

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan konsep *Good Financial Governance* dengan prinsip integritas pada proses pengelolaan anggaran di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta. Analisis tersebut dilakukan dan diarahkan untuk dapat menemukan faktor penyebab terjadinya deviasi antara perencanaan dengan realisasi belanja yang sering terjadi di UPNVJ. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan beberapa Kesimpulan sebagai berikut:

a) Penerapan Prinsip *Good Financial Governance* (GFG) dan Integritas

Penerapan prinsip GFG dan integritas di UPNVJ mencapai pada kesimpulan sebagai berikut:

1. Prinsip transparansi di lingkungan UPNVJ telah dijalankan dengan optimal melalui penyusunan anggaran dilakukan secara *bottom-up*, pemanfaatan sistem informasi, mekanisme komunikasi digital, dan pola koordinasi yang intensif, baik secara formal maupun informal;
2. Prinsip akuntabilitas belum optimal. Meskipun sudah terdapat struktur tanggung jawab yang telah ditetapkan secara formal, serta tersedianya mekanisme monitoring dan evaluasi yang dijalankan secara periodik, namun hal tersebut belum diimplementasikan hingga tingkat subsatker;
3. Prinsip responsibilitas belum optimal. Meskipun struktur formal dan alur tanggung jawab telah ditetapkan, kelemahan dalam penempatan SDM, rendahnya partisipasi pelaksana dalam pengambilan keputusan, perencanaan yang belum berbasis kebutuhan riil, dan beban kerja yang tidak proporsional menjadi kendala utama;
4. Prinsip independensi belum optimal dijalankan, karena meskipun struktur organisasi UPNVJ telah memberikan ruang kewenangan bagi masing-masing unit kerja, implementasi independensi dalam pengambilan keputusan anggaran belum sepenuhnya bebas dari tekanan. Keterbatasan pemahaman prosedural dan lemahnya perencanaan antisipatif menjadi

tantangan utama dalam mewujudkan sistem pengelolaan anggaran yang independen;

5. Prinsip keadilan belum optimal. Distribusi anggaran antar-unit umumnya dilakukan dengan mempertimbangkan besarnya pendapatan unit dari tahun sebelumnya, realisasi penggunaan anggaran, serta skala prioritas kegiatan yang tertuang dalam dokumen perencanaan strategis seperti RSB, RBA, dan indikator kinerja utama. Namun prinsip kesenjangan terjadi ketika tidak adanya sistem evaluasi berbasis *reward and punishment* yang dapat memperkuat akuntabilitas pengelolaan anggaran;
6. Prinsip integritas belum optimal. Di satu sisi, terdapat komitmen normatif dari para pelaksana anggaran untuk bekerja sesuai dengan aturan dan tanpa kepentingan pribadi. Namun di sisi lain, masih terdapat kelemahan dalam sistem internalisasi nilai integritas, baik dari aspek edukasi, maupun dalam pengimplementasian SOP.

b) Faktor – Faktor Penyebab Deviasi Anggaran di UPNVJ

Deviasi anggaran di UPNVJ dapat terjadi disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya lemahnya penerapan GFG, Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) dan rencana Penarikan Dana (RPD) bulanan yang tidak dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan; adanya kegiatan mendesak dan perubahan kebijakan; lemahnya monitoring dan koordinasi antar unit; hambatan non teknis dan birokratis yang rumit; keterbatasan sistem dan ketiadaan sistem *reward and punishment*; serta adanya blokir pada pagu anggaran.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam setiap penelitian terdapat keterbatasan, begitu pula dengan penelitian ini yang memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

a. Keterbatasan Lingkup Pembahasan

Fokus utama dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu terjadinya deviasi antara perencanaan dan realisasi anggaran di UPN “Veteran” Jakarta. Kajian lebih difokuskan pada faktor-faktor internal

organisasi, khususnya dalam tata kelola penganggaran termasuk aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sehingga, pembahasan dalam penelitian ini belum sepenuhnya berhasil mengaitkan deviasi anggaran dengan faktor-faktor eksternal, seperti dinamika kebijakan kementerian, perubahan regulasi keuangan, atau kondisi makroekonomi yang secara tidak langsung dapat memengaruhi proses pelaksanaan anggaran.

b. Keterbatasan Narasumber

Informasi dalam penelitian ini diperoleh melalui metode wawancara dengan sejumlah narasumber yang dianggap mewakili proses penganggaran, seperti tim perencanaan, pengelola, dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Namun, jumlah narasumber yang terbatas serta keterwakilan unit kerja yang belum menyeluruh dapat mempengaruhi kelengkapan perspektif yang diperoleh. Beberapa unit atau pejabat struktural yang memiliki pengaruh strategis dalam pengambilan keputusan anggaran tidak dapat diwawancarai karena keterbatasan waktu dan ketersediaan. Hal ini tentu berdampak pada keluasan sudut pandang dan kedalaman informasi yang dapat digali dari sisi kebijakan maupun strategi teknis dalam pengelolaan anggaran.

6.3. Rekomendasi

Berdasarkan hasil temuan dan analisis terhadap praktik pengelolaan anggaran di lingkungan UPN “Veteran” Jakarta, penelitian ini menyadari pentingnya menyusun rekomendasi yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga aplikatif dan relevan dengan kondisi riil di lapangan. Untuk itu, dalam merumuskan rekomendasi, peneliti tidak hanya mengandalkan hasil analisis data, tetapi juga mempertimbangkan pendapat *professional judgement* sebagai berikut:

1. Perbaiki terhadap tata kelola penganggaran.

Berdasarkan hasil Analisa pada penerapan prinsip GFG masih ditemukan banyaknya kelemahan pada penerapan tata kelola di UPNVJ. Meskipun sistem penganggaran sudah cukup tertata, hasil wawancara menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu segera diperbaiki, baik dari sisi sistem, prosedur, maupun kapasitas SDM pengelola anggaran. Hal tersebut

menjadi salah satu pemicu munculnya deviasi anggaran dan ketidakefektifan perencanaan anggaran. Pentingnya memperbaiki mekanisme kontrol internal dan evaluasi berkelanjutan dalam siklus penganggaran. Meski saat ini sudah ada monitoring melalui laporan bulanan dan triwulan, namun sifatnya masih administratif. Ke depan, perlu ada sistem evaluasi berbasis kinerja yang lebih analitis dan responsif, sehingga bisa memberikan umpan balik terhadap efektivitas anggaran secara nyata.

2. Penguatan perencanaan anggaran yang partisipatif, berbasis kinerja dan manajemen risiko.

UPNVJ perlu menata ulang proses perencanaan anggaran agar lebih partisipatif, realistis, dan selaras dengan kebutuhan aktual. Perencanaan yang partisipatif berarti melibatkan seluruh unit kerja dan pemangku kepentingan terkait secara aktif sejak awal proses penyusunan anggaran. Hal ini penting untuk memastikan bahwa rencana anggaran benar-benar merefleksikan kebutuhan riil dari lapangan, bukan hanya asumsi atau preferensi sepihak.

Selain itu, dalam perencanaan model penganggaran berbasis kinerja menuntut agar alokasi anggaran dikaitkan secara langsung dengan target output dan outcome yang ingin dicapai. Dengan pendekatan ini, anggaran tidak lagi disusun sekadar mengikuti pola, tetapi berorientasi pada hasil dan efektivitas pencapaian Indikator Kinerja Utama Universitas, yang diturunkan ke dalam Perjanjian Kinerja hingga ke tingkat kelompok kerja terkecil. Untuk mengimplementasikan hal ini, diperlukan indikator kinerja yang jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan unit kerja.

Hal yang tidak kalah penting bagi UPNVJ, yaitu untuk mulai menerapkan manajemen risiko sejak tahap awal penyusunan anggaran. Setiap kegiatan yang diajukan sebaiknya disertai dengan kerangka manajemen risiko anggaran, yang mencakup identifikasi risiko potensial, penilaian tingkat dampaknya terhadap capaian kinerja, rencana mitigasi yang jelas, serta menyiapkan rencana cadangan bila diperlukan. Pendekatan ini akan membuat perencanaan anggaran lebih detail, serta dalam mengalokasikan anggaran secara lebih selektif dan realistis.

3. Peningkatan komitmen melalui edukasi manajerial dan penerapan aturan yang tegas.

Dalam upaya memperbaiki tata kelola penganggaran, salah satu fondasi penting yang harus diperkuat adalah komitmen manajerial dari seluruh unsur pelaksana anggaran, baik di tingkat pimpinan, unit kerja, maupun pelaksana teknis. Komitmen ini tidak muncul secara instan, melainkan perlu dibentuk dan diperkuat melalui dua pendekatan utama, yaitu edukasi manajerial yang berkelanjutan dan penegakan aturan yang konsisten dan tegas.

Banyak permasalahan dalam praktik pengelolaan anggaran diakibatkan oleh keterbatasan pemahaman manajerial, terutama terkait prinsip-prinsip tata kelola keuangan yang baik, siklus anggaran, indikator kinerja anggaran, hingga manajemen risiko keuangan. Oleh karena itu, peningkatan literasi manajemen anggaran dan pendampingan langsung menjadi kunci agar seluruh lini yang terlibat dalam pengelolaan anggaran memahami pentingnya tata kelola anggaran yang terencana.

Selain itu, komitmen bukan hanya dibentuk melalui edukasi, tetapi juga melalui penerapan regulasi dan mekanisme pengawasan yang tegas dan adil. Deviasi anggaran sering kali terjadi karena fleksibilitas yang terlalu tinggi dalam revisi anggaran. Selain itu, Oleh karena itu, UPNVJ dapat menetapkan aturan pembatasan waktu dan frekuensi revisi RKA maupun RPD, misalnya hanya diperkenankan pada akhir triwulan. Perlu ditegaskan bahwa perubahan kegiatan mendadak hanya dapat dilakukan dalam kondisi darurat dan melalui prosedur analisis resiko secara formal dan jelas. Langkah ini akan mendorong unit kerja menyusun rencana yang matang dan disiplin dalam pelaksanaannya.

4. Pengembangan sistem informasi terintegrasi.

Masih adanya keterbatasan sistem dan ketidakterhubungan antar aplikasi penganggaran di UPNVJ dapat diperbaiki dengan membangun sistem informasi yang terintegrasi dan real-time. Sistem ini dapat mencakup modul perencanaan, pelaksanaan, pengadaan, dan pelaporan, serta memungkinkan pengawasan dan pengambilan keputusan berbasis data.

Pengembangan sistem informasi terintegrasi sebaiknya memuat fitur-fitur berikut:

- a) Modul Perencanaan Anggaran, yang memungkinkan keterkaitan langsung antara Indikator Kinerja Utama (IKU) universitas dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA), serta terhubung secara menyeluruh hingga ke modul keuangan. Dengan demikian, sistem ini dapat menghadirkan alur perencanaan yang jelas, terukur, dan sejalan dengan capaian output yang ditargetkan institusi;
- b) Modul Pengelola Keuangan, yang mencakup proses mulai dari alokasi anggaran, realisasi penggunaan dana, hingga pengesahan laporan pertanggungjawaban. Seluruh proses ini dapat diakses oleh unit kerja terkait guna mendukung keterbukaan informasi, mempercepat proses administrasi, serta memudahkan monitoring terhadap capaian kinerja masing-masing subsatker;
- c) Modul Monitoring Evaluasi, yang tersambung secara sistemik dengan modul perencanaan dan pengelolaan keuangan. Keberadaan modul ini memungkinkan proses pemantauan dan evaluasi dilaksanakan secara menyeluruh, efisien, dan berbasis data aktual, sehingga pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan secara lebih cepat dan tepat sasaran.

5. Penguatan kolaborasi antar unit.

Lemahnya monitoring dan koordinasi di UPNVJ menjadi salah satu penyebab terjadinya deviasi. Ketiadaan ruang koordinasi yang rutin dan terstruktur menyebabkan antarunit cenderung bekerja secara sektoral, tanpa sinergi dalam memahami tujuan strategis dan keterkaitan antar proses. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada inkonsistensi dalam pelaksanaan anggaran, tetapi juga memperbesar potensi terjadinya hambatan administratif, keterlambatan pengadaan, dan ketidaksesuaian output dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Untuk itu, perlu dibentuk forum koordinasi lintas fungsi yang melibatkan unit perencanaan, keuangan, pengadaan, dan pelaksana kegiatan yakni subsatker. Forum ini dapat berfungsi sebagai wadah untuk menyelaraskan

rencana kegiatan dengan ketersediaan anggaran dan waktu pelaksanaan, sekaligus menjadi media monitoring berkala terhadap progres dan kendala realisasi di lapangan. Dengan adanya forum ini, pertukaran informasi antar unit dapat berjalan lebih terbuka dan responsif, memitigasi resiko kerja, serta mempercepat pengambilan keputusan saat terjadi deviasi.