (APT tahun 2018), keberhasilan implementasi kebijakan SIRBA sebagai salah satu strategi

BLU UNG untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangannya Melalui faktor-faktor seperti komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan birokrasi.

Mengenai faktor penentu, peneliti melakukan studi pendahuluan pada bulan Juni 2022 dan memperoleh informasi dari beberapa informan yang paham terkait BLU UNG. Berkomunikasi secara langsung dan bertemu langsung di tempat kerja masing-masing mengenai penerapan kebijakan SIRBA untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan BLU UNG. Di sisi lain, dari faktor sumber daya, melalui pengamatan pertama kami pada Juni 2022, keberhasilan implementasi Kebijakan SIRBA UNG tidak lepas dari kontribusi nyata para pelaksana Kebijakan SIRBA BLU UNG, khususnya para operator RBA. Tim yang andal (terlatih secara profesional) di atas semua itu adalah TI yang memenuhi syarat dan anggaran yang jelas.

Selain faktor sikap praktisi, observasi awal menunjukkan bahwa kelancaran praktisi selama ini hanya pada tataran administrasi (kepala departemen), dan dalam hal ini pada tataran implementasi ditampilkan akuntan departemen dan unit kerja. Kita masih kurang inisiatif untuk melaporkan secara cepat, tepat dan akurat, atau kita masih menunggu instruksi dari kepala unit kerja. Di sisi lain, karena faktor birokrasi, sistem pelayanan kebijakan SIRBA BLU di Pascasarjana UNG pada prinsipnya merupakan usaha pelayanan publik dimana sistem pengelolaan keuangan BLU di Pascasarjana UNG dijalankan dengan persyaratan dan praktik bisnis yang sehat dan setiap transaksi BLU UNG dipertanggungjawabkan. Selain itu, dokumen harus dikelola dengan tertib. Hal ini untuk memastikan bahwa setiap pertanggungjawaban dokumen BLU di Pascasarjana UNG dilaksanakan dengan baik setiap saat dan dokumen tersebut merupakan tanda tangan atau pengesahan alasan kebijakan yang diambil oleh pimpinan BLU di Pascasarjana UNG yang terdiri dari Direktur dan Wakil Direktur Pascasarjana UNG.

Pimpinan akan bertindak sebagai orang umum yang bertanggung jawab atas operasional dan keuangan di Pascasarjana UNG, termasuk tanggung jawab untuk mempersiapkan rencana strategis dan RBA

tahunan di Pascasarjana UNG, dan akan bertanggung jawab atas kinerja operasional dan keuangan di Pascasarjana UNG. Selain itu, Tim RBA yang memiliki tanggung jawab antara lain mengkoordinir penyusunan RBA berdasarkan usulan dari Prodi dan menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran Pascasarjana UNG. Selain itu, tenaga teknis Pascasarjana UNG berkewajiban untuk bertindak sebagai tenaga ahli di bidangnya masing-masing, antara lain menyusun rencana kegiatan teknis di bidangnya masing-masing, melaksanakan kegiatan teknis sesuai dengan RBA, dan bertanggung jawab untuk pelaksanaan operasional di bidangnya masing-masing.

Adapun yang menjadi permasalahan sebagaimana sesuai dengan hasil pengamatan di lapangan mengenai Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Penyusunan Anggaran Rencana Bisnis Anggaran (RBA) Unit Kerja UNG, pada tahapan *Budgeting* (Perencanaan Keuangan dan Anggaran) dimana Kesulitan dalam menyusun anggaran yang sesuai dengan PAGU anggaran dan usulan program kegiatan tidak sesuai dengan alokasi anggaran yang ada. *Controlling* (Pengendalian) dimana adanya Keterlambatan dalam laporan pertanggungjawaban dapat menghambat pengendalian anggaran dan sumber daya. Adapun dari aspek *Auditing* (Pemeriksaan) dimana pemeriksaan yang terkait dengan keterlambatan laporan dan penyesuaian anggaran. Selanjutnya dari aspek *Reporting* (Pelaporan) sesuai dengan hasil pengamatan adanya keterlambatan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban sehingga menjadi menghambat proses pelaporan yang tepat waktu.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka secara umum strategi penerapan kebijakan SIRBA untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan di BLU Pascasarjana UNG berdasarkan teori Nurdiansyah dan Rahman (2019) dilihat dari aspek a) Perencanaan Keuangan dan Anggaran (*Budgeting*), b) Pengendalian (*Controlling*), c) Pemeriksaan (*Auditing*), d) Pelaporan (*Reporting*) tentang Penyusunan Anggaran Rencana Bisnis Anggaran (RBA) Unit Kerja Universitas Negeri Gorontalo. Berdasarkan permasalahan yang ada mendorong peneliti untuk melakukan kajian penelitian tentang

kesiapan RBA untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan BLU dengan menggunakan Sistem Informasi RBA (SIRBA). Sehingga dalam penelitian ini peneliti mengangkat judul “**Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) Melalui Sistem Informasi Rencana Bisnis Anggaran (SIRBA) di Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo**”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang merupakan rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif karena penelitian ini mengeksplor fenomena implementasi kebijakan SIRBA dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan pada BLU Pascasarjana UNG. Selain itu penelitian ini juga bersifat induktif dan hasilnya lebih menekankan makna.

Data yang dijadikan sarana analisa bersumber pada data-data yang ada di tempat atau lokasi penelitian. Data yang dimaksud berupa *history* implementasi kebijakan SIRBA dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan pada BLU Pascasarjana UNG. Sumber data primer penelitian ini adalah informan kunci dan informan pendukung. Sumber data sekunder adalah sumber data penunjang untuk melengkapi data dan informasi primer, dikumpulkan melalui telaah dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Pada penelitian ini, data diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Sesuai dengan karakteristik data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah teknik wawancara, teknik observasi, dan teknik dokumenter.

PEMBAHASAN

4.3.1 Implementasi Peningkatan Pengelolaan Keuangan BLU Pascasarjana UNG

Berikut adalah pembahasan penelitian mengenai implementasi Kebijakan Sistem Informasi Rencana Bisnis Anggaran (SIRBA) dalam meningkatkan kualitas pengelolaan

keuangan pada Badan Layanan Umum Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo (BLU UNG).

a) Perencanaan Keuangan dan Anggaran (Budgeting)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Kebijakan Sistem Informasi Rencana Bisnis Anggaran (SIRBA) pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri Gorontalo (BLU UNG) melibatkan tahap perencanaan hingga penerbitan Rencana Bisnis Anggaran (RBA). Perencanaan ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kombinasi Top Down dan Bottom Up Management.

Pendekatan Top Down digunakan untuk menjelaskan program prioritas pembangunan nasional yang ditetapkan oleh Bappenas dan kemudian diterapkan oleh Kemenristekdikti dalam program-program universitas yang dilaksanakan secara terpadu di seluruh unit. Sementara itu, pendekatan Bottom Up digunakan untuk menyusun program/kegiatan berdasarkan usulan program studi di lingkungan Pascasarjana UNG. Proses ini dilakukan dengan mempertimbangkan Renstra Pascasarjana UNG dan Renstra masing-masing prodi serta memperhatikan program prioritas Pascasarjana UNG. Program dan kegiatan tersebut juga disertai dengan alokasi anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun demikian, penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan belum dilaksanakan secara matang karena terdapat beberapa kegiatan yang dianggap urgent dan prioritas di unit kerja yang tidak termasuk dalam alokasi dan penganggaran. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang dilakukan tidak akurat. Sebagai akibatnya, Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) harus direvisi sebelum pelaksanaannya karena adanya revisi geser dan tambah.

Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa perencanaan yang berbasis Sistem Informasi Rencana Bisnis Anggaran (SIRBA) memiliki peran

penting dalam sistem penganggaran berbasis kinerja pada Badan Layanan Umum Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo. Proses perencanaan ini menjadi landasan bagi pelaksanaan anggaran yang akan dilakukan selanjutnya. Keberhasilan pelaksanaan anggaran sangat bergantung pada kualitas perencanaan yang dapat menjadi dasar yang kuat dan berkualitas untuk tahap implementasi.

Berdasarkan BPKP (2012), proses perencanaan anggaran merupakan salah satu langkah penting dalam pengelolaan anggaran. Bahkan, proses perencanaan anggaran sudah dimulai sejak dua belas bulan sebelum tahun anggaran dimulai. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memerlukan waktu yang cukup untuk dilaksanakan secara matang dan terarah.

Dengan menggunakan pendekatan SIRBA dalam perencanaan anggaran, diharapkan BLU Pascasarjana UNG dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan. Perencanaan yang berbasis SIRBA dapat membantu dalam mengidentifikasi program prioritas pembangunan nasional yang harus diimplementasikan di universitas, sekaligus memperhatikan program dan kegiatan unit-unit kerja di lingkungan Pascasarjana UNG. Dengan demikian, perencanaan yang berbasis SIRBA dapat membantu dalam mengoptimalkan alokasi anggaran dan meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya keuangan.

Perlu diingat bahwa proses perencanaan yang berkualitas tidak hanya berfokus pada penyusunan anggaran, tetapi juga melibatkan analisis kebutuhan, identifikasi prioritas, penggunaan data dan informasi yang akurat, serta keterlibatan semua pihak terkait dalam proses perencanaan. Dengan pendekatan yang holistik dan melibatkan berbagai elemen, diharapkan perencanaan anggaran pada BLU Pascasarjana UNG dapat menjadi dasar yang kokoh bagi pelaksanaan anggaran yang sukses.

Menurut peneliti, penggunaan kombinasi pendekatan top down dan

bottom up dalam Sistem Manajemen Bottom Up dan Top Down Management untuk menyusun perencanaan hingga penerbitan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA K/L) dan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) pada Pascasarjana UNG dianggap tepat. Hal ini dikarenakan sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum (Satker BLU), Pascasarjana UNG harus menyusun dokumen anggaran RBA sebagai bagian dari RKA K/L BLU sesuai dengan sistem anggaran dalam Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU).

Sebagai respons, Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo (UNG) telah melakukan pengembangan sistem anggaran dan akuntansi serta menerapkan kebijakan Sistem Informasi Rencana Bisnis Anggaran (SIRBA). Diharapkan kebijakan ini dapat mendorong perubahan dalam organisasi Pascasarjana UNG.

Dengan pendekatan kombinasi top down dan bottom up, BLU Pascasarjana UNG dapat menyusun perencanaan anggaran yang mencakup program prioritas pembangunan nasional yang ditetapkan oleh Kemeristekdikti dan diimplementasikan oleh Universitas, serta program dan kegiatan di lingkungan Pascasarjana UNG. Hal ini akan memastikan adanya integrasi dan koordinasi yang lebih baik dalam perencanaan anggaran.

Implementasi kebijakan SIRBA juga diharapkan dapat membawa perubahan dalam pengembangan sistem anggaran dan akuntansi BLU Pascasarjana UNG. Dengan adanya SIRBA, diharapkan efektivitas pengelolaan keuangan dan alokasi anggaran dapat ditingkatkan.

Namun, penting untuk diingat bahwa keberhasilan implementasi kebijakan SIRBA juga tergantung pada faktor-faktor lain seperti ketersediaan sumber daya, komitmen organisasi, dan partisipasi semua pihak yang terlibat. Oleh karena itu, BLU Pascasarjana UNG perlu melakukan evaluasi terus-menerus dan melakukan perbaikan dalam pengembangan sistem anggaran dan

akuntansi serta implementasi kebijakan SIRBA guna mencapai hasil yang optimal dalam pengelolaan keuangan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan belum dilaksanakan secara matang karena masih terdapat kegiatan yang dianggap urgent dan prioritas di unit kerja yang tidak mendapatkan alokasi dan penganggaran. Selain itu, adanya revisi geser dan tambah menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak akurat, sehingga Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) harus direvisi sebelum pelaksanaannya. Dalam konteks ini, peneliti menekankan pentingnya penguatan kapasitas perencanaan dalam sistem informasi RBA di semua tingkatan untuk memastikan adanya keterkaitan antara proses perencanaan dan alokasi anggaran.

Melalui pendekatan bottom up, perencanaan RBA BLU Pascasarjana UNG harus diperkuat dengan memperhatikan kemampuan untuk menghabiskan anggaran yang tersedia, terutama untuk kegiatan yang dianggap urgent dan prioritas di setiap unit kerja. Dengan menerapkan sistem manajemen bottom up, perencanaan yang matang dapat dihasilkan dan kegiatan dengan prioritas dan urgensi yang jelas dapat teridentifikasi dari setiap prodi dan unit kerja.

b) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian Badan Layanan Umum (BLU) merupakan aspek penting dalam upaya memastikan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional BLU. Pengendalian ini melibatkan berbagai kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang bertujuan untuk mengawasi dan mengontrol kegiatan BLU guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting dalam pengendalian BLU adalah pengendalian internal. Pengendalian internal mencakup berbagai kegiatan seperti pemisahan tugas, otorisasi, pencatatan dan pelaporan keuangan yang akurat, serta pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja BLU.

Tujuan dari pengendalian internal adalah untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan dana, kesalahan, atau kekeliruan dalam pengelolaan keuangan dan operasional BLU.

Selain pengendalian internal, pengendalian eksternal juga menjadi bagian yang penting. Pengendalian eksternal dilakukan oleh pihak-pihak eksternal yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengawasi dan mengontrol kegiatan BLU. Contohnya adalah lembaga audit eksternal, seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang melakukan audit terhadap keuangan dan operasional BLU untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya, pengendalian juga melibatkan perencanaan dan pengawasan terhadap penggunaan anggaran BLU. Perencanaan anggaran yang baik akan memastikan alokasi dana yang efektif dan efisien sesuai dengan prioritas dan tujuan BLU. Sedangkan pengawasan anggaran dilakukan untuk memonitor dan mengevaluasi penggunaan anggaran, serta memastikan bahwa dana yang dialokasikan digunakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selain itu, pengendalian juga mencakup pengawasan terhadap kegiatan operasional BLU, seperti pengadaan barang/jasa, manajemen kepegawaian, dan pelaksanaan program kerja. Pengawasan ini bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional BLU dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam pengendalian BLU, penting juga untuk adanya komunikasi dan koordinasi yang baik antara berbagai pihak terkait, termasuk manajemen BLU, unit kerja, dan pihak-pihak eksternal seperti lembaga pengawas dan auditor. Komunikasi yang efektif akan memastikan saling pemahaman dan sinergi dalam upaya pengendalian dan pengawasan BLU.

Secara keseluruhan, pengendalian Badan Layanan Umum melibatkan berbagai aspek yang mencakup

pengendalian internal dan eksternal, perencanaan dan pengawasan anggaran, pengawasan kegiatan operasional, serta komunikasi dan koordinasi yang baik. Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabel.

c) **Pemeriksaan (Auditing)**

Pemeriksaan atau audit merupakan proses independen dan objektif yang dilakukan oleh auditor atau tim auditor yang memiliki kompetensi dan keahlian khusus dalam menguji, mengevaluasi, dan memverifikasi kegiatan, prosedur, serta keuangan suatu entitas. Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk memberikan keyakinan bahwa entitas tersebut beroperasi sesuai dengan peraturan, kebijakan, standar, dan prinsip yang berlaku.

Dalam konteks Badan Layanan Umum (BLU), pemeriksaan memiliki peran penting dalam memastikan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan keuangan serta operasional BLU. Pemeriksaan dapat dilakukan oleh berbagai pihak, termasuk lembaga audit eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), auditor internal, dan pihak-pihak eksternal lainnya yang ditunjuk atau memiliki kewenangan untuk melakukan audit.

Beberapa jenis pemeriksaan yang umum dilakukan terhadap BLU antara lain:

- a) **Audit Keuangan:** Audit keuangan bertujuan untuk mengevaluasi laporan keuangan BLU, termasuk keakuratan, kecukupan, dan kepatuhan terhadap standar akuntansi yang berlaku. Auditor akan melakukan pemeriksaan terhadap catatan keuangan, transaksi, dan dokumen pendukung lainnya untuk memverifikasi kebenaran dan keandalan informasi keuangan.
- b) **Audit Kinerja:** Audit kinerja bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan dampak dari kegiatan operasional BLU. Auditor akan menilai sejauh mana

BLU mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengukur kinerja operasional, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau peningkatan.

- c) **Audit Kepatuhan:** Audit kepatuhan bertujuan untuk mengevaluasi kepatuhan BLU terhadap peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku. Auditor akan memeriksa apakah BLU telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang ada, termasuk dalam pengelolaan keuangan, pengadaan barang/jasa, dan manajemen kepegawaian.

Pemeriksaan dilakukan dengan menggunakan metode dan teknik tertentu, seperti pengumpulan bukti, analisis, wawancara, dan pengujian terhadap sistem pengendalian internal. Hasil pemeriksaan akan disampaikan dalam bentuk laporan audit yang berisi temuan, kesimpulan, dan rekomendasi.

Penting untuk dicatat bahwa pemeriksaan tidak hanya bertujuan untuk menemukan kesalahan atau pelanggaran, tetapi juga memberikan masukan dan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kinerja BLU. Pemeriksaan yang dilakukan secara teratur dan profesional akan membantu meningkatkan tata kelola, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan BLU.

d) Pelaporan (Reporting)

Pelaporan merupakan proses penyampaian informasi secara terstruktur dan sistematis mengenai kegiatan, hasil, dan kinerja suatu entitas kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam konteks Badan Layanan Umum (BLU), pelaporan memiliki peran penting dalam memberikan transparansi, akuntabilitas, dan informasi yang relevan kepada pemangku kepentingan, seperti pemerintah, masyarakat, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Berikut adalah beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pelaporan BLU:

- a) **Keberlanjutan dan Kualitas Informasi:** Pelaporan BLU harus memberikan informasi yang akurat, andal, relevan, dan terpercaya. Informasi tersebut harus mencakup aspek keuangan, operasional, dan kinerja yang memadai untuk memungkinkan pemangku kepentingan memahami kondisi dan hasil kerja BLU.
- b) **Konsistensi dan Standar Pelaporan:** Pelaporan BLU harus dilakukan secara konsisten dan menggunakan standar yang berlaku. Hal ini membantu memastikan bahwa informasi dapat dibandingkan dari waktu ke waktu dan antara BLU yang berbeda. Standar pelaporan yang umum digunakan adalah Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan Standar Pelaporan Keuangan Pemerintah (SPKP).
- c) **Kesesuaian dengan Peraturan dan Kebijakan:** Pelaporan BLU harus sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku. Hal ini mencakup ketentuan mengenai format, isi, waktu, dan prosedur pelaporan yang ditetapkan oleh otoritas terkait.
- d) **Pelaporan Keuangan:** Pelaporan keuangan BLU meliputi laporan posisi keuangan, laporan operasional, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut harus memberikan gambaran yang jelas mengenai aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan, biaya, dan arus kas BLU.
- e) **Pelaporan Kinerja:** Selain pelaporan keuangan, BLU juga perlu melaporkan kinerja operasionalnya. Hal ini mencakup laporan pencapaian target, indikator kinerja, hasil kegiatan, dan dampak yang dicapai oleh BLU terhadap pemenuhan tugas dan fungsi yang diemban.
- f) **Penggunaan Teknologi Informasi:** Penggunaan teknologi informasi dapat memperkuat pelaporan BLU dengan memfasilitasi pengumpulan, pengolahan, dan penyajian informasi secara efisien dan akurat. Sistem pelaporan yang terintegrasi dan

berbasis teknologi akan mempermudah pemantauan, evaluasi, dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan BLU.

Pelaporan yang baik akan memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan dengan memberikan informasi yang relevan, transparan, dan dapat dipercaya. Informasi yang disampaikan melalui pelaporan akan mendukung pengambilan keputusan, evaluasi kinerja, serta pertanggungjawaban BLU terhadap penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4.3.2 Faktor Penentu Kebijakan Pengelolaan Keuangan BLU Pascasarjana UNG

a) Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi vertikal dan horisontal antara implementor kebijakan SIRBA di BLU Pascasarjana UNG berjalan dengan efektif, yang menghasilkan hubungan yang baik melalui berbagai saluran komunikasi, seperti tulisan, lisan, dan pertemuan formal dan informal. Kejelasan dan konsistensi informasi mendorong kerjasama untuk mendukung kelancaran implementasi kebijakan SIRBA. Meskipun demikian, efektivitas komunikasi belum optimal karena belum ada forum komunikasi khusus yang terkait dengan monitoring pelaksanaan anggaran, seperti grup WhatsApp yang melibatkan unsur dosen di dalamnya.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam BLU Pascasarjana UNG untuk menghindari kesenjangan antara para implementor, terutama antara pimpinan dan tim RBA serta Tim Operator. Kebutuhan akan komunikasi yang efektif ini diperlukan agar pimpinan dapat menyampaikan harapan mereka dalam operasionalisasi kebijakan SIRBA kepada staf, begitu pula sebaliknya. Pimpinan dan staf perlu saling berbagi data dan informasi guna

memastikan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas implementasi.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2009) yang menemukan bahwa komunikasi masih menjadi hambatan saat penyusunan anggaran berbasis kinerja. Oleh karena itu, penting untuk terjadi interaksi antara pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan selama proses penyusunan anggaran. Adanya persamaan persepsi terhadap visi dan kepentingan juga menjadi kunci dalam menjalankan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja di BLU Pascasarjana UNG sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan .

Berdasarkan temuan penelitian bahwa efektivitas komunikasi belum optimal karena belum adanya forum komunikasi terkait dengan monitoring pelaksanaan anggaran, seperti grup WhatsApp yang melibatkan unsur dosen, maka sangat penting bagi BLU Pascasarjana UNG untuk membentuk forum komunikasi semacam itu. Dalam implementasi kebijakan SIRBA, forum komunikasi WhatsApp yang melibatkan dosen menjadi suatu kebutuhan yang mendesak. Hal ini dikarenakan kebijakan SIRBA hanya dapat diimplementasikan dengan baik apabila semua pelaksana dan unsur di BLU Pascasarjana UNG, termasuk dosen, memiliki pemahaman yang jelas tentang kebijakan tersebut.

Dengan adanya forum komunikasi yang melibatkan dosen, pembuat keputusan pada tingkat manajemen puncak dan para implementor akan dapat menjalin konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan SIRBA yang diterapkan di seluruh unsur dan stakeholder BLU Pascasarjana UNG. Komunikasi yang baik antara semua pihak akan membantu dalam memastikan bahwa tujuan kebijakan SIRBA dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, pembentukan forum komunikasi WhatsApp yang melibatkan dosen dalam implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG

menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan memastikan keselarasan pemahaman serta konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

b) Sumber Daya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya yang tersedia di BLU Pascasarjana UNG dapat diandalkan dalam implementasi kebijakan SIRBA. Tim operator RBA sebagai implementor utama kebijakan SIRBA memiliki sumber daya manusia yang memadai. Mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan, direkrut berdasarkan kompetensi dasar dalam bidang perencanaan, penguasaan teknologi informasi, penganggaran, dan keuangan. Selain itu, mereka juga memiliki dedikasi dan motivasi kerja yang tinggi.

Dengan adanya tim operator RBA yang handal, apa yang telah direncanakan dalam Rencana Strategis (Renstra) dapat diimplementasikan sebagaimana yang direncanakan. Selain sumber daya manusia, fasilitas pendukung SIRBA juga berperan penting. Fasilitas ini memungkinkan adanya sistem informasi manajemen terintegrasi yang terhubung dalam satu sistem komputersasi. Sistem ini memproses dan mengintegrasikan semua proses perencanaan RBA melalui jaringan koordinasi, pelaporan, dan prosedur perencanaan bisnis dan anggaran.

Tujuan dari fasilitas ini adalah untuk mendukung kinerja dan memastikan bahwa informasi dapat diakses dengan cepat, tepat, akurat, transparan, akuntabel, dan efisien. Dengan adanya sumber daya manusia dan fasilitas pendukung yang memadai, BLU UNG dapat menjalankan implementasi kebijakan SIRBA dengan baik dan mendukung tujuan organisasi secara efektif.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen, evaluasi, dan penugasan implementor

kebijakan SIRBA pada Pascasarjana UNG harus dilakukan dengan proses yang terkoordinasi, efisien, dan seragam. Pascasarjana UNG perlu memberikan kesempatan kepada staf untuk terus belajar dan mengembangkan diri mereka secara personal dan profesional. Ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan yang memungkinkan staf untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru serta mempertahankan atau meningkatkan kemampuan yang dimiliki.

Pendidikan dan pelatihan teknis merupakan program yang dapat dimanfaatkan dalam rangka meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia di Pascasarjana UNG. Dengan demikian, penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2009) sejalan dengan temuan ini, yang menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia yang berkualitas dan berjumlah mempengaruhi proses penyusunan anggaran berbasis kinerja menjadi lebih optimal. Keterampilan dan kompetensi pegawai yang tinggi akan memastikan bahwa anggaran yang disusun sesuai dengan aturan dan dapat dipertanggungjawabkan secara akuntabel.

Dengan menjaga dan meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia dalam BLU Pascasarjana UNG melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat, BLU Pascasarjana UNG dapat memastikan bahwa implementasi kebijakan SIRBA dapat dilakukan dengan baik. Sumber daya manusia yang kompeten akan menjadi pondasi yang kuat dalam menyusun anggaran berbasis kinerja yang sesuai dengan aturan dan tujuan organisasi.

Peneliti meyakini bahwa dalam implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG, penggunaan SIRBA berbasis teknologi informasi modern terintegrasi sangat penting. Tanpa sistem tersebut, implementasi kebijakan SIRBA tidak dapat dikemas dalam program terintegrasi yang mampu memproses data dengan cepat dan

akurat, serta menghemat waktu dan biaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2009) juga menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang kurang memadai dapat menjadi penghambat dalam implementasi penyusunan anggaran berbasis kinerja. Oleh karena itu, kondisi tersebut dapat menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG yang diharapkan dapat dilakukan secara cepat dan praktis.

Dalam konteks ini, peneliti meyakini bahwa investasi dalam infrastruktur teknologi informasi yang memadai menjadi penting untuk mendukung implementasi kebijakan SIRBA. Penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi akan memungkinkan proses pengolahan data yang efisien, akurat, dan transparan, sehingga mempermudah pelaksanaan kebijakan SIRBA dengan cara yang cepat dan praktis. Dengan demikian, pemenuhan sarana dan prasarana yang memadai menjadi faktor kritis dalam meraih kesuksesan implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG.

c) Sikap Pelaksana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap pelaksana dalam melaksanakan kebijakan pembayaran biaya pendidikan mahasiswa belum sepenuhnya mencerminkan komitmen dan konsistensi. Hal ini berdampak pada perencanaan dan pelaporan penggunaan anggaran dalam SIRBA serta penghitungan data remunerasi yang belum responsif, cepat, tepat, dan akurat.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat disarankan bahwa seluruh elemen pelaksana yang terlibat dalam kebijakan SIRBA pada BLU UNG perlu meningkatkan loyalitas, semangat juang, dan sikap sosial yang positif. Mereka perlu menunjukkan empati, keterbukaan, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja

dan atasan serta responsif terhadap kritikan juga menjadi hal yang penting.

Penelitian Anggraini (2009) juga menekankan pentingnya sikap para pengambil kebijakan dalam proses penyusunan anggaran berbasis kinerja. Sikap yang tidak egois dan cermat merupakan sikap yang mendukung kelancaran penyusunan anggaran berbasis kinerja.

Dengan demikian, meningkatkan sikap dan perilaku pelaksana dalam implementasi kebijakan SIRBA menjadi faktor penting dalam meraih keberhasilan. Sikap yang positif, kolaboratif, dan responsif akan berkontribusi pada efektivitas perencanaan, pelaporan, dan pengelolaan anggaran yang lebih baik dalam rangka implementasi kebijakan SIRBA pada BLU UNG.

Sikap pelaksana memang merupakan faktor penting dalam proses implementasi kebijakan publik, termasuk implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG. Selain memiliki pengetahuan dan kapabilitas yang diperlukan, sikap pelaksana juga memiliki peran yang signifikan dalam keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

Pandangan peneliti terkait sikap kurang responsif para pelaksana dalam implementasi kebijakan SIRBA, terutama para pengelola keuangan, tidak hanya berkaitan dengan tingkat pendidikan atau kompetensi pelaksana. Aspek perilaku pelaksana, termasuk model mental yang mencerminkan cara berfikir dan bertindak, memiliki dampak dalam merespon tuntutan ketepatan dalam pengimplementasian kebijakan.

Penelitian Abdussamad (2011) juga menekankan pentingnya pengawasan terhadap etika dan perilaku para pelaksana dalam birokrasi untuk menciptakan kompetensi aparatur publik yang profesional. Oleh karena itu, perubahan arah orientasi sikap dan perilaku pelaksana implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG perlu dilakukan.

Mereka perlu mengadopsi sikap yang konsisten, komitmen dalam memegang kesepakatan dalam kebijakan, serta mengoptimalkan model mental untuk merespon tuntutan ketepatan dalam pengimplementasian kebijakan.

Dengan melakukan perubahan tersebut, diharapkan sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan SIRBA akan lebih positif dan responsif, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan dan mencapai tujuan yang diharapkan.

d) Struktur Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG didasarkan pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur alur pelaksanaan kebijakan tersebut. Adanya SOP ini memberikan kejelasan dan keseragaman dalam tindakan para implementor kebijakan, sehingga menciptakan fleksibilitas yang baik dan memastikan keadilan dalam pelaksanaan aturan.

Selain itu, tanggung jawab dalam implementasi kebijakan SIRBA juga telah terbagi secara proporsional antara pimpinan, pejabat keuangan, dan pejabat teknis. Pimpinan bertanggung jawab dalam menyusun RBA tahunan dan melaksanakan pertanggungjawaban kinerja operasional. Pejabat keuangan bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan penyusunan RBA dan menyusun dokumen pelaksanaan anggaran BLU Pascasarjana UNG. Sementara itu, pejabat teknis bertanggung jawab dalam menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya, melaksanakan kegiatan sesuai dengan RBA, dan mempertanggungjawabkan kinerja operasional di bidangnya.

Namun demikian, meskipun struktur birokrasi tersebut telah ada, penelitian menunjukkan bahwa implementasinya belum optimal karena kurangnya sosialisasi SOP di unit kerja. Sosialisasi SOP sangat penting untuk

memastikan pemahaman yang sama dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan SIRBA di seluruh unit kerja. Dengan melakukan sosialisasi yang efektif, diharapkan struktur birokrasi dapat berjalan secara optimal dan memperkuat implementasi kebijakan SIRBA pada BLU Pascasarjana UNG.

Berdasarkan berbagai argumen mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan SIRBA dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan pada BLU Pascasarjana UNG, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Komunikasi yang efektif dan terkoordinasi menjadi kebutuhan yang sangat penting dalam implementasi kebijakan SIRBA. Gap-gap antara pimpinan, tim RBA, dan tim Operator perlu dihindari melalui komunikasi yang baik. Hal ini akan memastikan pemahaman yang jelas antara semua implementor dan memperlancar tugas-tugas implementasi.

Proses rekrutmen, evaluasi, dan penugasan para implementor kebijakan SIRBA perlu dilakukan dengan koordinasi, efisiensi, dan konsistensi. Proses ini harus memastikan bahwa implementor yang dipilih memiliki kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan kebijakan SIRBA.

Interkonektivitas peralatan yang digunakan oleh implementor juga sangat penting. Peralatan yang terhubung dengan baik akan memudahkan implementor dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

Semua implementor kebijakan SIRBA perlu meningkatkan loyalitas, semangat juang, sikap sosial positif, empati, keterbukaan, adaptasi terhadap perubahan, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta kemampuan dalam menanggapi kritikan. Faktor-faktor ini akan membantu dalam melaksanakan kebijakan SIRBA dengan lebih baik.

Struktur birokrasi yang didasarkan pada Standar Operasional Prosedur (SOP) menjadi landasan penting dalam

implementasi kebijakan SIRBA. SOP ini mengatur tata aliran pelaksanaan kebijakan dan menjadi acuan bagi implementor dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya SOP yang jelas, diharapkan implementasi kebijakan SIRBA dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, jawaban atas pokok permasalahan yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa strategi implementasi kebijakan Sistem Informasi Keuangan Badan Layanan Umum (SIRBA) di Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo (UNG) dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan terlaksana secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Meskipun demikian, setiap tahapan implementasi belum dilaksanakan secara matang dan akurat. Beberapa kegiatan yang bersifat mendesak dan prioritas belum mendapatkan alokasi anggaran yang memadai, dan waktu pelaksanaan anggaran masih mengalami keterlambatan. Selain itu, kegiatan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan belum dilakukan secara intensif terhadap staf yang terlibat dalam pengelolaan anggaran. Keberhasilan implementasi kebijakan Sistem Informasi Keuangan Badan Layanan Umum (SIRBA) dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan di Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo (UNG) ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Meskipun demikian, efektivitas komunikasi belum didukung oleh adanya forum komunikasi monitoring pelaksanaan anggaran yang melibatkan unsur dosen. Hal ini dapat mempengaruhi koordinasi dan kesepahaman antara pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan. Sikap pelaksana dalam pengelolaan keuangan belum mencerminkan kecepatan berpikir, inisiatif, dan responsivitas yang dibutuhkan untuk mendukung pelaporan penggunaan anggaran dan penghitungan data remunerasi yang tepat waktu, akurat, dan cepat. Selain itu, struktur birokrasi belum didukung oleh sosialisasi Standar Operasional

Prosedur (SOP) di unit kerja terkait. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya pemahaman dan keseragaman dalam menjalankan proses pengelolaan keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Alam, Heldy., Niswatin, Muhtar Ahmad, Muhamad Amin, dan Safira Al Idrus. 2009. *Perencanaan Anggaran Pendidikan Berbasis Badan Layanan Umum pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Gorontalo: Perpustakaan UNG.
- Kadji, Yulianto. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik "Dalam Perspektif dalam Realitas"*. Tulung Agung: Penerbit Cahaya Abadi.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Nurdiansyah, H., dan Rahman, R.S. (2019). *Pengantar Manajemen*. Diandra Kreatif.
- Nugroho, Rian. 2009. *Public Policy* (edisi revisi), Jakarta: Penerbit PT. Elex Media.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2010. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 1–12. <https://doi.org/10.1109/ICMENS.2005.96>
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tahir, Aripin. 2010. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Pustaka Indonesia Press.
- Tampubolon, Daulat.P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahab, Solichin. 2004. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2008. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressind.
- William Sanger, G., Manossoh, H., M Korompis, C. W., Akuntansi, J.,

Ekonomi dan Bisnis, F., Sam Ratulangi, U., & Kampus Bahu, J. (2023). *Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode Value For Money Pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado Evaluation of Financial Performance Using the Value For Money Method in Financial Institutions and Regional Assets in the City of Manado*. 6(2), 1193–1202.

Zeithaml, Valarie A., Mary JoBitner. 1990. *Service Marketing*. Boston; McGraw-Hill.

Jurnal, Simposium, Review:

Mahfiza. 2015. “Pengaruh Sistem Pengelolaan Keuangan Terhadap Efektivitas Penganggaran Pada Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Negeri Gorontalo” *Jurnal Al- Buhuts* Vol. 11 No. 1 Juni: 134-150.

Mozin, Sri Yulianty. 2014. “The Refunction of Administration in Improving the Hospital Service (Case Study of Aloe Saboe District Hospital Gorontalo City)” *International Journal of Academic Research* (7) January, 30.

Mozin, Sri Yulianty. 2018. “Peningkatan Peran Aparatur Sipil Negara dalam Sistem Informasi Manajemen Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Universitas Negeri Gorontalo)” *Prosiding STIA BINA TARUNA Gorontalo* Vol. 1 No. 1 Mei.

Peraturan Perundangan:

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/KMK.05/2009

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006