

**MEMBONGKAR PARADOKS KINERJA: STRATEGI REFORMASI
ANGGARAN UNTUK AKSELERASI PERAN UIN AR-RANIRY DALAM
PEMBANGUNAN NASIONAL BIDANG AGAMA**

Marliyan Fajri

UIN Ar-Raniry Banda Aceh

E-mail : marliyanfajri@ar-raniry.ac.id

ABSTRAK

*Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry, sebagai instrumen strategis pembangunan nasional di bidang agama, menghadapi paradoks kebijakan yang fundamental: tingginya penyerapan anggaran dari dana publik (APBN) ternyata tidak selaras dengan kegagalan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) strategis. Fenomena ini mengindikasikan inefektivitas sistem penganggaran berbasis kinerja, yang menyebabkan investasi negara gagal memberikan hasil optimal dan menghambat peran UIN dalam persaingan nasional. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, analisis SWOT dan Matriks IFE-EFE menempatkan UIN Ar-Raniry pada Kuadran III (Lemah), yang menuntut strategi perubahan haluan (turnaround). Temuan utama menunjukkan putusanya rantai logika antara siklus evaluasi mutu dan siklus penganggaran, yang diperparah oleh budaya berorientasi penyerapan. Policy paper ini merekomendasikan satu intervensi kebijakan tunggal yang bersifat struktural: penerbitan **Peraturan Rektor tentang Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Evaluasi Kinerja Terintegrasi (SISPEKTRA)**. Kebijakan ini dirancang untuk menjadikan temuan audit sebagai input prioritas anggaran, melembagakan insentif kinerja, dan mengintegrasikan data. Implementasi kebijakan ini, didukung strategi manajemen perubahan, diharapkan dapat memutus siklus stagnasi, mengakselerasi peran universitas dalam mencapai visi institusional dan sasaran pembangunan nasional.*

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, Pembangunan Nasional, Kebijakan Publik, Badan Layanan Umum (BLU), Manajemen Strategis.

ABSTRACT

*Ar-Raniry State Islamic University (UIN Ar-Raniry), as a strategic instrument for national development in the religious sector, faces a fundamental policy paradox: high budget absorption of public funds (APBN) is incongruent with the failure to achieve strategic Key Performance Indicators (KPIs). This phenomenon indicates an ineffective performance-based budgeting system, causing state investment to yield suboptimal returns and hindering the university's role in national competition. Using a qualitative case study approach, SWOT and IFE-EFE Matrix analyses place UIN Ar-Raniry in Quadrant III (Weak), demanding a turnaround strategy. The key finding reveals a broken logical chain between the quality assurance evaluation cycle and the budgeting cycle, exacerbated by an absorption-oriented culture. This policy paper recommends a single, structural policy intervention: the issuance of a **Rector's Regulation on an Integrated System of Planning, Budgeting, and Performance Evaluation (SISPEKTRA)**. This policy is designed to make audit findings a priority budget input, institutionalize performance incentives, and integrate data. The implementation of this policy, supported by a change management strategy, is expected to break the cycle of stagnation, accelerating the university's role in achieving its institutional vision and national development goals.*

Keywords: Performance-Based Budgeting, National Development, Public Policy, Public Service Agency (BLU), Strategic Management.

PENDAHULUAN

Dalam kerangka arsitektur pembangunan nasional, Rencana Strategis Kementerian Agama memosisikan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) sebagai instrumen vital untuk melahirkan sumber daya manusia yang unggul, moderat, dan memiliki daya saing komparatif di tingkat global. Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi Islam tertua dan terkemuka, mengemban ekspektasi besar dari negara. Alokasi dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diinvestasikan pada institusi ini sejatinya bukanlah sekadar biaya operasional rutin, melainkan sebuah investasi strategis publik yang menuntut tingkat pengembalian (*return on public investment*) berupa capaian kinerja institusional yang terukur dan berdampak luas. Ekspektasi ini semakin relevan di tengah arus transformasi sektor publik global yang berhaluan pada paradigma *New Public Management* (NPM), yang secara tegas menggeser fokus birokrasi dari sekadar kepatuhan pada aturan administratif menuju pencapaian hasil nyata (*outcome-based*), efisiensi, serta akuntabilitas publik yang transparan.

Pemerintah Republik Indonesia telah mengakomodasi semangat reformasi tata kelola ini melalui instrumen kebijakan desentralisasi keuangan berupa penetapan status Badan Layanan Umum (BLU). Secara filosofis, status BLU dirancang untuk menginjeksi DNA korporasi ke dalam tubuh birokrasi, memberikan fleksibilitas pengelolaan anggaran agar institusi mampu merespons dinamika kebutuhan akademik secara lincah tanpa terbelenggu oleh rigiditas birokrasi tradisional. Namun demikian, realitas tata kelola yang tergambar di UIN Ar-Raniry menampilkan sebuah anomali kebijakan yang fundamental, atau yang dapat dikonseptualisasikan sebagai "paradoks kinerja". Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024, UIN Ar-Raniry mencatatkan tingkat penyerapan anggaran yang sangat impresif, yakni menyentuh angka 98,13% dari total pagu sebesar Rp 317,8 Miliar. Dalam perspektif tata kelola tradisional, rasio serapan yang nyaris absolut ini sering kali disalahartikan sebagai indikator keberhasilan manajemen keuangan.

Paradoks mulai terkuak ketika capaian finansial tersebut disandingkan secara diametral dengan kegagalan institusi dalam memenuhi Indikator Kinerja Utama (IKU) yang berdimensi strategis. Bukti empiris menunjukkan bahwa target internasionalisasi kampus melalui peningkatan persentase mahasiswa asing hanya terealisasi sebesar 38% dari target yang dipatok (57 dari 150 mahasiswa). Lebih jauh, tingkat partisipasi mahasiswa dalam ekosistem Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang merupakan program unggulan nasional untuk meningkatkan kompetensi lulusan hanya berada pada level 45%, terlampaui jauh dari ambang batas target institusional sebesar 60%. Kesenjangan yang menganga antara input finansial yang terkuras habis dengan output strategis yang stagnan ini merefleksikan adanya disfungsi sistemik. Sistem penganggaran belum bertransformasi menjadi Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) yang sesungguhnya, melainkan masih terjebak pada ritual membelanjakan uang negara tanpa orientasi capaian nilai tambah (*value for money*).

Disfungsi sistemik ini tidak berdiri sendiri, melainkan tereskalasi oleh temuan-temuan Audit Mutu Internal (AMI) yang merekam adanya patologi institusional yang

bersifat kronis. Evaluasi tahunan secara konsisten memotret ketidaksesuaian mayor yang berulang pada aspek-aspek fundamental, seperti ketidakidealan rasio dosen dan mahasiswa, defisit fasilitas laboratorium dasar, hingga minimnya stimulasi anggaran untuk publikasi riset bereputasi internasional. Fakta bahwa permasalahan yang sama terus direproduksi dari tahun ke tahun menjadi bukti tak terbantahkan bahwa rantai logika antara siklus penjaminan mutu dan siklus perencanaan anggaran telah terputus. Temuan evaluasi gagal diinkubasi menjadi prioritas intervensi dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tahun berikutnya. Di sisi lain, institusi sejatinya memiliki kekayaan mahadata terkait beban kinerja dosen (E-BKD), namun data tersebut mengalami devaluasi fungsional karena hanya dieksploitasi untuk justifikasi administratif pencairan tunjangan, bukan dirajut sebagai instrumen diagnostik untuk mendesain alokasi anggaran yang responsif. Ketiadaan mekanisme penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) berbasis kinerja ini secara perlahan mengikis etos kerja produktif dan membiakkan budaya mediokritas. Bertitik tolak dari elaborasi kesenjangan rasionalitas antara besaran investasi publik dan stagnasi luaran strategis tersebut, maka rumusan masalah sentral dalam kajian ini difokuskan pada satu pertanyaan fundamental: Bagaimana strategi reformasi kebijakan sistem penganggaran dapat direkonstruksi untuk membongkar siklus stagnasi dan mengakselerasi peran UIN Ar-Raniry dalam memenuhi mandat sasaran pembangunan nasional di bidang agama?

KAJIAN TEORETIS

Landasan Teoretis dan Kesenjangan Kebijakan Tata Kelola Anggaran (Tata Niaga)

Kajian ini berpijak pada arsitektur teoretis yang mengintegrasikan Manajemen Kinerja Sektor Publik, Anggaran Berbasis Kinerja, dan Sistem Perencanaan-Pemrograman-Penganggaran (PPBS). Manajemen Kinerja Sektor Publik memberikan postulat dasar bahwa organisasi pemerintahan, termasuk perguruan tinggi negeri, memiliki kewajiban moral dan konstitusional untuk merekayasa peningkatan kinerjanya secara sistematis. Paradigma ini mengkritik kebiasaan birokrasi klasik yang terlalu berfokus pada legalitas pengeluaran, dengan menawarkan pergeseran orientasi menuju utilitas dan efektivitas capaian. Dalam konteks institusi BLU seperti UIN Ar-Raniry, prinsip ini memiliki relevansi dengan konsep "tata niaga" sektor publik. Tata niaga dalam BLU bermakna bahwa universitas harus dikelola layaknya sebuah entitas korporat non-profit yang memprioritaskan efisiensi, keberlanjutan sumber daya, dan orientasi pelayanan pelanggan (mahasiswa dan masyarakat), namun tetap tunduk pada norma keuangan negara.

Untuk menjembatani kebutuhan tata niaga BLU tersebut, Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) hadir sebagai instrumen metodologis. ABK merupakan filosofi penganggaran yang secara eksplisit mengawinkan alokasi rupiah dengan target luaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang hendak direngkuh. Perbedaan esensialnya dengan penganggaran tradisional (yang bertumpu pada *line-item* dan pagu historis) terletak

pada transparansi pengukuran dampak investasi. Selanjutnya, untuk memastikan bahwa ABK tidak hanya menjadi wacana, model *Planning-Programming-Budgeting System* (PPBS) menawarkan sebuah rangkaian ekosistem logis. PPBS mengamanatkan agar tidak ada sepeser pun anggaran yang dialokasikan tanpa melalui proses pemrograman yang didasarkan pada perencanaan strategis jangka menengah dan panjang. Kesenjangan tata kelola (atau disonansi "tata niaga" BLU) yang dialami oleh UIN Ar-Raniry terjadi tepat pada episentrum teoretis ini. Terdapat sebuah lobang hitam dalam proses translasi dari dokumen Rencana Strategis dan temuan Audit Mutu Internal (tahap *planning* dan *evaluating*) menuju penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (tahap *budgeting*). Akibatnya, universitas beroperasi dengan mantel otonomi BLU, namun masih digerakkan oleh mesin birokrasi tradisional yang mengagungkan kebiasaan menghabiskan pagu anggaran tahun lalu, alih-alih berinvestasi pada penyelesaian masalah-masalah strategis yang menghambat daya saing akademik.

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk membongkar kompleksitas masalah kebijakan ini, penelitian didesain menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus intrinsik (*intrinsic case study*). Pilihan metodologis ini tidak ditujukan untuk melakukan generalisasi statistik, melainkan untuk mengekskavasi kedalaman makna, struktur dominasi rasionalitas, dan hambatan kultural di balik fenomena disrupsi implementasi tata kelola anggaran di UIN Ar-Raniry. Instrumen pengumpulan data berporos pada teknik triangulasi sumber yang komprehensif. Tahap pertama difokuskan pada bedah dokumen (*document analysis*) secara kritis berlapis, yang mencakup dokumen regulasi makro seperti RPJMN dan Renstra Kementerian Agama, hingga dokumen implementasi mikro berupa Renstra Institusi, LAKIP 2024, Laporan Kegiatan Rapat Tindak Lanjut (RTL) Audit Mutu Internal, serta portofolio Rencana Kerja dan Anggaran di level unit. Tahap kedua mengandalkan wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur dengan para perumus kebijakan dan pelaksana kunci, meliputi unsur Rektorat, Biro Perencanaan, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Satuan Pemeriksa Internal (SPI), dan Dekanat. Tahap ketiga dielaborasi melalui *Focus Group Discussion* (FGD) bersama tenaga perencana di tingkat akar rumput untuk menelaah friksi teknis dan bias kultural yang menyertai siklus pengusulan anggaran. Data yang berlimpah ini kemudian direduksi, diklasifikasikan, dan diinterpretasikan menggunakan pendekatan analitik Ishikawa (Fishbone) dan matriks evaluasi strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Pembahasan: Membedah Akar Stagnasi dan Pemetaan Kuadran Strategis

Melalui lensa analitik diagram tulang ikan (Fishbone), inefisiensi penganggaran di UIN Ar-Raniry terdekonstruksi ke dalam lima dimensi kausalitas yang saling

berkelindan, mengarah pada satu tulang punggung permasalahan utama: terhambatnya akselerasi institusi dalam merespons target pembangunan nasional. Dimensi pertama, *Manpower* (Sumber Daya Manusia), memperlihatkan adanya limitasi kompetensi teknis di kalangan perencana fakultas dalam merumuskan justifikasi anggaran yang saintifik dan berbasis pada *evidence*. Kondisi ini diperburuk oleh hegemoni budaya lama yang menempatkan kesuksesan organisasi pada kecepatan membelanjakan uang (orientasi input), bukan pada penciptaan nilai tambah kompetitif. Dimensi kedua, *Method* (Proses dan Prosedur), menyoroti patologi paling mematikan berupa rigiditas siklus perencanaan di mana laporan hasil audit penjaminan mutu (RTL) tidak memiliki daya paksa regulatif untuk menjadi referensi absolut dalam penyusunan RKA. Proses alokasi masih terjajah oleh pola pagu historis yang mendistribusikan dana secara merata tanpa mempertimbangkan variasi beban kerja maupun defisit pencapaian IKU antar unit, serta ketiadaan skema insentif dan disinsentif kinerja yang jelas.

Pada dimensi ketiga, *Machine* (Sistem dan Teknologi), UIN Ar-Raniry terdiagnosis mengidap sindrom fragmentasi digital. Ekosistem informasi yang menopang operasi universitas seperti sistem akademik, keuangan, kepegawaian, dan penjaminan mutu masih berdiri sebagai menara-menara silo yang tidak saling berkomunikasi. Pimpinan puncak kehilangan hak istimewa untuk memantau relasi kausal antara injeksi dana pada sebuah prodi dengan tren eskalasi publikasi ilmiahnya secara *real-time* akibat absennya dasbor kinerja eksekutif yang terintegrasi. Hal ini bermuara pada dimensi keempat, *Material* (Data dan Informasi), di mana bahan baku penyusunan kebijakan menjadi tidak akurat; temuan audit masih terjebak pada narasi kualitatif yang sulit dikonversi menjadi satuan biaya investasi, dan tidak tersedianya perhitungan *unit cost* per kegiatan yang presisi. Terakhir, dimensi kelima, *Management* (Kepemimpinan dan Kebijakan), mengafirmasi bahwa meskipun terdapat komitmen moral dari pimpinan elit, namun komitmen tersebut belum terkristalisasi menjadi sebuah regulasi internal (payung hukum) yang bersifat imperatif untuk merekayasa arsitektur integrasi mutu dan anggaran.

Untuk meletakkan konstelasi masalah tersebut dalam kerangka perencanaan perbaikan, penelitian ini mengekstraksi kondisi internal dan eksternal ke dalam analisis matriks SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman), yang dikuantifikasi melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Analisis kalkulatif menghasilkan skor total IFE sebesar 2.30, yang mengindikasikan rapuhnya postur kapabilitas internal. Meskipun universitas memiliki keunggulan komparatif berupa keistimewaan otonomi BLU (bobot tertinggi) dan kepemilikan aset mahadata *E-BKD*, namun kekuatan tersebut tersandera oleh kelemahan mayor yang melumpuhkan, yakni birokrasi yang berorientasi sekadar pada penyerapan dan sistem informasi yang terisolasi. Di sisi lain, skor matriks EFE tercatat pada angka 1.70, sebuah rekam jejak yang mengekspos responsivitas institusi yang sangat buruk terhadap konstelasi eksternal. UIN Ar-Raniry belum mampu merengkuh peluang yang disuguhkan oleh kebijakan nasional (seperti fleksibilitas yang ditawarkan oleh Permendikbudristek No. 53/2023) dan cenderung tidak memiliki

strategi tangkal yang memadai terhadap ancaman eskalasi kompetisi antar Perguruan Tinggi Negeri. Persilangan antara skor IFE (2.30) dan EFE (1.70)

Analisis Kuadran Matriks SWOT

Matriks ini memiliki dua sumbu:

- **Sumbu Horizontal (X):** Skor Faktor Internal (IFE). Dimulai dari 1.0 (Lemah) hingga 4.0 (Kuat). Titik tengahnya adalah 2.5.
- **Sumbu Vertikal (Y):** Skor Faktor Eksternal (EFE). Dimulai dari 1.0 (Rendah/Respons Buruk) hingga 4.0 (Tinggi/Respons Baik). Titik tengahnya adalah 2.5.

Berdasarkan perhitungan kita sebelumnya:

- **Skor Total IFE = 2.30** (Internal Lemah)
- **Skor Total EFE = 1.70** (Eksternal Respons Rendah)



Interpretasi Posisi pada Kuadran III: Strategi Perubahan Haluan (Turnaround Strategy).

Posisi pada **Kuadran III (Defensif/Turnaround)** menandakan kondisi paling kritis. Dari perspektif kebijakan publik, ini berarti UIN Ar-Raniry saat ini berfungsi sebagai **instrumen pembangunan nasional yang tidak efektif dan rentan**. Institusi ini menghadapi tekanan eksternal yang signifikan (kompetisi, tuntutan akuntabilitas) sambil memiliki kelemahan internal fundamental yang melumpuhkan kemampuannya untuk berkontribusi.

Oleh karena itu, strategi yang paling sesuai bukanlah sekadar perbaikan inkremental ("tumbuh dan bangun"), melainkan strategi **perubahan haluan (turnaround)**. Langkah-langkah drastis dan fundamental diperlukan untuk merevitalisasi UIN Ar-Raniry, bukan hanya untuk menyelamatkan institusi, tetapi untuk **mengembalikan efektivitasnya sebagai salah satu ujung tombak negara dalam mencapai sasaran pembangunan nasional di bidang agama**. Implikasi kebijakannya sangat jelas: *business as usual* akan menyebabkan kegagalan yang lebih besar dan pemborosan sumber daya publik yang berkelanjutan.

Secara absolut menempatkan UIN Ar-Raniry pada Kuadran III dalam matriks diagnostik. Posisi ini adalah representasi dari kondisi Defensif yang menuntut diterapkannya Strategi Perubahan Haluan (*Turnaround Strategy*). Institusi tidak dapat lagi bertahan dengan kebijakan reformasi inkremental yang berjalan perlahan,

melainkan membutuhkan restrukturisasi sistemik yang bersifat radikal guna menyelamatkan peran dan kewibawaan akademiknya di pentas nasional.

Analisis TOWS: Formulasi Matriks Rekonstruksi Kebijakan

Mempertimbangkan kedudukan di Kuadran III yang krusial tersebut, pembedaan lebih lanjut menggunakan analisis TOWS merumuskan narasi operasional yang dapat dijadikan peta jalan perbaikan. Pertama, strategi *Strength-Opportunity* (SO) menuntut universitas untuk memproyeksikan status otonom BLU-nya sebagai fondasi hukum dalam mengadopsi tuntutan Permendikbudristek No. 53/2023. Kekayaan data mutu yang dikumpulkan oleh LPM dan E-BKD harus dikapitalisasi dan diintegrasikan menggunakan platform komputasi awan yang modern untuk menciptakan sistem penganggaran hibrida yang lincah dan berani berinvestasi pada pusat-pusat keunggulan spesifik.

Kedua, melalui strategi *Weakness-Opportunity* (WO), universitas harus mengonversi paksaan eksternal seperti tuntutan akuntabilitas dari BPK dan Kementerian Keuangan sebagai amunisi pembenaran (kuda Troya politik) untuk melakukan intervensi bedah budaya di lingkup internal. Pelatihan masif terkait metodologi Anggaran Berbasis Kinerja bukan lagi sekadar program pengembangan SDM biasa, melainkan agenda doktrinasi tata kelola baru bagi seluruh perencana di tingkat fakultas guna mengikis habis mentalitas pemburu penyerapan anggaran.

Ketiga, beranjak pada taktik perlindungan dalam strategi *Strength-Threat* (ST), dukungan politik dari pimpinan tertinggi harus diformalkan dalam wujud Peraturan Rektor yang berdaya paksa. Peraturan ini difungsikan sebagai instrumen mitigasi terhadap potensi resistensi kaum birokrat konservatif yang menikmati status quo. Fleksibilitas kas BLU dapat difungsikan sebagai bantalan pelindung (*shock absorber*) untuk mempertahankan operasionalisasi inovasi akademik manakala terjadi guncangan kebijakan pemotongan pagu anggaran dari pemerintah pusat.

Keempat, dan yang paling menentukan dalam kondisi krisis ini, adalah eksekusi strategi *Weakness-Threat* (WT). Pada kuadran ini, kegagalan dalam menambal kebocoran sistem internal akan secara langsung menjerumuskan institusi pada kekalahan dalam medan kompetisi nasional. UIN Ar-Raniry wajib secara determinan mendekonstruksi kerangka regulasi operasionalnya dengan merilis kebijakan baru yang secara struktural memaksa terjadinya perkawinan antara laporan evaluasi mutu dengan Rencana Kerja Anggaran. Hanya melalui perombakan tata kelola yang integratif dan pemberlakuan sistem penghargaan-hukuman yang tanpa kompromi inilah siklus stagnasi kinerja dapat diruntuhkan, sehingga esensi dari anggaran publik benar-benar menjelma menjadi katalisator bagi kebangkitan mutu dan reputasi akademik UIN Ar-Raniry Banda Aceh di masa mendatang.

Alternatif Pemilihan Kebijakan

1. Formulasi Alternatif Kebijakan

Berdasarkan diagnosis strategis yang menetapkan posisi UIN Ar-Raniry pada Kuadran III (Defensif/Turnaround), konstruksi intervensi kebijakan menuntut perombakan yang fundamental, bukan sekadar modifikasi inkremental di ruang

hampa. Untuk mengurai benang kusut terputusnya rantai logika antara mandat pembangunan nasional, evaluasi kinerja, dan alokasi anggaran, tiga spektrum alternatif kebijakan diformulasikan dengan gradasi intervensi yang berbeda. Alternatif pertama merepresentasikan Pendekatan Normatif atau intervensi kosmetik, yang diwujudkan melalui penerbitan Surat Edaran Rektor berisi imbauan kepada seluruh pimpinan unit kerja agar menjadikan temuan Audit Mutu Internal (RTL) sebagai pertimbangan penyusunan anggaran. Intervensi ini berada pada lapisan permukaan karena semata-mata bertumpu pada asas kepatuhan sukarela tanpa mekanisme pengikat. Alternatif kedua merupakan Pendekatan Prosedural yang berfokus pada perbaikan parsial melalui revisi Standar Operasional Prosedur (SOP) Penyusunan Anggaran. Pendekatan ini memperkenalkan instrumen formulir wajib yang mengharuskan unit kerja untuk memetakan usulan programnya dengan temuan RTL, sehingga menciptakan determinasi prosedural pada level menengah. Sementara itu, alternatif ketiga mengusung Pendekatan Struktural-Sistemik yang berorientasi pada reformasi fundamental, yakni melalui pengesahan Peraturan Rektor yang holistik tentang Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Evaluasi Kinerja Terintegrasi (SISPEKTRA). Intervensi level dalam ini tidak hanya mendekonstruksi prosedur yang usang, tetapi juga meredefinisi hubungan tata kerja antarlembaga strategis seperti LPM, SPI, dan Biro Perencanaan, sekaligus menginstitutionalisasi mekanisme insentif berbasis kinerja yang mengikat secara regulatif.

2. Evaluasi Alternatif Berbasis Kriteria William Dunn

Validasi terhadap ketiga alternatif tersebut dikalibrasi menggunakan kerangka evaluasi kebijakan publik William Dunn (2018), yang membedah setiap opsi melalui enam parameter esensial: efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan kelayakan. Pada dimensi efektivitas dan kecukupan, Alternatif pertama dinilai sangat inferior karena sifatnya yang hanya berupa imbauan normatif, sehingga dipastikan akan gagal menciptakan perubahan haluan (turnaround) maupun mengubah perilaku organisasi secara fundamental. Skala intervensinya sama sekali tidak sepadan dengan besaran patologi sistemik yang merintangi pencapaian target nasional. Alternatif kedua menawarkan tingkat efektivitas dan kecukupan yang moderat; prosedur yang direvisi memang berpotensi memaksa unit kerja menyertakan justifikasi, namun manipulasi administratif masih sangat rentan terjadi, sehingga perbaikan yang dihasilkan cenderung artifisial dan tidak menyentuh akar budaya organisasi. Sebaliknya, Alternatif ketiga memanifestasikan efektivitas dan kecukupan yang sangat tinggi. Pendekatan ini merupakan satu-satunya opsi yang dikonstruksi secara holistik untuk mengintervensi seluruh anomali pada dimensi manusia, metode, dan sistem teknologi, sehingga memiliki daya ungkit yang paripurna untuk memutus siklus stagnasi.

Ditinjau dari parameter efisiensi dan pemerataan, Alternatif pertama justru merepresentasikan "efisiensi palsu". Meskipun secara finansial tidak membutuhkan biaya implementasi, opsi ini tidak menghasilkan nilai tambah apapun (return on investment) bagi dana publik, serta justru mereproduksi ketidakadilan historis karena

alokasi anggaran tetap terlepas dari kontribusi kinerja nyata. Alternatif kedua memberikan lompatan efisiensi jangka pendek yang lumayan dengan memulai dorongan pemerataan melalui justifikasi anggaran, namun ketiadaan skema penghargaan dan sanksi (reward and punishment) membuat keadilan distributif belum sepenuhnya terwujud. Dalam hal ini, Alternatif ketiga kembali mendemonstrasikan keunggulan absolut. Walaupun memerlukan investasi awal untuk pengembangan sistem informasi dan peningkatan kapasitas SDM, potensi imbal hasil yang diperoleh berupa akselerasi pencapaian target nasional menjadikan opsi ini sangat efisien dalam jangka panjang. Secara filosofis, kebijakan ini didesain secara spesifik untuk menegakkan pemerataan alokasi yang berkeadilan, di mana agregasi dukungan anggaran berbanding lurus dengan kontribusi unit terhadap target universitas dan sasaran nasional.

Pada aspek responsivitas dan kelayakan, terjadi paradoks yang sering dijumpai dalam reformasi birokrasi. Alternatif pertama dan kedua memiliki tingkat kelayakan politis yang sangat tinggi dan mudah diimplementasikan karena nyaris tidak mendisrupsi zona nyaman aktor birokrasi, namun kedua opsi tersebut gagal menjawab tuntutan akuntabilitas dari pemangku kepentingan eksternal seperti pemerintah pusat dan publik. Di sisi lain, Alternatif ketiga memiliki daya responsivitas yang maksimal terhadap urgensi perencanaan internal sekaligus ekspektasi negara, namun dihadapkan pada kelayakan politis yang moderat karena probabilitas resistensi yang tinggi dari kelompok pro-status quo. Kendati demikian, matriks evaluasi Dunn secara konklusif memvalidasi bahwa resistensi politis pada Alternatif ketiga bukanlah variabel yang menggugurkan, melainkan sebuah risiko inheren yang wajib dimitigasi. Oleh karena itu, Alternatif ketiga adalah satu-satunya instrumen kebijakan yang secara rasional dan empiris mampu mengeksekusi strategi perubahan haluan secara masif dan berkelanjutan.

Rekomendasi Kebijakan

1. Sistem Perencanaan, Penganggaran, Dan Evaluasi Kinerja Terintegrasi (Sispektra)

Berpijak pada penegasan validitas dari pisau analisis William Dunn, rekomendasi kebijakan definitif yang harus segera diadopsi oleh otoritas tertinggi UIN Ar-Raniry adalah penerbitan regulasi berstatus Peraturan Rektor tentang Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Evaluasi Kinerja Terintegrasi (SISPEKTRA). Regulasi ini bukan sekadar pembaruan dokumen administratif, melainkan sebuah instrumen rekayasa institusional yang mengorkestrasi transformasi tata kelola secara total. Arsitektur SISPEKTRA ditegakkan di atas empat pilar prinsipil yang saling mengunci.

Prinsip pertama adalah Kausalitas Kinerja, yang memberikan garansi regulatif bahwa setiap temuan ketidaksesuaian mayor dari hasil Audit Mutu Internal (AMI) akan bermetamorfosis secara otomatis menjadi input prioritas dalam penyusunan postur RKA unit kerja pada siklus anggaran berikutnya. Pengajuan anggaran tanpa preskripsi penyelesaian temuan audit akan secara otomatis tereliminasi oleh sistem.

Prinsip kedua, Integrasi Kelembagaan, mentransformasi paradigma fungsional lembaga-lembaga pengawal mutu. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan Satuan Pemeriksa Internal (SPI) dielevasi perannya menjadi mitra konsultan strategis yang mendampingi Biro Perencanaan semenjak embrio perencanaan digagas, bukan sekadar entitas auditor yang mencari kesalahan di hilir proses.

Prinsip ketiga mengamankan terbentuknya Dasbor Kinerja Tunggal yang menjadi tulang punggung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (PTIPD) diwajibkan mengintegrasikan seluruh silo informasi mencakup data finansial, data akademik (SIKAD), repositori kinerja dosen (E-BKD), serta instrumen penjaminan mutu ke dalam satu antarmuka eksekutif yang kohesif dan *real-time*. Prinsip keempat berfokus pada Konsekuensi Kinerja, di mana pelembagaan sanksi dan penghargaan dieksekusi secara terukur. Unit operasional yang memanifestasikan capaian IKU melampaui ekspektasi akan mendapatkan privilese ekspansi ruang fiskal, sementara unit yang mengalami stagnasi akan dihadapkan pada rasionalisasi anggaran secara proporsional.

2. Peta Jalan Implementasi Kebijakan

Untuk menavigasi proses transformasi tersebut secara sistematis dan mengeliminasi eksistensi resistensi birokratis, implementasi SISPEKTRA tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan membutuhkan manajemen perubahan (*change management*) yang komprehensif. Berikut adalah *roadmap* implementasi rekomendasi kebijakan tersebut yang terstruktur dalam 5 (lima) tahun ke depan.

Waktu	Fase Implementasi	Kegiatan Utama Konkret	Penanggung Jawab & Aktor yang Terlibat	Indikator Keberhasilan
Tahun 1 (2025)	Fondasi & Sosialisasi Regulator	1. Pembentukan Tim Reformasi Anggaran (<i>Task Force</i>). 2. Penyusunan dan legalisasi draf Peraturan Rektor SISPEKTRA. 3. Sosialisasi komprehensif kepada pimpinan <i>High-Level</i> (Dekan, Direktur, Kepala Biro).	Rektor, Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Keuangan, Kepala Biro, LPM, SPI.	SK Tim Reformasi dan Peraturan Rektor SISPEKTRA resmi diterbitkan. 100% Pimpinan eselon mengikuti diseminasi kebijakan.
Tahun 2 (2026)	Pengembangan Sistem & Uji Coba (Pilot Project)	1. Penetapan 2-3 Fakultas percontohan implementasi SISPEKTRA. 2. Pengembangan modul arsitektur IT dan Dasbor Kinerja Eksekutif.	Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kepala PTIPD, Dekan Fakultas Percontohan.	Prototipe Dasbor Kinerja terintegrasi fungsional. Tersertifikasinya perencanaan unit <i>pilot project</i> . Laporan evaluasi simulasi RKA 2027 tersusun.

Waktu	Fase Implementasi	Kegiatan Utama Konkret	Penanggung Jawab & Aktor yang Terlibat	Indikator Keberhasilan
		3. Pelatihan intensif (<i>Training of Trainers</i>) bagi perencana unit percontohan.		
Tahun 3 (2027)	Implementasi Skala Penuh & Pelembagaan	1. Peluncuran integrasi modul IT SISPEKTRA untuk seluruh subsistem universitas. 2. Pelatihan massal (<i>University-Wide Training</i>) bagi seluruh staf perencana. 3. Penyusunan RKA 2028 wajib menggunakan ekosistem SISPEKTRA sepenuhnya.	Rektor, Seluruh Wakil Rektor, Kepala Lembaga/Unit, Staf Perencana Akademik.	Skema perencanaan anggaran <i>legacy</i> ditutup. >95% perencana tersertifikasi. 100% RKA institusi tahun 2028 mengadopsi SISPEKTRA.
Tahun 4 (2028)	Evaluasi Kinerja & Optimalisasi Konsekuensi	1. Evaluasi paripurna siklus pertama SISPEKTRA. 2. Eksekusi kebijakan <i>Reward & Punishment</i> fiskal secara konkret berdasarkan LAKIP 2027. 3. Integrasi materi tata kelola ini ke dalam masa orientasi pimpinan struktural baru.	LPM, Biro Perencanaan, Satuan Pemeriksa Internal (SPI).	Laporan analitik efisiensi terbit. Bukti nyata pergeseran alokasi pagu anggaran berdasarkan kontribusi IKU antar-fakultas.
Tahun 5 (2029)	Pembudayaan Berkelanjutan & Replikasi Nasional	1. Ekstensifikasi praktik terbaik ke berbagai sektor akademik. 2. Publikasi capaian efisiensi APBN sebagai <i>best-practice</i> nasional. 3. Pengajuan UIN Ar-Raniry sebagai lokus <i>benchmarking</i> Kementerian Agama RI.	Rektorat, Kementerian Agama RI, Bappenas, Jaringan PTKIN.	Peningkatan signifikan nilai SAKIP institusi. UIN Ar-Raniry ditetapkan sebagai percontohan nasional pengelolaan BLU Pendidikan Tinggi Islam.

KESIMPULAN

UIN Ar-Raniry saat ini tengah berhadapan dengan sebuah paradoks tata kelola kebijakan publik yang sangat kritikal, di mana daya serap anggaran APBN yang nyaris mencapai ekuilibrium maksimal tidak berbanding lurus dengan keberhasilan pemenuhan Indikator Kinerja Utama (IKU) nasional. Fenomena anomali ini bukan lahir dari defisiensi finansial, melainkan bersumber pada patologi sistemik berupa terputusnya rantai logika antara siklus penjaminan mutu dan siklus penganggaran. Hegemoni budaya birokrasi yang berorientasi pada kecepatan penyerapan dana telah menegaskan hakikat *outcome* strategis, yang diperparah oleh fragmentasi sistem informasi dan ketidakmampuan kelembagaan dalam mendayagunakan kekayaan data kinerja akademik sebagai landasan perumusan kebijakan alokasi sumber daya secara holistik.

Berdasarkan sintesis analitis melalui matriks Kuadran SWOT, UIN Ar-Raniry secara empiris terperangkap pada posisi strategis Kuadran III (Defensif/Turnaround), sebuah kondisi yang tidak lagi menoleransi perbaikan inkremental yang bersifat kosmetik. Validasi evaluasi kebijakan menggunakan instrumen William Dunn secara meyakinkan mengerucut pada satu resolusi absolut: penerapan Pendekatan Struktural-Sistemik. Institusi wajib segera mengesahkan dan mengeksekusi Peraturan Rektor tentang Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Evaluasi Kinerja Terintegrasi (SISPEKTRA). Regulasi payung ini dirancang untuk memaksa asimilasi temuan audit mutu ke dalam kerangka prioritas anggaran, merombak peran strategis lembaga pengawas, serta mengoperasionalkan ekosistem penganggaran berbasis kinerja murni melalui mekanisme *reward and punishment* yang berkeadilan. Melalui peta jalan implementasi yang dikawal ketat oleh manajemen perubahan berkelanjutan, UIN Ar-Raniry akan mampu membongkar siklus stagnasinya, memaksimalkan *return on public investment*, serta mengakselerasi marwah dan kapasitasnya sebagai episentrum keunggulan pendidikan tinggi Islam berskala global di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Agama Republik Indonesia. (Tahun). *Rencana Strategis Kementerian Agama (2020-2024)*. Kementerian Agama RI.
- Lembaga Administrasi Negara. (2019). *Modul Penyusunan Naskah Akademik Kebijakan*. LAN RI.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 47.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 78.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Lembaran Negara RI Tahun 2005 Nomor 48.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara RI Tahun 2012 Nomor 158.

- Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Lembaran Negara RI Tahun 2012 Nomor 171.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak*. Lembaran Negara RI Tahun 2018 Nomor 147.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (2015). *Rencana Induk Pengembangan (RIP) UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2015-2039*. UIN Ar-Raniry Press.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (2020). *Rencana Strategis (Renstra) UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2020-2024*. UIN Ar-Raniry Press.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (Tahun Statuta). *Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh*. UIN Ar-Raniry Press.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (Tahun). *Laporan Kinerja (LAKIP) UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2024*. UIN Ar-Raniry Banda Aceh. [Sesuaikan tahun laporan]
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (Tahun). *Master Plan Teknologi Informasi & Komunikasi (TIK) UIN Ar-Raniry Banda Aceh*. UIN Ar-Raniry Banda Aceh. [Jika dokumen ini ada dan bisa dirujuk]
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.
- Akhmaddhian, S. (2018). Asas-Asas dalam Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik untuk Mewujudkan Good Governace. *Logika : Journal of Multidisciplinary Studies*, 09(1), 30–38.
- Arip Budiman. (2023). Produktivitas Dosen Dalam Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Studi Pada Sekolah Tinggi Teknologi YBSI Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 9(1), 20–31. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v9i1.1007>
- Dodi, I. (2019). Menggagas Pendidikan Nilai dalam Sistem Pendidikan Nasional. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 8(3), 109–122. <https://jurnaldidaktika.org/contents/article/view/73>
- Humiaty, H., & Budiarti, D. (2020). Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia. *JMM - Jurnal Masyarakat Merdeka*, 3(1), 13–24. <https://doi.org/10.51213/jmm.v3i1.46>
- Islamy, S. (2018). *Collaborative Governance: Konsep dan Aplikasi*. Budi Utama.
- Komunikasi, F. D. dan. (2024). *Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam*. UIN Ar Raniry. <https://fdk.ar-raniry.ac.id/program-studi/pengembangan-masyarakat-islam/>
- Lase, D., Waruwu, E., Zebua, H. P., & Ndraha, A. B. (2024). Peran inovasi dalam pembangunan ekonomi dan pendidikan menuju visi Indonesia Maju 2045. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(2), 114–129. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v2i2.18>
- LPM. (2023). *Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Lembaga Penjaminan Mutu (Lpm)*.
- Marlinah, L. (2019). Pentingnya Peran Perguruan Tinggi dalam Mencetak SDM yang Berjiwa Inovator dan Technopreneur Menyongsong Era Society 5.0. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 2(3), 17–25. <http://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/view/647>
- Rangkuti, S. A., & Kurniawan, I. (2022). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Bandung Berdasarkan Survei Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(2), 201. <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i2.763>
- Serambinews. (2024). *PSLH UIN Ar-Raniry Sukses Gelar Pelatihan Penyusunan Dokumen Formulir UKL-UPL Artikel ini telah tayang di SerambiNews.com dengan judul PSLH UIN Ar-Raniry Sukses Gelar Pelatihan Penyusunan Dokumen Formulir UKL-UPL*. Serambinews. https://aceh.tribunnews.com/2024/12/10/pslh-uin-ar-raniry-sukses-gelar-pelatihan-penyusunan-dokumen-formulir-ukl-upl?utm_source=chatgpt.com
- Setya Yunas, N. (2019). Implementasi Konsep Penta Helix dalam Pengembangan

- Solechah, W. M., & Sugito, S. (2023). Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan sebagai Kepentingan Nasional Indonesia dalam Presidensi G-20. *Dialektika : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 8(1), 12–23. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v8i1.1487>
- Tati, T., & Fatmawati, F. (2021). Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pendidikan Tinggi Di Masa Pandemi. *Jurnal RASI*, 3(1). <https://doi.org/10.52496/rasi.v3i1.126>
- Wijaya, M. R. (2022). OPTIMALISASI PERAN PERGURUAN TINGGI DALAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT. *An Najah*, 16(1), 1–23.
- Abdullah, S., & Sari, M. (2023). The effect of accountability, transparency, and supervision on budget performance in public service agency universities. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 27(1), 79–90. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol27.iss1.art7>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An introduction* (6th ed.). Routledge.
- LPM UIN Ar-Raniry. (2024). *Laporan Pelaksanaan Penilaian E-Beban Kinerja Dosen (E-BKD) Semester Ganjil 2023/2024*. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry. (Catatan: Ini adalah cara sitasi yang benar untuk laporan internal institusi).
- LPM UIN Ar-Raniry. (2025). *Laporan Kegiatan Rapat Tindak Lanjut (RTL) Hasil Audit Mutu Internal Tahun 2024*. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry. (Catatan: Ini adalah cara sitasi yang benar untuk laporan internal institusi).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mujiburrahman, M. (2021). Balancing mission: The challenge of State Islamic Universities (UIN) in Indonesia between religious moderation and global competitiveness. *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.21043/qijis.v9i1.7997>
- UIN Ar-Raniry. (2025). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Tahun 2024*. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry. (Catatan: Ini adalah cara sitasi yang benar untuk laporan kinerja pemerintah/institusi).