



Implementasi Penyusunan Anggaran Badan Layanan Umum dari Persepektif *Good Governance* (Studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya)

Saiful Munir^{a*}

^a Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 30 September 2016

Revisi pertama tanggal: 26 Oktober 2016

Diterima tanggal: 01 November 2016

Tersedia *online* tanggal: 16 November 2016

Keywords: Public Service Agency/ Badan Layanan Umum (BLU), budget planning, good governance

ABSTRACT

This study aimed to describe, analyze budget planning and to identify, analyze the supporting and obstacle factors of the Public Service Agency/ BLU pattern usage from good governance perspective. It used qualitative approach case study. The obstacle factors are incompetent human resource on IT, lacking knowledge on the budget cycle, unclear manual procedure, and short time budgetmaking. Supporting factors are Rector's program, increase graduate and decrease undergraduate students number, leader motivation on budget planning, and convenient facilities.

INTISARI

Penelitian bertujuan mendiskripsikan, menganalisis penyusunan anggaran dan mengidentifikasi, menganalisis faktor penghambat dan pendorong penggunaan pola Badan Layanan Umum (BLU) dari perspektif *good governance*. Pendekatan kualitatif studi kasus dipilih untuk memperoleh kedalaman informasi. Faktor penghambat antara lain SDM belum berkompeten dalam menguasai IT, kurangnya pengetahuan tentang siklus anggaran, belum adanya manual prosedur yang jelas, waktu pembuatan RAB yang singkat. Faktor Pendukung antara lain program Rektor, meningkatkan penerimaan mahasiswa pasca dan menurunkan S1, motivasi pimpinan dalam penyusunan anggaran, serta fasilitas pendukung yang nyaman.

2016 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Universitas Brawijaya (UB) sebagai salah satu PTN di Indonesia bertekad untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Seiring dengan perubahan yang pesat pada komunitas global, Universitas Brawijaya menghadapi banyak permasalahan yang berkaitan dengan administrasi keuangan. Sistem keuangan yang ada tidak sesuai dengan tuntutan upaya perkembangan sistem yang transparan dan efisien, memperoleh dukungan masyarakat, dan

mendapatkan posisi sebagai kekuatan moral yang diperhitungkan. Sehingga pada tanggal 17 Maret 2008, Universitas Brawijaya membuat usulan melalui Menteri Pendidikan Nasional menjadi Badan Layanan Umum supaya memiliki dasar hukum yang jelas. Sesuai Keputusan Menteri Keuangan No. 361/KMK.05/2008 tanggal 17 Desember 2008, maka secara resmi Universitas Brawijaya (UB) boleh menerapkan Badan Layanan Umum.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) UB merupakan bagian dari Universitas Brawijaya, sehingga apa yang dilakukan khususnya dalam pengelolaan keuangan harus

* Corresponding author. Tel.: +62-878-5922-5870; e-mail: s.munir@ub.ac.id

mengacu pada induknya, yaitu Universitas Brawijaya. Proses penyusunan anggaran di FEB UB dirasakan masih belum optimal. Proses penyusunan masih menggunakan pola lama sebelum menjadi BLU. Penentuan anggaran yang dibuat tidak disusun dengan melibatkan semua elemen organisasi namun mendasarkan kebiasaan belanja tahun sebelumnya, yaitu dengan meningkatkan nilai belanja sehingga menjadi anggaran inkremental. Selain itu, perhatian pimpinan dalam penganggaran dirasakan kurang, dengan *mindset* bahwa tugas tersebut merupakan tugas administrasi saja. Ini bertolak belakang dengan konsep anggaran merupakan komitmen antara pimpinan dengan pelaksana.

Permasalahan yang ada dapat diselesaikan jika anggaran benar-benar disusun oleh seluruh elemen organisasi mulai dari pimpinan fakultas, jurusan, kasubag, lembaga kajian, sampai ke lembaga organisasi. Penyusunan anggaran sebaiknya dimulai dengan menentukan skala prioritas dan prosesnya tidak selalu dari level atas namun juga bisa dimulai dari bawah.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis proses penyusunan anggaran yang menggunakan pola keuangan Badan Layanan Umum dari perspektif *good governance* yang diterapkan FEB Universitas Brawijaya. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor - faktor yang menghambat dan mendorong proses penerapan pola BLU dari perspektif *good governance* di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

2. Teori

2.1 Administrasi Publik

Menurut Dimock, Dimock dan Fox (dalam Keban, 2004:5) administrasi publik merupakan produksi barang-barang dan jasa yang direncanakan untuk melayani kebutuhan masyarakat konsumen. Dalam definisi ini mempunyai makna administrasi publik sama dengan kegiatan ekonomi dan yang dihasilkan adalah barang dan pelayanan publik. Kemudian menurut Barton dan Chappel administrasi publik sebagai *the work of government* atau pekerjaan yang dilakukan pemerintah (dikutip dari Keban, 2004:5). Dalam definisi ini menekankan pada kontribusi personel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Administrasi publik adalah semua yang dicapai pemerintah atau dilakukan pilihan yang dilakukan sesuai janji pada waktu kampanye pemilihan, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Starling (dikutip dari Keban, 2004:5). Administrasi publik sebagai gabungan antara teori dan praktek dengan mengkombinasikan proses manajemen dan pencapaian nilai-nilai normatif dalam masyarakat.

2.2 Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang menghubungkan anggaran dengan hasil yang diinginkan

(*output dan outcome*) atau hasil dan dampak yang timbul. Sehingga rupiah yang dikeluarkan akan tampak manfaatnya. Abdul Halim (2007) mendefinisikan bahwa anggaran berbasis kinerja sebagai metode penganggaran manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran yang dituangkan dalam target pada setiap pekerjaan. UU Nomor 17 Tahun 2003, menjelaskan anggaran berbasis kinerja adalah suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada prestasi kerja yang ingin dicapai.

2.3 Badan Layanan Umum (BLU)

Penyempurnaan peraturan - peraturan untuk memberi payung hukum tiap tahun terus disempurnakan. Penyempurnaan Peraturan Pemerintah terkait dengan Pola Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) adalah PP No. 74 Tahun 2012, peraturan ini adalah perubahan PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Dalam peraturan ini khususnya pada 10 ayat 1 sampai dengan 3 sudah jelas bahwa semua kementerian/ lembaga pemerintah yang telah menerapkan PK-BLU harus menyusun Rencana Strategis (Renstra) Lima Tahunan dan Renstra Tahunan. Dalam renstra tahunan inilah yang akan menjadi Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Kementerian atau Lembaga Pemerintah.

2.4 Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA)

Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) merupakan dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran yang berisi program, kegiatan, target kinerja, dan biaya yang dibutuhkan. Anggaran Badan Layanan Umum disusun sesuai dengan rencana strategis. RBA ini berdasarkan Rencana Bisnis dan Anggaran dari tiap unit kerja yang ada di FEB kemudian dikompilasi menjadi RBA Fakultas. RBA memegang peranan penting dalam mekanisme pelaksanaan kegiatan BLU juga sebagai penilaian kinerja BLU, dan pengendalian keuangan.

2.5 Good Governance

Inovasi baru administrasi publik adalah merupakan konsep "*governance*". Rewansyah (2010:80) mengatakan "*governance* diartikan dengan kepemimpinan yang bahasa inggrisnya *the act, fact manner of governing*. Dengan demikian *governance* atau pemerintah merujuk pada kegiatan atau proses, suatu cara atau metode, tindakan dan sistem penyelenggaraan pemerintahan.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif studi kasus. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif

pada satu objek tertentu yang dipelajari sebagai suatu kasus.

3.2 Sumber Data

- Data Primer diperoleh melalui pengamatan & wawancara terhadap kegiatan atau aktifitas yang dilakukan di bagian keuangan dan orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran; dan
- Data Sekunder diperoleh melalui literatur-literatur, data-data laporan kegiatan, buku yang dapat mendukung kelengkapan penelitian.

3.3 Fokus Penelitian

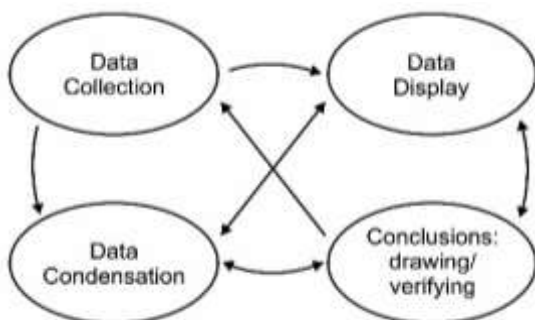
Lingkup penelitian ini adalah proses penyusunan anggaran pada level organisasi yang ada ditingkat fakultas sedangkan fokus penelitian adalah bagaimana penyusunan anggaran untuk Tahun Anggaran 2017 dalam menerapkan Pola BLU. Proses tersebut dimulai dari Renstra UB kemudian diturunkan menjadi Renstra Fakultas. Kemudian dijabarkan sesuai program kerja yang akan dilaksanakan oleh fakultas dan terakhir dari program kerja akan dijabarkan menjadi kegiatan dengan perincian biayanya. Gabungan dari biaya kegiatan tersebut dinamakan anggaran.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data dengan dokumentasi, Observasi, Wawancara kepada aktor yang terlibat dalam penyusunan Anggaran.

3.5 Model Analisis Data Interaktif

Analisis data merupakan proses pengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (Moleong, 1999:103). Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah analisis data interaktif (*interaktive model of analysis*) dari Miles Huberman dan Saldana yang meliputi pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi, dan yang terakhir adalah kondensasi data.



Gambar 1 Komponen dalam Analisa Data (*Interactive Model*)

Sumber: Miles Huberman, dan Saldana 2014

Adapun penjelasan dari gambar diatas, adalah sebagai berikut:

- Data condensation* menunjukkan pada proses pemilihan pemusatan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan atau transformasi data yang diperoleh peneliti dari hasil catatan lapangan, wawancara, transkrip, dokumen, dan data dari hasil penelitian lapangan yang lainnya;
- Data display* (penyajian data) merupakan suatu pengorganisasian penyatuan informasi-informasi yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan dan aksi; dan
- Conclusions Drawing/ Verifying* (Penarikan Kesimpulan atau verifikasi). Langkah terakhir pada analisis data kualitatif model interaktif adalah pada penarikan kesimpulan atau verifikasi. Penarikan kesimpulan penelitian kualitatif diharapkan merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya remang-remang atau gelap menjadi jelas setelah diteliti. Awal pengumpulan data, peneliti mencari arti dan makna atau penjelasan sebab dan penyebab. Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan awal masih bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang mendukung. Tetapi apabila kesimpulan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid (kuat) maka merupakan kesimpulan yang akurat.

3.6 Validitas data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa data dengan cara, yaitu sebagai berikut:

- Mengumpulkan dan memahami peraturan yang terkait dengan Badan Layanan Umum, Anggaran Berbasis Kinerja dan pemerintahan yang baik (*good Governance*);
- Melakukan wawancara dengan pihak yang berkepentingan;
- Melakukan dokumentasi terhadap bukti-bukti yang ditemukan;
- Mengumpulkan berbagai data yang sesuai dengan kebutuhan dari bukti yang diamati; dan
- Menarik simpulan dan memberikan saran terhadap hasil penelitian.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Proses Penyusunan Anggaran BLU Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (FEB UB)

Proses penyusunan anggaran dimulai dari Pagu yang telah ditetapkan oleh FEB. Dalam proses penyusunan yang pertama dilakukan ialah melihat Renstra Fakultas Ekonomi UB, selanjutnya diturunkan menjadi program kerja sesuai dengan hasil rapat jurusan dimana

pembahasan yang paling menonjol adalah mengenai pengembangan jurusan. Bagaimana jurusan akan dibawa untuk masa yang akan datang. Berdasarkan program-program yang telah disusun, selanjutnya menentukan besarnya biaya yang akan digunakan. Besarnya biaya yang harus diperhatikan antara lain dengan melihat Standar Biaya Umum (SBU) yang dikeluarkan menteri keuangan. Selanjutnya melihat pagu yang telah disepakati oleh fakultas. Terakhir adalah melihat rencana pendapatan yang akan diperoleh, baik itu pendapatan dari jumlah mahasiswa (baru maupun lama) maupun pendapatan dari hibah dan kerjasama instansi. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang sudah terbentuk di jurusan akan digabung dengan RBA FEB.

4.1.1 Jurusan Akuntansi

Tabel 1 Jadwal Penyusunan Anggaran Pendapatan Jurusan Akuntansi

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Penentuan Target Jumlah Mahasiswa	X-1	Januari, minggu 3
A	Rapat Penentuan Target Jumlah Mahasiswa Jurusan	X+1	Januari, minggu 3
B	Perhitungan Estimasi Pendapatan Jurusan	X+1	Maret, minggu 1
E	Penyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Penetapan RBA Jurusan	X+1	Maret, minggu 3

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Sesuai pengamatan dan penelitian rapat Jurusan Akuntansi sampai sekarang belum dilaksanakan, sehingga apabila Rencana Bisnis dan Anggaran FEB yang terbentuk itu merupakan evaluasi dari penyerapan tahun kemarin. Jadi apabila dilihat Rencana Bisnis dan Anggaran FEB yang sudah bergabung dengan induknya yaitu Universitas Brawijaya, maka dapat dipastikan belum sesuai dengan program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukukan oleh Jurusan Akuntansi. Usulan RBA Jurusan Akuntansi yang sudah masuk ini terjadi setelah RBA Fakultas sudah disetor ke Rektorat.

4.1.2 Jurusan Manajemen

Tabel 2 Jadwal Penyusunan Anggaran Pendapatan Jurusan Manajemen

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Penentuan Target Jumlah Mahasiswa	X-1	Januari, minggu 3
A	Rapat Penentuan Target Jumlah Mahasiswa Jurusan	X+1	Januari, minggu 3

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
B	Perhitungan Estimasi Pendapatan Jurusan	X+1	Maret, minggu 1
E	Penyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Penetapan RBA Jurusan	X+1	Maret, minggu 3

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Sesuai pengamatan dan wawancara, maka didapatkan informasi rapat Jurusan Manajemen yang membahas Rencana Bisnis dan Anggaran Tahun 2017 baru dilaksanakan pada tanggal 16 Agustus 2016. Apabila dikaitkan dengan hasil RBA FEB yang sudah dimasukkan ke Universitas Brawijaya, tentunya belum mawadahi aspirasi dari kegiatan di Jurusan Manajemen.

4.1.3 Jurusan Ilmu Ekonomi

Tabel 3 Jadwal Penyusunan Anggaran Pendapatan Jurusan Ilmu Ekonomi

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Penentuan Target Jumlah Mahasiswa	X-1	Januari, minggu 3
A	Rapat Penentuan Target Jumlah Mahasiswa Jurusan	X+1	Januari, minggu 3
B	Perhitungan Estimasi Pendapatan Jurusan	X+1	Maret, minggu 1
E	Penyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Penetapan RBA Jurusan	X+1	Maret, minggu 3

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Sesuai hasil pengamatan dan wawancara, jurusan Ilmu Ekonomi telah melaksanakan rapat kerja pada tanggal 7 dan 8 Agustus, dalam rapat salah satu agenda membahas Rencana Bisnis dan Anggaran Tahun 2017. Sehingga apabila dihubungkan dengan Rencana Bisnis dan Anggaran FEB yang sudah masuk ke rektorat pada bulan Juli kemarin dapat dikatakan belum sesuai dengan hasil rapat di Jurusan Ilmu Ekonomi FEB UB. RBA Jurusan Ilmu Ekonomi akan sesuai pada saat dilakukan revisi pagu. Karena fungsi dari revisi pagu adalah untuk menyesuaikan berapa besar biaya maupun kegiatan-kegiatan yang belum ada dalam Pagu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.1.4 Bagian Akademik

Untuk semester ganjil bulan efektif yaitu bulan September, Oktober, Nopember dan Desember; sedangkan untuk semester genap pada bulan Maret, April, Mei dan Juni. Jadi bulan efektif untuk satu tahun Anggaran adalah 8 bulan. Selain biaya untuk mengajar, biaya yang perlu dibuat bagian akademik ialah biaya menguji, baik menguji skripsi, tesis maupun disertasi. Demikian pula untuk biaya pembimbingannya. Selain bulan efektif (8 bulan untuk satu tahun anggaran) terdapat pula bulan-bulan tertentu yang harus dibuat anggaran. Bulan tersebut adalah bulan Juli dan Agustus, dimana dibulan tersebut diadakan semester pendek. Jadwal penyusunan RBA di bagian Akademik FEB UB dapat dilihat pada 4, dibawah ini:

Tabel 4 Jadwal Penyusunan RBA Sub Bagian Akademik

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Evaluasi kinerja Sub bagian	X-1	Januari, minggu 1-2
C	Penentuan Prioritas Pengadaan dan Kegiatan Sub bagian	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Pengisian Kegiatan rutin sub bagian	X+1	Maret, minggu 3
E	Pennyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 4
F	Revisi RBA tahap I	X	Juli minggu 1
F	Revisi RBA tahap II	X	Oktober minggu 2

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Pada tabel 4 diatas, sub bagian Akademik di FEB dalam menyusun anggaran pada sub kegiatan tidak melihat berapa pendapatan yang akan didapat tetapi berdasarkan kegiatan atau pengadaan apa yang akan dibutuhkan untuk tahun akan datang.

4.1.5 Bagian Kemahasiswaan

Dibagian ini proses penyusunan anggaran menitikberatkan pada kegiatan mahasiswa. Kegiatan mahasiswa tersebut terdiri dari kegiatan yang telah direncanakan oleh beberapa lembaga organisasi mahasiswa yang ada di FEB Universitas Brawijaya Malang. Jadwal penyusunannya dapat dilihat pada tabel 5, yaitu sebagai berikut:

Tabel 5 Jadwal Penyusunan RBA Sub Bagian Kemahasiswaan

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Evaluasi kinerja Sub bagian	X-1	Januari, minggu 1-2

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
C	Penentuan Prioritas Pengadaan dan Kegiatan Sub bagian	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Pengisian Kegiatan rutin sub bagian	X+1	Maret, minggu 3
E	Pennyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 4
F	Revisi RBA tahap I	X	Juli minggu 1
F	Revisi RBA tahap II	X	Oktober minggu 2

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Rencana Bisnis dan Anggaran yang ada di kemahasiswa harus disetujui oleh Pembantu Dekan III (Pembantu Dekan Bidang Kemasiswaan), nantinya akan digabung dengan Rencana Bisnis dan Anggaran FEB Universitas Brawijaya Malang.

4.1.6 Bagian Umum dan Kerumahtanggaan

Dibagian ini penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran adalah kepala sub bagian kerumahtanggaan atau biasa disebut kasubab umum dan perlengkapan yang dibantu oleh kepala urusan sarana dan prasarana dan kepala urusan daya dan jasa. Dibagian umum ini yang paling banyak menghabiskan anggaran karena pada bagian ini mengelola aset negara, mulai dari pengadaan sampai dengan perawatannya.

Tabel 6 Jadwal Penyusunan RBA Sub Bagian Umum KRT

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Evaluasi kinerja Sub bagian	X-1	Januari, minggu 1-2
C	Penentuan Prioritas Pengadaan dan Kegiatan Sub bagian	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Pengisian Kegiatan rutin sub bagian	X+1	Maret, minggu 3
E	Pennyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 4
F	Revisi RBA tahap I	X	Juli minggu 1
F	Revisi RBA tahap II	X	Oktober minggu 2

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Pada tabel 6, dapat dilihat bahwa Sub Bagian Umum dan Kerumahtanggaan FEB dalam menyusun anggaran

tidak melihat berapa pendapatan yang akan didapat tetapi berdasarkan kegiatan atau pengadaan apa yang akan dibutuhkan untuk tahun yang akan datang.

4.1.7 Bagian Keuangan dan Kepegawaian

Pada bagian keuangan dan kepegawaian dalam menyusun anggaran bertugas menggabungkan semua elemen yang menyusun rencana bisnis dan anggaran pada FEB Universitas Brawijaya. Sehingga bisa terbentuk Rencana Bisnis dan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Dari RBA Fakultas selanjutnya digabungkan menjadi RBA Universitas.

Tabel 7 Jadwal Penyusunan RBA Sub Bagian Keuangan & Kepegawaian

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Evaluasi kinerja Sub bagian	X-1	Januari, minggu 1-2
C	Penentuan Prioritas Pengadaan dan Kegiatan Sub bagian	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Pengisian Kegiatan rutin sub bagian	X+1	Maret, minggu 3
E	Pennyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 4
F	Revisi RBA tahap I	X	Juli minggu 1
F	Revisi RBA tahap II	X	Oktober minggu 2

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Pada tabel 7 diatas dapat diketahui bahwa Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian FEB dalam menyusun anggaran pada sub kegiatan tidak melihat besarnya pendapatan yang akan didapat tetapi berdasarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada tahun mendatang.

4.1.8 Pusat Kajian

Pusat Kajian dalam menyusun anggaran selalu melihat pencapaian pada tahun kemarin dan memprediksikan berapa jumlah kerjasama yang dilaksanakan tahun mendatang.

Tabel 8 Jadwal Penyusunan RBA Pusat-Pusat Kajian

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Evaluasi kinerja Pusat Kajian	X-1	Januari, minggu 1-2
C	Penentuan Prioritas Pengadaan dan Kegiatan	X+1	Maret, minggu 1,2
E	Pengisian Kegiatan rutin	X+1	Maret, minggu 3
E	Pennyusunan RBA	X+1	Maret, minggu 4

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

4.1.9 Dekanat

Tim penyusun anggaran ini tugasnya adalah membuat prediksi berapa jumlah atau target mahasiswa yang bisa diterima ditambah berapa sisa mahasiswa yang masih aktif, selanjutnya ditentukan berapa rata-rata mahasiswa baru dan lama yang harus membayar. Besaran jumlah mahasiswa ini merupakan langkah awal untuk melihat berapa besar pendapatan yang diterima FEB UB, pendapatan lainnya dari sewa tempat *fotocopy*, sewa kantin dan BOPTN (Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri). Dengan diketahuinya besarnya pendapatan selanjutnya membuat rencana pengeluaran yang akan menjadi domain dekanat dan mana biaya yang menjadi domain jurusan, sub bagian maupun pusat kajian yang ada dilingkungan FEB UB. RAB yang dibuat adalah semua pengeluaran untuk mendukung Program yang ada di FEB yaitu biaya kegiatan layanan pendidikan, biaya penelitian, biaya pengabdian kepada masyarakat, biaya sarana prasarana pendukung pembelajaran dan biaya layanan perkantoran.

4.2 Tim Anggaran FEB UB

4.2.1 Menyusun Program FEB UB

Dalam menyusun program FEB pertama yang harus dilakukan oleh Tim Penyusun Anggaran FEB UB adalah melihat rencana strategis Kementerian riset, teknologi dan Perguruan Tinggi (Kemenristek) dan Rencana Strategis Universitas Brawijaya. Dari kedua renstra tersebut maka disusun rencana strategis FEB. Selanjutnya adalah membuat program-program yang akan dijalankan, dalam program tersebut diturunkan kegiatan - kegiatan.

Hasil tersebut sesuai dengan PP no.74 Tahun 2012 pasal 10 ayat 1, 2 dan 3; maka FEB Universitas Brawiaya yang telah menerapkan PK-BLU harus menyusun Renstra Lima Tahunan selanjutnya Renstra Lima Tahunan harus dibuatkan juga Rensta tahunan. Rensta tahunan ini dikenal dengan rencana operasional (renop) atau sama dengan Rencana Bisnis dan Anggaran, kemudian dari renop inilah akan disusun Anggaran. Anggaran tersebut harus meliputi Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan dilampiri RAB (Rincian Anggaran Biaya). Gabungan KAK dan RAB ini disebut Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Dalam KAK harus terdapat *output* yang jelas. Sehingga bisa dikatakan RBA sudah mengandung Anggaran Berbasis Kinerja.

4.2.2 Menyusun Jadwal Pelaksanaan

Jadwal yang telah dihasilkan dari tim penyusun anggaran, adalah sebagai berikut:

- Bulan Januari minggu ke-3 dan minggu ke-4, menentukan target jumlah mahasiswa dan melihat hasil laporan keuangan tahun lalu;
- Bulan Februari minggu 1, 2, 3 penetapan tarif belanja, asumsi pendapatan, dan pagu belanja berbasis renstra;

- c) Bulan Maret minggu 1, 2 rapat penentuan alokasi dan prioritas program/ kegiatan sampai dengan penetapan anggaran fakultas;
- d) Bulan Maret minggu 3, 4 penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran RBA tahun 2017; dan
- e) Bulan April minggu 2 pengesahan RBA fakultas, selanjutnya disetor ke UB.

4.3 Mengabungkan (Mengkompilasi) Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Tugas yang terakhir dari tim Penyusunan Anggaran FEB UB yaitu mengabungkan RBA mulai dari jurusan, sub bagian, lembaga organisasi mahasiswa sampai dengan pusat kajian yang ada di FEB Universitas Brawijaya. Dari penggabungan serta mengkompilasikan RBA dari semua elemen tersebut sehingga menjadi RBA FEB untuk digabungkan menjadi RBA Universitas Brawijaya Malang.

Sesuai pengamatan dan wawancara penelitian dalam mengabungkan RBA yang disusun oleh elemen yang berkepentingan dalam menyusun anggaran masih belum semuanya memberikan RBA untuk Tahun 2017, tetapi RBA untuk Tahun 2017 oleh tim penyusun sudah dapat diselesaikan pada bulan Juli 2017. Disini terlibat bahwa masih banyak elemen yang berkepentingan belum berpartisipasi dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran FEB UB.

4.4 Penetapan Anggaran

Setelah rencana strategis terbentuk maka dibuat program-program untuk mendukung tujuan yang ada didalam visi maupun misi yang sudah dicanangkan FEB. Berdasarkan program-program tersebut selanjutnya dibuat rencana operasional. Dan rencana operasional inilah yang menjadi acuan untuk menentukan Rencana Anggaran Biaya dan Kerangka Acuan Kerjanya (KAK). Gabungan dari RAB dan KAK ini akan menjadi Rencana Bisnis dan Anggaran yang merupakan gabungan dari Rencana Anggaran Biaya yang diajukan oleh jurusan, sub bagian dan pusat kajian.

Tabel 9 Jadwal Penyusunan RAB Fakultas Ekonomi & Bisnis

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
A	Kompilasi hasil evaluasi Fakultas	X-1	Januari, minggu 2
A	Evaluasi Kinerja Fakultas	X-1	Januari, minggu 3
B	Penjaringan Tarif Belanja	X+1	Pebruari, minggu 3
B	Penentuan Prioritas Pengadaan dan Kegiatan	X+1	Pebruari, minggu 4
B	Kompilasi Prioritas Pengadaan dan Kegiatan Fakultas	X+1	Maret, minggu 1

Tahap	Kegiatan	Tahun	Jadwal
B	Penetapan Anggaran	X+1	Maret, minggu 3
E	Penyusunan RBA Fakultas	X+1	April, minggu 1
E	Rapat pengesahan RBA Fakultas	X+1	April, minggu 2
F	Revisi RBA I Fakultas	X	Juli, minggu 2
F	Revisi RBA II Fakultas	X	Oktober, minggu 2

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2016)

Dalam tabel 10 dibawah terlihat bahwa dalam proses penyusunan anggaran pendapatan, FEB akan melakukan kompilasi target jumlah mahasiswa dari seluruh jurusan. Hasil kompilasi tersebut dirapatkan pada tingkat pimpinan fakultas. Setelah ditetapkan target jumlah mahasiswa yang akan diterima kemudian dilakukan *review* terhadap tarif yang akan digunakan sebagai dasar perhitungan pendapatan. Selain itu, dilakukan alokasi pendapatan tiap jurusan.

Tabel 10 Rencana Bisnis dan Anggaran FEB UB

Kegiatan	MAK	Uraian	Jumlah
5742		Layanan Tridharma Perguruan Tinggi	80.520.865.000
5742.002		Layanan Pendidikan	5.748.912.500
	525111	Belanja Gaji & Tunjangan BLU	2.220.800.800
	525112	Belanja Barang BLU	1.156.440.000
	525115	Belanja Perjalanan Dinas	154.100.000
	525119	Belanja Penyediaan Barang dan Jasa BLU Lainnya	2.217.572.500
5742.003		Penelitian	20.710.050.000
	525111	Belanja Gaji & Tunjangan BLU	49.350.000
	525112	Belanja Barang BLU	65.950.000
	525119	Belanja Penyediaan Barang dan Jasa BLU Lainnya	20.594.250.000
5742.004		Pengabdian Kepada Masyarakat	1.296.000.000
	525119	Belanja Penyediaan	1.296.000.000

Kegiatan	MAK	Uraian	Jumlah
		Barang dan Jasa BLU Lainnya	
5742.005		Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran	21.540.152.400
	537112	Belanja Modal Peralatan dan Mesin BLU	19.208.361.500
	537113	Belanja Modal Gedung dan Bangunan	1.929.146.000
	537115	Belanja Modal Fisik Lainnya	402.644.900
5742.006		Sarana/Prasarana Pendukung Perkantoran	1.561.584.400
	537112	Belanja Modal Peralatan dan Mesin BLU	1.561.584.400
5742.994		Layanan Perkantoran	29.664.165.700
	525111	Belanja Gaji & Tunjangan BLU	21.453.690.000
	525112	Belanja Barang BLU	474.510.000
	525113	Belanja Jasa BLU	44.400.000
	525114	Belanja Pemeliharaan BLU	4.067.300.000
	525115	Belanja Perjalanan BLU	1.937.265.700
	525119	Belanja Penyediaan Barang dan Jasa BLU Lainnya	1.687.000.000

Sumber: Dokumen FEB UB, 2016

Dari gabungan Rencana Anggaran Biaya dari unit-unit yang ada FEB maka diputuskanlah Rencana Bisnis dan Anggaran FEB melalui Rapat Senat FEB UB.

4.5 Persandingan Renstra Kemenristekdikti, UB dan FEB UB

Dalam menetapkan program, FEB pertama akan menyandingkan visi dan misi yang ada di atasnya yaitu Universitas Brawijaya dan Kemenristekdikti. Dari persandingan antara Renstra Kemenristekdikti dan Universitas Brawijaya maka dibuatlah Renstra FEB Universitas Brawijaya. Setelah terbentuk Renstra FEB, maka selanjutnya yaitu menentukan program-program yang dapat menunjang visi dan misi yang telah ditetapkan oleh FEB Universitas Brawijaya. Apabila kita melihat persandingan ketiga visi baik Renstra FEB, Renstra

Universitas Brawijaya dan Renstra Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi sudah sejalan, artinya sudah sesuai dengan program yang ada di atasnya, yaitu Universitas Brawijaya dan Kemenristekdikti.

4.6 Faktor Pendukung Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Beberapa faktor pendukung dalam proses penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya; diantaranya, adalah sebagai berikut:

- Program Rektor, mencanangkan penerimaan mahasiswa pasca terus ditingkatkan, sedangkan untuk S1 diturunkan karena pada posisi sekarang program S1 dinilai terlalu banyak. Banyaknya mahasiswa S2 dan S3 diharapkan pendapatan akan meningkat, karena mahasiswa program S2 dalam membayar Uang Kuliah Tunggal, maka nilai rupiah yang dikeluarkan cukup besar bila dibandingkan dengan S1. Dengan banyaknya mahasiswa yang di terima pada program pascasarjana otomatis penerimaan dari mahasiswa juga meningkat;
- Motivasi pimpinan dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran di FEB UB serta semangat dari dekan dalam menyelesaikan penyusunan tersebut sangat dibutuhkan; dan
- Fasilitas atau sarana pendukung yang nyaman, maka pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan terasa ringan dan menyenangkan. Sarana yang memadai, yaitu tingginya *bandwidth* yang ada sehingga langganan internet yang mempunyai kecepatan tinggi tersedia. Karena dalam penyusunan anggaran diperlukan data dari kementerian, renstra universitas, dan peraturan-peraturan yang harus diakses melalui internet.

4.7 Faktor Penghambat Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Adapun faktor penghambat dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya; diantaranya, adalah sebagai berikut:

- Sumber Daya Manusia, tanpa pegawai yang kompeten dan menguasai teknologi informasi yang memadai, maka pekerjaan hasilnya akan kurang baik dan akan selesai dalam waktu yang lama;
- Banyak yang belum mengetahui Siklus Anggaran, baik aktor-aktor yang terlibat langsung dalam penyusunan maupun pejabat pengguna anggaran. Kapan harus memulai menyusun RBA, kapan harus mengetahui pagu RBU, dan kapan RBA dapat direvisi;
- Manual Prosedur, belum adanya manual prosedur yang jelas khususnya tentang proses penyusunan

- anggaran, sehingga sulit menyelesaikan penyusunan anggaran sesuai tujuan dan harapan organisasi; dan
- d) Waktu pembuatan RAB yang singkat hanya dalam waktu 1 minggu sehingga sulit melaksanakan koordinasi antar elemen yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan 2 hal, antara lain sebagai berikut:

- a) Proses penyusunan anggaran di FEB UB menggunakan gabungan sistem *top down* dan *bottom up*. Sistem *top down* adalah penyusunan anggaran yang di mulai dari atas, yaitu Dekanat. Sedangkan sistem *bottom up* atau penyusunan yang di mulai dari bawah, yaitu dari jurusan, lembaga organisasi mahasiswa, sub bagian dan Pusat Kajian. Dari RBA tersebut lalu digabungkan menjadi RBA Fakultas; dan
- b) Faktor yang menghambat penyusunan RAB adalah belum adanya sosialisasi tentang siklus anggaran, manual prosedur penyusunan anggaran BLU, terdapat bagian yang mempunyai anggaran yang besar namun belum diberi kesempatan untuk menyusun anggarannya, yaitu Program Pascasarjana. Sedangkan faktor pendorong proses penyusunan RAB adalah keberadaan tim penyusun anggaran ditingkat fakultas yang sangat membantu dalam penyusunan RAB.

Daftar Pustaka

- Keban, Yeremias T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta, Gava Media.
- Moleong, Lexy J. (1999). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, Mathew B., Huberman, Michael., & Saldana, Johnny. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London: Sage Publication Ltd.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Rewansyah, Asmawi. (2010). *Refomasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*. Yusaintanas Prima, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.