

## **DESAIN IMPLEMENTASI BADAN LAYANAN UMUM DAERAH PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN SEBAGAI PENGUATAN PEMBELAJARAN BERBASIS INDUSTRI**

**Wahid Hariyanto**

IAIN Ponorogo  
Wahidhariyanto7@gmail.com

**Abstract:** This article aimed to reveal the practice of BLUD implementation in SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Considering from 2110 vocational schools in East Java, only 20 being BLUD status. And out of 45 vocational schools in Ponorogo, only 1 being BLUD status. This research is important to do because considering the existence of BLUD itself is oriented to the development of teaching factory, so, the result from this research can be used as a model for another institutions. And based on the search and the knowledge of Researcher, no one research on BLUD practice in vocational education institutions. This research used a qualitative approach with a case study type. The analysis used the basic concepts of analysis by Mathew B. Miles and A. Michael Huberman. This study concludes: first, the organization management of the BLUD is carried out by creating a organizational structure that focused on BLUD financial administration called the BLUD Financial Administration Manager. Second, the financial management of the BLUD is carried out by making a number of documents that support the operation of the BLUD financial administration. These documents include the Rencana Kerja Anggaran (RKA) and Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA) whose implementation is assisted by the BLUD operator. Third, the management of BLUD accountability is carried out by assessing performance and financial absorption through the steps of establishing financial and performance indicators, assessing performance and finance, continued clarifying and finding solutions to improve existing processes.

**Keywords:** Organizational Governance; Finance; Accountability; Industry Based Learning.

**Abstrak:** Penulisan artikel ini bertujuan mendeskripsikan praktik pelaksanaan BLUD yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Mengingat dari 2110 SMK di Jawa Timur hanya ada 20 yang berstatus BLUD. Dan dari 45 SMK di Ponorogo hanya 1 yang berstatus BLUD. Penelitian ini penting dilakukan karena keberadaan BLUD diorientasikan untuk pengembangan pembelajaran berbasis industri, sehingga model pengelolaannya perlu diketahui sebagai model bagi lembaga pendidikan lain yang ingin menuju ke status tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengambilan datanya melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis menggunakan konsep dasar analisis milik Miles dan Huberman. Penelitian ini menyimpulkan: *pertama*, Tata kelola organisasi BLUD dilakukan dengan membuat struktur khusus yang menangani administrasi keuangan BLUD yang dinamakan Pengelola Administrasi Keuangan BLUD. *Kedua*, tata kelola keuangan BLUD dilakukan dengan membuat serangkaian dokumen yang mendukung jalannya administrasi keuangan BLUD. Dokumen tersebut meliputi Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA) yang pelaksanaannya dibantu oleh operator BLUD. *Ketiga*, tata kelola akuntabilitas BLUD dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja dan keterserapan keuangan melalui langkah menetapkan indikator kinerja dan keuangan, penilaian kinerja dan keuangan, serta klarifikasi dan pencarian solusi untuk memperbaiki proses yang ada.

**Kata kunci:** Tata kelola Organisasi; Keuangan; Akuntabilitas; Pembelajaran Berbasis Industri.

Lembaga pendidikan kejuruan merupakan lembaga pendidikan yang didesain untuk mencetak lulusan yang siap kerja (Alimudin dan Permana 2020:179). Nurlaiva dan Sumarsono (2018) menyatakan bahwa *Education is a long-term investment that must always be improved and maintained in quality*. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang harus selalu ditingkatkan dan dipertahankan kualitasnya. Sehingga untuk mendukung tujuan tersebut lembaga pendidikan kejuruan memiliki program pembelajaran khusus yang dinamakan *teaching factory* atau pembelajaran berbasis industri yang merupakan bentuk *link and match* dengan dunia usaha dan industri. Untuk lebih membuka peluang jasa atau produk yang dihasilkan sekaligus menguatkan posisi dari *teaching factory* ini, Pemerintah Provinsi Jawa Timur menggagas dibentuknya lembaga pendidikan dengan status Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Implementasi konsep BLUD di lembaga pendidikan khususnya SMK ini kian dirasa penting, dikarenakan implementasi BLUD memang diorientasikan untuk mendukung *teaching factory* yang ada di sana. Selain itu, SMK yang telah mengimplementasikan konsep BLUD nantinya akan menjadi sekolah pengampu atau sekolah pendamping bagi sekolah lain yang memiliki jurusan sama (Sofiana, 2019).

Transformasi kelembagaan SMK menjadi SMK BLUD bukanlah sebuah perkara yang mudah. Melihat fakta yang ada, dari 2110 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) baik negeri maupun swasta yang ada di Jawa Timur (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Prov. Jawa Timur), hanya 20 SMK yang statusnya ditetapkan menjadi BLUD (Sofiana 2019). Diantara faktor yang menghambat proses peralihan status ini diantaranya ketidaksiapan sekolah dalam menghadapi kebijakan baru ini. Hal ini dikarenakan adanya persyaratan kemampuan sekolah dalam memenuhi target produksi yang akan dilakukan, serta mutu dari lembaga pendidikan atau sekolah itu sendiri (Kumoro, 2019).

Dalam dunia akademik diskusi mengenai lembaga dengan status BLUD sudah lama dilakukan. Akan tetapi diskusi ini masih sebatas pada lembaga pelayanan kesehatan masyarakat semisal rumah sakit (Liawan, 2018) serta puskesmas (Nasution, 2017). Badan layanan ini juga pernah dibahas pada lembaga pendidikan, akan tetapi bukan pada lembaga pendidikan kejuruan melainkan pada perguruan tinggi. Dan statusnyapun bukan BLUD melainkan BLU (Slamet, 2014).

Melihat fakta semacam ini menarik untuk dilakukan penelitian, mengingat belum ada penelitian yang membahas tata kelola BLUD di lembaga pendidikan kejuruan (SMK) yang meliputi tata kelola organisasi, tata kelola keuangan, dan tata kelola akuntabilitas yang Peneliti jadikan fokus penelitian. Dan sebagai upaya untuk mengetahui pengelolaan BLUD sebagaimana yang dimaksud, Peneliti mengambil lokasi di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo yang notabene satu-satunya SMK yang berada di Ponorogo dengan status BLUD (Soekarwo, 2017).

Secara spesifik penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis serta menjelaskan: 1) tata kelola organisasi BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam rangka menguatkan pembelajaran berbasis industri; 2) tata kelola keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam rangka menguatkan pembelajaran berbasis industri; 3) tata kelola akuntabilitas BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam rangka menguatkan pembelajaran berbasis industri. Diharapkan hasil dari penelitian ini nantinya bisa digunakan sebagai wawasan bagi sekolah yang ingin menuju kepada status BLUD. Atau lembaga pendidikan selain SMK yang ingin menerapkan pengelolaan administrasi keuangan sebagaimana pada lembaga berstatus BLUD.

## METODE

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis studi kasus untuk mengungkap desain pengelolaan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo merupakan satu-satunya sekolah yang berstatus BLUD di wilayah Ponorogo sehingga sesuai dengan fokus yang Peneliti angkat. Data yang ada di lokasi ini berupa ucapan dan catatan yang dilakukan oleh Tim Pengelola BLUD, sehingga metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya data yang telah didapat dianalisis

dengan menggunakan prosedur analisis Miles & Huberman yang terdiri dari proses memilah data yang sesuai dengan rumusan pertama, kedua dan ketiga. Sehingga data lapangan yang tidak sesuai dengan ketiga rumusan tersebut tidak Peneliti gunakan. Pemilahan ini juga didasarkan pada domain-domain teori yang digunakan. Setelah melalui proses pemilahan data berdasarkan rumusan dan domain, selanjutnya data lapangan disajikan dan disandingkan dengan teori dalam bentuk paragraf deskripsi yang bersifat naratif untuk mempermudah dalam memahami alur yang ada. Sedangkan tahap terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan titik temu antara data lapangan dan teori yang digunakan (Miles and Huberman 1994:10-12).

## HASIL

### Tata Kelola Organisasi BLUD

Dana atau anggaran bagi sebuah lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat vital. Karena dana atau anggaran merupakan nyawa bagi beroperasinya sebuah lembaga pendidikan. Sehingga sumber pendanaan atau anggaran merupakan hal yang mutlak dimiliki bagi lembaga tersebut. Diantara sumber pendanaan lembaga pendidikan ada yang berasal dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Biaya Penunjang Operasional Penyelenggaraan Pendidikan (BPOPP), pendapatan komite sekolah, dan yang saat ini sedang dirintis oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai rekayasa fiskal (*fiscal engineering*) adalah BLUD. Adanya sumber pendanaan yang berbeda ini berimplikasi perlunya struktur organisasi yang khusus bertugas mengurus.

Adanya struktur organisasi khusus tersebut bertujuan untuk mempermudah pengelolaan pendanaan. Mulai dari perencanaan pendanaan sampai pada pelaporannya. Selain itu, juga untuk mempermudah dalam pengelolaan aset, pemasaran produk atau jasa yang dihasilkan dari sumber pendanaannya.

Penyesuaian semacam itu harus dilakukan oleh semua lembaga pendidikan yang berstatus BLUD. Tak terkecuali SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo juga melakukan penyesuaian struktur organisasi agar sesuai dengan syarat tata kelola BLUD. Sehingga di samping adanya jabatan struktural sekolah yang mengelola dana BOS, dana BPOPP dan dana komite, SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo juga memiliki struktur organisasi khusus yang mengelola administrasi keuangan BLUD. Sehingga lembaga pendidikan yang berstatus BLUD akan memiliki pengelola khusus keuangan BLUD yang di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dinamakan Pengelola Administrasi Keuangan BLUD.

Jabatan struktural pengelolaan lembaga pendidikan berbasis BLUD diantaranya adalah jabatan Kuasa Pemegang Anggaran (KPA). Jabatan Kuasa Pemegang Anggaran merupakan jabatan tertinggi dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berstatus BLUD. Jabatan ini diduduki oleh kepala sekolah. Selain itu, di lembaga pendidikan yang berstatus BLUD sebagaimana di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo juga terdapat jabatan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Pejabat Pelaksana Teknik Kegiatan (PPTK), Bendahara Penerimaan, Bendahara Pengeluaran, Pembantu Pelaksana/Perbendaharaan dan akuntansi, Pejabat dan Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, Pejabat Pengadaan, Pejabat Fungsi Verifikasi, Pembantu Pengurus Barang Aset, dan dibantu oleh beberapa bidang Operator. Kesemua pejabat dan fungsi yang ada berasal dari tenaga pendidik dan kependidikan yang ditunjuk oleh kepala sekolah.

Pada sebuah organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan, untuk memperoleh orang-orang yang tepat dalam jabatan struktural perlu mengadakan pemilihan dan penyeleksian. Begitu juga dengan tenaga pendidik dan kependidikan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo yang menempati posisi struktural dalam sistem BLUD. Pada proses pemilihannya, setiap jabatan struktural BLUD yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dipilih dan diseleksi berdasarkan tunjukan langsung dari kepala sekolah melalui sebuah rapat manajemen yang mekanismenya mengumpulkan wakil kepala sekolah dan tim manajemen yang terdiri dari ketua program studi keahlian. Setelah mengumpulkan pihak-pihak tersebut, kepala sekolah mendengarkan saran dan masukan dari wakilnya dan tim manajemen untuk mendapatkan orang yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dan diakhiri dengan penetapan pejabat dalam jabatan sistem BLUD dengan surat keputusan kepala sekolah.

Secara garis besar, karena BLUD diprioritaskan untuk pengembangan layanan jasa dan produksi bagi lembaga kejuruan, maka adanya tata kelola organisasi BLUD akan memberikan arah lebih baik bagi pengembangan unit layanan produksi dan jasa yang ada di setiap program studi keahlian. Karena dengan adanya struktur organisasi BLUD berarti terdapat sebuah organisasi administrasi yang fokus melaksanakan tata kelola keuangan yang digunakan untuk pengembangan pelayanan jasa dan produksi dari masing-masing unit produksi dan jasa. Atau dengan kata lain, arah penguatannya terletak pada adanya sebuah struktur organisasi yang khusus mengurus tata kelola keuangan sekolah yang berbasis hasil (*ouput* dan *outcome*), baik berupa jasa maupun produk dari masing-masing program studi keahlian. Yang mana produk atau jasa yang dihasilkan ini berasal dari praktik pembelajaran berbasis industri atau *teaching factory* dari masing-masing program studi keahlian

### **Tata Kelola Keuangan BLUD**

Sebagaimana pembahasan sebelumnya, sumber pendanaan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo terdiri dari BOS, BPOPP, komite dan BLUD. Yang mana masing-masing sumber pendanaan ini ditekankan untuk memiliki tata kepengurusan sendiri-sendiri. Tata kepengurusan ini pada dasarnya untuk melaksanakan proses tata administrasi keuangan yang ada. Tata kelola keuangan dalam sistem pendanaan BLUD merupakan hal yang sangat penting bagi pengembangan sebuah unit layanan jasa dan produksi. Tata kelola keuangan BLUD meliputi perencanaan penganggaran, pembukuan atau pencatatan dan pemeriksaan.

Secara umum, keuangan yang ada di lembaga bersistem BLUD berasal dari dana aset yang dimiliki oleh pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo, dan yang kedua berupa anggaran stimulus yang diberikan oleh pemerintah provinsi yang dinamakan dengan Uang Persediaan (UP). Dana aset adalah dana yang sepenuhnya milik SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo hasil dari kegiatan BLUD. Sedangkan Uang Persediaan (UP) merupakan dana yang diberikan pemerintah provinsi guna mendukung dan menstimulasi jalannya BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Besaran dana persediaan yang diberikan pemerintah provinsi kepada lembaga pendidikan yang berbasis BLUD berbeda-beda. Hal ini tergantung dari besar kecilnya pendapatan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Dan dana stimulasi tersebut bisa berubah-ubah, tergantung dari keterserapan anggaran yang dilakukan berdasarkan yang ada di dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA).

Rencana Kerja Anggaran (RKA) adalah dokumen yang berisi rencana kerja dalam satu tahun ke depan yang memuat target kinerja, asumsi biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang dilakukan, termasuk dari dana aset dan dana stimulasi dari pemerintah provinsi. Serta asumsi dana yang diperoleh dari hasil sebuah kegiatan baik produksi maupun jasa/aset. Dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) mengumpulkan semua unit produksi dan jasa serta unit pelayanan aset dan tim manajemen untuk melakukan kroscek penetapan anggaran beserta kegiatannya dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang disusun oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK). Kroscek yang dilakukan dengan menghitung biaya hasil dan biaya pengeluaran perbulan yang nantinya akan dijadikan bahan untuk membuat anggaran dalam satu tahun. Sehingga dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) terdapat program kerja beserta anggaran biaya yang dikeluarkan serta proyeksi biaya hasil yang diperoleh. Selain terdapat program kerja pada Rencana Kerja Anggaran juga terdapat indikator, kegiatan, sub kegiatan, dan yang terakhir adalah rincian anggaran yang akan dipakai.

Selanjutnya setelah Rencana Kerja Anggaran (RKA) disusun tahap selanjutnya adalah proses entri isi dari RKA di aplikasi E-Planning. Proses entri ini Pejabat Penatausahaan Keuangan dibantu oleh Operator IT E-Planning. Selanjutnya setelah melalui proses entri isi Rencana Kerja Anggaran (RKA) ke E-Planning, langkah selanjutnya adalah mengesahkan Rencana Kerja Anggaran (RKA) menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur. Yang selanjutnya Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) akan menjadi acuan atau pedoman pelaksanaan bagi pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam melakukan jenis kegiatan yang tercantum dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) tersebut.

Manakala kegiatan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) sudah dilaksanakan oleh masing-masing pelaksana kegiatan, maka tahap selanjutnya adalah pelaksana kegiatan membuat laporan mengenai kegiatan yang sudah dilakukan. Laporan kegiatan ini yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan laporan ke pemerintah provinsi. Laporan yang akan diberikan pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo meliputi banyak hal, di antaranya laporan keuangan, laporan jual beli aset, laporan progress keterserapan anggaran bulanan, serta laporan penerimaan dari unit produksi. Dan dalam pembuatan laporan ini Pejabat Penatausahaan Keuangan akan dibantu oleh bendahara dan para operator BLUD yang meliputi Operator Sippol (Sistem Informasi Pelaporan dan Pencairan Online), Operator Sibaku (Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Akrua) bertugas untuk mengentri transaksi yang dilakukan, baik transaksi untuk honor pegawai BLUD, pembelian barang/jasa, dan belanja rutin. Sedangkan Operator Simbada (Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah) bertugas mengentri data pembelian aset yang tidak habis pakai.

Dalam BLUD juga terdapat fungsi pemeriksaan atau audit. Audit dalam BLUD terdiri dari audit internal dan audit eksternal. Audit internal dilakukan oleh pejabat BLUD yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dan audit eksternal dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dari provinsi.

Audit internal BLUD terdiri dari audit keuangan dan audit barang atau aset. Audit keuangan dilakukan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) dan Fungsi Verifikasi. Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) dan Fungsi Verifikasi bertugas memeriksa kecukupan dokumen dan pembelanjaan sesuai dengan aturan dana anggaran yang ada. Kemudian terkait pemeriksaan barang maka yang memeriksa adalah Pejabat Penerimaan Hasil Pekerjaan berdasarkan barang yang masuk dari hasil pengadaan Pejabat Pengadaan.

Sedangkan audit eksternal yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) provinsi dengan cara melihat laporan perbulan dan pertriwulan dari SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Mekanisme yang dilakukan pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah dengan menyiapkan laporan yang nantinya akan dipresentasikan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) provinsi.

BLUD merupakan salah satu inovasi yang dilakukan oleh pemerintah provinsi untuk mendorong pelaksanaan kegiatan pelayanan jasa dan produksi yang ada di lembaga pendidikan kejuruan, khususnya program studi keahlian. Dengan tata kelola keuangan BLUD ini program studi keahlian dapat semakin mengembangkan layanan jasa dan produknya. Sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi pihak sekolah yang berasal dari hasil praktik peserta didik yang dibiayai dari sistem BLUD. Mengingat dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) telah disusun peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran, dana operasional masing-masing program studi keahlian, dan pengadaan barang yang dibutuhkan oleh masing-masing program studi keahlian. Atau dengan kata lain dengan adanya tata kelola keuangan BLUD maka semakin jelas arah pengembangan pembelajaran industri dalam sebuah lembaga pendidikan. Karena BLUD memang dibentuk untuk mengembangkan unit layanan produk dan jasa yang ada pada program studi keahlian.

### **Tata Kelola Akuntabilitas BLUD**

Akuntabilitas bagi sebuah lembaga atau organisasi adalah hal yang penting. Adanya akuntabilitas akan diketahui sisi transparansi pengelolaan yang dilakukan. Selain itu akuntabilitas juga bisa digunakan sebagai alat untuk mengendalikan mutu sebuah lembaga atau organisasi. Dari proses akuntabilitas ini juga akan bisa diketahui apakah lembaga atau organisasi tersebut berjalan sesuai dengan aturan yang ada atau tidak, sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Karena akuntabilitas merupakan potret dari perjalanan pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi.

Dalam lembaga yang berstatus BLUD akuntabilitas merupakan hal yang mutlak dilakukan. Akuntabilitas di lembaga BLUD digunakan sebagai alat untuk mengukur ketercapaian target yang telah ditetapkan. Setiap kegiatan yang dilakukan harus terekam dalam laporan pertanggungjawaban sebagai wujud akuntabilitas. Dari laporan ini pimpinan lembaga BLUD dapat mengevaluasi bagaimana kinerja pegawainya dalam kurun waktu tertentu.

Pada lembaga yang berstatus BLUD laporan akuntabilitas ini diserahkan secara periodik kepada pemerintah provinsi. Laporan ini akan dikaji dan digunakan sebagai bahan untuk pengambilan kebijakan selanjutnya. Kebijakan yang terkait dengan laporan akuntabilitas ini diantaranya untuk menentukan besaran dana anggaran yang akan diberikan pemerintah provinsi sebagai stimulan bagi proses kegiatan lembaga BLUD yang bersangkutan.

Terdapat dua macam akuntabilitas pada lembaga BLUD. Akuntabilitas tersebut meliputi akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan. Akuntabilitas kinerja merupakan laporan capaian kinerja yang dilakukan seluruh civitas academica yang ada di lembaga tersebut. Capaian kinerja ini akan diukur dan dinilai untuk mengetahui ketercapaian target kinerja yang telah ditetapkan.

Akuntabilitas selanjutnya adalah akuntabilitas keuangan. Penerapan konsep BLUD pada dasarnya adalah untuk merapikan sistem pengelolaan keuangan yang ada pada sebuah lembaga. Sehingga tata kelola keuangan yang dilakukan oleh lembaga yang bersangkutan juga harus dilaporkan secara periodik kepada pemerintah provinsi. Akuntabilitas keuangan ini untuk mengetahui keterserapan anggaran dan untuk mengetahui ketercapaian target penghasilan yang telah disusun pada awal tahun.

Akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan sebagaimana yang dijelaskan di atas perlu adanya tata kelola yang baik sehingga ke depan tidak akan muncul kendala apapun. SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo yang berstatus BLUD melakukan beberapa langkah untuk melaksanakan akuntabilitas ini. Pada akuntabilitas kinerja, SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) menilai kinerja dari unit layanan jasa dan produksi pada masing-masing program studi keahlian. Unit layanan jasa dan produksi sebagai ujung tombak *teaching factory* (pembelajaran berbasis industri) akan dinilai tingkat kerjanya dengan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK). Adapun mekanisme yang dilakukan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) adalah sebagai berikut: pertama, Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) beserta unit layanan jasa dan produksi pada setiap program studi keahlian menetapkan standar penilaian. Kedua, mengesahkan standar atau kriteria penilaian. Ketiga, melakukan penilaian kinerja, dan keempat mengadakan evaluasi atas kinerja yang dicapai.

Tahap penetapan standar kinerja dalam pengukuran kinerja disusun oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) bersama dengan pengelola unit layanan jasa dan produksi. Pada dasarnya standar kinerja yang dimaksud adalah target kinerja yang harus dilakukan oleh unit layanan jasa dan produksi untuk menghasilkan pendapatan. Semua target ini disusun dalam dokumen Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang nantinya disahkan menjadi Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA). Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA) inilah yang akan menjadi indikator kinerja bagi pengelola unit layanan jasa dan produksi.

Sebagaimana pernyataan yang diungkapkan di atas, dapat diketahui pula bahwa berdasar pada indikator kinerja yang ada di Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), pekerjaan unit layanan jasa dan produksi akan dievaluasi secara berkala. Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) akan menilai kinerja unit pelayanan jasa dan produksi dari sisi ketercapaian target kegiatan. Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) akan membandingkan antara pekerjaan yang sudah dilakukan dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Apabila antara realisasi pekerjaan dan rencana kegiatan yang telah ditetapkan terdapat perbedaan maka Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) akan memberikan arahan agar unit layanan jasa dan produksi berjalan sesuai dengan aturan yang ada.

Hasil peninjauan kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan akan dijadikan catatan dan bahan dalam membuat laporan progress ke pemerintah provinsi. Laporan ini akan diberikan kepada pemerintah provinsi secara berkala yakni dalam satu bulan sekali. Laporan progress ini meliputi laporan kinerja BLUD yang sudah berjalan dan kinerja yang akan datang. Dengan adanya laporan progress ini pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dan pemerintah provinsi akan tahu progress ketercapaian kinerja yang dilakukan.

Sebagaimana yang dijelaskan di awal, akuntabilitas pada BLUD terdiri dari akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan. Akuntabilitas keuangan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dilakukan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dengan melakukan peninjauan terkait keterserapan anggaran dan perolehan penghasilan yang menjadi target dari masing-masing unit

pelayanan jasa dan produksi. Adapun mekanisme dalam penilaian atau pengukuran keterserapan dan perolehan pendapatan sama dengan proses pada akuntabilitas kinerja. Yaitu dimulai dengan penetapan persentase keterserapan anggaran dalam beberapa periode tertentu dan perolehan pendapatan dalam periode tertentu. Penetapan ini dimasukkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA). Persentase yang menjadi target ini akan menjadi indikator penilaian atau pengukuran manakala Rencana Kerja Anggaran (RKA) sudah disahkan menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) oleh pemerintah provinsi.

Setelah melalui proses penetapan standar penilaian yang tercantum dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan disahkan menjadi pedoman pelaksanaan atau Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian atau peninjauan keterserapan dan perolehan pendapatan. Proses ini dilakukan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK).

Sebagaimana pada akuntabilitas kinerja, setelah melakukan penilaian atau peninjauan, selanjutnya adalah melakukan klarifikasi kepada pihak yang bersangkutan. Klarifikasi ini bertujuan untuk mengetahui kendala yang dihadapi ketika melaksanakan tugas. Serta memberikan arahan agar nantinya bisa terlaksana dengan baik. Hasil penilaian dan klarifikasi pada akhirnya dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan laporan progress keuangan yang akan diserahkan kepada pemerintah provinsi. Laporan yang akan diserahkan kepada provinsi harus disetujui terlebih dahulu oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Bendahara, dan mengetahui Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo selaku pimpinan tertinggi BLUD, Kuasa Pengguna Anggaran (KPA).

Berdasarkan deskripsi di atas dapat diketahui bahwa acuan dalam penilaian atau pengukuran baik kinerja maupun keuangan adalah Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Karena selain dokumen tersebut sebagai pedoman pelaksanaan BLUD, di dalam dokumen tersebut sudah terinci dengan jelas kegiatan yang dilakukan serta anggaran yang dipakai, dan pendapatan yang akan didapat setelah melakukan kegiatan produksi dan layanan jasa. Sehingga dapat disimpulkan baiknya kinerja dan pengelolaan keuangan berbanding lurus dengan ketercapaian dan keterserapan anggaran yang ada di Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA).

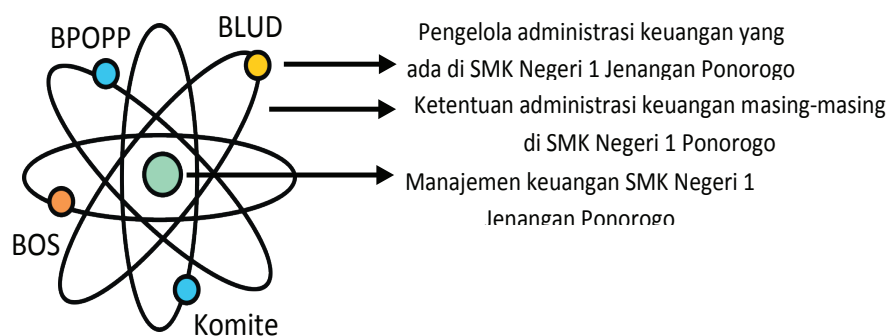
Akuntabilitas kinerja dan keuangan ini bagi sebuah lembaga BLUD sangatlah penting. Karena hal ini menjadi bukti kredibilitas lembaga pendidikan terkait terhadap pengelolaan yang dilakukan. Selain itu, dengan adanya akuntabilitas ini, proses layanan jasa dan produksi yang dilakukan dapat selalu dimonitoring progress yang dicapai. Sehingga secara tidak langsung *teaching factory* atau pembelajaran berbasis industri yang dilakukan oleh masing-masing program studi keahlian sebagai basis dari unit pelayanan jasa dan produksi dapat terlaksana dengan baik.

## **PEMBAHASAN**

### **Tata Kelola Organisasi BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam Rangka Menguatkan Pembelajaran Berbasis Industri**

Implementasi konsep BLUD pada lembaga pendidikan perlu adanya penyesuaian dalam sistem tata organisasi. Penyesuaian tata organisasi ini dilakukan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dengan membentuk struktur organisasi. Struktur organisasi SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo yang mengurus administrasi BLUD disebut dengan Pengelola Administrasi Keuangan BLUD. Adanya struktur baru dalam pengelolaan keuangan BLUD menambah kuatnya manajemen keuangan yang terdiri dari BOS, BPOPP, dan pendapatan komite. Penyesuaian struktur organisasi yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Allen, bahwa sebuah tata organisasi dibentuk bertujuan untuk menciptakan hubungan wewenang dan tanggung jawab di antara pejabat terkait untuk pencapaian tujuan organisasi (Veerabhadrapa, 2008:47).

Adanya struktur kepengurusan keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo ini akan melengkapi sistem tata organisasi keuangan yang telah ada. Hubungan sebagaimana perjalanan atom yang mengelilingi inti atom. Ibarat inti atom adalah manajemen keuangan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo, atom adalah kegiatan pembiayaan yang dilakukan masing-masing struktur organisasi keuangan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo, sedangkan lintasan atom adalah ketentuan tata administrasi keuangan yang harus dijalankan masing-masing pengelola.



**Gambar 1. Hubungan dan Posisi Pengelola Administrasi Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo**

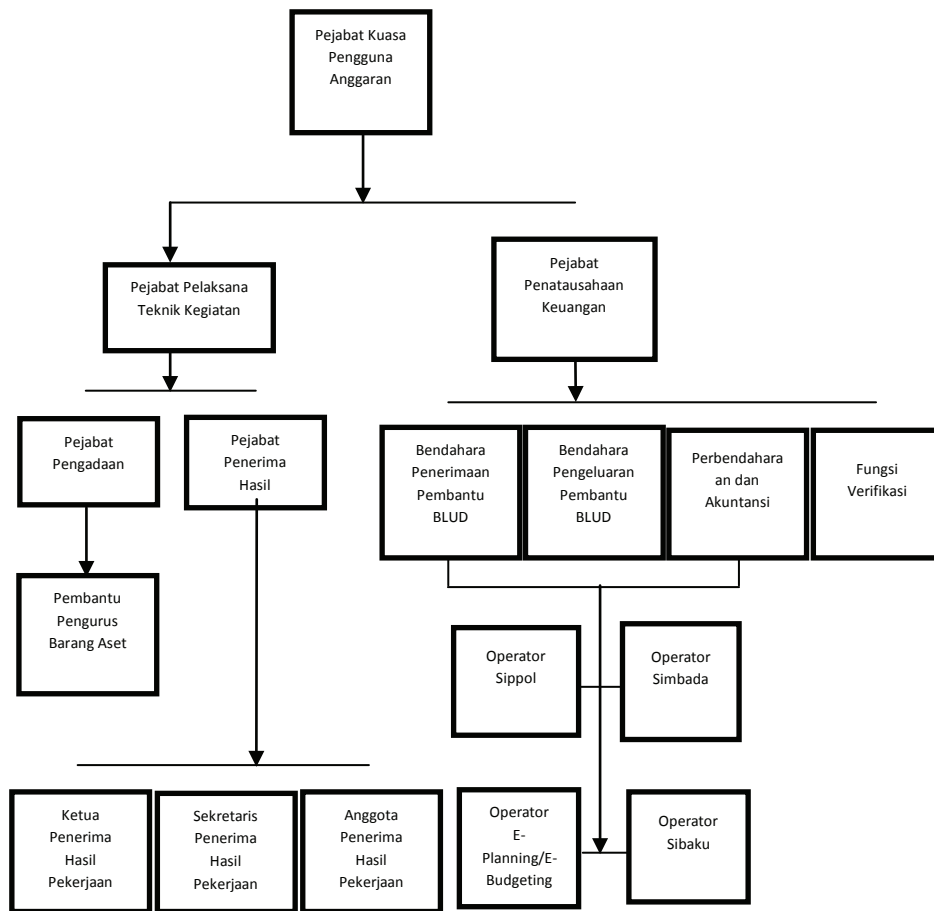
Struktur Organisasi Pengelola Administrasi Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo terdiri dari jabatan Kuasa Pemegang Anggaran (KPA) yang merupakan jabatan tertinggi dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berstatus BLUD, jabatan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Pejabat Pelaksana Teknik Kegiatan (PPTK), Bendahara Penerimaan, Bendahara Pengeluaran, Pembantu Pelaksana/Perbendaharaan dan akuntansi, Pejabat dan Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, Pejabat Pengadaan, Pejabat Fungsi Verifikasi, Pembantu Pengurus Barang Aset, dan dibantu oleh beberapa bidang Operator. Kesemua jabatan ini memiliki fungsi dan tugas yang berbeda-beda yang nantinya akan memudahkan dalam pengelolaan administrasi BLUD.

Dalam melaksanakan tugasnya, Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo akan dibantu oleh Bendahara Penerimaan Pembantu BLUD, Bendahara Pengeluaran Pembantu BLUD, Pelaksana Pembantu PPK (Perbendaharaan dan Akuntansi), serta tim operator yang terdiri dari Operator Sippol, Operator *E-Planning/E-Budgeting*, Operator Simbada, dan Operator Sibaku. Pada pola kerja ini sudah sesuai dengan yang dijelaskan dalam Permendagri No. 79 tahun 2018.

Sebagaimana jabatan-jabatan yang lain, bidang perbendaharaan terdiri dari Bendahara Penerimaan Pembantu BLUD, Bendahara Pengeluaran Pembantu BLUD. Dalam tugasnya Bendahara Penerimaan Pembantu BLUD dengan Bendahara Pengeluaran Pembantu BLUD ada sedikit perbedaan. Bendahara Penerimaan Pembantu BLUD dalam satu lembaga pendidikan hanya ada satu, sedangkan untuk Bendahara Pengeluaran Pembantu BLUD terdiri dari beberapa orang. Karena mengingat Bendahara Pengeluaran Pembantu BLUD memiliki tugas yang lebih rumit dari Bendahara Penerimaan Pembantu BLUD.

Pada jabatan penerima hasil pekerjaan, terdapat beberapa jabatan, yaitu Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan yang dibantu oleh tim yang terdiri dari Ketua Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, Sekretaris Penerima Hasil Pekerjaan, dan Anggota Penerima Hasil Pekerjaan. Dan jabatan lain yang mendukung jalannya BLUD seperti Pejabat Pengadaan yang dibantu oleh Pembantu Pengurus Barang Aset, dan Pejabat Fungsi Verifikasi.

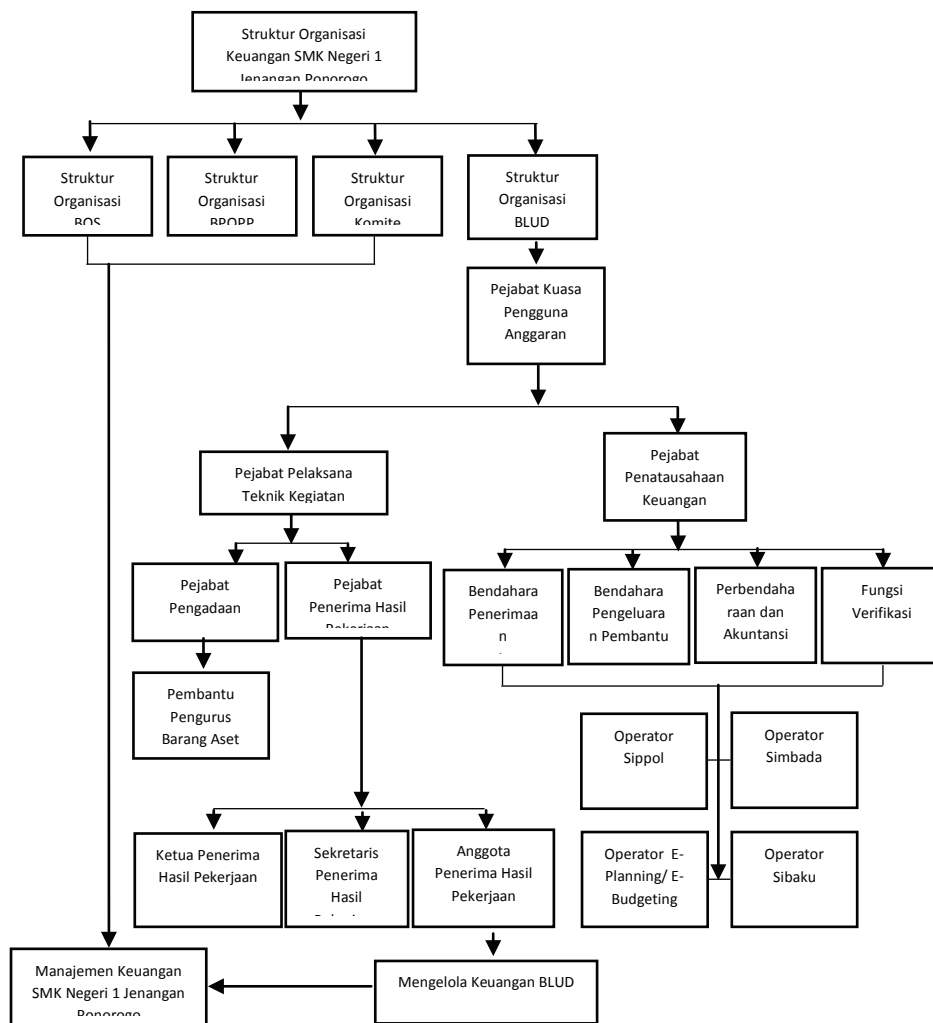
Berkaitan dengan tugas dan fungsi ini sudah sesuai dengan kriteria badan layanan yang memiliki ciri secara berurutan sebagai berikut: *pertama*, adanya kejelasan fungsi dan tugas antara satu pengelola dengan pengelola yang lain sehingga pekerjaan tidak tumpang tindih dengan yang lain. *Kedua*, adanya kejelasan garis koordinasi antar pengelola dalam struktur organisasi, sehingga pola pertanggungjawabannya akan jelas. *Ketiga*, pembidangan disusun berdasarkan fungsinya, maksudnya, pengelompokan bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi dibentuk sesuai dengan fungsinya. (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2013:24–25) Sehingga apabila Struktur Organisasi Pengelola Administrasi Keuangan BLUD dilihat menggunakan teori pembidangan milik Wexley dan Yukl serta Veerabhadrapa struktur organisasi tersebut termasuk dalam *Departmentation by functions*. (Wexley and Yukl 2005:26–28; Veerabhadrapa 2008:51) Sehingga struktur organisasi BLUD dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Dari uraian penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tata kelola organisasi BLUD dalam rangka menguatkan pembelajaran berbasis industri pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dengan cara menyusun struktur organisasi keuangan baru yang fokus pada pengelolaan keuangan BLUD yang dinamakan dengan Pengelola Administrasi Keuangan BLUD dengan berbagai tugasnya masing-masing. Arah penguatannya terletak pada adanya sebuah struktur organisasi yang khusus mengurus tata kelola sekolah yang berbasis hasil (*output* dan *outcome*), baik berupa jasa maupun produk dari masing-masing program studi keahlian. Yang mana produk atau jasa yang dihasilkan ini berasal dari praktik pembelajaran berbasis industri atau *teaching factory* dari masing-masing program studi keahlian.

Berikut struktur organisasi BLUD dan posisinya diantara pengelolaan keuangan lain dalam mendukung proses *teaching factory* di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo.



Gambar 3. Tata Kelola Organisasi BLUD dalam Bingkai Organisasi Keuangan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

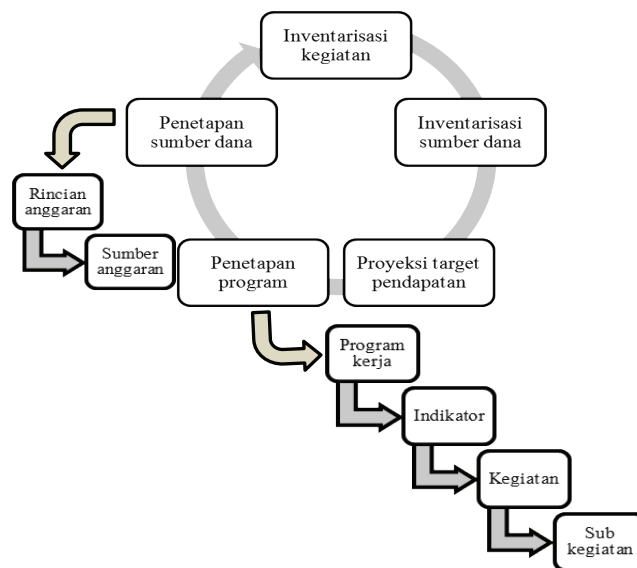
### Tata Kelola Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam Rangka Memperkuat Pembelajaran Berbasis Industri

Tata kelola keuangan BLUD meliputi perencanaan penganggaran, pembukuan atau pencatatan dan pemeriksaan. Perencanaan anggaran pada BLUD dilakukan dengan menyusun Rencana Kerja Anggaran. Rencana Kerja Anggaran (RKA) adalah dokumen yang berisi rencana kerja dalam satu tahun ke depan yang memuat target kinerja, asumsi biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang dilakukan, termasuk dari dana aset dan dana stimulasi dari pemerintah provinsi. Serta asumsi dana yang diperoleh dari hasil sebuah kegiatan baik produksi maupun jasa/aset. Rencana Kerja Anggaran (RKA) ini dalam manajemen keuangan lembaga disebut dengan istilah Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau dalam BLUD disebut dengan Rencana Kerja Anggaran (RKA) merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. (Arikunto and Yuliana 2008:317)

Dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) mengumpulkan semua unit produksi dan jasa serta unit pelayanan aset dan tim manajemen untuk melakukan kroscek penetapan anggaran beserta kegiatannya dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang disusun oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK). Kroscek yang dilakukan dengan menghitung biaya hasil dan biaya pengeluaran perbulan yang nantinya

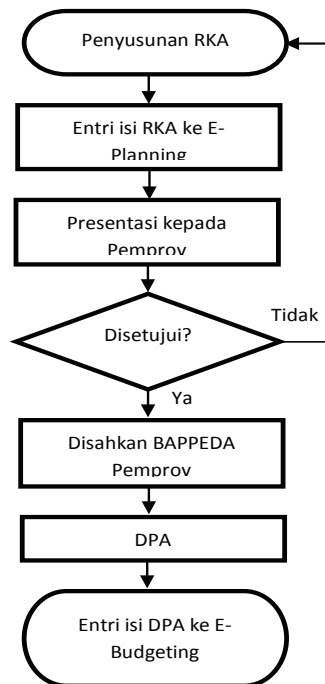
akan dijadikan bahan untuk membuat anggaran dalam satu tahun. Sehingga dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) terdapat program kerja beserta anggaran biaya yang dikeluarkan serta proyeksi biaya hasil yang diperoleh. Selain terdapat program kerja pada Rencana Kerja Anggaran juga terdapat indikator, kegiatan, sub kegiatan, dan yang terakhir adalah rincian anggaran yang akan dipakai dan sumbernya.

Proses yang dilakukan pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA) sesuai dengan teori penganggaran dari Muhaimin yang dikutip juga oleh Zahrudin dkk bahwa secara berturut-turut terdiri dari beberapa langkah antara lain: 1) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan; 2) Menyusun rencana berdasar skala prioritas pelaksanaannya; 3) Menentukan program kerja dan rincian program; 4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program; 5) Menghitung dana yang dibutuhkan; 6) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana. (Muhaimin, 2012:359; Zahrudin, Arifin & Suhandi, 2019:52) Melihat kepada praktik yang ada, langkah-langkah dari Muhaimin tersebut diterjemahkan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo sebagai berikut: *Pertama*, rincian program yang dimaksud oleh Muhaimin diterjemahkan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dengan program kerja \_ indikator \_ kegiatan \_ sub kegiatan \_ rincian anggaran \_ sumber anggaran. *Kedua*, untuk memudahkan pengadministrasian keuangan pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melengkapi pengelolaan keuangan dengan aplikasi keuangan seperti *E-Planning*, *E-Budgeting*, dan *Sippol*. *Ketiga*, dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) selain terdapat anggaran yang dibutuhkan juga terdapat pendapatan yang ditargetkan. Alur perencanaan anggaran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



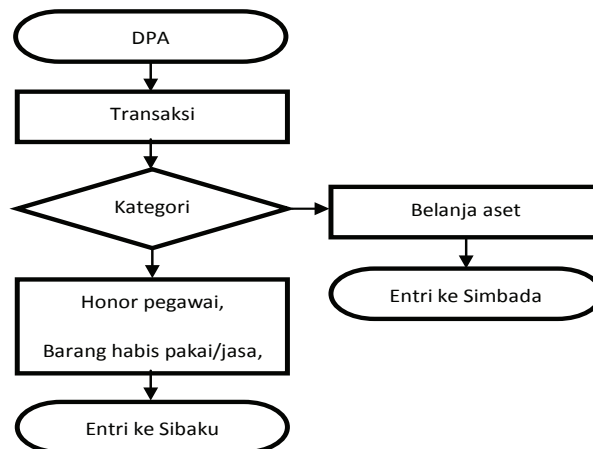
**Gambar 4. Alur Penyusunan Anggaran dalam Sistem Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo**

Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang disusun setiap tahun oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo selanjutnya dientri ke aplikasi *E-Planning*. Setelah Rencana Kerja Anggaran (RKA) disahkan oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) ini dientrikan ke *E-Budgeting* untuk dijadikan acuan atau pedoman pelaksanaan bagi pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam melakukan jenis kegiatan yang tercantum dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) tersebut.



Gambar 5. Alur Prosedur Penetapan Rencana Kerja Anggaran (RKA) menjadi Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA)

Manakala kegiatan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) sudah dilaksanakan oleh masing-masing pelaksana kegiatan, maka tahap selanjutnya adalah pelaksana kegiatan membuat laporan mengenai kegiatan yang sudah dilakukan. Proses pelaksanaan pembukuan kegiatan dan pelaporan dilakukan oleh bendahara dan para operator. Operator yang ada pada BLUD, selain dari Operator *E-Planning/E-Budgeting* yang bertugas mengentri Rencana Anggaran Kegiatan (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) adalah Operator Sippol (Sistem Informasi Pelaporan dan Pencairan *Online*), Operator Sibaku (Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Akrual) bertugas untuk mengentri transaksi yang dilakukan, baik transaksi untuk honor pegawai BLUD, pembelian barang/jasa, dan belanja rutin. Sedangkan Operator Simbada (Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah) bertugas mengentri data pembelian aset yang tidak habis pakai. Sebagaimana dalam teori *accounting*, pembukuan yang ada di BLUD SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo juga meliputi penerimaan dan pengeluaran dana. Penerimaan diterima oleh Bendahara Penerimaan Pembantu BLUD sedangkan untuk pengeluaran dikeluarkan oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu BLUD. (Fattah, 2009:318)

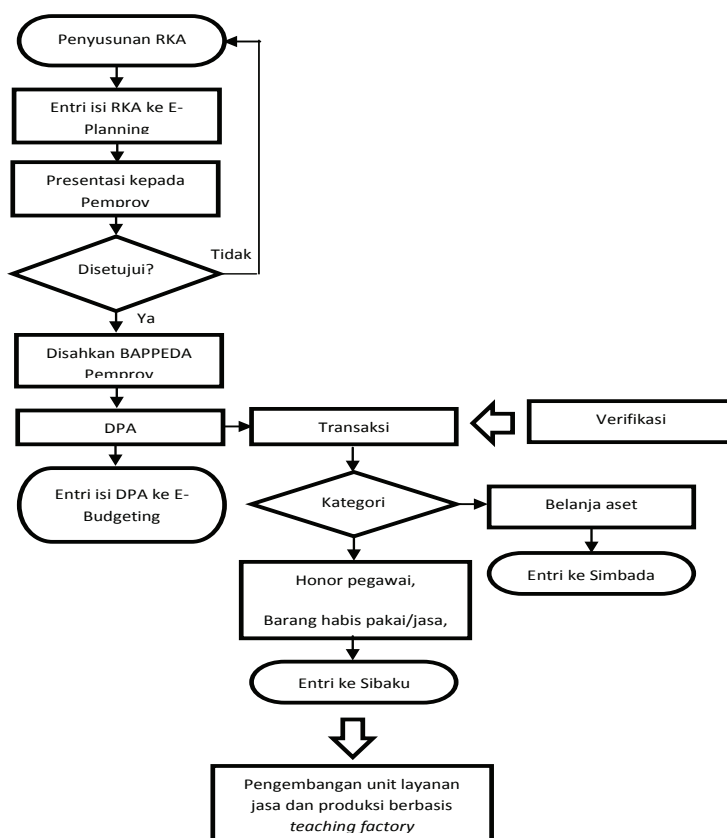


Gambar 6. Alur Prosedur Pembukuan Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Dalam BLUD juga terdapat fungsi pemeriksaan atau audit. Audit dalam BLUD terdiri dari audit internal dan audit eksternal. Audit internal dilakukan oleh pejabat BLUD yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dan audit eksternal dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dari provinsi.

Audit internal BLUD terdiri dari audit keuangan dan audit barang atau aset. Audit keuangan dilakukan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) dan Fungsi Verifikasi. Kemudian terkait pemeriksaan barang maka yang memeriksa adalah Pejabat Penerimaan Hasil Pekerjaan berdasarkan barang yang masuk dari hasil pengadaan Pejabat Pengadaan. Proses ini sesuai dengan pengertian yang disampaikan oleh Nanang Fatah bahwa audit merupakan kegiatan memeriksa atas tanggung jawab menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang yang dilakukan oleh bendahara kepada pihak-pihak yang berwenang. Dan tidak itu saja, barang hasil transaksi juga merupakan objek adanya audit yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo (Fattah, 2009:318). Sedangkan audit eksternal yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) provinsi dengan cara melihat laporan perbulan dan pertriwulan dari SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Mekanisme yang dilakukan pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah dengan menyiapkan laporan yang nantinya akan dipresentasikan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) provinsi. Laporan ini dalam bentuk *online* (aplikasi keuangan BLUD) maupun *offline* (dokumen cetak).

Adapun implikasi adanya BLUD sebagaimana uraian di atas terhadap *teaching factory* atau pembelajaran berbasis industri adalah dengan adanya BLUD bisa lebih leluasa menggunakan anggaran untuk pengembangan *teaching factory* atau pembelajaran berbasis industri. Sehingga dengan tata kelola keuangan BLUD ini program studi keahlian dapat semakin mengembangkan layanan jasa dan produknya. Yang kemudian dapat meningkatkan pendapatan bagi pihak sekolah yang berasal dari hasil praktik peserta didik yang dibiayai dari sistem BLUD. Mengingat dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) telah disusun program peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran, dana operasional masing-masing program studi keahlian, dan pengadaan barang yang dibutuhkan oleh masing-masing program studi keahlian.



Gambar 7. Alur Prosedur Tata Kelola Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

## Tata Kelola Akuntabilitas BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam Rangka Memperkuat Pembelajaran Berbasis Industri

Pada sebuah lembaga atau organisasi, akuntabilitas memiliki peran ganda. Di satu sisi akuntabilitas sebagai bentuk transparansi dalam pengelolaan lembaga atau organisasi. Di sisi yang lain akuntabilitas sebagai alat mutu yaitu sebagai *quality control* atau pengendali mutu bagi jalannya roda kepengurusan lembaga atau organisasi. Sedangkan muara dari keduanya adalah kredibilitas lembaga.

Terdapat dua macam akuntabilitas pada lembaga BLUD. Akuntabilitas tersebut meliputi akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan. Pada akuntabilitas kinerja, SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) menilai kinerja dari unit layanan jasa dan produksi pada masing-masing program studi keahlian. Unit layanan jasa dan produksi sebagai ujung tombak *teaching factory* (pembelajaran berbasis industri) akan dinilai tingkat kinerjanya dengan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK). Adapun mekanisme yang dilakukan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) adalah sebagai berikut: *pertama*, Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) beserta unit layanan jasa dan produksi pada setiap program studi keahlian menetapkan standar penilaian. *Kedua*, mengesahkan standar atau kriteria penilaian. *Ketiga*, melakukan penilaian kinerja, dan *keempat*, mengadakan evaluasi atas kinerja yang dicapai. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan Agus Wibowo bahwa dalam melaksanakan akuntabilitas tahap pertama yang dilakukan adalah menentukan indikator kinerja, melakukan penilaian kinerja, dan diakhiri dengan evaluasi capaian kinerja. (Wibowo, 2013:112–128)

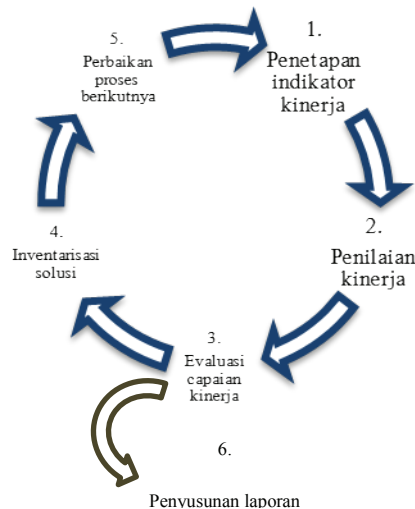
Tahap penetapan standar kinerja dalam pengukuran kinerja disusun oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) bersama dengan pengelola unit layanan jasa dan produksi. Pada dasarnya standar kinerja yang dimaksud adalah target kinerja yang harus dilakukan oleh unit layanan jasa dan produksi untuk menghasilkan pendapatan. Semua target ini disusun dalam dokumen Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang nantinya disahkan menjadi Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA). Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA) inilah yang akan menjadi indikator kinerja bagi pengelola unit layanan jasa dan produksi. Penetapan indikator yang dilakukan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo sesuai dengan konsep penetapan indikator dalam *Akuntabilitas Pendidikan: Upaya Meningkatkan Mutu Dan Citra Sekolah* miliknya Agus Wibowo, yaitu indikator kinerja lembaga atau organisasi dirumuskan dari perencanaan strategis lembaga atau organisasi melalui kegiatan penetapan kinerja. (Wibowo, 2013:112–128) Indikator kinerja yang dirumuskan harus menggambarkan capaian, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), dan juga tahap selesai pelaksanaan (*ex-post*) (Wibowo, 2013:112–128). Akan tetapi untuk pelaksanaan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo indikator kinerja yang dicantumkan adalah indikator keterlaksanaan kerja atau dalam bahasa Agus Wibowo indikator untuk *on-going process*. Dan belum ditemukan indikator *ex-ante* dan *ex-post process*.

Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) akan menilai kinerja unit pelayanan jasa dan produksi dari sisi ketercapaian target kegiatan. Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) akan membandingkan antara pekerjaan yang sudah dilakukan dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Apabila antara realisasi pekerjaan dan rencana kegiatan yang telah ditetapkan terdapat perbedaan maka Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) akan memberikan arahan agar unit layanan jasa dan produksi berjalan sesuai dengan aturan yang ada. Secara praktik langkah yang dilakukan pengelola BLUD sudah tepat, artinya sudah sesuai dengan teori yang ada. Yaitu pengukuran kinerja merupakan kegiatan membandingkan antara indikator kinerja yang ditetapkan dengan realisasi kinerja yang dilakukan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan pada pengukuran kinerja adalah menetapkan aspek kinerja yang akan diukur, melakukan pengumpulan data kinerja, dan melakukan komparasi antara indikator dengan capaian kinerja (Wibowo, 2013:112–128).

Tahap ini diakhiri dengan evaluasi dari hasil penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui persentase capaian kinerja. Akan tetapi selain itu, hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengevaluasi ada hambatan apa dalam pelaksanaan program kerja yang ditetapkan. Sehingga akan dicari solusinya untuk dijadikan sebagai bahan refleksi dan pembelajaran untuk kinerja ke depan. Terkait dengan hal ini Agus Wibowo juga berpendapat bahwa evaluasi kinerja bertujuan untuk melihat seberapa

besar capaian indikator kinerja yang dilakukan, atau dengan kata lain sudah berapa persen indikator kinerja yang dilakukan dari semua indikator yang ada. Evaluasi juga dimaksudkan untuk mengetahui hambatan dan rintangan yang dihadapi ketika terdapat beberapa indikator belum dapat dilaksanakan. Sehingga dapat dicarikan solusinya untuk perbaikan kinerja selanjutnya (Wibowo, 2013:112–128).

Uraian terkait pengelolaan akuntabilitas kinerja ini dapat digambarkan sebagai berikut.

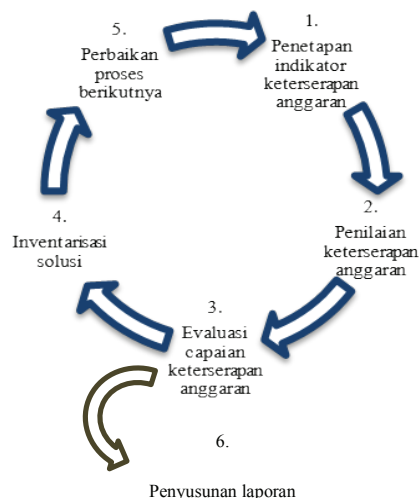


Gambar 8. Alur Akuntabilitas Kinerja BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Sebagaimana yang dijelaskan di awal, akuntabilitas pada BLUD terdiri dari akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas keuangan. Akuntabilitas keuangan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dilakukan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dengan melakukan peninjauan terkait keterserapan anggaran dan perolehan penghasilan yang menjadi target dari masing-masing unit pelayanan jasa dan produksi. Adapun mekanisme dalam penilaian atau pengukuran keterserapan dan perolehan pendapatan sama dengan proses pada akuntabilitas kinerja. Yaitu dimulai dengan penetapan persentase keterserapan anggaran dalam beberapa periode tertentu dan perolehan pendapatan dalam periode tertentu. Penetapan ini dimasukkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA). Persentase yang menjadi target ini akan menjadi indikator penilaian atau pengukuran manakala Rencana Kerja Anggaran (RKA) sudah disahkan menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) oleh pemerintah provinsi.

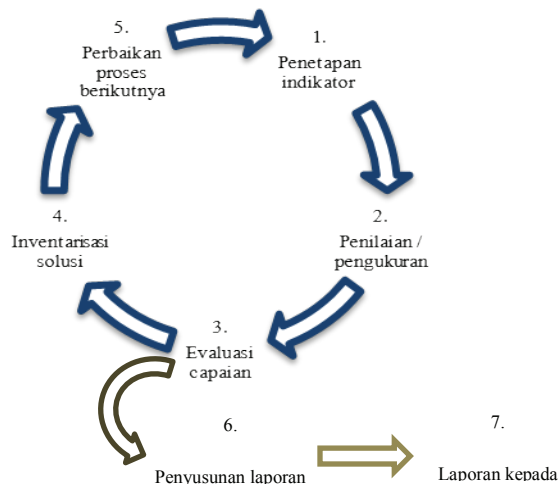
Setelah melalui proses penetapan standar penilaian yang tercantum dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan disahkan menjadi pedoman pelaksanaan atau Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian atau peninjauan keterserapan dan perolehan pendapatan. Proses ini dilakukan oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK). Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Agus Wibowo bahwa dalam akuntabilitas keuangan dilakukan dengan membuat matriks keterserapan anggaran pada setiap program kerja yang ditetapkan. Matrik dibuat dengan mengomparasikan antara pagu anggaran dengan realisasi anggaran yang terserap (Wibowo, 2013:129–130)

Sebagaimana pada akuntabilitas kinerja, setelah melakukan penilaian atau peninjauan, selanjutnya adalah melakukan klarifikasi kepada pihak yang bersangkutan. Klarifikasi ini bertujuan untuk mengetahui kendala yang dihadapi ketika melaksanakan tugas. Serta memberikan arahan agar nantinya bisa terlaksana dengan baik. Hasil penilaian dan klarifikasi pada akhirnya dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan laporan progress keuangan yang akan diserahkan kepada pemerintah provinsi. Laporan yang akan diserahkan kepada provinsi harus disetujui terlebih dahulu oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Bendahara, dan mengetahui Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo selaku pimpinan tertinggi BLUD, Kuasa Pengguna Anggaran (KPA).



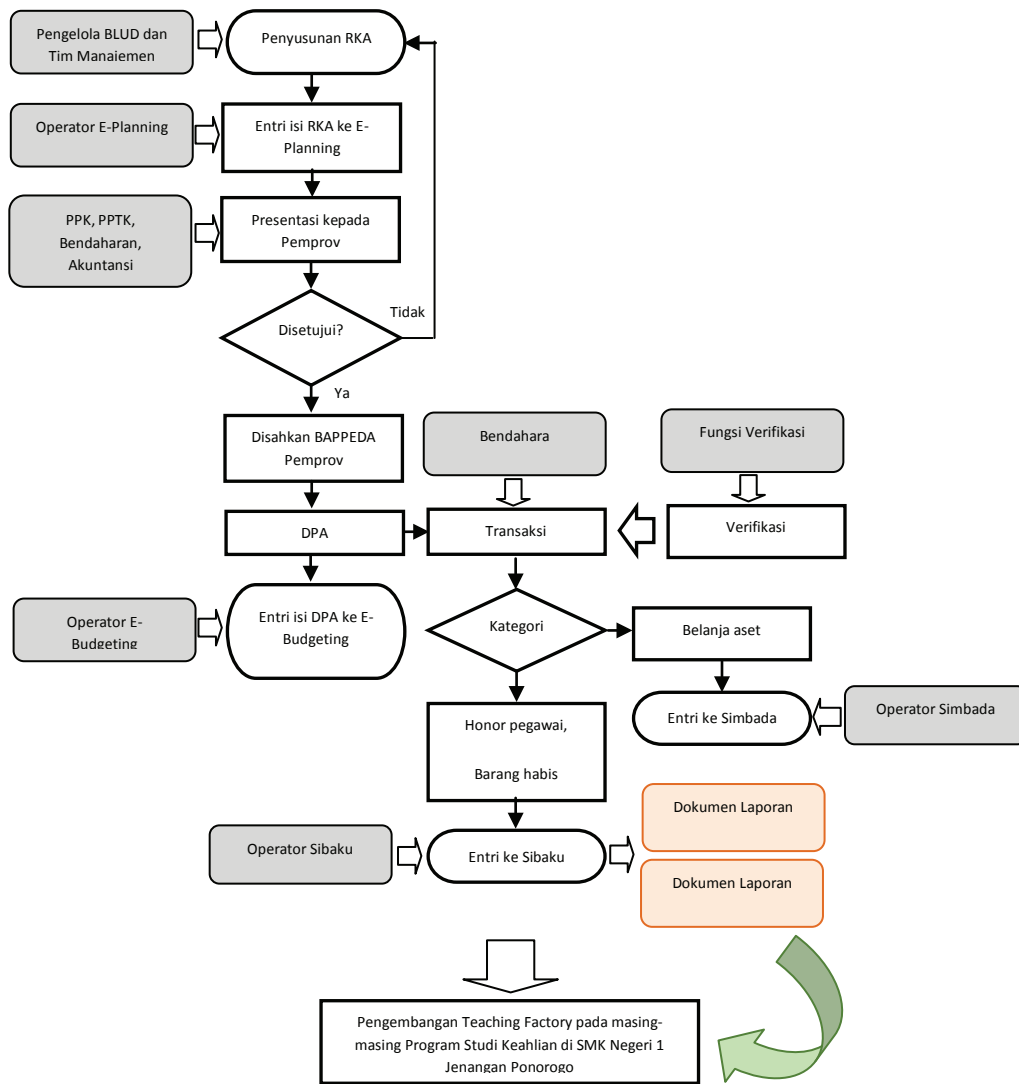
Gambar 9. Alur Akuntabilitas Keuangan BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Dari uraian di atas tata akuntabilitas kinerja dan keuangan untuk mendukung jalannya *teaching factory* atau pembelajaran industri dapat digambar sebagaimana berikut.



Gambar 10. Alur Akuntabilitas BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Berdasarkan uraian analisis informasi empiris tata kelola organisasi, tata kelola keuangan, dan tata kelola akuntabilitas maka dapat dikembangkan menjadi rekonstruksi konsep satu kesatuan dalam Desain Administrasi Keuangan BLUD.



Gambar 11. Desain Administrasi Keuangan dan Akuntabilitas BLUD di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

## SIMPULAN

Tujuan dari diterapkannya sistem BLUD adalah untuk memperkuat posisi dari pembelajaran industri yang ada di lembaga pendidikan kejuruan dalam hal ini SMK. Dan dengan adanya penerapan sistem BLUD ini lembaga yang bersangkutan akan menyesuaikan diantara tata kelola yang ada, yaitu tata kelola organisasi, tata kelola keuangan dan tata kelola akuntabilitas. Penyesuaian tata kelola organisasi dilakukan dengan membuat struktur khusus yang mengurus administrasi keuangan BLUD. Struktur ini dinamakan Pengelola Administrasi Keuangan BLUD yang dipilih berdasarkan rapat manajemen. Penyesuaian tata kelola keuangan dilakukan dengan membuat serangkaian dokumen yang mendukung jalannya administrasi keuangan BLUD, seperti Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pengelolaan Anggaran (DPA) yang disusun oleh Pengelola Administrasi Keuangan BLUD bersama dengan tim manajemen. Dan penyesuaian tata kelola akuntabilitas dilakukan dengan menetapkan indikator kinerja dan keuangan yang dijadikan sebagai acuan dalam penilaian kinerja dan ketersediaan anggaran.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alimudin, Imam A. Tatang Permana, dan Sriyono, (2020). Studi Kesiapan Kerja Peserta Didik SMK untuk Bekerja di Industri Perbaikan Bodi Otomotif. *Journal of Mechanical Engineering Education* 5(2).
- Arikunto, Suharsimi, dan Yuliana, Lia. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2013). *Manual Pengelolaan Satker BLU Bidang Layanan Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Prov. Jawa Timur. *Data Pokok Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Data Pokok Pendidikan Dasar Dan Menengah Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah. <https://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/sp/1/050000>.
- Fattah, Nanang. (2009). *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2 ed. London: Sage Publications.
- Kumoro, Tunggul. (2019) SMK Di Jateng Tak Langsung Jadi BLUD. *Kompas.com*. <https://www.google.co.id/amp/s/www.jawapos.com/jpg-today12/01/2019/smk-di-jateng-tak-langsung-bisa-jadi-blud/%3famp>, accessed February 11, 2020.
- Liawan, Calvin. (2018). Analisis Penggunaan Dana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sele Be Solu Kota Sorong. *Jurnal Pitis AKP* 2(1).
- Muhaimin. (2012). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Nurlaiva, C. dan Sumarsono, R. B. 2018. Community Participants in Managing Education Programs in Vocational School. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 269*. <https://www.atlantispress.com/proceedings/coema-18/25903293>
- Nasution, Suci Nuani. (2017). *Perbandingan Pelayanan Puskesmas Sebelum Dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah (Studi Pada Puskesmas BLUD Kawal Kabupaten Bintan Tahun 2013-2015)*. Skripsi, Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Slamet. (2014). *Implementasi Konsep Dan Prinsip Good University Governance Pada Perguruan Tinggi Dengan Mandat Badan Layanan Umum*. Laporan Penelitian, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Soekarwo. (2017). Keputusan Gubernur Jawa Timur No. 188/519/KPTS/013/2017 Tentang Penetapan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur Sebagai Badan Layanan Umum Daerah.
- Sofiana, Sulvi. (2019). 20 SMK BLUD Di Jatim Akan Dijadikan SMK Pengampu, Ini Tujuannya. *Surya.co.id*. <https://surabaya.tribunnews.com/2019/04/29/20-smk-blud-di-jatim-akan-dijadikan-smk-pengampu-ini-tujuannya>.
- Veerabhadrapa, Havinal. (2008). *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: New Age International.
- Wexley, Kenneth N., and Gary A. Yuki. (2005). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Terj. Muh. Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo, Agus. (2013). *Akuntabilitas Pendidikan: Upaya Meningkatkan Mutu Dan Citra Sekolah*. 1st edition. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zahrudin, Zainul Arifin, and Achmad Suhandi. (2019). Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 1(26).