

## ANALISIS MANAJEMEN KINERJA DALAM IMPLEMENTASI ANGGARAN BADAN LAYANAN UMUM PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

Yusuf Hadijaya

UIN Sumatera Utara Medan' Indonesia

Email: yusufhadijaya@uinsu.ac.id

### Abstract

*The budget implementation at the North Sumatra State Islamic University (UINSU) as a Public Service Agency (BLU) has been changing in management paradigm from public administration to public service management. Performance Management is an attempt to synchronize various methodologies such as Strategic Management, Human Resources Management, Strategy Maps, Balance Scorecards, and Financing Management which has goal to improve performance so that the organization can perform more efficiently and effectively in achieving its institutional goals. Management creates the values required in building a creative and productive organizational culture. The purpose of this study was to analyze the BLU budget implementation in the Performance Management perspective. This study used qualitative research methods. Data collection techniques are conducted by interview, observation, and documents study. The results of this research showed that the budget implementation at the UINSU adjusted to the demands for improving the performance and productivity of Higher Education based on the achievement of the 2016-2020 Strategic Plan (Renstra) at the university in aspects of teaching, research, and society dedication, service quality, and lecturer and education staff productivity, student satisfaction, and financial performance.*

**Keywords:** *Budget Implementation, Public Service Agency, Strategic Plan, Performance Management.*

### Abstrak

Implementasi anggaran di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) telah mengalami pergeseran paradigma pengelolaan dari *public administration* ke *public service management*. Manajemen Kinerja merupakan upaya mensikronisasi berbagai metodologi seperti Manajemen Strategis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Peta Strategi, Balance Scorecard, dan Manajemen Pembiayaan yang bertujuan meningkatkan

kinerja agar organisasi dapat berkinerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan institusionalnya. Manajemen menciptakan nilai-nilai yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi yang kreatif dan produktif. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis implementasi anggaran BLU dalam perspektif Manajemen Kinerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi anggaran di UINSU menyesuaikan dengan tuntutan peningkatan kinerja dan produktivitas Perguruan Tinggi berdasarkan capaian Rencana Strategis (Renstra) 2016-2020 di universitas tersebut pada aspek pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, kualitas layanan maupun produktivitas dosen dan tenaga kependidikan, kepuasan mahasiswa, dan kinerja keuangan.

**Kata Kunci:** *Implementasi Anggaran, Badan Layanan Umum, Rencana Strategis, Manajemen Kinerja.*

## PENDAHULUAN

Pengelolaan di bidang keuangan negara telah mengalami perubahan dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Dalam penganggaran berbasis kinerja akuntabilitas penggunaan dana pemerintah bukan hanya terfokus pada berapa jumlah uang yang dibutuhkan dan telah digunakan, namun yang lebih penting lagi adalah hasil apa saja yang telah dicapai dengan anggaran tersebut. Pendekatan penganggaran seperti ini sangat dibutuhkan bagi satuan kerja lembaga pemerintah yang memberikan layanan publik. Di antara pilihan yang dapat diambil sebagai kebijakan untuk meningkatkan pelayanan publik yaitu dengan mewiraswastakan lembaga pemerintah sebagai kerangka pemikiran menuju pengelolaan sektor keuangan publik yang lebih baik.

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan lembaga di lingkungan Pemerintah yang memberikan pelayanan publik dalam penyediaan jasa dan/atau barang yang dikelola secara efisien dan produktif yang tidak ditujukan untuk mencari keuntungan finansial. Peraturan yang menjadi dasar hukum bagi Pola Pengelolaan Keuangan BLU adalah PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 74 Tahun 2012. Berdasarkan peraturan tersebut dan

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, maka bagi Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BLU memiliki keleluasaan untuk mengelola keuangannya.

BLU dapat menggunakan pendapatan langsungnya tanpa harus menyetorkan dulu ke Kas Negara, yang mana hal ini merupakan perkecualian dari asas universalitas (*universaliteit beginsel*) yang mengatur tentang kewajiban setiap kementerian/lembaga pemerintah menyetorkan dulu setiap penerimaan keuangan negara dari lembaganya ke Kas Negara. Menurut hasil penelitian Andres Bernasconi (2000), pengelolaan lembaga pendidikan tinggi pemerintah yang mengikuti model pengelolaan lembaga pendidikan tinggi swasta sering dipahami sebagai pengembangan universitas yang dilandasi prinsip pembiayaan dari sumber-sumber pendanaan swasta atau pengoperasian seperti sebuah perusahaan.

Jones (1992) menjelaskan bahwa fenomena peningkatan besar-besaran dalam jumlah perguruan-perguruan tinggi swasta dan keberhasilan pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tersebut, sama pentingnya dengan peningkatan sumber-sumber pembiayaan dan perilaku seperti perusahaan antara Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan PTS.

Kebijakan strategis Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Medan 2016-2020 dituangkan dalam 8 kebijakan pokok yang meliputi seluruh aspek penyediaan sarana-prasarana, pelayanan akademik, manajemen sumber daya manusia, kemahasiswaan, dan finansial dengan pengelolaan secara tersistematisasi, berimbang, dan komprehensif melalui konsensus, koordinasi, dan lokakarya.

Perubahan sistem penganggaran berupa penggunaan anggaran berbasis kinerja yang berimplikasi pada perubahan kelembagaan pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Badan Layanan Umum (BLU). Peleburan fungsi penerimaan dan pengeluaran dimaksudkan agar perencanaan dan pengendalian keuangan PTKIN BLU menjadi lebih mudah dilakukan, komprehensif, dan tidak terfragmentasi (Mahmudi, 2010).

Implementasi Anggaran BLU tersebut diselaraskan dengan Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah 3 (RPJM 3) Periode 2015 -2019 yang difokuskan pada Penguatan Tata Kelola Perguruan Tinggi Islam yang akan menjadi fondasi bagi pengembangan berikutnya dalam RPJM 4 (2020-2024) yaitu Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi Islam Unggul dalam kompetisi di level pendidikan tinggi nasional.

Untuk memenuhi kebutuhan terhadap sarana prasarana pendidikan, kualitas personil, layanan pendidikan, dan pengembangan sistem manajemen mutu yang baik dalam upaya mewujudkan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan masyarakat di tingkat nasional maupun kawasan Asia Tenggara, maka bagi pengembangan UINSU Medan tentu membutuhkan strategi yang lebih terstruktur dan terukur baik dari sisi pengembangan sistem dan struktur organisasi dan tata kelola sumber daya yang lebih efisien dan efektif, manajemen kinerja yang lebih komprehensif dan professional, serta sistem tata kelola keuangan yang lebih fleksibel, transparan dan akuntabel.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, kewenangan pengelolaan sumber daya, pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan, seluruhnya harus dipertanggung jawabkan dalam bentuk laporan. LAKIP mencerminkan pencapaian rencana strategis, rencana kinerja, penetapan kinerja, dan pengukuran kinerja. Seluruh instrumen tersebut berperan sebagai alat monitoring dan evaluasi mutu kinerja serta instrumen penggerak realisasi tata kelola yang baik dan bersih dalam perspektif manajemen kinerja dan keuangan.

Penyusunan Renstra dan penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) oleh PTKIN yang berstatus BLU tersebut merupakan penjabaran dari rencana strategis Kementerian Agama (Kemenag) tahun 2015-2019 sebagai implementasi pembangunan sistem akuntabilitas kinerja Kemenag dan rencana aksi perbaikan LAKIP Kemenag tahun 2015-2019. Sementara Evaluasi LAKIP dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi (PAN-RB). LAKIP adalah kewajiban dari segenap instansi pemerintah sebagai aparat penyelenggara negara.

Bisnis yang dijalankan oleh BLU tetap ditekankan pada misi dan tujuan peningkatan mutu layanan sosialnya. Peningkatan pelayanan yang dihasilkan dari perbaikan terhadap proses bisnis internal ini kemudian akan berdampak terhadap meningkatnya pendapatan instansi. Perbaikan terhadap proses bisnis internal dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan keilmuan, sikap, dan keterampilan yang disediakan bagi semua sumber daya manusianya.

## **KAJIAN TEORI**

### **Badan Layanan Umum**

Badan Layanan Umum merupakan instrumen untuk meningkatkan kinerja pelayanan sistem melalui penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil. Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa penekanan manajemen keuangannya di sini lebih kepada hasil nyata yang dapat diperoleh dibandingkan pada fleksibilitas dalam pengelolaan keuangannya saja. Menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 44 Tahun 2009 tentang Rencana Bisnis Anggaran dan Serta Pelaksanaan Anggaran BLU dijelaskan bahwa pola anggaran fleksibel merupakan pola penganggaran yang dapat bertambah atau berkurang sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang secara proporsional. Fleksibilitas manajemen keuangan di sini dapat juga dalam hal menjalankan praktik-praktik bisnis yang sehat. Peningkatan layanan masyarakat yang efisien dan efektif ini pembiayaannya berpedoman pada sistem layanan yang dapat dijangkau oleh masyarakat.

Perencanaan Strategis (Renstra) adalah dokumen perencanaan BLU untuk periode 5 (lima) tahunan yang wajib disusun oleh PTKIN sebagai persyaratan untuk mengajukan menjadi BLU. Hal ini dikarenakan Renstra merupakan salah satu dari dokumen persyaratan administratif. Renstra disusun untuk menjelaskan strategi pengelolaan BLU dengan mempertimbangkan alokasi sumber daya dan kinerja dengan menggunakan teknik analisis bisnis yang

kemudian akan ditetapkan dengan Peraturan Pimpinan Kampus/Rektor. Jajaran Pimpinan/Pengelola PTKIN menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Di sini Biro Administrasi Umum Perencanaan dan Keuangan (BAUPK) Kampus menyusun Rencana Belanja Anggaran (RBA) sesuai dengan kebutuhan sehingga dalam penggunaannya tepat sasaran dan dapat dibuat laporan dengan sebenar-benarnya.

Gary Cokins (2009) mengungkapkan bahwa tak jarang terjadi di mana kalkulasi dan praktik sistem biaya yang dijadikan dasar dalam suatu organisasi tidak benar karena tidak mencerminkan kenyataan ekonomi organisasi. Data yang dimasukkan benar, tetapi informasi yang dilaporkan bermasalah. Sebagai hasilnya, informasi yang diberikan saat itu dan akan digunakan untuk melihat ke masa depan untuk mendukung pimpinan dalam membuat keputusan menjadi tidak benar. Tak ada seorangpun yang tahu masalah tersebut selain akuntan manajemen. Akuntan tersebut sengaja tidak memberitahu pimpinan, karena takut pimpinan akan memarahinya mengapa tidak dapat mendeteksi masalah tersebut lebih awal dan kemudian menyuruhnya melakukan upaya yang sulit yang akan menyita waktu, pikiran, serta tenaganya dalam mengembangkan dan menerapkan sistem biaya yang baru, yang lebih akurat dan relevan.

Menurut Nanang Fattah (2006), apabila dalam daftar proyek-proyek, butir-butir yang digunakan cukup terperinci, maka pada tingkat ini kekurangan dan kelemahan suatu rencana atau program akan tampak, misalnya terlalu muluk atau sederhana. Dalam keadaan seperti itu penganggaran berfungsi sebagai alat untuk mengadakan koreksi suatu rencana.

Keputusan adalah hasil dari suatu proses pertimbangan yang rasional, intuitif, atau berdasarkan pengalaman yang ditujukan untuk memecahkan masalah yang timbul secara tepat dan tegas. Dengan kata lain, keputusan merupakan jawaban terhadap pertanyaan "tindakan apa yang harus dibuat" dalam hal yang berkaitan dengan perencanaan ketika pimpinan atau pengelola suatu institusi menghadapi beberapa alternatif langkah-langkah yang dapat

dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi organisasi tersebut, sehingga setiap tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Risiko adalah akibat, konsekuensi, atau bahaya yang mungkin terjadi di masa depan dari suatu proses yang sedang dijalankan sebagai hasil pelaksanaan atau tindak lanjut dari suatu keputusan yang telah diambil pada suatu institusi.

Mahmudi (2010) mengemukakan bahwa dasar akuntansi adalah landasan akuntansi yang menentukan kapan berbagai macam transaksi yang mempengaruhi keuangan institusi harus divalidasi atau dicatat sebagai bahan dalam penyusunan laporan keuangan. Harus dipahami bahwa perubahan akuntansi bukan hanya dipengaruhi oleh masalah teknis akuntansi, tetapi keberhasilan reformasi akuntansi tersebut juga dipengaruhi oleh faktor kultural, sosiologis, dan politis.

Menurut Mahmudi (2010), permasalahan yang muncul terkait dengan reformasi menuju akrual antara lain : 1) masalah Sumber Daya Manusia (SDM) terkait masih kurangnya tenaga akuntan di PTKIN, 2) masih rendahnya dukungan Teknologi Informasi di PTKIN, 3) masih rendahnya tingkat penggunaan laporan keuangan PTKIN untuk pengambilan keputusan, 4) belum ada reward bagi PTKIN yang sudah memiliki sistem informasi akuntansi kampus yang baik, dan 5) masih tingginya ancaman korupsi sistemik di Perguruan Tinggi yang dapat menggagalkan implementasi akrual.

Kekuasaan adalah gabungan dari unsur wewenang dengan kekuatan yang dipegang oleh setiap pemimpin. Kewenangan pemimpin atau manajer dalam pengambilan keputusan yang bersifat individual maupun bersama pada dasarnya berasal dari amanah yang diberikan oleh orang-orang yang dipimpinnya untuk mewujudkan visi dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Itulah alasannya mengapa pimpinan tidak boleh mengambil keputusan dengan sewenang-wenang mengikuti kemauan pribadi atau kelompoknya saja, karena bila orang-orang yang memberi kepercayaan kepada pemimpin atau manajer itu menarik kembali wewenang yang telah mereka titipkan tadi maka legitimasi

kepemimpinan mereka akan menurun yang dapat mempengaruhi posisi pimpinan itu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Permasalahan yang diungkapkan Cokins di atas dapat dipecahkan oleh institusi yang berstatus BLU yaitu dengan pembuatan kebijakan pengelolaan keuangan yang diberikan kelenturan dalam pengembangan sistem dan prosedurnya, namun tetap mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang berlaku sesuai jenis layanannya.

Menurut Gary Cokins (2009), dalam akuntansi manajerial, meskipun banyak aturan namun sebenarnya sedikit dasar-dasar akuntansinya. Sayangnya, banyak di antara akuntan itu yang diharapkan kehadirannya pada waktu pengelola lembaga pendidikan menetapkan kebutuhan terhadap akuntansi manajerial untuk melengkapi data yang mempengaruhi perilaku dan dukungan dari para unsur pimpinan, pendidik dan tenaga administrasi terhadap perencanaan, pengendalian/pengawasan, dan pembuatan keputusan yang baik tidak ada orangnya yang bersedia, karena mengaitkan kinerja dengan penganggaran memang bukan pekerjaan yang ringan melainkan kerja keras dan kerja cerdas. Tentu, bagaimana untuk menerapkan informasi biaya untuk mendukung pengambilan keputusan dapat memicu perdebatan panas. Sebagai contoh, apa saja biaya yang dibutuhkan bagi pengembangan layanan terhadap pelanggan? Jawabannya tergantung pada beberapa asumsi; tetapi jika para pihak yang berdebat itu setuju terhadap biaya yang dibutuhkan itu, maka kebutuhan terhadap sistem pembiayaan yang kuat dan mendukung bagi pencapaian hasil yang akurat untuk menjawab pertanyaan yang membenarkan bagi kebutuhan terhadap metodologi pembiayaan yang canggih dapat dipenuhi dengan dimungkinkannya pengambilan keputusan yang benar.

Salah satu tugas pokok dan fungsi yang menjadi kewajiban pimpinan atau pengelola dalam tindakan untuk memperoleh hasil sebagaimana yang diharapkan adalah mengambil keputusan yang benar dan efektif, karena baik atau buruknya keputusan yang diambil akan berdampak langsung terhadap

keadaan organisasi tersebut. Demikian pula yang berlaku bagi PTKIN yang berstatus BLU.

SBSN bantuan/pinjaman/hutang di lingkungan Kementerian Agama dapat bersumber dari pengelolaan dana haji. Salah satu syarat untuk pembiayaan SBSN status lahan/tanah harus milik sendiri. Pembiayaan kegiatan yang sumber dananya berasal dari SBSN PBS dapat dihentikan apabila penyerapan anggaran rendah dan/atau penggunaan anggaran tidak sesuai dengan ketentuan/peraturan perundang-undangan. Dalam suatu kasus dapat ditemukan pada Pembangunan Gedung Kelas Baru bagi Fakultas Lama di suatu PTKIN di mana Kas yang tersisa jumlahnya berselisih cukup jauh dengan dana proyek yang masih dibutuhkan agar pengerjaannya dapat diselesaikan hingga tahap sudah memenuhi syarat untuk diserahkan kepada pihak PTKIN tersebut.

Menurut Mahmudi (2010), Aset BLU sebagai salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik harus dikelola dengan baik, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Perbendaharaan BLU ini merupakan segala harta BLU yang dipunyai dan dikelola BLU, yang dibeli atau didapat dengan menggunakan dana APBN atau bersumber dari pendapatan lainnya yang sah, seperti hibah, wakaf, sumbangan pribadi, penggalangan dana internal, kewajiban pihak ketiga, dan sebagainya. Biasanya perbendaharaan BLU bisa dikelompokkan dalam dua wujud, yaitu aset keuangan dan aset benda milik negara/tanah. Aset keuangan terdiri dari kas maupun setara kas, piutang, dan surat berharga yang berjangka waktu pendek maupun yang berjangka panjang. Aset non tunai terdiri dari aset tetap, persediaan, dan aset lainnya.

### **Implementasi Anggaran BLU**

Anggaran lebih hanya dari sekadar sederet angka. Anggaran institusi merupakan sebuah dokumen arus uang yang mencerminkan tujuan-tujuan dan prioritas institusi dan memiliki kelenturan untuk menanggapi perubahan

kebutuhan dan masalah. Anggaran mencerminkan strategi, alat pengendalian dan komunikasi yang memberikan dorongan semangat, dan cara untuk mengalokasikan sumber daya institusi.

Penganggaran adalah langkah-langkah nyata untuk mewujudkan hasil seperti yang diharapkan sesuai dengan rencana dan kegiatan yang telah dibuat. Penyusunan rencana dan kegiatan ini diikuti oleh pimpinan dari seluruh unit yang ada dalam struktur institusi. Menurut Nanang Fattah (2006), penyusunan anggaran itu biasanya hasil kesepakatan atau negosiasi antara pemimpin tertinggi pada institusi tersebut dengan pimpinan di bawahnya untuk menetapkan pengalokasian biaya dan jumlahnya pada setiap unit.

Mahmudi (2010) menjelaskan bahwa dalam rangka optimalisasi manajemen kas, BLU perlu memiliki instrumen pendukung berupa anggaran kas. Anggaran kas tersebut penting untuk membantu kelancaran pelaksanaan anggaran, khususnya dalam pelaksanaan anggaran belanja dan pengeluaran pembiayaan BLU. Penghasilan dan pendapatan yang diperoleh BLU bukan hanya terjadi di awal tahun anggaran seperti pada sistem anggaran konvensional dan penghasilan itu berubah-ubah nilainya per bulan atau triwulannya. Dengan demikian, dibutuhkan instrumen pengendali yaitu neraca anggaran yang bertujuan mensinkronisasikan penghasilan dan pendapatan BLU pada satu sisi dan keperluan terhadap uang untuk belanja dan pengeluaran pada sisi lainnya.

Menurut Nanang Fattah (2006), penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). Anggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh lembaga.

Mahmudi (2010) menguraikan bahwa anggaran kas pada dasarnya meliputi dua bagian, yaitu: anggaran pendapatan dan penerimaan pembiayaan serta anggaran belanja dan pengeluaran pembiayaan. anggaran pendapatan

dan penerimaan pembiayaan memuat perkiraan realisasi pendapatan yang diharapkan diterima untuk setiap bulan dan triwulan selama 1 tahun anggaran, sedangkan anggaran belanja dan pengeluaran pembiayaan memuat perkiraan kebutuhan dana untuk belanja dan pengeluaran pembiayaan untuk setiap bulan dan triwulan selama 1 tahun anggaran. Menurut Nanang Fattah (2006), dalam pembahasan pembiayaan pendidikan, sumber-sumber biaya itu dibedakan dalam tiap golongan pemerintah, masyarakat, orang tua, dan sumber-sumber lain.

Laporan Arus Kas BLU yang berisi data tentang asal dana, pengeluaran, perubahan kas, dan setara kas dalam satu jangka waktu akuntansi, dan saldo kas dan setara kas pada tanggal pelaporan pada BLU menjadi salah satu patokan ukuran kesuksesan BLU melaksanakan fungsi pelayanannya. Nanang Fattah (2006) mengemukakan bahwa anggaran di samping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga dalam posisi kuat atau lemah. Oleh karena itu, anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Aliran pendapatan dan pengeluaran kas dikategorikan sesuai nomenklatur kegiatan dalam program operasional. Pelaporan ini diperlukan bagi BLU untuk dapat meningkatkan kinerjanya dan memudahkan dalam merancang perencanaan dan penganggaran bagi penyusunan program berikutnya yang akan dikembangkan BLU.

BLU wajib melaporkan dan mempertanggungjawabkan penggunaan anggarannya dalam bentuk laporan keuangan kepada Lembaga yang berwenang untuk mengawasi dan mengurus masalah keuangan. Secara garis besar laporan keuangan BLU bertujuan menyuguhkan data mengenai posisi keuangan, realisasi anggaran, surplus anggaran, aliran uang, keuntungan/peningkatan mutu layanan, dan perubahan ekuitas BLU yang bermanfaat bagi para pimpinan dan stakeholder dalam membuat dan mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber daya. Laporan keuangan

BLU tentunya juga disusun dengan tujuan untuk menyuguhkan rincian data dan informasi penting lainnya yang bermanfaat untuk pembuatan keputusan dan sebagai bentuk akuntabilitas penggunaan keuangan dan barang dalam suatu tahun anggaran, yang meliputi:

1. asal, alokasi, dan pemakaian sumber daya keuangan
2. dinamika keadaan sumber daya perbendaharaan, kewajiban, dan hutang-piutang BLU
3. azas kepatuhan penyerapan anggaran
4. laporan pembiayaan program dan pendapatan dari unit bisnis
5. evaluasi keuangan dan kekayaan sebagai BLU yang mengelola keuangan dengan azas desentralisasi dan fleksibilitasnya.

Menurut Nanang Fattah (2006), Anggaran sebagai alat efisiensi merupakan fungsi yang paling esensial dalam pengendalian. Dari aspek kontrol jumlah anggaran berbasis nilai-nilai baku dikomparasikan dengan realisasi biaya yang dapat lebih atau kurang, sehingga diketahui apakah terjadi penghematan atau pemborosan.

### **Manajemen Kinerja**

Pada sektor pendidikan, pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk mengevaluasi kesuksesan institusi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berkesinambungan. Perguruan Tinggi harus mampu meningkatkan mutu Tridharma Perguruan Tingginya sehingga memperoleh status akreditasi yang semakin baik, mampu bersaing untuk mendapatkan pelanggan, dan dapat mewujudkan visi dari pimpinan tertinggi instansi tersebut.

Manajemen kinerja merupakan upaya mensikronisasi berbagai metodologi yang bertujuan meningkatkan kinerja agar organisasi dapat berkinerja lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan institusionalnya. Manajemen menciptakan nilai yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi yang kreatif dan produktif.

Di sini organisasi menyadari bahwa manajemen kinerja lebih banyak tentang meningkatkan kinerja daripada hanya mengendalikan dan mengelolanya. Manajemen kinerja seperti roda gigi dalam mesin: Semakin erat kaitannya dan lebih baik menyatukan metodologi selama implementasi, semakin cepat organisasi bergerak maju, karena bekerja lebih baik, lebih cepat, lebih murah, dan lebih pintar. Manajemen kinerja membantu organisasi mendapatkan gerak yang lebih baik dan kecepatan yang lebih cepat ke arah yang benar.

Menurut Kaplan and Norton (2001), pada pengkajian kinerja perguruan tinggi, merupakan hal yang kritis untuk memahami bagaimana pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan organisasional dan strategis, dan metode evaluasi yang bersandar hanya pada ukuran-ukuran finansial semata-mata tentunya tidak akan cukup memadai.

Menurut Al Makin et. al. (2017), ukuran kinerja perguruan tinggi tidak hanya bertumpu pada pengajaran di kelas, melainkan juga meliputi penelitian dan pengabdian masyarakat. Ketiga komponen tersebut saling terhubung. Pengajaran tanpa penelitian berarti mengajarkan sesuatu yang lama. Pengabdian masyarakat tanpa berbasis pada penelitian bisa salah arah.

Peningkatan kinerja dan produktivitas Perguruan Tinggi yang difokuskan pada kinerja yang berkelanjutan baik di level individu, unit maupun institusi berdasarkan capaian Renstra PTKIN pada aspek penelitian dan pengabdian masyarakat, pengajaran, kualitas layanan maupun produktivitas dosen tenaga kependidikan dan kinerja keuangan. Perguruan Tinggi telah memiliki daya saing di level pendidikan tinggi nasional.

Wheelen dan Hunger (1993) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis meliputi aktivitas yang terentang dari membaca lingkungan dengan cermat hingga pengevaluasian kinerja. Mereka menguraikan aktivitas tersebut sebagai berikut: Manajer membaca dengan seksama terhadap lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan, maupun lingkungan eksternal

yang meliputi peluang dan ancaman. Ketika faktor-faktor strategis yang menentukan masa depan institusi tersebut telah diidentifikasi, para manajer kemudian mengevaluasi faktor-faktor strategis dan menentukan misi institusi. Langkah pertama dalam merumuskan strategi, pernyataan misi yang memandu kepada penentuan tujuan, strategi, dan kebijakan institusi. Strategi dan kebijakan ini diimplementasikan lewat program, anggaran, dan prosedur. Terakhir kinerja dievaluasi dan informasi yang diperoleh menjadi umpan balik bagi perbaikan sistem sehingga segala kegiatan organisasi dapat dikendalikan dengan baik.

Manajemen strategi merupakan metodologi yang diterapkan dalam penentuan arah dan penetapan tujuan dari level institusi (Rektorat), unit bisnis strategis (Fakultas), hingga area bisnis strategis (Program Studi)-nya. Tapi arah dan penetapan tujuan lebih luas karena juga melibatkan penerapan strategi menjadi tujuan dan aksi, mengkomunikasikan tujuan-tujuan ini, memobilisasi dukungan bagi pengimplementasian strategi, dan pengalokasian sumber daya melalui penetapan IKU yang dilakukan dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC).

Peta strategi dan sistem *scorecard* memfasilitasi sivitas akademika untuk berkomunikasi di antara mereka sendiri dalam mengambil tindakan yang benar dan tepat. Dalam BSC, tim eksekutif di universitas dan para pimpinan di fakultas hanya tinggal memonitor dan mengevaluasi hasil skor IKU yang berhasil dicapai oleh para Ketua Program Studi di fakultasnya masing-masing. Jika peta strategi dan latihan turunan IKU dan seleksi IK dilakukan dengan baik dan kemudian dipertahankan, maka manajer tingkat yang lebih tinggi hanya perlu melihat skor kinerja mereka sendiri, kemudian membagikan hasilnya dengan tim pegawai di bawah mereka, dan melatih tim untuk mampu memilih secara benar dan jeli terhadap IKU atau IK sehingga secara otomatis akan dapat meningkatkan skor IKU mereka, karena sudah tentu dengan demikian mereka akan mampu merealisasikan skor kinerja yang dibebankan kepadanya.

Penerapan *Balanced Scorecard* di PTKIN bertujuan untuk meningkatkan proses internal, meningkatkan layanan kepada mahasiswa dan mencapai tujuan-tujuan institusionalnya. Peta strategi di PTKIN mengidentifikasi tiga sasaran utama untuk Manajemen Kegentingannya di mana dengan BSC manajemen berupaya fokus pada area-area strategis yang paling lemah dan berupaya menyeimbangkannya untuk peningkatan kinerja program studi sebagai area bisnis strategis. Selanjutnya manajer dan para anggotanya pada level fakultas sebagai unit bisnis strategis juga melakukan upaya yang sama. Pada level institusi, sebelum semua proses sebelumnya yang dimulai dari bawah ke atas, tim eksekutif telah merumuskan strategi pada tingkat korporasi dan menetapkan tujuan-tujuan institusionalnya. Peranan BSC di sini adalah untuk:

1. Menetapkan fondasi pengalokasian sumber daya yang kuat
2. Memfasilitasi penyediaan layanan dan kinerja terbaik
3. Mendukung tercapainya mutu layanan yang prima di internal universitas dan dalam layanan pengabdian masyarakat.

Gary Cokins (2009) mengilustrasikan peta strategi seperti medan gaya dalam fisika, seperti magnet, di mana energi, prioritas, dan tindakan orang dimobilisasi, diselaraskan, dan terfokus. Seseorang dapat mengatakan, di bagian atas peta, yang memaksimalkan nilai pemegang saham (atau, untuk organisasi sektor publik, memaksimalkan komunitas dan nilai warga negara) tidak benar-benar sebuah tujuan ini adalah hasilnya. Ini adalah hasil dari mencapai semua tujuan strategis yang terkait dengan hubungan sebab-akibat. Bahaya yang mengancam keberhasilan metodologi ini adalah tim eksekutif itu ingin sekali menetapkan tindakan dengan target kepada pegawai dan meminta mereka bertanggung jawab. Eksekutif biasanya melewatkan dua langkah penting: melibatkan pegawai untuk mendapatkan mereka semuanya (dan komitmen terhadap tindakan) untuk memastikan bahwa mereka mengerti strategi tim eksekutif, dan langkah sebelumnya yang lebih penting dalam mengidentifikasi proyek misi-esensial dan inisiatif yang akan mencapai tujuan

strategis. Kehadiran proyek dan inisiatif yang memungkinkan adalah apa yang membedakan tujuan strategis dari sekadar menjadi lebih baik dengan apa yang sudah dilakukan.

Dalam peta strategi; inisiatif, prioritas, dan tindakan orang pada sebuah universitas dimobilisasi dan difokuskan pada pencapaian tujuan-tujuan strategisnya. Tujuan akhir pada peta strategi di sini adalah menghasilkan strategi peningkatan layanan dan strategi kembalian biaya pendidikan yang keduanya akan memaksimalkan nilai tambah bagi semua para pemangku kepentingan (memaksimalkan nilai bagi sivitas akademika, masyarakat, pemerintah, sektor pengguna lulusan perguruan tinggi, dan bahkan bagi peradaban manusia). Ini adalah hasil dari mencapai semua tujuan strategis yang terkait dengan hubungan sebab-akibat. Namun kesuksesan untuk meraih semua hasil dengan pencapaian tujuan akhir dalam peta strategi itu dapat diwujudkan apabila tim eksekutif di universitas tersebut mampu untuk membangun komitmen dari seluruh sivitas akademika dan stakeholders eksternal yaitu dengan cara membuat mereka mengerti strategi tim eksekutif sehingga mereka semua bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, Rektor beserta jajaran pimpinan eksekutifnya harus dapat memastikan bahwa para dekan, pimpinan program studi, dosen, dan tenaga administrasi telah memiliki keterampilan dalam mengidentifikasi proyek misi yang penting dan inisiatif untuk mencapai tujuan strategis. Kehadiran proyek dan inisiatif yang menjadi prioritas adalah apa yang membedakan antara tujuan strategis dengan sekadar mengerjakan sesuatu yang lebih baik namun tidak terprogram.

Beberapa faktor yang menentukan peringkat suatu Perguruan Tinggi adalah skor penilaian untuk kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), kualitas manajemen, kualitas kegiatan mahasiswa, dan kualitas penelitian dan publikasi. Indikator yang digunakan pada kriteria kualitas penelitian dan publikasi ilmiah di antaranya adalah: capaian kinerja penelitian, jumlah dokumen terindeks *Scopus* dari dosen tetap, dan jumlah artikel ilmiah terindeks

*Scopus* dari dosen tetap. Indikator yang digunakan pada kriteria kualitas kegiatan mahasiswa di antaranya adalah: capaian prestasi lomba menulis ilmiah dan keilmuan, debat, maupun aktivitas sosial kemasyarakatan lainnya, serta partisipasi mahasiswa dalam berbagai program, proyek, atau kegiatan yang berkaitan dengan Tridharma Perguruan Tinggi. Kesemua aktivitas dan prestasi mahasiswa itu juga dipertimbangkan nantinya untuk pembekalan studi ke luar negeri.

*Balanced Scorecard* mengombinasikan ukuran-ukuran tradisional capaian kinerja dengan indikator-indikator utama bagi peningkatan kinerja organisasi di masa depan dalam suatu kerangka yang menghubungkan strategi organisasi dengan ukuran operasional. Sebagai sebuah sistem evaluasi kinerja yang dikembangkan menjadi sebuah perangkat kunci untuk mengorganisir pengembangan dan evaluasi strategi. Ukuran-ukuran capaian kunci dalam BSC dikelompokkan dalam empat perspektif: pelanggan, proses internal, belajar dan pertumbuhan, dan keuangan.

David (2006) mengemukakan bahwa isu-isu manajemen seputar implementasi strategi meliputi menyusun tujuan tahunan, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, mengelola konflik, menyesuaikan struktur dengan strategi, meminimalkan resistensi terhadap perubahan, menyelaraskan manajer dengan strategi, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan, mengadaptasikan proses manajerial, mengadaptasikan proses belajar mengajar, dan mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif.

Menurut David (2006), potensi nilai dari budaya organisasi belum direalisasikan sepenuhnya dalam studi manajemen strategik. Mengabaikan pengaruh yang dimiliki budaya dalam hubungannya di antara area fungsional bisnis dapat mengakibatkan hambatan komunikasi, kurangnya koordinasi, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi. Beberapa konflik antara budaya dan strategi organisasi tidak dapat dihindari, tetapi konflik tersebut harus dimonitor sehingga tidak mencapai titik di mana

hubungan akan memburuk dan budaya menjadi antagonis. Kebingungan yang tercipta di antara anggota organisasi akan menghambat perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Sebaliknya, budaya organisasi yang mendukung akan membuat pengelolaan menjadi jauh lebih mudah.

Kinerja institusi berkelanjutan dapat diciptakan ketika struktur kinerja, orang, sistem dan budaya organisasi telah dapat disesuaikan dengan tujuan-tujuan institusionalnya. Selain itu, perlu diciptakan ikatan emosional di kalangan sivitas akademika, terutama para pimpinan unit-unit strategis di kampus, terhadap, visi dan misi, tujuan, sasaran, strategi, dan nilai-nilai organisasi. Kesemuanya itu akan dapat dicapai jika perguruan tinggi ini memberikan prioritas bagi pengembangan kapasitas untuk belajar dan berubah. Rektor beserta jajaran pimpinan eksekutifnya dapat mengumpulkan seluruh perwakilan dari sivitas akademika kampus dalam Rapat Kerja Pimpinan (Rakerpim) Universitas yang dilakukan secara berkala dan terprogram untuk mewujudkan sebuah organisasi dengan komitmen tinggi dan kinerja tinggi ini dengan memecahkan semua permasalahan itu secara bersamaan.

Kaplan and Norton (1996a) mengemukakan bahwa perusahaan/institusi menggunakan *scorecard* untuk: (1) mengklarifikasi dan memperbaharui visi dan arah strategis, (2) mengkomunikasikan tujuan-tujuan strategis dan mengukur kinerja organisasi, (3) menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam struktur organisasi dan tujuan dari setiap individu di dalamnya dengan visi dan strategi organisasi, (4) menghubungkan sasaran-sasaran strategis dengan tujuan jangka panjang dan anggaran tahunan, (5) mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis, (6) melaksanakan penilaian secara berkala untuk mengkaji dan meningkatkan strategi, dan (7) memperoleh umpan balik dari aktivitas pengkajian dan peningkatan strategi.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan sebagai prosedur mengidentifikasi dan mendeskripsikan fenomena-

fenomena yang terjadi pada latar yang bersifat alamiah. Strauss dan Corbin (1997) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif dapat mengungkapkan peristiwa nyata di lapangan, dapat mengungkap nilai-nilai yang tersembunyi, lebih peka terhadap informasi yang bersifat deskriptif serta berusaha mempertahankan keutuhan objek yang diteliti.

Dalam penelitian kualitatif karena rumusan masalah yang merupakan fokus penelitian akan berkembang setelah peneliti memasuki lapangan, maka sebaiknya peneliti telah mengenal dengan baik terlebih dahulu terhadap nara sumber, lingkungan alam, dan masyarakat di lokasi penelitian dengan catatan si peneliti harus dapat menjaga objektivitasnya dan menghindari *hello effect* dengan nara sumber agar temuan penelitian hasil analisis datanya tidak menjadi bias karena adanya unsur rekayasa.

Teknik pengumpulan data juga akan mempengaruhi kualitas data penelitian yang diperoleh. Semakin baik teknik pengumpulan datanya, maka data yang diperoleh semakin lengkap, tepat, dan mendalam, sehingga simpulan yang dapat ditarik dari penelitian tersebut juga akan semakin baik.

Sesuai dengan fokus masalah yang dikemukakan pada paparan sebelumnya penelitian ini dilaksanakan di PK BLU UIN Sumatera Utara Medan. Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang berkenaan dengan fokus dan tujuan penelitian, setelah segala persyaratan Surat Tugas Penelitian diperoleh dari Program Magister Manajemen Pendidikan Islam dan tahap observasi lanjutan dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara kepada Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Kepala Biro Administrasi Umum Perencanaan dan Keuangan, dan Ketua Satuan Pengawas Internal yang dalam hal ini diwakili oleh Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan, Kepala Subbag Keuangan dan BMN, Kepala Subbag Evaluasi, Pelaporan Program dan Anggaran, Kepala Subbag Organisasi, Tata Laksana, dan Kepala Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam sambil dilakukan studi dokumen dan observasi di lingkungan Kampus UINSU. Untuk motivasi dan kepuasan

mahasiswa, peneliti memberikan kuesioner yang diisi oleh mahasiswa dari 8 Fakultas sebanyak 40 orang.

Proses wawancara dan dokumentasi itu diperkuat dengan upaya triangulasi agar lebih valid, yaitu mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data dari sumber data lain. Pengecekan ini dilakukan secara vertikal dan horisontal. Upaya triangulasi dapat ditempuh dengan cara: (a) membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan peneliti, (b) memperbanyak subjek sumber data untuk setiap fokus penelitian tertentu. Sebagai contoh pelaksanaan triangulasi dalam penelitian ini yaitu dengan membandingkan hasil wawancara atau informasi yang diperoleh dari Kepala Subbag Keuangan dan BMN, Kepala Subbag Evaluasi, Pelaporan Program dan Anggaran, Kepala Subbag Organisasi, Tata Laksana, dan Kepala Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam sekaligus dibandingkan dengan studi dokumen dan hasil pengamatan langsung oleh peneliti selama penelitian berlangsung.

## **PEMBAHASAN**

Tata kelola Perguruan Tinggi yang baik dan bersih ditandai dengan penetapan visi, misi, tujuan strategis, perencanaan program secara terintegrasi, cara pengelolaan dan evaluasi program. Perubahan sistem penganggaran berupa penggunaan anggaran berbasis kinerja berimplikasi pada perubahan struktur pengelolaan keuangan UINSU Medan sebagai PTKIN BLU. *Perubahan tersebut* menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan dan kompleksitas pelaksanaan fungsi sebagai Pengelola Keuangan BLU yang profesional, akuntabel, transparan, dan berorientasi pada hasil.

Dalam Rencana Kinerja Tahun 2017, salah satu Program Strategis yang dimasukkan adalah Peningkatan Kualitas Pembelajaran bentuk/nama Kegiatan Strategis di antaranya yaitu: (1) Pengembangan dan Pemutakhiran Kurikulum dan yang menjadi indikatornya adalah tersedianya kurikulum Kurikulum Kriteria Nasional Indonesia (KKNI), (2) Penulisan Buku Ajar Setiap Mata

Kuliah dan yang menjadi indikatornya adalah tersedianya Buku Ajar setiap Mata Kuliah (Dokumen LAKIP UIN Sumatera Utara Tahun 2017).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan mahasiswa adalah dalam penyusunan kurikulum di UINSU yang sudah memperhatikan kebutuhan mahasiswa terhadap aspek kurikulum yang berkualitas, relevan, dan representatif.

Berdasarkan kondisi keuangan lima tahun terakhir, yaitu sejak tahun 2009 berubahnya status UINSU dari satker biasa menjadi PK-BLU, yang menjadi sumber pendanaan berasal dari 3 (tiga) sumber, yaitu pendapatan Rupiah Murni (RM), PNPB Kelolaan, dan hibah. UINSU telah membuat proyeksi sumber pendanaan, proyeksi Anggaran, dan proyeksi Posisi Keuangan untuk mewujudkan Renstra UINSU 2016-2020. Proyeksi yang menggunakan *base line* tahun 2016 dengan alokasi anggaran Rupiah Murni (RM) sebesar Rp. 151.072.519.000,-, maka proyeksi pendapatan pada tahun terakhir Renstra tahun 2019 diprediksi alokasi anggaran mencapai Rp. 313,356,180.000,-. Secara lengkap, proyeksi pendapatan Rupiah Murni (RM) sebagaimana tercantum pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Proyeksi Pendapatan Rupiah Murni (RM) Dari Tahun 2016 s/d 2020 (Dalam Rp000)\*

2016	2017	2018	2019	2020
151,072,513	173,733,390	199,793,398	229,762,408	313,356,180

\* Sumber: Dokumen Renstra UIN Sumatera Utara 2016-2020

Berdasarkan proyeksi anggaran di atas, yang berpengaruh terhadap komposisi dari elemen aset, maka terjadi perubahan yang signifikan dalam penyajian laporan posisi keuangan dari Tahun 2015-2019. Perubahan yang paling besar pengaruhnya aset gedung dan bangunan, karena penambahan gedung baru untuk fakultas baru maupun untuk fakultas yang sudah lama berdiri. Penambahan gedung dan bangunan dimaksud berasal dari bantuan *Islamic Development Bank* (IDB) yaitu mencapai Rp. 135.000.000.000,- s/d akhir tahun 2017 (Dokumen Renstra UINSU 2016-2020). Demikian pula dengan Pendapatan Hibah Terikat Dalam Negeri yang berasal dari perorangan

digunakan untuk membiayai Pembangunan Gedung Kelas dan Administrasi Empat Fakultas Baru.

Dalam pencapaian seluruh Renstra UINSU Tahun 2016-2020 yang merupakan satu kesatuan dalam pengembangan UINSU maka seluruh pendanaan dibebankan kepada anggaran UINSU yang berasal dari DIPA UINSU Medan dan juga pendanaan yang berasal dari PNBP BLU (Dokumen Renstra UIN Sumatera Utara 2016-2020). Dalam Rencana Kinerja Tahun 2016, salah satu program yang dimasukkan adalah Peningkatan Mutu Pengelolaan Keuangan dengan bentuk/nama kegiatannya yaitu Peningkatan Sistem Akuntansi Keuangan dan yang menjadi indikatornya adalah pemeriksaan oleh akuntan publik secara terjadwal (Dokumen LAKIP UIN Sumatera Utara Tahun 2016).

Jika informasi pada Tabel 1 tentang Proyeksi RM dibandingkan dengan data pada Tabel 3 tentang Laporan Realisasi Penggunaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) UINSU Medan, maka terlihat pendapatan yang dicapai BLU UINSU pada Tahun 2016-2018 belum sepenuhnya dapat tercapai seperti yang diproyeksikan di atas. UINSU pernah mengajukan Tambahan Uang Persediaan (TUP), terakhir pada Tahun 2018 namun ditolak.

Kemudian, bila kita merujuk pada apa yang diungkapkan Gary Cokins di bagian sebelumnya dalam tulisan ini, maka tersirat di sana pentingnya kehadiran dan peran seorang akuntan manajemen, yaitu ahli yang menguasai bidang akuntansi dan manajemen sekaligus. Jika BLU tidak memiliki akuntan dan manajemen internal, maka personil internal yang ahli di bidang akuntansi saja dan yang ahli di bidang manajemen saja yang dimiliki BLU dapat direkrut untuk berpartisipasi dalam menangani hal tersebut. Hal ini sangat mungkin dilakukan karena dalam pengelolaan BLU sehingga dapat dikatakan berhasil juga menekankan hasil kerja yang dicapai melalui kerja tim (*team work*) di samping mengandalkan jaringan kerja (*net work*).

PK BLU UINSU tidak punya akuntan manajemen internal. Namun sebenarnya di Prodi Manajemen Pendidikan Islam di Fakultas Ilmu Tarbiyah

dan Keguruan (FITK) dan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam memiliki dosen-dosen dengan latar belakang pendidikan Magister di bidang Akuntansi yang mengajar Mata Kuliah Akuntansi dan dosen-dosen dengan latar belakang pendidikan Magister di bidang manajemen yang dapat dimanfaatkan dengan memberdayakan mereka.

Pola pendelegasian wewenang UINSU Medan yang berstatus BLU diperoleh dari Kementerian Agama sebagai pimpinan instansi induk yang menugaskannya untuk melaksanakan aktivitas layanan umum sesuai apa yang tertera dalam DIPA dalam menyediakan layanan sesuai dengan yang diharapkan masyarakatnya. Dengan karakteristik seperti ini, BLU merupakan instansi pemerintah yang tidak dipisahkan dan seluruh penghasilan yang didapatnya dilaporkan dan dipertanggungjawabkan sebagai bagian dari APBN atau APBD.

Pembayaran atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) kepada penyedia barang/jasa untuk kegiatan yang dibiayai dengan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) *Project Based Sukuk* (PBS) di UINSU Medan dilakukan dengan mekanisme pembayaran langsung atau Pembiayaan Pendahuluan. Untuk mekanisme pembayaran langsung, dilakukan melalui Penerbitan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) dan Surat Perintah Membayar (SPM) yang berpedoman pada PMK mengenai tata cara pembayaran dalam rangka pelaksanaan APBN.

Pada Tahun Anggaran 2016 dilaksanakan pembangunan Gedung Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) di UINSU sebagai sarana Peningkatan Kreativitas dan Kepemimpinan Mahasiswa dengan anggaran Rp. 1.250.290.000,- dan menghabiskan biaya pembangunannya hingga rampung sebesar Rp 1.197.227.000. Tingkat serapan anggaran dalam proyek tersebut yaitu 95,76%. Sementara pada penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Islam melalui Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) untuk meningkatkan Layanan Operasional PTKIN dialokasikan dan dicairkan pada 16 Unit di UINSU sebesar Rp 12.017.619.000. Dana yang digunakan sebesar Rp 10.279.621.351. Tingkat

serapan anggaran yaitu 85,54%. Mengapa tingkat serapan anggaran tersebut tidak terlalu tinggi disebabkan banyaknya pelaksanaan dan pencairan anggaran di akhir tahun. Solusinya adalah dengan menjadwalkan pelaksanaan dan pencairan anggaran perlu dilaksanakan secara teratur.

Tahun 2017 merupakan tahun pertama secara utuh dalam pelaksanaan periode jabatan Rektor UINSU Medan untuk masa bakti 2016 - 2020. Dalam mewujudkan visi misi yang telah ditetapkan, perlu diukur secara periodik dan berkelanjutan.

Tabel 2. Laporan Pendapatan dan/atau Belanja BLU Pada Satuan Kerja UINSU Medan Tahun Anggaran 2018\* (Dalam Rupiah (Rp.))

	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
Saldo Awal BLU	54.246.034.739	81.518.099.176	63.211.291.716	77.547.497.365
Penerimaan BLU	31.113.104.104	791.621.949	45.533.103.152	626.924.511
Pengeluaran BLU	3.081.270.334	14.145.046.558	6.671.324.496	29.911.379.215
Saldo Dana Lancar BLU	82.277.868.509	68.164.674.567	102.073.070.372.	48.263.042.661

\*Sumber: Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Program UINSU Medan  
 Apabila terdapat pengeluaran yang belum dimasukkan pada waktu Laporan Pendapatan dan/atau Belanja BLU Triwulan telah disahkan oleh Kepala Seksi Bank/Giro Pos dan Kepala Seksi Pencairan Dana dari KPPN Medan II/Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan, maka akan dibuat Memo Penyesuaian agar tidak ditemukan adanya selisih antara yang tertulis pada Saldo Dana Lancar BLU dari Triwulan sebelumnya dengan yang ada di Saldo Awal BLU pada Triwulan berikutnya.

Tabel 3. Laporan Realisasi Penggunaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) UINSU Medan\*

Tahun	Pagu	Realisasi PNBP Semester I dan II	Persentase Serapan
2016	Rp. 139.871.868.000,-	Rp. 129.508.243.595,-	97,59 %
2017	Rp. 152.805.786.000,-	Rp. 142.712.035.002,-	93,39 %
2018	Rp. 105.349.048.000,-	Rp. 102.741.215.964,-	97,52 %

**\*Sumber: Kepala Sub Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Dokumen LAKIP) dan Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Program UINSU Medan**

UINSU sebagai BLU mengupayakan koordinasi antar semua lembaga struktural dan non struktural agar mampu menjalankan interaksi dengan dua pola: (1) unit kerja yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang merupakan Unit Bisnis Strategis (UBS) seperti Fakultas diberikan keleluasaan dalam mengembangkan Program Studi (Prodi). Demikian pula dengan Area Bisnis Strategis (ABS) seperti Prodi diberikan keleluasaan dalam mengembangkan kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat dan meningkatkan mutu layanan pendidikannya sebagai bentuk lain keuntungan bukan dalam bentuk uang, termasuk berbagai kegiatan penunjangnya seperti pendidikan dan pelatihan, lokakarya, dan seminar, (2) lembaga bisnis yang memang dibuat untuk mencari keuntungan finansial dalam rangka menunjang kekuatan pendanaan kampus yang dikelola sesuai standar perusahaan yang profesional. UINSU melaksanakan fungsi pembuatan peraturan, monitoring, dan kontrol dengan cara membentuk Satuan Pengawas Internal (SPI) yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor dan Dewan Pengawas agar arah unit non-profit dan profit tersebut sejalan dengan kebijakan kampus yakni peningkatan kualitas pendidikan, penelitian dan pelayanan masyarakat dapat tercapai sesuai dengan indikator dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) tahunan.

SPI di UINSU bertugas melaksanakan Pengawasan Mandatory dan Pengawasan Inisiatif Sendiri. Pengawasan Mandatory meliputi kegiatan: (1) Reviu RKA-KL Pagu Indikatif, (2) Reviu RKA-KL Pagu Definitif, (3) Reviu serapan anggaran setiap Triwulan: Triwulan1, Triwulan 2, Triwulan 3, dan Triwulan 4, (4) Reviu Laporan Keuangan Semester 1, (5) Reviu Laporan Keuangan Semester 2/Tahunan. Pengawasan Inisiatif Sendiri meliputi kegiatan: (1) Pengadaan Barang dan Jasa, (2) Kepegawaian, (3) Inventarisasi BMN, dan (4) Rekomendasi strategis kepada rektor terkait program/kegiatan.

Pada Tahun 2017, UINSU telah membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) Implementasi Bisnis UINSU yang ditindaklanjuti dengan upaya mendirikan berbagai Unit Usaha untuk meningkatkan Pendapatan BLU Non-Akademik dengan Pendirian Unit Usaha, seperti: Pengelolaan Foodcourt, Bengkel dan Doorsmeer Kendaraan, Penciptaan Air Minum Kemasan, Biro Jasa Travel dan Umroh, Unit Layanan Kesehatan, Jasa Pangkas, Pusat Jual Beli dan Servis Hanphone, Percetakan & Fotocopy, Wedding Organizer, Laundry, UINSU Mart (Pusat Souvenir dan Sembako), Optimalisasi Pengelolaan Aset (KSO), Pengelolaan Parkir Berbayar, Bisnis Catering, Bisnis Pengelolaan Tanah Wakaf, Bisnis *Fitness Centre*, Bisnis Salon Muslimah, dan Bisnis Rumah Pelangi.

Dalam implementasinya, BLU ini menekankan pada pola pengelolaan keuangan, bukan pada kelembagaannya dan operasionalnya. Sekalipun demikian, karena pola keuangan yang diatur dalam BLU ini dirancang untuk kepentingan peningkatan kinerja, maka pengaturan PK BLU ini mau tidak mau berpengaruh kepada pengelolaan operasional UINSU dan pejabat yang mengelola kegiatan serta keuangan. Untuk menyesuaikan hal tersebut UINSU telah mempersiapkan struktur organisasi yang akan diusulkan dalam perubahan statuta UINSU sebagai landasan implementasi BLU.

Perubahan kerangka berpikir di atas penting dalam proses pembelajaran bagaimana mengelola sumber dana pemerintah yang semakin terbatas namun bisa memenuhi kebutuhan dana yang semakin meningkat. Perubahan pola penganggaran tersebut sebenarnya dipicu oleh tuntutan untuk mengurangi pembiayaan yang berasal dari hutang luar negeri demi keadilan antar generasi. Pilihan terhadap alternatif pengelolaan keuangan sektor publik ini adalah dengan mewiraswastakan institusi pemerintah. Dengan Pengelolaan Keuangan (PK) BLU ini UINSU telah menata aset publik ke dalam Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK-BMN). Peningkatan kualitas pengelolaan Anggaran/Keuangan UINSU dilakukan secara berkala melalui Forum Diskusi Anggaran (Forda) tentang berbagai Regulasi Penganggaran kepada Seluruh Pejabat dan Staf Pengelola Anggaran.

Tim Remunerasi UINSU yang termasuk di dalamnya Tim Satuan Pengawas Internal (SPI) UINSU telah menyelesaikan beberapa peraturan Rektor mengenai pedoman pelaksanaan remunerasi UINSU Medan. Remunerasi ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan atas usulan PK BLU UINSU sesuai dengan kewenangannya dengan mempertimbangkan faktor-faktor: (1) Tingkat tanggung jawab, (2) Tuntutan profesionalitas, (3) proporsionalitas, (4) kesetaraan, dan (5) kepatutan dan kinerja profesional. Hal tersebut dapat dilakukan UINSU karena pendapatan PK BLU yang berasal dari Pendapatan Pendidikan, Pendapatan Hibah Terikat Dalam Negeri (Pemda-Uang), Pendapatan Hasil Kerjasama Perorangan / Lembaga / Badan Usaha, dan Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU dalam posisi surplus (dapat dilihat pada posisi Saldo Awal BLU di Tabel 2 pada bagian sebelumnya dalam tulisan ini), sehingga PK BLU UINSU mengusulkan remunerasi kepada Kementerian Agama yang kemudian diteruskan ke Menteri Keuangan RI. Untuk implementasi remunerasi harus dilakukan analisa biaya terhadap pendapatan dan biaya untuk mengetahui tingkat *casflow* secara tepat agar tidak mengganggu biaya pokok tupoksi, di samping itu juga perlu dirancang Indeks Prestasi Kerja (IPK) sebagai tolok ukur basis penilaian kinerja baik secara individu maupun kelompok. Remunerasi tersebut sebagai konsekuensi adanya upaya kerja keras dari semua unsur pemangku kepentingan dalam rangka mewujudkan kualitas pendidikan dan penelitian yang sifatnya elastis tergantung dari pertumbuhan kerja dan keuangan.

Dalam penetapan nominal Pendapatan Pendidikan di UINSU berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 79/PMK.05/2018 yang mengatur mengenai Tarif Layanan BLU di UINSU Medan. Pada Tahun Anggaran 2018, UINSU menerima Pendapatan Hibah Terikat Dalam Negeri dari Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebesar Rp. 2.500.000.000,- yang diperuntukkan bagi pembangunan Gedung Perkuliahan Baru.

Di UINSU, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M), Fakultas, Program Studi, bahkan sampai tingkat Dosen masih kurang bersinergi satu sama lain sebagai sebuah tim kerja dalam sebuah jaringan kerja (*net work*). Semua bagian dan personil tersebut masih cenderung berjalan sendiri-sendiri. Sebagai sebuah contoh, ketika Dosen dianggap kurang penting/strategis karena tidak punya jabatan tambahan lain, maka hal yang tampaknya kecil ini bisa berdampak besar karena sesungguhnya tingkat kinerja institusi itu merupakan akumulasi dari kinerja seluruh personil itu.

Penelitian dan pengabdian masyarakat merupakan urat nadi kehidupan kampus. Hasil penelitian akan dipublikasikan di jurnal yang tersedia. Sedangkan ilmu yang telah dikembangkan dengan berbasis pada penelitian tadi akan diterapkan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi masyarakat atau untuk memenuhi teknologi yang dibutuhkan oleh masyarakat sebagai wujud dari pengabdian masyarakat dan cerminan integrasi kehidupan kampus dengan kehidupan masyarakatnya. Jurnal-jurnal telah mendapat perhatian yang cukup baik untuk meraih peringkat yang lebih baik versi peringkat akreditasi jurnal nasional (Sinta) atau *Webometrics*, namun dalam pengelolaan penelitian dalam artian yang sesungguhnya masih dirasakan menjadi polemik di kalangan dosen berkaitan dengan objektivitas sistem penilaian/review penelitian yang akan didanai dari BOPTN.

Pendekatan *Balanced Scorecard* yang diterapkan di PTKIN dilakukan melalui perumusan strategi, penentuan terhadap prioritas sasaran-sasaran strategis, nilai, dan kesiapan sumber daya yang dimiliki. Para tim eksekutif di PTKIN mengidentifikasi Indikator Kinerja (IK) mana saja dari semua indikator kinerja dalam peta strateginya yang akan dijadikan Indikator-indikator Kinerja Utama (IKU). Sedangkan, nilai di sini tidak secara langsung datang dari mendefinisikan misi, visi, dan peta strategi. Nilai muncul dari penyelarasan terhadap prioritas kinerja, proyek, dan inisiatif yang dibuat oleh para Ketua Program Studi dan Pimpinan Fakultas dengan tujuan Rektor, Wakil Rektor,

dan Senat Universitas yang secara langsung menciptakan nilai. Namun implementasi Pendekatan *Balanced Scorecard* yang diterapkan di UINSU Medan dalam penelitian ini diketahui belum sepenuhnya seperti konsep BSC yang ideal tersebut. Selain itu di UINSU Medan belum memiliki Akuntan Kampus sendiri.

## PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis dalam perspektif Manajemen Kinerja terhadap implementasi Anggaran Badan Layanan Umum, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pendapatan yang dicapai BLU UINSU pada Tahun 2016–2018 belum sepenuhnya dapat tercapai seperti yang diproyeksikan dalam Dokumen Renstra UIN Sumatera Utara 2016-2020. Hasil ini akan memiliki hubungan yang linier/berbanding lurus dengan hasil pencapaian target kinerjanya, karena dalam teori Manajemen Strategis oleh Wheelen dan Hunger yang secara luas diterapkan di Jajaran Birokrasi di Indonesia, tahapannya adalah Anggaran (*Budget*) dulu yang perlu ditingkatkan baru kemudian Kinerja (*Performance*) akan ikut meningkat. Walaupun apabila dilihat dari sisi penyerapan anggaran, UINSU telah mampu menunjukkan daya serap anggaran yang tertuang dalam DIPA rata-rata di atas 90 % setiap tahunnya pada periode 2016-2018. Salah satu indikator keberhasilan kinerja tentu dilihat dari serapan anggaran ini.
2. Target kinerja untuk meningkatkan status Akreditasi Institusi UINSU dari B menjadi A pada tahun 2020 belum tercapai karena jumlah program studi yang sudah memiliki peringkat A tidak mencapai 40%. Dalam kerangka konseptual Peta Strategi sebagai salah satu metodologi dalam Manajemen Kinerja di Universitas Islam Negeri merupakan puncak tujuan strategis, yaitu meningkatkan Status Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, baik pada tingkat nasional maupun internasional yang memaksimalkan nilai para pemangku kepentingan terhadap kebutuhan akan perguruan tinggi yang

bermutu. Namun sebenarnya meningkatnya Status Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi itu bukan benar-benar sebuah tujuan – ini adalah hasilnya. Ini adalah hasil dari mencapai semua tujuan strategis yaitu Peningkatan Layanan dan Kembalian Biaya Pendidikan yang terkait dengan hubungan sebab-akibat. Untuk mencapai puncak tujuan strategis tersebut, Rektor dan Tim PK BLU-nya harus dapat membangun komitmen dari para sivitas akademiknya, mengkomunikasikan strategi kampus dan memastikan bahwa mereka mengerti strategi tim eksekutif, dan langkah sebelumnya yang lebih penting adalah kemampuan dari para personil kunci dari berbagai tingkatan strategisnya dalam mengidentifikasi proyek yang diturunkan dari misi institusi dan inisiatif yang akan mencapai tujuan strategisnya.

Dalam perspektif Manajemen Kinerja, jenis pengambilan keputusan di UINSU masih kurang berorientasi strategis dan sistemik, namun cenderung masih pengambilan keputusan yang berorientasi operasional dan masing-masing bagian berjalan sendiri-sendiri dan kurang terkoordinasi. Mengapa hal tersebut perlu diperhatikan? Karena dalam penerapan dari banyak metodologi yang membentuk portofolio manajemen kinerja, institusi membutuhkan dua rencana: (1) implementasi rencana dan (2) rencana komunikasi. Di sini, rencana kedua bisa dibilang jauh lebih penting daripada yang pertama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Makin et. al. (2017). *Sosialisasi Pembelajaran UIN Sunan Kalijaga*. UIN Sunan Kalijaga: Yogyakarta.
- Bernasconi, A. (2000). *University entrepreneurship in a developing country: The case of the P. Universidad Catolica de Chile, 1985-2000*. Talca: School of Law, Universidad de Talca.
- Cokins, G. (2001). *Activity-Based Cost Management: An Executive Guide*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cokins, G. (2009). *Performance Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dokumen Renstra UIN Sumatera Utara Medan 2016-2020.

Dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) UIN Sumatera Utara Tahun 2016.

Dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) UIN Sumatera Utara Tahun 2017.

David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis*. Terj. Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.

Fattah, N. (2006). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Jones, D. R. (1992). 'Privatization', in Burton Clark and Guy Neave (eds.), *The Encyclopedia of Higher Education*, Vol. 2. New York, NY: Pergamon Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001) *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Strauss, A. and Corbin, J. (1997). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Grounded*. Terjemahan oleh HM Djunaedi Ghony. Surabaya: PT Bina Ilmu.

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (1993). 4<sup>th</sup> ed. *Strategic Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.