

ABSTRACT

Good Corporate Governance in the Public Service Agency (Case Study at University of Brawijaya Malang)

By:
Ferry Fambia Anggriawan

Supervisor:
Nurkholis, Ph.D., Ak., CA.

This study was encouraged by one of the country's financial reform agenda, i.e. a shift from the traditional budgeting into a performance-based budgeting. By using the performance-based budgeting system, the use of government funds are no longer only the input-oriented, but rather the performance. The reform includes the implementation of good governance in every aspect of Government in Indonesia. In order to implement Good Governance at State Universities, the government established the Public Service Agency with the aim of improving the quality of higher education services to the public. The purpose of this study was to determine the application of the principles of Good Governance at the University of Brawijaya Malang. This research is a qualitative case study. The Method that used to collect data was the documentation or archival, interviews, and observations. The results revealed that the principles of Good Governance at the University of Brawijaya Malang has been well implementation. However, there are several obstacles in its the implementation, i.e. the management of Universitas Brawijaya less well, a lack of understanding about characteristic GCG itself, and some people still think that application of GCG it is less important.

Keywords: Good Corporate Governance, Country's Financial Reform, Public Service Agency, State Universities

PENDAHULUAN

Salah satu agenda reformasi keuangan negara adalah adanya pergeseran dari penganggaran bersifat tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja (Sari dan Raharja, 2011). Penggunaan sistem penganggaran dengan basis kinerja ini, sehingga arah penggunaan dana pemerintah tidak hanya berorientasi pada input, tetapi lebih berorientasi pada kinerja. Perubahan sistem anggaran ini sangat penting untuk dilakukan dalam rangka memaksimalkan sumber daya pemerintah yang jumlahnya terbatas, tetapi dengan keterbatasan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dana yang semakin tinggi.

Penganggaran berorientasi kinerja telah diterapkan oleh pemerintahan modern di berbagai negara maju, contohnya negara-negara Eropa, Amerika Serikat dan Jepang. Sistem penganggaran ini sangat diperlukan bagi satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada publik. Salah satu alternatif untuk mendorong peningkatan pelayanan publik adalah dengan mewiraswastakan pemerintah (Sari dan Raharja, 2011). Mewiraswastakan pemerintah (*enterprising the governance*) adalah satu alternatif yang harus ditempuh pemerintah di masa depan bagi sektor keuangan publik. Ketentuan tentang penganggaran tersebut juga telah tercantum dalam UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Situasi dan kondisi penyelenggaraan pelayanan pemerintah saat ini masih dihadapkan pada sistem yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media masa, pengaduan tersebut antara lain tentang prosedur yang berbelit-belit, biaya pelayanan yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak jelas, petugas yang kurang kompeten, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik dari masyarakat terhadap pelayanan pemerintah.

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) juga mengalami situasi dan kondisi tersebut, menurut Sukirman dan Sari (2012: 70), perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi juga sebagai pusat pengembangan ilmu dan teknologi diharapkan mampu meningkatkan peranannya dalam memajukan dan mempercepat pembangunan nasional melalui ilmu dan pengembangan teknologi. Praktik di lapangan justru bertolak belakang, pelayanan yang diberikan oleh PTN dinilai belum maksimal yang disebabkan oleh masalah pendanaan terbatas yang dimiliki PTN sehingga kualitas pelayanan yang diberikan menjadi kurang memuaskan.

Pasal 1 butir (1) UU No. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum menyatakan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Penerapan BLU pada PTN diharapkan menjadi pembaharuan manajemen sektor pemerintah, demi meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat. BLU diberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat (berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan) untuk meningkatkan pelayanan

kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (Waluyo, 2011).

PTN sebagai suatu wadah formal yang diharapkan dapat menghasilkan kader-kader calon pemimpin bangsa, haruslah melakukan reformasi manajemen pendidikan dengan mengedepankan peningkatan mutu pendidikan (Purba, 2006). Mengelola organisasi PTN tidaklah sesederhana mengelola organisasi-organisasi lainnya karena mengingat besarnya lingkungan organisasi PTN yang antara lain mengelola ilmu pengetahuan, dosen, sumber daya manusia pendukung, mahasiswa, sarana dan prasarana akademik, dan lain-lain.

PTN merupakan pelaksana teknis Kementerian Pendidikan RI yang diberikan wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan jasa pelayanan, pendidikan, penelitian dan pengembangan serta usaha lain dalam bidang pendidikan yang senantiasa berorientasi kepada kepentingan masyarakat. Pelayanan publik yang buruk di mata masyarakat menuntut PTN berbenah diri untuk dapat memberikan pelayanan yang memadai kepada masyarakat, dengan gencar masyarakat menuntut penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik. Pengetahuan masyarakat yang semakin maju dan kemudahan dalam mendapatkan informasi menjadi salah satu pemicu tuntutan masyarakat tersebut. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah dengan menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.

Secara sederhana, menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER—09/MBU/2012, Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Menurut Komite Cadbury dalam Sari dan Raharja (2011), GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Berdasarkan kedua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa GCG adalah prinsip-prinsip yang menjadi dasar perusahaan dalam melaksanakan pengelolaan perusahaan dan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha perusahaan serta akuntabilitas yang berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Pelaksanaan GCG yang diselenggarakan pemerintah saat ini mengalami banyak kendala, hal ini disebabkan oleh belum membudayanya karakteristik GCG itu sendiri dan masih banyak yang menganggap bahwa penerapan GCG itu kurang penting. Komitmen dan keterlibatan semua pihak termasuk masyarakat dan pemerintah maka GCG diharapkan dapat berjalan dengan baik. Pencapaian sasaran sesuai dengan upaya untuk mewujudkan suatu iklim pengelolaan yang baik (*Good Governance*), yaitu pemerintah yang dapat menjalankan amanah dari rakyat melalui penyelenggaraan pemerintahan yang dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat, serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan amanah tersebut kepada masyarakat (Sadeli, 2008: 102).

Penerapan konsep GCG dalam penyelenggaraan PTN merupakan tantangan tersendiri bagi pemerintah dan perlu diimplementasikan secara nyata agar terlaksananya *Good Governance* sehingga menghasilkan birokrasi yang

handal, dan profesional, serta memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Pemerintah berupaya menerapkan GCG pada PTN dengan cara membentuk BLU yang tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat, dengan demikian lembaga-lembaga pemerintah lebih bebas merancang kebijakan keuangan secara sehat dan mandiri di bidang operasional dan manajemen serta meningkatkan produktivitas. Terkait tentang pengelolaan PTN yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan lembaga pendidikan maka pemerintah mengeluarkan PP No. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU.

Pengelolaan BLU pada PTN baik pelayanan pendidikan dan keuangan dapat diukur baik atau buruknya adalah dengan penerapan GCG yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, *fairness* dan independensi. Prinsip-prinsip GCG sekarang ini sudah menjadi kewajiban manajemen dalam menjalankan kegiatan operasional. BLU PTN sebagai pelayan publik diharapkan akan meningkat kinerjanya terutama pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan PTN di mata masyarakat sekarang ini masih dianggap kurang memuaskan.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk memahami prinsip-prinsip dasar dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada Universitas Brawijaya Malang. (2) Untuk mengetahui kendala dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada Universitas Brawijaya Malang. (3) Untuk mengetahui solusi yang mungkin dapat diambil oleh Universitas Brawijaya Malang dalam mengatasi kendala atau permasalahan yang terjadi dalam penerapan *Good Corporate Governance*. (4) Untuk mengetahui konsekuensi perubahan UB setelah menjadi BLU dan apa saja hambatan yang dihadapi. (5) Untuk mengetahui akuntansi dan sistem manajemen keuangan BLU UB.

TINJAUAN PUSTAKA

Good Corporate Governance

Menurut Monks (2003) dalam Kaihatu (2006: 2) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholders*. Terdapat beberapa hal penting dalam penjelasan konsep ini, yaitu: (1) Tentang pentingnya hak pemegang saham dalam memperoleh informasi secara tepat waktu dan benar serta, (2) Perusahaan diwajibkan untuk melakukan pengungkapan secara transparan dan tepat waktu terhadap semua informasi.

Menurut Kaihatu (2006: 2), ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam GCG yaitu: (1) *Transparency*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang materiil dan relevan mengenai perusahaan. (2) *Accountability*, yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan di antara manajer perusahaan yang bertanggungjawab pada pengoperasian setiap harinya dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. (3) *Responsibility*, yaitu kepatuhan dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Perusahaan diwajibkan untuk

mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitar perusahaan agar dapat terjadinya kesinambungan usaha dalam rentang waktu yang lama. (4) *Independency*, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. (5) *Fairness*, yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas.

Badan Layanan Umum

BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (Sari dan Raharja, 2011). Jenis-jenis BLU di lingkungan pemerintah antara lain rumah sakit, lembaga pendidikan, pelayanan lisensi, dan penyiaran.

Tujuan BLU yaitu untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, terutama pada unit-unit pemerintah yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Menurut PP No. 23 Tahun 2005 Pasal 2 menyatakan bahwa BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan meningkatkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dan penerapan praktik bisnis yang sehat.

Pola pengelolaan keuangan (PPK-BLU) juga diatur dalam PP No. 23 tahun 2005 Pasal 1 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) yang menyatakan bahwa PPK-BLU adalah pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan dan mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Kesempatan menjadi BLU dapat diberikan kepada instansi di lingkungan pemerintah yang telah memenuhi tiga persyaratan yang diwajibkan yaitu (PP No. 23 tahun 2005): (1) Persyaratan substantif, persyaratan substantif dapat terpenuhi apabila menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum, pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum dan pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat. (2) Persyaratan teknis, kinerja pelayanan pada bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh Menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya dan kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU. (3) Persyaratan administratif, persyaratan administratif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen, antara lain: Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat, pola

tata kelola (yang baik); merupakan peraturan internal satker yang menetapkan organisasi dan tata laksana, akuntabilitas, dan transparansi dan lain-lain.

***Good Corporate Governance* pada Badan Layanan Umum**

GCG merupakan suatu pola kinerja yang baik dalam suatu entitas pemerintah untuk mencapai tujuan entitas secara efektif dan efisien dengan tetap memperhatikan para *stakeholders*. Hal ini sangat penting untuk bagaimana seharusnya manajemen penyelenggaraan entitas yang baik dan bagaimana seharusnya entitas tersebut menempatkan dirinya di tengah-tengah masyarakat, bangsa, dan negara dan sebagainya (Sari dan Raharja, 2011). Suatu instansi dapat dilihat telah melaksanakan GCG secara efektif atau belum, melalui beberapa indikator. Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN, elemen-elemen GCG yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran.

Masing-masing elemen GCG memiliki spesifikasi tersendiri yang harus terpenuhi semua. Transparansi berkenaan dengan publikasi atas informasi dan pengambilan keputusan. Kemandirian berkaitan dengan pengelolaan instansi tanpa benturan pihak manapun dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan fungsi dari instansi dalam operasionalnya. Pertanggungjawaban berkaitan dengan pengelolaan instansi yang sesuai dengan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat. Sedangkan elemen kewajaran lebih berfokus pada keadilan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders*.

METODOLOGI PENELITIAN

Sesuai dengan tinjauan permasalahan yang hendak diteliti yaitu tentang implementasi GCG pada UB, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif menurut Sekaran (2006: 158) adalah suatu penelitian untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Tujuan dari penelitian deskriptif yaitu memberikan suatu riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari prespektif seseorang, organisasi, ataupun orientasi industri kepada peneliti. Penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik dari keseluruhan personalitas. Subyek dalam penelitian studi kasus dapat berupa individu, suatu lembaga maupun masyarakat. Menurut Sekaran (2006: 163), penelitian studi kasus yang bersifat kualitatif dapat berguna dalam menerapkan solusi pada masalah terkini berdasarkan pengalaman pemecahan suatu masalah di masa lalu.

Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik, maka diperlukan data yang akurat dan sistematis agar hasil yang didapat mampu mendeskripsikan situasi objek yang sedang diteliti dengan benar. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan terstandar untuk memperoleh data yang diperlukan. Penulis mengumpulkan data melalui: (1) Penelitian lapangan (*Field Reseach*), metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dengan teknik wawancara. Menurut Sugiyono (2011: 231), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat

dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (2) Tinjauan kepustakaan (*Library Research*), metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menelaah dokumen yang berhubungan dengan masalah yang dibahas untuk mendapatkan kejelasan dalam upaya penyusunan landasan teori yang digunakan sebagai pijakan dalam pemecahan masalah.

Untuk menemukan hasil dari rumusan di atas yaitu bagaimana penerapan GCG pada UB, maka penulis akan memulainya dengan melakukan telaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber yang berhubungan dengan subjek penelitian, beberapa data berdasarkan wawancara dengan Bapak Latief dan Bapak Suhartono dan dokumen pendukung lainnya. Langkah selanjutnya adalah menyusun dan menyajikan data dalam bentuk teks naratif, hal ini mengingat data kualitatif biasanya lebih berwujud kata-kata daripada deretan angka. Penyajian data dilakukan dengan menganalisis hasil wawancara ke dalam teks yang terstruktur dan penarikan poin-poin penting yang berasal dari dokumen Laporan Rektor 2013 dan lainnya. Tahapan terakhir dari analisis data adalah penarikan kesimpulan, kesimpulan dalam penelitian inilah yang kemudian digunakan dalam menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal penelitian terkait dengan bagaimana penerapan prinsip GCG dan juga permasalahan yang timbul dalam penerapan tersebut serta solusi yang diambil UB dalam mengatasi permasalahan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum perwujudan prinsip-prinsip dasar dan pelaksanaan GCG pada UB telah diterapkan dengan baik. Semua prinsip telah diterapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip-prinsip yang telah diterapkan pada UB, antara lain: (1) Transparansi; (2) Akuntabilitas; (3) Responsibilitas; (4) *Fairness*; dan (5) Independensi.

Transparansi

Secara umum, transparansi adalah keterbukaan atas informasi kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan terkait informasi UB tetapi pengungkapan informasi tersebut tidak secara keseluruhan diungkapkan, melainkan masih ada beberapa informasi yang harus tetap dirahasiakan dari publik.

Aspek-aspek penilaian terhadap penerapan transparansi, antara lain meliputi: (1) Pelaksanaan audit eksternal dilakukan dalam rangka mewujudkan transparansi atas semua aspek yang berhubungan dengan penyediaan dan penyampaian informasi keuangan. Setiap saat laporan keuangan tersebut akan diperiksa secara rutin oleh KAP dan BPK untuk mengetahui tingkat capaiannya. Upaya peningkatan tata kelola dalam suatu pengelolaan keuangan salah satu tujuannya agar dapat terpeliharanya kepercayaan dari masyarakat. (2) Pertanggungjawaban atas akuntabilitas kinerja dan kegiatan yang digunakan sebagai salah satu dokumen penting dalam siklus perencanaan, pemantauan dan umpan balik untuk tahun berikutnya. Laporan kinerja yang dilaporkan oleh UB juga dapat dibaca oleh pihak-pihak yang berkepentingan sebagai bentuk transparansi kepada publik. (3) Transparansi atas UKT bertujuan untuk mempermudah akses pendidikan tinggi bagi seluruh masyarakat dengan menghilangkan segala bentuk tambahan biaya pendidikan tinggi yang kurang jelas

penggunaannya seperti uang pangkal, uang bangunan, uang administrasi, uang wisuda dan lain-lain yang sulit sekali pengendaliannya. (4) *E-complaint* adalah sebuah wadah yang digunakan sebagai tempat pengaduan atau keluhan terhadap layanan UB secara elektronik. Setiap keluhan akan ditampung oleh Pusat Informasi, Dokumentasi, dan Keluhan (PIDK) sebagai pihak pengelola layanan *e-complaint*, kemudian PIDK menindaklanjuti keluhan yang masuk dan akan meneruskan keluhan-keluhan tersebut kepada pihak yang bertanggungjawab, seperti Rektor, Pembantu Rektor (PR) I, PR III, ataupun melalui kepala bagian.

Akuntabilitas

Akuntabilitas di lingkungan UB pada dasarnya adalah pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada Universitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik sesuai dengan visi dan misi Universitas (Pola Tata Kelola UB, 2008).

Beberapa prinsip akuntabilitas yang telah diterapkan pada UB, yaitu: (1) Pusat Jaminan Mutu (PJM) bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan guna mewujudkan visi dan misi UB, serta memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat). Hal tersebut dapat dilaksanakan secara internal oleh UB, dikontrol dan diaudit melalui kegiatan akreditasi yang dijalankan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga lain secara eksternal. (2) Kompensasi positif adalah penghargaan yang diberikan kepada setiap pegawai di lingkungan UB. Misalkan saja para pegawai dan dosen yang aktif menulis buku terdapat penghargaan untuk menulis buku, kemudian bagi para dosen yang aktif ke luar negeri akan diberikan fasilitas biaya transportasi dan lain-lain. Pemerintah juga memberikan insentif kepada para dosen dengan memberikan Sertifikasi Dosen, sertifikasi ini adalah merupakan kebijakan intervensi langsung pemerintah menuju peningkatan mutu dan memberikan jaminan dan kesejahteraan hidup dosen yang mencukupi. Insentif juga diberikan kepada pegawai UB yang berstatus PNS, tunjangan itu adalah Tunjangan Kinerja yang mulai diberikan Per Januari 2013. Pemerintah memutuskan memberikan tunjangan kinerja kepada PNS kepada 20 kementerian lembaga (K/L).

Sedangkan untuk tingkat unit kerja seperti Fakultas dan Jurusan juga terdapat penghargaan, karena UB telah menerapkan ISO 9001:2008 sehingga untuk menjalankan ISO tersebut, diadakan penghargaan seperti *UB Annual Quality Award* (UBAQA). (3) Kompensasi negatif yang dimaksud adalah penjatuhan sanksi atau hukuman terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan UB. Pelanggaran tersebut mulai dari pelanggaran ringan, pelanggaran sedang hingga pelanggaran berat. Hal tersebut mengacu PP No. 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS. Sedangkan sanksi untuk pegawai honorer, apabila terdapat pegawai yang melakukan pelanggaran berat maka akan dijatuhi sanksi tegas berupa pemutusan kontrak kerja karena UB memiliki wewenang penuh terhadap para pegawai tersebut.

Responsibilitas

Dewan Pengawas dapat mewakili penerapan prinsip responsibilitas, hal ini dikarenakan Dewas merupakan salah satu satuan fungsional yang ditunjuk langsung oleh Menteri, sehingga Dewas melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Menteri Pendidikan dan Menteri Keuangan secara rutin paling tidak satu kali setiap semester dan sewaktu-waktu apabila diperlukan. Prinsip responsibilitas lainnya terwujud melalui program kemitraan daerah, dimana program ini adalah salah satu program seleksi masuk UB dengan ketentuan calon mahasiswa dikirim oleh Pemerintah Daerah (Pemda) berdasarkan kesepakatan bersama, dimana calon mahasiswa dikirim oleh Pemda sebagai mahasiswa tugas belajar. Upaya yang dilakukan antara UB dan Pemda ini adalah untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas dan kuantitas pengembangan SDM.

Prinsip responsibilitas yang ketiga yaitu *Corporate Social Responsibility* UB, program ini merupakan program yang dilaksanakan UB berupa tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar sehingga dapat terpelihara kesinambungan dalam jangka panjang. Salah satunya dengan pemberian beasiswa kepada mahasiswanya, hingga tahun 2013 terdapat 48 jenis beasiswa yang dikelola oleh UB, mulai beasiswa yang berasal dari pemerintah maupun non pemerintah. Beasiswa yang berasal dari pemerintah antara lain beasiswa Afirmasi Dikti untuk mahasiswa dari Provinsi Papua dan Provinsi Papua Barat. Beasiswa lain dari Kemendikbud yang bekerjasama dengan beberapa perusahaan adalah beasiswa unggulan CIMB (BU-CIMB) dan BUTIK-CIMB serta Beasiswa Nusantara Cerdas (BNC-BRI) dan OSI 2013.

Fairness

Fairness adalah keadilan terhadap *stakeholders* agar setiap *stakeholders* terlindungi dari upaya penyelewengan baik dalam bentuk usaha untuk kepentingan pribadi maupun benturan kepentingan atau praktik Universitas yang tidak sehat, upaya yang dilakukan UB meliputi: (1) SPP Proporsional bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi para mahasiswa yang memiliki ekonomi di bawah rata-rata untuk tetap dapat menikmati layanan UB. Penetapan SPP proporsional berbeda antara mahasiswa satu dan lainnya. Beberapa data yang berpengaruh terhadap besaran SPP dan SBPP di antaranya jenis pekerjaan orang tua, gaji orangtua, besaran listrik dan air, serta jumlah keluarga. (2) Kesetaraan dan kewajaran antar pegawai yaitu dengan memperlakukan semua pegawai sesuai asas kewajaran dan kesetaraan serta tidak membedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Semua mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan posisi yang diinginkan sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut tanpa memperhatikan latar belakang etnis, agama, jenis kelamin, usia, dan cacat tubuh.

Independensi

Independensi merupakan prinsip yang sangat penting dalam pengelolaan Universitas tanpa adanya pengaruh atau tekanan dari pihak manapun. Larangan aktivitas politik dimaksudkan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas, menjaga iklim kerja yang kondusif dan memelihara kondisi kerja serta perilaku yang profesional. Sementara pelaksanaan larangan aktivitas politik di UB telah dijelaskan dalam Pola Tata Kelola UB 2008, dalam aturan tersebut pimpinan dan

pegawai Universitas tidak diperkenankan menjadi pengurus partai politik, calon legislatif dan eksekutif.

Penerapan prinsip independensi selanjutnya yaitu terkait *conflict of Interest* dapat diartikan sebagai sebuah konflik kepentingan yang terjadi ketika individu atau organisasi yang terlibat dalam berbagai kepentingan yang mungkin bisa merusak motivasi kerja para pegawai. Dalam pelaksanaan keseharian UB, banyak para dosen maupun pegawai yang memiliki usaha bisnis sampingan yang rawan menimbulkan *conflict of interest* sehingga mengganggu kinerja sebagai PNS. Apalagi jika bisnis yang sedang dijalannya memiliki prospek yang baik, maka hal tersebut akan mengganggu kewajiban utamanya sebagai PNS yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kendala Penerapan GCG pada UB

Sementara itu, kendala-kendala yang dihadapi UB dalam rangka penerapan GCG sangatlah bervariasi, hal ini ditunjukkan dengan: (1) Perubahan struktur organisasi UB yang sulit terwujud karena terkendala aturan terkait Organisasi dan Tata Kerja (OTK). OTK mengatur tentang tata kelola suatu organisasi yang tidak bisa sembarangan diubah, sehingga mengakibatkan pengelolaan UB menjadi kurang fleksibel. Dalam struktur pengelolaan UB sebagaimana saat ini, terdapat beberapa potensi yang memungkinkan terjadinya inefisiensi pengelolaan sumber daya. (2) Tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, semakin banyak pihak yang membutuhkan layanan maka semakin kompleks pula permasalahan yang dihadapi oleh UB, sehingga perubahan mendasar mulai dari struktur organisasi merupakan hal wajib. Tidak dapat dibayangkan apabila UB masih tetap menggunakan sistem pelayanan yang lama sedangkan jumlah mahasiswa yang membutuhkan pelayanan UB mencapai puluhan ribu, hal tersebut akan menjadi salah satu faktor penghambat kinerja UB dan akan menjadi sangat tidak efisien. (3) Sulitnya menghapus unit-unit kerja yang lama, hal ini karena terkait dengan masalah regulasi tentang prosedur pembentukan unit kerja baru terkait aturan OTK. Padahal pada kenyataannya terdapat beberapa unit kerja dalam struktur organisasi UB yang sudah tidak sesuai dengan kondisi sekarang, apabila unit kerja tersebut tetap dipertahankan akan mengakibatkan ketidakefisienan dalam pelaksanaan aktivitas UB. Sehingga instansi pemerintah tidak dapat berlari kencang seperti perusahaan swasta. (4) SDM yang kurang memadai akan sangat menghambat pertumbuhan organisasi secara dinamis yang terus-menerus dalam proses perubahan baik untuk memenuhi kebutuhan perkembangan ataupun untuk menghadapi tuntutan perubahan lingkungan strategis, baik intern maupun ekstern organisasi. Banyak hal yang harus dilakukan oleh UB dalam rangka reformasi birokrasi. Misalnya bagaimana memperbaiki kinerja PNS dalam melaksanakan pelayanan publik, bagaimana merubah perilaku pejabat untuk menghindari tindak pidana korupsi, dan menata jumlah PNS agar disesuaikan dengan pekerjaan yang ada. (5) Penerapan dua sistem akuntansi yaitu sistem akuntansi berdasarkan SAK dan SAP untuk memenuhi ketentuan pemerintah terkait aturan BLU. Laporan keuangan SAK merupakan laporan yang disusun oleh pihak manajemen sebagai bentuk penyampaian laporan keuangan suatu entitas, sehingga isi pelaporan keuangan harus mengikuti ketentuan untuk pelaporan keuangan sebagaimana diatur menurut SAK. Sementara laporan keuangan SAP adalah laporan keuangan yang disusun

untuk tujuan konsolidasi laporan keuangan BLU dengan laporan keuangan kementerian negara/lembaga. Sehingga dengan diberlakukannya dua sistem akuntansi yang berbeda ini menjadi salah satu penghambat kinerja UB.

Solusi Atas Permasalahan Penerapan GCG pada UB

Terkait permasalahan yang dihadapi oleh UB, beberapa langkah yang diambil oleh UB dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam penerapan GCG dilakukan dengan cara: (1) Mengoptimalkan Struktur Organisasi yang Telah ada, Perubahan struktur organisasi yang masih sulit terwujud akibat terkendala aturan terkait OTK yang mengatur tentang tata kelola organisasi membuat UB selaku instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dituntut untuk lebih mengoptimalkan struktur organisasi yang telah ada sekarang. UB harus dapat mengeksplorasi struktur yang ada dan SDM didalamnya sehingga kendala-kendala yang timbul akibat perubahan struktur organisasi yang sulit terwujud dapat diatasi dan tidak menjadi penghambat kelancaran UB dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. (2) Menciptakan Inovasi Sistem Pelayanan, Beberapa langkah dapat dilakukan pemerintah dalam sistem pelayanan misalnya dengan langkah untuk memperbaiki perilaku baik aparat pemerintah maupun masyarakat bisa dilakukan dengan pengamalan nilai-nilai agama menjadi budaya kerja. Kedua, melakukan koordinasi dan sinkronisasi antar sektor dalam penerapan peraturan perundang-undangan untuk menghindari tumpang tindih dan duplikasi yang memberatkan bagi masyarakat. Ketiga, perlu pengembangan sistem informasi manajemen, agar tidak terjadi kekurangjelasan informasi yang diperlukan dalam rangka peningkatan pelayanan umum.. Serta keempat, kesejahteraan pegawai perlu ditingkatkan sehingga memadai. (3) Adanya kompromi perubahan struktur organisasi, hal ini dilakukan dengan cara membentuk unit-unit kerja baru tanpa membubarkan unit-unit kerja lama yang telah ada. Perubahan paling mendasar dilakukan untuk membenahi aspek seperti pengelolaan keuangan, pengawasan, monitoring dan evaluasi. Penguatan dalam akuntabilitas dan transparansi organisasi menjadi tujuan utama dalam membenahan organisasi. (4) Adanya kompromi SDM, dimana kompromi dilakukan dengan cara merekrut banyak pegawai non PNS yang bertujuan untuk menambah jumlah personil pada unit-unit yang kekurangan. Sehingga perekrutan tersebut akan mengurangi tingkat ketidakefisienan yang menjadi penghambat kinerja UB. Tujuan lain dari perekrutan pegawai non PNS yaitu sebagai *back up* bagi para pegawai PNS yang kesulitan dalam menjalankan tugas kesehariannya. (5) Rencana Penerapan SAKTI, SAKTI adalah sebuah aplikasi yang dirancang oleh pemerintah untuk mendukung penerapan SPAN pada tingkat satuan kerja. SAKTI mencakup dalam beberapa hal pengelolaan, seperti pengelolaan anggaran, komitmen, pembayaran, bendahara, persediaan, aset tetap, *general ledger* dan pelaporan dengan memanfaatkan sumber daya dan teknologi informasi yang telah ada sekarang.

Konsekuensi Perubahan UB Menjadi BLU

Konsekuensi yang harus dihadapi UB terkait perubahan menjadi BLU dan hambatan dalam konsekuensi tersebut sangatlah bervariasi, beberapa konsekuensi yang dihadapi UB antara lain: (1) Konsekuensi pengelolaan keuangan, perbedaan antara satker BLU dengan satker biasa dalam hal pengelolaan keuangan yaitu

apabila satker biasa hanya bertumpu pada Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN), dimana hasil pendapatan dari satker biasa tersebut tidak dapat langsung digunakan untuk kegiatan operasional tetapi harus disetor ke kas negara terlebih dahulu. Sedangkan satker BLU memiliki fleksibilitas keuangan dengan hasil dari pendapatan yang diperoleh dapat langsung digunakan untuk kegiatan operasional tetapi dengan catatan, satker BLU harus melakukan pelaporan atas setiap uang yang digunakan untuk aktivitas operasional tersebut. (2) Proses pengawasan semakin ketat, fleksibilitas yang dimiliki oleh BLU membuat tingkat penyelewengan kemungkinan menjadi lebih besar. Menyadari hal tersebut, BPK menetapkan bagi seluruh satker BLU wajib untuk melakukan pemeriksaan laporan keuangannya oleh auditor eksternal selain juga pemeriksaan dari BPK sendiri melalui PP No. 23 tahun 2005. (3) Munculya Dewan Pengawas, Dewas adalah lembaga independen yang hanya terdapat pada satker berstatus BLU. Secara umum Dewas adalah satuan fungsional yang memiliki tugas untuk melakukan pengawasan dan pendampingan terhadap jalannya BLU. Dewas diharapkan mampu menjamin agar kegiatan pemberian layanan umum satker BLU bersangkutan dapat dilaksanakan sesuai tujuan pembentukan BLU. (4) Terbentuknya Biro Keuangan, tujuan utama dari pembentukan Biro Keuangan agar pengelolaan keuangan UB menjadi lebih mandiri. Sebagai suatu biro, BAKP memiliki visi untuk menjadi salah satu pusat pelayanan UB di bidang keuangan secara lebih profesional, transparan dan akuntabel sebagai pendukung perwujudan UB untuk menjadi *World Class Entrepreneur University*. (5) Adanya Unit Bisnis, unit bisnis adalah salah satu sumber pendapatan bukan pajak UB yang paling besar. Beberapa unit bisnis yang ada di UB antara lain adalah UB Hotel, Griya Brawijaya dan Rusunawa, Yubi Travel, UB Media, Sport Club House, Lab Biosains, BSS, Pengelola Parkir, Pengelola Kantin, RSA dan Poliklinik. Diharapkan dengan pendapatan yang semakin meningkat melalui unit bisnis tersebut membuat pelayanan yang diberikan UB kepada masyarakat semakin meningkat.

Hambatan Dalam Rangka Perubahan Menjadi BLU

Aturan BLU yang kurang dipahami menjadi salah satu hambatan yang dialami oleh UB. hal ini karena banyak aturan BLU yang menurut BLU legal, tetapi menjadi “haram” karena para pengawas (Kementerian Keuangan, BPKP dan BPK) belum seutuhnya paham terkait aturan main BLU sehingga menganggap hal tersebut salah, padahal dalam kenyataannya hal tersebut telah diatur dalam aturan-aturan BLU. Contohnya terkait penggunaan surplus anggaran, BLU dapat menggunakan surplus anggarannya untuk kepentingan internal BLU. Hambatan kedua, pemahaman SDM UB yang masih kurang juga mengakibatkan keuntungan yang diperoleh UB dari fleksibilitas BLU belum terasa secara maksimal. Termasuk peningkatan layanan yang diharapkan dari BLU juga dirasakan masih kurang begitu optimal. Beruntung UB telah menerapkan ISO 9001:2008 pada beberapa unit kerjanya, sehingga peningkatan layanan menjadi membaik.

Hambatan ketiga terkait implementasi konsep BLU yang masih melenceng, BLU memiliki sejumlah kriteria diantaranya dikelola secara otonom dengan prinsip efisiensi dan produktivitas ala korporasi, yaitu berperan sebagai agen dari menteri/pimpinan lembaga induknya. Tetapi dalam kenyataannya,

konsep dasar BLU tersebut belum dipahami dengan baik, misalnya saja dalam hal fleksibilitas yang dimiliki BLU. Seharusnya sebagai satker BLU, UB harus dapat memaksimalkan lagi potensi dari PNBPN melalui penyelenggaraan unit-unit bisnis yang ada, apabila pengelolaan tersebut dilakukan dengan serius maka tidak mustahil pendapatan UB dari tahun ke tahun akan semakin meningkat dan efek lanjut dari peningkatan tersebut adalah perbaikan sarana prasarana dalam hal pelayanan terhadap masyarakat.

Akuntansi dan Sistem Manajemen Keuangan BLU UB

Akuntansi dan sistem manajemen keuangan yang diterapkan BLU UB sudah sangat baik dan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sistem akuntansi keuangan UB akan menghasilkan berupa laporan-laporan pokok yang antara lain berupa Laporan Realisasi Anggaran/Laporan Operasional, Neraca, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan yang sesuai dengan SAK dan SAP. Dimana UB telah menerapkan kedua sistem pelaporan tersebut, tetapi dalam kedua laporan tersebut terdapat bukti transaksi yang sama.

Terkait dengan kinerja UB sebagai BLU, laporan aktivitas digunakan sebagai laporan yang menyajikan informasi tentang operasi BLU mengenai sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh BLU. Dalam analisisnya, Penulis mencoba mengukur kinerja BLU UB dengan menggunakan laporan aktivitas UB tahun 2013 sebelum dilakukannya audit. Tetapi penulis sedikit memodifikasi laporan aktivitas tersebut tanpa memasukkan pos pendapatan dari APBN, hal tersebut dimaksudkan untuk dapat mengetahui bagaimana kinerja UB apabila hanya bergantung pada pendapatan dari jasa layanan dan pendapatan yang berasal dari usaha lainnya. Dari hasil perhitungan penulis, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendapatan UB dari sektor-sektor jasa layanan dan jasa usaha lainnya tidak dapat menutupi seluruh biaya-biaya operasional UB dalam satu periode, justru terdapat defisit yang cukup besar yaitu sebesar Rp 372.624.036.481,00.

Isu strategis adalah kondisi-kondisi atau hal-hal yang sangat perlu diperhatikan dalam hal perencanaan UB, karena hal ini akan berdampak secara signifikan di masa depan dan juga menentukan tujuan penyelenggaraan Universitas. Isu-isu strategis UB dirumuskan berdasarkan permasalahan-permasalahan terkait pembangunan fasilitas pendukung kegiatan Universitas, serta tantangan-tantangan kedepan dalam menghadapi kompetisi berskala internasional. Beberapa isu-isu strategis yang antara lain adalah: (1) Otonomi penyelenggaraan PT; (2) Internasionalisasi PT; (3) Manajemen berstandar internasional; dan (4) *Entrepreneurial University*.

Sebagai satker BLU, PNBPN merupakan sumber pendapatan paling besar diluar APBN. PNBPN dibutuhkan bagi satker BLU karena pendapatan ini sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dapat digunakan oleh BLU untuk membiayai kegiatan operasionalnya tanpa melakukan penyetoran dahulu ke kas negara. Pelaksanaan PNBPN di UB terdiri atas PNBPN dari SPP dan non SPP, pendapatan SPP yaitu berasal dari mahasiswa, sedangkan pendapatan non SPP terdiri dari unit-unit bisnis yang dimiliki UB. Dengan semakin banyaknya PNBPN tersebut, diharapkan UB lebih mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sehingga kepuasan masyarakat kepada UB lebih meningkat.

KESIMPULAN

Secara umum perwujudan prinsip-prinsip dasar dan pelaksanaan GCG pada UB telah diterapkan dengan baik. Semua prinsip telah diterapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip-prinsip yang telah diterapkan pada UB, antara lain:

1. Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan atas informasi kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan terkait informasi UB, untuk mewujudkan hal tersebut, UB telah berupaya secara maksimal dengan melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan audit eksternal oleh KAP.
- b. Pertanggungjawaban atas akuntabilitas kinerja dan kegiatan.
- c. Transparansi atas UKT.
- d. Pelaksanaan *E-complaint*.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas di lingkungan UB pada dasarnya adalah pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada Universitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik sesuai dengan visi dan misi Universitas, hal ini diwujudkan melalui:

- a. Pusat Jaminan Mutu (PJM).
- b. Kompensasi positif berupa insentif kepada para pegawai.
- c. Kompensasi negatif berupa penjatuhan sanksi atau hukuman.

3. Responsibilitas

Responsibilitas adalah kesesuaian pengelolaan Universitas terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip organisasi yang sehat, prinsip ini telah terlaksana dengan baik, upaya yang dilakukan UB antara lain:

- a. Dewan Pengawas sebagai satuan fungsional Menteri.
- b. Program kemitraan daerah.
- c. *Corporate Social Responsibility* dengan pemberian beasiswa kepada mahasiswa.

4. Fairness

Fairness adalah keadilan terhadap *stakeholders* agar setiap *stakeholders* terlindungi dari upaya penyelewengan baik dalam bentuk usaha untuk kepentingan pribadi maupun benturan kepentingan atau praktik Universitas yang tidak sehat, upaya yang dilakukan UB meliputi:

- a. SPP proporsional.
- b. Kesetaraan dan kewajaran antar pegawai.

5. Independensi

Independensi merupakan prinsip yang sangat penting dalam pengelolaan Universitas tanpa adanya pengaruh atau tekanan dari pihak manapun, implementasi dari prinsip ini antara lain:

- a. Larangan aktivitas politik di UB telah dijelaskan dalam Pola Tata Kelola UB 2008.
- b. Pencegahan *Conflict of Interest* dalam pelaksanaan keseharian UB.

Kendala Penerapan GCG pada UB

Kendala-kendala yang dihadapi UB dalam rangka penerapan GCG sangatlah bervariasi, hal ini ditunjukkan dengan:

1. Perubahan struktur organisasi UB yang sulit terwujud karena terkendala aturan terkait Organisasi dan Tata Kerja (OTK).
2. Tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.
3. Sulitnya menghapus unit-unit kerja yang lama, hal ini karena terkait dengan masalah regulasi tentang prosedur pembentukan unit kerja baru terkait aturan OTK.
4. SDM yang kurang memadai akan sangat menghambat pertumbuhan organisasi secara dinamis yang terus-menerus dalam proses perubahan baik untuk memenuhi kebutuhan perkembangan ataupun untuk menghadapi tuntutan perubahan lingkungan strategis.
5. Penerapan dua sistem akuntansi yang berbeda yaitu sistem akuntansi berdasarkan SAK dan SAP untuk memenuhi ketentuan pemerintah terkait aturan BLU.

Solusi Dalam Mengatasi Permasalahan Terkait Penerapan GCG pada UB

Terkait permasalahan yang dihadapi oleh UB, beberapa langkah yang diambil oleh UB dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam penerapan GCG dilakukan dengan cara:

1. Adanya kompromi SDM, dimana kompromi dilakukan dengan cara merekrut banyak pegawai non PNS.
2. Adanya kompromi perubahan struktur organisasi, hal ini dilakukan dengan cara membentuk unit-unit kerja baru tanpa membubarkan unit-unit kerja lama yang telah ada.
3. Rencana Penerapan SAKTI, SAKTI adalah sebuah aplikasi yang dirancang oleh pemerintah untuk mendukung penerapan SPAN pada tingkat satuan kerja.

Konsekuensi Perubahan UB Menjadi BLU

Konsekuensi yang harus dihadapi UB terkait perubahan menjadi BLU dan hambatan dalam konsekuensi tersebut sangatlah bervariasi, beberapa konsekuensi yang dihadapi UB antara lain:

1. Konsekuensi pengelolaan keuangan, perbedaan antara satker BLU dengan satker biasa dalam hal pengelolaan keuangan yaitu apabila satker biasa hanya bertumpu pada Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN).
2. Proses pengawasan semakin ketat, fleksibilitas yang dimiliki oleh BLU membuat tingkat penyelewengan kemungkinan menjadi lebih besar. Menyadari hal tersebut, BPK menetapkan bagi seluruh satker BLU wajib untuk melakukan pemeriksaan laporan keuangannya oleh auditor eksternal.
3. Muncunya Dewan Pengawas, secara umum Dewas adalah satuan fungsional yang memiliki tugas untuk melakukan pengawasan dan pendampingan terhadap jalannya BLU.

4. Terbentuknya Biro Keuangan, tujuan utama dari pembentukan Biro Keuangan agar pengelolaan keuangan UB menjadi lebih mandiri.
5. Adanya Unit Bisnis, unit bisnis adalah salah satu sumber pendapatan bukan pajak UB yang paling besar. Diharapkan dengan pendapatan yang semakin meningkat melalui unit bisnis tersebut membuat pelayanan yang diberikan UB kepada masyarakat semakin meningkat.

Hambatan Dalam Rangka Perubahan Menjadi BLU

Aturan BLU yang kurang dipahami menjadi salah satu hambatan yang dialami oleh UB. hal ini karena banyak aturan BLU yang menurut BLU legal, tetapi menjadi “haram” karena para pengawas (Kementerian Keuangan, BPKP dan BPK) belum seutuhnya paham terkait aturan main BLU sehingga menganggap hal tersebut salah, padahal dalam kenyataannya hal tersebut telah diatur dalam aturan-aturan BLU. Hambatan kedua, pemahaman SDM UB yang masih kurang juga mengakibatkan keuntungan yang diperoleh UB dari fleksibilitas BLU belum terasa secara maksimal. Beruntung UB telah menerapkan ISO 9001:2008 pada beberapa unit kerjanya, sehingga peningkatan layanan menjadi membaik. Yang ketiga, implementasi konsep BLU yang masih melenceng, BLU memiliki sejumlah kriteria diantaranya dikelola secara otonom dengan prinsip efisiensi dan produktivitas ala korporasi, yaitu berperan sebagai agen dari menteri/pimpinan lembaga induknya. Tetapi dalam kenyataannya, konsep dasar BLU tersebut belum dipahami dengan baik, misalnya saja dalam hal fleksibilitas yang dimiliki BLU.

Akuntansi dan Sistem Manajemen Keuangan BLU UB

Akuntansi dan sistem manajemen keuangan yang diterapkan BLU UB sudah sangat baik dan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sistem akuntansi keuangan UB akan menghasilkan berupa laporan-laporan pokok yang antara lain berupa Laporan Realisasi Anggaran/Laporan Operasional, Neraca, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan yang sesuai dengan SAK dan SAP.

Terkait dengan kinerja UB sebagai BLU, laporan aktivitas digunakan sebagai laporan yang menyajikan informasi tentang operasi BLU mengenai sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh BLU. Dalam analisisnya, Penulis mencoba mengukur kinerja BLU UB dengan menggunakan laporan aktivitas UB tahun 2013 sebelum dilakukannya audit. Tetapi penulis sedikit memodifikasi laporan aktivitas tersebut tanpa memasukkan pos pendapatan dari APBN. Dari hasil perhitungan penulis, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendapatan UB dari sektor-sektor jasa layanan dan jasa usaha lainnya tidak dapat menutupi seluruh biaya-biaya operasional UB dalam satu periode, justru terdapat defisit yang cukup besar yaitu sebesar Rp 372.624.036.481,00.

Isu strategis adalah kondisi-kondisi atau hal-hal yang sangat perlu diperhatikan dalam hal perencanaan UB, karena hal ini akan berdampak secara signifikan di masa depan dan juga menentukan tujuan penyelenggaraan Universitas. Beberapa isu-isu strategis yang antara lain adalah: (1) Otonomi penyelenggaraan PT; (2) Internasionalisasi PT; (3) Manajemen berstandar internasional; dan (4) *Entrepreneurial University*.

Sebagai satker BLU, PNBP merupakan sumber pendapatan paling besar diluar APBN. PNBP dibutuhkan bagi satker BLU karena pendapatan ini sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dapat digunakan oleh BLU untuk membiayai kegiatan operasionalnya tanpa melakukan penyeteroran dahulu ke kas negara. Pelaksanaan PNBP di UB terdiri atas PNBP dari SPP dan non SPP, pendapatan SPP yaitu berasal dari mahasiswa, sedangkan pendapatan non SPP terdiri dari unit-unit bisnis yang dimiliki UB.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini maka dapat dikemukakan beberapa saran dalam rangka perbaikan dan peningkatan untuk ke depannya. Pertama untuk organisasi terkait, konsep dan prinsip yang ada dalam GCG hendaknya tidak lagi diperlakukan sebagai perilaku *nice to know* dan *nice to have* saja. Akan tetapi hendaknya dapat dijadikan fondasi dari keberadaan organisasi tersebut dan menjadi elemen yang tidak terpisahkan bagi pengelolaan instansi pemerintah.

Selanjutnya bagi pemerintah, keberadaan regulasi-regulasi yang terkait GCG yang cukup komprehensif dan memadai khususnya pada sektor pemerintah, hendaknya lebih diperketat lagi dan dapat diaplikasikan dengan sebaik-baiknya agar kemudian tidak menjadikannya sebagai instrumen yang tanpa pengaruh terhadap proses pengembangan perwujudan GCG pada sektor pemerintah dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Terakhir bagi masyarakat, diharapkan penelitian ini akan memberikan pengetahuan pada masyarakat umum bahwasannya sudah adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya pasti ada hal-hal yang masih belum sempurna dan perlu perbaikan, sehingga peran serta masyarakat dalam hal perbaikan layanan pemerintah juga menjadi salah satu hal yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Batubara, Alwi Hasyim. 2006. Konsep *Good Governance* dalam Konsep Otonomi Daerah. *Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan*, Volume 3, Nomor 1, Januari-April 2006, Halaman 1-6.
- Budiarti, Isniar. 2010. Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Dunia Perbankan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Vol. 8 No. 2.
- Cahyaningrum, Dian. 2009. Hambatan Implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara yang Berbentuk Persero. *Kajian*, Vol. 14 No. 3 September 2009.
- Fikriansyah, Isnain. 2011. Sekilas Tentang Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI). www.span.depkeu.go.id/content/sekilas-tentang-sakti. Diakses 09 Maret 2014.
- Jubaedah, Edah. 2007. Pengembangan *Good Corporate Governance* dalam Rangka Reformasi Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume 4 Nomor 1 Maret 2007.
- Kaihatu, Thomas S. 2006. *Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 1, Maret 2006: 1-9.

- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG). 2006. Pedoman umum Good Corporate Governance. www.governance-indonesia.com. Diakses 20 November 2013.
- Lisa, Ridvia. 2010. Analisis Data Kualitatif Model Miles dan Huberman (Sebuah rangkuman dari buku Analisis Data Kualitatif, Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman). Universitas Negeri Padang. Padang.
- Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prasojo, Eko dan Kurniawan, Teguh. 2008. Reformasi Birokrasi dan *Good Governance: Kasus Best Practice* dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *5th International Symposium of Journal Antropologi Indonesia*, Banjarmasin 22-25 Juli 2008.
- Purba, Sukarman. 2006. Menuju Perguruan Tinggi Masa Depan. *Jurnal Pemberdayaan Komunitas*, September 2006, Volume 5, Nomor 3, Halaman 341-347.
- Puspitarini, Noviana Dyah. 2012. Peran Satuan Pengawasan Intern dalam Pencapaian *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU. *Accounting Analysis Journal*, 1 (2) (2012).
- Rakhmat, Agung. 2013. *Good Corporate Governance (GCG)* sebagai Prinsip Implementasi *Corporate Social Responsibility* (Studi Kasus pada Community Development Center PT Telkom Malang). *Jurnal skripsi FEB UB*, 2013.
- Sadeli, Dadang. 2008. Profesionalitas Aparat Pengawasan Fungsional Intern terhadap Pelaksanaan Audit Pemerintahan dan Implikasinya kepada Akuntabilitas Keuangan Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 10, No. 2, Agustus 2008, Hlm. 101-111.
- Sari, Maylina Pramono dan Raharja. 2011. Peran Audit Internal dalam Upaya Mewujudkan *Good Corporate Governance* pada Badan Layanan Umum (BLU) di Indonesia.
- Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian untuk Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Soedarjono. 1997. Akuntabilitas Kinerja Mengarahkan Pencapaian Misi Instansi Pemerintah. Makalah disajikan pada Seminar Nasional Akuntabilitas pada Sektor Publik. Jakarta, 4 Desember 1997.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukirman dan Sari, Maylina Pranomo. 2012. Peran Internal Audit dalam Upaya Mewujudkan *Good University Governance* di UNNES. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, Vol. 4, No. 1, Maret 2012, pp. 64-71.
- Universitas Brawijaya. 2008. Pola tata kelola Universitas Brawijaya 2008. Malang.
- Universitas Brawijaya. 2013. Buku 50th Universitas Brawijaya 2013. Malang.
- Universitas Brawijaya. 2011. Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2011. Malang.
- Utama, Marta. 2004. Komite Audit, *Good Corporate Governance* dan Pengungkapan Informasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol. 1 pp. 61-79.

- Waluyo, Indarto. 2011. Badan Layanan Umum: Sebuah Pola Baru dalam Pengelolaan Keuangan di Satuan Kerja Pemerintah. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol. IX No. 2 – Tahun 2011, Hlm. 1-15.
- _____. *Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah.*
- _____. *Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.*
- _____. *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 361/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Brawijaya Malang pada Departemen Pendidikan Nasional Sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*
- _____. *Keputusan Presiden Nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa.*
- _____. *Peraturan Direktur Jendral Perbendaharaan No. 8 tahun 2008 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Dewan Pengawas Badan Layanan Umum di Lingkungan Pemerintah Pusat.*
- _____. *Peraturan Direktur Perbendaharaan Nomor PER-50/PB/2007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) oleh satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU).*
- _____. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.05/2008 tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum.*
- _____. *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER—09/MBU/2012 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik.*
- _____. *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-04/MBU/2012 tentang Kode Etika Aparatur Kementerian Badan Usaha Milik Negara tertanggal 9 April 2012.*
- _____. *Peraturan Menteri No.58 tentang Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN).*
- _____. *Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.*
- _____. *Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.*
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.*
- _____. *Surat Edaran Dirjen Dikti No. 97/E/KU/2013 tentang Uang Kuliah Tunggal.*
- _____. *Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan Good Corporate Governance pada BUMN.*
- _____. *Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.*
- _____. *Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.*