

AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN IAKN TORAJA SEBAGAI PRAKTIK KOMUNIKASI: AUDIT PERENCANAAN PESAN, KOORDINASI INTERNAL, DAN TRANSPARANSI PUBLIK

¹Kahar Gani*, ²Ilham Syah Azikin, ³Agustan

Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Pancasakti, Makassar^{1,2,3}

Email : ganikahar@mail.com^{1*}

Keyword: *Akuntabilitas, Kinerja,
Pengelolaan, Keuangan*

Abstract: This study reframes financial accountability at IAKN Toraja as a communication practice. Using a qualitative descriptive design with a communication audit, we collected interviews (leadership, finance managers, internal audit), observed work forums/digital channels (with consent), and analyzed core documents. Thematic analysis was paired with budget–communication process mapping. Findings: (1) planning message architecture is not explicit; (2) execution turns reactive near year-end; (3) oversight concentrates at “injury time”; (4) documentary transparency is strong, yet dialogic transparency and control-effectiveness evaluation (SPIP “Defined”) are limited. We propose a “Communication Operating System”: documented message architecture, RACI, scheduled checkpoints, channel rules and decision logs, ≤48-hour early-warning/escalation, cross-unit dashboards, and public-friendly summaries. Contribution: an organizational-communication lens and ready-to-adopt operational indicators.

Keyword: *Akuntabilitas, Kinerja,
Pengelolaan, Keuangan*

Abstract: Studi ini mereposisi akuntabilitas pengelolaan keuangan IAKN Toraja sebagai praktik komunikasi. Dengan desain deskriptif kualitatif dan audit komunikasi, data dihimpun melalui wawancara (pimpinan, pengelola keuangan, SPI), observasi forum/kanal digital (berizin), dan analisis dokumen utama. Analisis tematik dipadukan dengan pemetaan proses anggaran–komunikasi. Temuan: (1) arsitektur pesan perencanaan belum eksplisit; (2) koordinasi eksekusi reaktif menjelang akhir periode; (3) pengawasan terkonsentrasi di “injury time”; (4) transparansi dokumenter kuat, namun dialog publik dan evaluasi efektivitas kontrol (SPIP “Terdefinisi”) terbatas. Rekomendasi: “Communication Operating System” arsitektur pesan terdokumentasi, RACI, checkpoints terjadwal, aturan kanal–decision log, early warning ≤48 jam, dashboard progres, dan ringkasan pertanggungjawaban ramah publik. Kontribusi: lensa komunikasi organisasi dan indikator operasional siap adopsi.

PENDAHULUAN

Akuntabilitas pengelolaan keuangan pada perguruan tinggi negeri pada dasarnya tidak hanya bergantung pada ketepatan angka, kepatuhan prosedur, atau kelengkapan dokumen, tetapi juga pada praktik komunikasi yang menyertai seluruh siklus anggaran: bagaimana pesan direncanakan, bagaimana koordinasi internal dijalankan, dan bagaimana informasi pertanggungjawaban disampaikan secara transparan. Dalam kerangka kinerja keuangan, pemerintah memaknai capaian sebagai tingkat hasil kerja pada bidang keuangan yang meliputi penerimaan dan belanja daerah/instansi dengan mengacu pada indikator yang ditetapkan dalam kebijakan atau peraturan perundang-undangan dalam satu periode (Bastian, 2010: 88). Namun, capaian tersebut sulit diwujudkan bila arsitektur komunikasi mulai dari kejelasan tujuan dan indikator, penyelarasan pesan lintas unit, pemilihan kanal yang tepat, hingga mekanisme umpan balik tidak dikelola secara sistematis.

Perspektif manajemen publik telah lama menekankan bahwa kinerja organisasi diraih lewat proses yang efektif dan efisien: perencanaan, penganggaran, realisasi, pengendalian, pelaporan, audit, dan pertanggungjawaban (Bastian, 2010: 88). Di titik ini, komunikasi menjadi medium yang menyatukan proses-proses tersebut menjembatani dokumen dan tindakan sehingga rencana dapat diterjemahkan menjadi perintah kerja yang jelas, tenggat yang dipahami bersama, serta koordinasi yang terukur. Secara teoritis, kualitas akuntabilitas kinerja pengelolaan keuangan erat terkait kualitas laporan keuangan (Haliah & Nirwana, 2018: 21–36). Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan juga menegaskan bahwa laporan yang baik harus disusun secara jujur, objektif, dan transparan. Namun, laporan yang baik tidak lahir dari aktivitas dokumentasi semata; ia merupakan hasil dari rangkaian komunikasi: bagaimana data dihimpun dan diverifikasi, bagaimana narasi pertanggungjawaban dibangun, dan bagaimana umpan balik (feedback) diproses untuk perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, laporan umpan balik diperlukan untuk mengukur aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dan untuk memberi sinyal koreksi selama implementasi, bukan hanya pada akhir periode (LAN & BPKP, 2000).

Secara normatif, tuntutan tersebut diperkokoh oleh kerangka hukum nasional. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 menegaskan tahapan pengelolaan keuangan negara: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban yang secara implisit menuntut keteraturan arus informasi dan komunikasi yang dapat diaudit. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 menekankan prinsip profesional, terbuka, dan bertanggung jawab prinsip yang tidak hanya menyoal kepatuhan administratif tetapi juga keterbukaan komunikasi kepada para pemangku kepentingan (UU No. 15/2004; UU No. 17/2003). Pada ranah pendidikan tinggi, UU No. 12 Tahun 2012 dan PP No. 4 Tahun 2014 mengatur variasi pola pengelolaan keuangan PTN (PTN Satker/PNBP, PTN-BLU, PTN-BH). Dalam konteks ini, Keppres No. 22 Tahun 2022 menetapkan Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja sebagai PTK-PNBP, yang menuntut kemampuan institusi untuk mengelola PNBP mulai dari sumbangan pembinaan pendidikan, biaya seleksi, kontrak kerja, hingga hasil penyelenggaraan pendidikan dan hibah secara akuntabel sekaligus komunikatif.

Status PTK-PNBP memperbesar tuntutan pada kapasitas komunikasi kelembagaan. Pemetaan pemangku kepentingan menjadi lebih kompleks (pimpinan, unit pengelola keuangan, SPI, auditor, dosen/tenaga kependidikan, mahasiswa, mitra, dan publik), aliran informasi menjadi lebih padat, dan risiko kesenjangan pemahaman meningkat. Di satu sisi, data realisasi belanja dapat menunjukkan perbaikan kinerja pada periode tertentu; di sisi lain, kecocokan antara realisasi dan rencana termasuk alokasi waktu, prioritas, dan output sangat ditentukan oleh apakah pesan rencana diterjemahkan menjadi instruksi operasional yang

jelas, apakah kanal komunikasi yang dipilih sesuai dengan kompleksitas tugas, dan apakah loop umpan balik berjalan tepat waktu. Tanpa itu, organisasi sering terjebak pada komunikasi reaktif “mengejar di akhir tahun,” ketimbang komunikasi proaktif berbasis tonggak (milestone) yang terjadwal.

Realitas perguruan tinggi Indonesia juga memperlihatkan kerentanan tata kelola, seperti risiko korupsi pengadaan, penyalahgunaan dana hibah/penelitian, hingga praktik suap dalam pemilihan pimpinan dan akreditasi. Kerentanan ini bukan hanya problem kepatuhan, tetapi juga problem komunikasi: rendahnya transparansi informasi, lemahnya kanal pelaporan dan klarifikasi, serta absennya ringkasan pertanggungjawaban yang ramah publik. Karena itu, selain memenuhi standar akuntansi dan audit, perguruan tinggi membutuhkan arsitektur komunikasi pertanggungjawaban mulai dari ringkasan non-teknis bagi publik, kanal tanya-jawab, hingga dokumentasi jejak keputusan agar prinsip jujur, objektif, dan transparan tidak berhenti pada teks regulasi (LAN & BPKP, 2000), melainkan hidup dalam praktik organisasi sehari-hari.

Hasil observasi awal di IAKN Toraja menunjukkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan: program yang berjalan tidak selalu koheren dengan rencana awal, kapasitas SDM atas tugas dan fungsi anggaran belum merata, dan pengawasan pimpinan belum sepenuhnya mendorong disiplin eksekusi. Gejala ini, bila dilihat dari lensa komunikasi, mengindikasikan problem perencanaan pesan (tujuan tidak diterjemahkan menjadi pesan kunci, indikator, serta tenggat yang dipahami lintas unit), koordinasi internal (alur informasi vertikal dan horizontal yang belum stabil, pemilihan kanal yang kurang sesuai dengan urgensi/kompleksitas), dan transparansi (pertanggungjawaban yang kuat secara dokumenter tetapi belum dialogis bagi sivitas dan publik). Dengan kata lain, sebagian tantangan akuntabilitas bukan terletak pada “apa yang dikerjakan” saja, melainkan pada “bagaimana pesan tentang apa yang dikerjakan itu direncanakan, disebarkan, dinegosiasikan, dan dipertanggungjawabkan.”

Dalam perspektif kinerja keuangan sebagai praktik komunikasi, sedikitnya ada tiga simpul kritis. Pertama, perencanaan pesan: rencana anggaran perlu diterjemahkan menjadi arsitektur pesan tujuan → indikator → target waktu → peran (siapa melakukan apa) → kanal (bagaimana menyampaikan) yang konsisten di seluruh dokumen kerja dan komunikasi informal. Kedua, koordinasi internal: efektivitas rapat, memo, sistem tiket/lembar kerja, hingga grup pesan instan harus diatur agar sesuai dengan tingkat ambiguitas tugas; keputusan strategis tidak boleh “tenggelam” di kanal yang tidak kaya informasi, sementara isu operasional sehari-hari membutuhkan kanal cepat dengan jejak dokumentasi yang cukup. Ketiga, transparansi publik: laporan keuangan formal LAKIP, CALK, dan sejenisnya perlu dilengkapi ringkasan ramah publik, FAQ, dan mekanisme feedback, sehingga keterbukaan tidak berhenti pada ketersediaan dokumen, tetapi memungkinkan dialog dan pembelajaran yang akuntabel (Haliah & Nirwana, 2018: 21–36).

Berpijak pada kerangka hukum (UU No. 15/2004; UU No. 17/2003), pedoman tata kelola (LAN & BPKP, 2000), serta tuntutan khusus sebagai PTK-PNBP (Keppres No. 22 Tahun 2022; UU No. 12/2012; PP No. 4/2014), penelitian ini memposisikan akuntabilitas pengelolaan keuangan IAKN Toraja sebagai isu komunikasi. Dengan demikian, problem laten seperti keterlambatan realisasi, revisi rencana di tengah jalan, atau ketidaksesuaian output tidak semata dibaca sebagai kelemahan teknis, tetapi sebagai indikasi arsitektur komunikasi yang belum optimal. Penekanan pada laporan umpan balik (feedback) menjadi penting untuk memastikan koreksi dini selama implementasi, bukan sekadar post-factum

pada akhir periode (LAN & BPKP, 2000). Pada saat yang sama, kinerja keuangan tetap dipahami sebagai bagian dari kinerja organisasi yang lebih luas memerlukan kesinambungan antara rencana, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan (Bastian, 2010: 88) dengan komunikasi sebagai perekat prosesnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini secara khusus bertujuan (1) menganalisis perencanaan pesan dalam siklus anggaran IAKN Toraja meliputi kejelasan tujuan, indikator, target waktu, peran, dan kanal; (2) menelaah koordinasi internal alur komunikasi vertikal dan horizontal, pemilihan kanal, ritme rapat, serta mekanisme eskalasi; dan (3) mengkaji transparansi publik format, keterbacaan, aksesibilitas, serta ruang umpan balik pada dokumen pertanggungjawaban. Dengan fokus tersebut, studi ini diharapkan tidak hanya memotret kepatuhan prosedural, tetapi juga menawarkan operasionalisasi indikator komunikasi yang dapat ditindaklanjuti untuk memperkuat akuntabilitas pengelolaan keuangan di lingkungan IAKN Toraja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain audit komunikasi untuk menilai akuntabilitas pengelolaan keuangan sebagai praktik komunikasi pada seluruh siklus anggaran di IAKN Toraja. Penelitian berlangsung Juli–Agustus 2022 di lingkungan IAKN Toraja. Data primer dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen; informan dipilih secara purposive mencakup pimpinan, unit pengelola keuangan, unsur pengawasan internal, serta penanggung jawab program. Instrumen berupa pedoman wawancara/observasi/telaah disusun berbasis indikator komunikasi: kejelasan pesan (clarity), konsistensi dokumen–pesan–tindakan, ketepatan waktu (timeliness), kecocokan kanal (channel fit), mekanisme umpan balik (feedback), dan transparansi/aksesibilitas publik. Dokumen seperti Perjanjian Kinerja, RKAKL, LAKIP, CALK, SOP, notulen, memo, dan artefak digital diperlakukan sebagai artefak komunikasi. Data sekunder (literatur dan regulasi terkait pengelolaan keuangan negara/pendidikan tinggi) digunakan sebagai kerangka normatif. Analisis dilakukan secara tematik dengan memetakan temuan ke tiga fokus utama perencanaan pesan, koordinasi internal, dan transparansi publik serta melakukan process mapping antara tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Reduksi data, penyajian, dan penarikan/verifikasi kesimpulan dilakukan secara simultan, disertai triangulasi sumber/metode dan, bila memungkinkan, member checking. Etika penelitian dijaga melalui persetujuan partisipan, anonimisasi, dan pembatasan akses dokumen/kanal internal sesuai kewenangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan

Perencanaan merupakan proses sentral dari keseluruhan fungsi manajemen; fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sulit berjalan efektif tanpa fondasi perencanaan yang kokoh (Bastian, 2010: 88). Namun, dalam konteks akuntabilitas pengelolaan keuangan, perencanaan tidak boleh dipahami semata-mata sebagai penyusunan dokumen target dan anggaran. Ia harus dilihat sebagai praktik komunikasi: bagaimana tujuan diterjemahkan menjadi pesan kinerja yang jelas, bagaimana peran dan tanggung jawab dikomunikasikan lintas unit, bagaimana kanal dipilih sesuai jenis keputusan, serta bagaimana ritme koordinasi dan umpan balik dipelihara agar realisasi tetap selaras dengan rencana. Dengan kacamata ini, kualitas rencana bukan hanya “apa yang tertulis”, melainkan bagaimana pesan rencana itu dirancang, dibagikan, dipahami bersama, dan ditindaklanjuti.

Di IAKN Toraja, perencanaan perlu dimaknai sebagai arsitektur pesan yang menyatukan lima komponen: (1) tujuan yang dapat diukur; (2) indikator dan tolok ukur keberhasilan; (3) target waktu yang realistis dan bertahap; (4) penugasan peran siapa melakukan apa, kapan, dan melapor melalui kanal apa; serta (5) protokol umpan balik dan eskalasi agar deviasi dapat dikoreksi lebih dini. Tanpa arsitektur pesan yang eksplisit, rencana mudah berubah menjadi sekadar kompilasi program, sementara koordinasi sehari-hari berjalan lewat rencana informal (tidak tertulis) yang belum tentu dipahami sebagai tujuan bersama. Rencana informal, bila dibiarkan, memunculkan ruang tafsir yang lebar dan ketergantungan pada kebiasaan unit, sehingga mengikis konsistensi dan ketepatan waktu, terutama pada pos anggaran yang sensitif terhadap tenggat. Pandangan pimpinan puncak memperlihatkan orientasi positif pada aspek perencanaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Dr. Joni Tapingku, M.Th selaku Rektor IAKN Toraja, bahwa:

“Sejauh ini kami selaku pimpinan senantiasa menyarankan kepada seluruh pegawai yang ada di Lingkup IAKN Toraja khususnya pengelola keuangan agar menyusun dengan baik seluruh program yang menjadi program prioritas setiap tahunnya sehingga lebih mudah direalisasikan kedepannya”.
(Wawancara pada Senin, 11 Juli 2022)

Kutipan tersebut menegaskan komitmen normatif terhadap penyusunan program prioritas tahunan. Namun, dari perspektif perencanaan sebagai praktik komunikasi, menyarankan belum identik dengan mengorkestrasi pesan. Kepemimpinan perencanaan yang kuat bukan hanya mendorong “agar menyusun program dengan baik”, tetapi memastikan hadirnya arsitektur pesan yang terdokumentasi tujuan-indikator-timeline-peran-kanal beserta kalender komunikasi (rapat, memo, progress brief), matriks tanggung jawab yang jelas, dan aturan kanal untuk keputusan strategis, operasional, serta eskalasi. Dengan demikian, pesan rencana tidak berhenti sebagai seruan, melainkan hadir sebagai tata kelola komunikasi yang memandu tindakan.

Data perencanaan yang tercermin pada Perjanjian Kinerja IAKN Toraja Tahun 2020 dan 2021 menunjukkan dinamika yang penting dibaca sebagai pesan kinerja. Pada 2020, sasaran strategis mencakup (1) meningkatnya penyelenggaraan administrasi perkantoran pendidikan tinggi agama Kristen dengan indikator seperti layanan perkantoran, dukungan manajemen eselon I, layanan sarana prasarana internal, dan layanan dukungan manajemen satker serta (2) meningkatnya akses, mutu, kesejahteraan, dan subsidi pendidikan tinggi agama Kristen dengan indikator penerima bidik misi, beasiswa PPA, penerima BOPTN, pemenuhan standar sarana prasarana, kualifikasi dosen (S2/S3), peningkatan kompetensi dosen, partisipasi mahasiswa dalam program pengabdian, penelitian bermutu, serta PIP kuliah. Pada 2021, dua sasaran strategis serupa diturunkan ke indikator kinerja seperti dukungan operasional penyelenggaraan pendidikan, beasiswa KIP/bidik misi/PPA, pengembangan prasarana PTKKN, peningkatan kompetensi dosen/tenaga kependidikan, penelitian, pengabdian, serta layanan perkantoran/umum/sarana internal. Dari sudut komunikasi perencanaan, daftar indikator tersebut idealnya diterjemahkan menjadi pesan operasional untuk setiap unit: apa target triwulanan/bulanan, siapa penanggung jawab pelaporan, kanal apa yang dipakai untuk keputusan, dan ambang deviasi yang memicu eskalasi.

Tabel 2. Perjanjian Kinerja IAKN Toraja Tahun 2020 dan 2021

No	Tahun	Program	Anggaran (Rp)
1	2020	Layanan Perkantoran	13.808.584.000
2		Dukungan Manajemen Eselon I	12.102.000

3	Layanan Sarana Prasarana Internal	200.000.000
4	Layanan Dukungan Manajemen Satker	500.000.000
5	Mahasiswa Miskin Penerima Bidik Misi	3.376.800.000
6	Mahasiswa Berprestasi Penerima Beasiswa PPA	1.200.000.000
7	PTA Penerima BOPTN	5.278.500.000
8	Sarana dan Prasarana PTK Yang Memenuhi Standar	8.700.000.000
9	Dosen Berkualifikasi S2/S3	288.000.000
10	Dosen Yang Memperoleh Peningkatan Kompetensi	443.206.000
11	Mahasiswa Yang Mengikuti Program	650.000.000
12	Penelitian Yang Bermutu	550.000.000
13	PIP Kuliah	1.650.000.000
Total		
1	2021 Layanan Perkantoran	15.355.606.000
2	Layanan Umum	1.703.000.000
3	Layanan Sarana Internal	1.045.240.000
4	Bantuan Lembaga	4.918.100.000
5	Bantuan Pendidikan	9.813.600.000
6	Prasarana Bidang Pendidikan Tinggi	13.782.245.000
7	Pelatihan Bidang Pendidikan	2.045.000

Sumber: Dok. Pernyataan Perjanjian Kinerja Rektor IAKN Toraja, 2022

Berdasarkan tabel 2 di atas, menggambarkan kondisi perencanaan secara umum di Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja untuk Tahun 2020 dan 2021. Secara sekilas, terjadi peningkatan jumlah anggaran pada tahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020. Hasil perencanaan pada Tahun 2020 sebagaimana tabel 2 di atas terdiri atas dua sasaran strategis yang ingin dicapai. Pertama, meningkatnya penyelenggaraan administrasi perkantoran pendidikan tinggi agama kristen. Indikator pengukurannya adalah terselenggaranya layanan perkantoran, terselenggaranya layanan dukungan manajemen eselon I, terselenggaranya layanan sarana dan prasarana internal, dan terselenggaranya layanan dukungan manajemen satker. Kedua, meningkatnya akses, mutu, kesejahteraan dan subsidi pendidikan tinggi agama kristen. Adapun indikatornya adalah mahasiswa miskin penerima bidik misi, mahasiswa berprestasi penerima beasiswa PPA, PTA penerima BOPTN, sarana dan prasarana PTK yang memenuhi standar, dosen berkualifikasi S2/S3, dosen yang memperoleh peningkatan kompetensi, mahasiswa yang mengikuti program pengabdian masyarakat, penelitian yang bermutu, dan PIP kuliah.

Sementara hasil perencanaan pada Tahun 2021 sebagaimana tabel 2 di atas, juga terdiri dari dua sasaran strategis. Pertama, peningkatan akses, mutu, kesejahteraan, dan subsidi Pendidikan Tinggi Agama Kristen dengan indikator kinerja dukungan operasional penyelenggaraan pendidikan, pemberian beasiswa KIP kuliah, pemberian beasiswa bidik misi, pemberian beasiswa PPA, pengembangan prasarana PTKKN, dosen dan tenaga kependidikan yang mengikuti peningkatan kompetensi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kedua, penyelenggaraan administrasi perkantoran pendidikan Bimas Kristen dengan indikator kinerja layanan perkantoran, layanan umum, dan layanan sarana internal. Selanjutnya hasil wawancara terhadap Bapak Dr. Abraham Sere Tanggulangan, M.Si. selaku Wakil Rektor IAKN Toraja, Ibu Estuningsih, S.H., M.M. selaku Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Keuangan IAKN Toraja, dan Ibu Yulianti Duma, SE. selaku Kepala Sub Koordinator Pengelola Keuangan dan Akuntansi (PKA) IAKN Toraja bahwa:

“Sebetulnya berbicara masalah perencanaan program di IAKN Toraja ini cukup baik. Program yang disusun juga sebetulnya tidak melampaui kemampuan dan realistis

sehingga dianggap sangat memungkinkan untuk direalisasikan”.

(Wawancara pada hari Selasa 26 Juli 2022, Rabu 13 Juli 2022, dan Selasa 26 Juli 2022)

Pernyataan tersebut memotret kualitas rasional rencana di tahap awal. Akan tetapi, pengalaman implementasi menunjukkan bahwa kondisi di lapangan dinamis; revisi sering diperlukan agar tetap adaptif. Dari sisi komunikasi, situasi ini mengisyaratkan perlunya protokol revisi yang komunikatif: kapan revisi boleh diajukan, siapa yang harus diberi tahu, format brief seperti apa yang wajib dilampirkan (alasan, dampak, sumber daya, mitigasi), dan tenggat waktu pengambilan keputusan. Tanpa protokol ini, revisi berpotensi memutus jejak pesan, menimbulkan interpretasi berbeda antarpemangku kepentingan, serta menggeser realisasi ke “injury time” pada akhir tahun.

Dalam literatur manajemen, perencanaan yang efektif menjadi poros POSDCORB Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting yang memastikan fungsi lain terselaraskan (Gullick dalam Ali, 2012:35). Ini relevan di IAKN Toraja: Organizing menuntut peta peran komunikatif (siapa Responsible, Accountable, Consulted, Informed pada setiap program); Staffing mensyaratkan kecakapan komunikasi pengelola anggaran (penyusunan brief, notulensi keputusan, ringkasan eksekutif); Directing meniscayakan kejelasan perintah dan jalur klarifikasi; Coordinating membutuhkan aturan ritme rapat dan integrasi kanal digital; Reporting mengharuskan format dan frekuensi pelaporan yang konsisten; dan Budgeting tidak hanya mengalokasikan dana, tetapi juga mengalokasikan perhatian komunikasi lewat kalender pengendalian. Dengan kata lain, tanpa arsitektur perencanaan pesan, POSDCORB akan kehilangan gravitasi pengikatnya.

Sejalan dengan itu, definisi perencanaan menurut Terry dan Rue (2003:9) “memilih dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi tentang masa depan, dan merumuskan tindakan spesifik untuk mencapai hasil tertentu” memberi penekanan pada keterukuran tujuan dan realistiknya strategi. Dalam praktik, penekanan ini mesti diterjemahkan ke paket komunikasi perencanaan: (1) tujuan dan indikator yang ditulis ringkas dan terstandar agar dapat “dibaca” seragam lintas unit; (2) peta pemangku kepentingan internal yang mengidentifikasi siapa yang perlu tahu, kapan, dan melalui kanal apa; (3) kanal yang sesuai dengan tingkat kompleksitas/ambiguitas isu keputusan strategis memerlukan kanal kaya informasi (rapat formal + memo keputusan), sedangkan koordinasi operasional harian dapat menggunakan kanal cepat yang tetap terdokumentasi; (4) kalender tonggak (milestone) yang membagi target tahunan ke triwulan/bulanan agar memicu feedback loop lebih dini; dan (5) aturan eskalasi yang menetapkan ambang deviasi (mis. >20% keterlambatan realisasi) untuk memicu progress brief 1 halaman ke pimpinan dalam waktu 48 jam.

Kualitas perencanaan juga terkait kemampuan antisipasi. Karena lingkungan program pendidikan tinggi berubah cepat (kebijakan, kalender akademik, dinamika mitra), rencana yang baik perlu menyiapkan alternatif. Saran klasik untuk menentukan opsi dan menimbang pro-kontra sebelum berkomitmen (Terry & Rue, 2003:9) dalam kacamata komunikasi berarti: menyiapkan narasi alternatif yang siap dikomunikasikan jika skenario berubah. Misalnya, apabila pengadaan sarana prasarana berpotensi terlambat, perencanaan pesan harus memuat opsi pemecahan (re-sequencing aktivitas, substitusi aktivitas, atau relokasi anggaran) beserta paket pesan untuk setiap opsi kepada unit pelaksana, pimpinan, dan pemangku kepentingan terdampak agar transisi tidak memunculkan kejut informasi.

Berkaca pada data 2020–2021, banyak indikator kinerja bergantung pada koordinasi lintas fungsi (akademik, umum, keuangan, kemahasiswaan). Di sinilah rencana informal kerap

menyelinap kebiasaan komunikasi sehari-hari menggantikan protokol dan membuat beberapa keputusan penting “tenggelam” di kanal cepat yang kurang jejak, atau sebaliknya, isu operasional tersandera kanal formal yang lambat. Untuk meminimalkan friksi ini, perencanaan di IAKN Toraja sebaiknya mengukuhkan aturan kanal: keputusan strategis → rapat resmi + memo + notulen yang dibagikan ke seluruh pihak terkait; koordinasi operasional → grup kerja digital dengan notulensi singkat; pelaporan kemajuan → progress brief berformat baku (status, deviasi, penyebab, aksi koreksi, kebutuhan dukungan). Aturan ini memastikan kesepadanan kanal dengan sifat keputusan, sehingga akurasi pesan dan kecepatan tindak lanjut terjaga.

Aspek lain yang krusial adalah pembagian peran. Perencanaan sebagai komunikasi memerlukan matriks peran yang sederhana dan mudah diingat pada level program misalnya, siapa Responsible atas pembaruan mingguan, siapa Accountable atas capaian indikator triwulanan, siapa yang harus Consulted sebelum revisi, dan siapa yang Informed setelah keputusan. Matriks ini harus dipublikasikan dalam bentuk ringkas (satu halaman) dan ditempelkan pada setiap paket rencana agar meminimalkan bottleneck “semua menunggu semua”. Di sisi lain, kalender rapat/cek rutin misal, koordinasi operasional dua-mingguan dan tinjauan strategis triwulanan perlu dipatok sejak awal tahun dan ditautkan ke tenggat realisasi serta siklus pelaporan agar feedback loop menjadi kebiasaan, bukan insiden.

Kualitas perencanaan juga diukur dari keterbacaan dan konsistensi istilah. Dokumen rencana yang terlalu teknis atau tidak konsisten terminologi (misal perbedaan istilah indikator di dokumen dan di memo) akan menimbulkan noise. Karena itu, setiap paket rencana idealnya memuat ringkasan eksekutif satu halaman yang merangkum tujuan, indikator, tonggak, peran, kanal, dan aturan eskalasi dalam bahasa operasional. Ringkasan ini bukan sekadar “resume” dokumen, melainkan panduan komunikasi cepat yang menstandarkan makna di antara aktor yang berbeda latar.

Kembali pada dua kutipan wawancara, kombinasi “dorongan pimpinan agar menyusun program prioritas” dan penilaian “rencana telah realistis” adalah modal awal yang baik. Yang perlu ditambahkan adalah mekanisme komunikasi yang menutup jarak antara rencana di atas kertas dan tindakan harian yakni arsitektur pesan, kalender, peran, kanal, dan protokol revisi/eskalasi. Dengan mekanisme ini, evaluasi dan revisi yang selama ini terjadi karena dinamika lapangan tidak lagi dipersepsikan sebagai “kegagalan rencana”, melainkan sebagai bagian dari rencana yang memang memandatkan jalur komunikasi korektif saat indikator menyimpang.

Sejalan dengan itu, prinsip-prinsip perencanaan yang rasional realistis, dapat diukur, memiliki alternatif, dan memahami kekuatan/kelemahan/peluang/keterbatasan organisasi (Terry & Rue, 2003:9) perlu diterjemahkan ke format komunikasi yang konkret: checklist kesiapan (tujuan-indikator-timeline-peran-kanal terisi?), template progress brief satu halaman, lembar eskalasi cepat, dan tracker deviasi yang dapat diakses lintas unit. Dengan perangkat-perangkat tersebut, perencanaan tidak lagi berhenti pada penyusunan program, tetapi menjadi ekosistem komunikasi yang menjaga akuntabilitas sejak hari pertama tahun anggaran.

Pada akhirnya, perencanaan yang efektif untuk akuntabilitas pengelolaan keuangan IAKN Toraja adalah perencanaan yang berbicara jelas, konsisten, tepat waktu, memakai kanal yang cocok, dan menyediakan umpan balik. Ini sejalan dengan penekanan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada efektivitas proses dasar perencanaan, penganggaran, realisasi,

pengendalian, pelaporan, audit, dan pertanggungjawaban (Bastian, 2010: 88) yang semuanya hanya mungkin terhubung bila didukung tata kelola komunikasi yang eksplisit. Dengan memperlakukan perencanaan sebagai praktik komunikasi, IAKN Toraja berpeluang memperkuat kesesuaian antara rencana dan realisasi, menekan deviasi di akhir periode, serta meningkatkan kualitas pertanggungjawaban bukan saja secara dokumenter, tetapi juga sebagai proses yang dipahami, diikuti, dan diperbaiki bersama.

Pelaksanaan

Dalam kerangka akuntabilitas, pelaksanaan bukan sekadar tahap “mengekseskusi program”, melainkan proses komunikasi yang menerjemahkan rencana menjadi tindakan terkoordinasi, terdokumentasi, dan dapat diaudit. Pelaksanaan yang efektif menuntut kejelasan pesan operasional (apa yang harus dilakukan, oleh siapa, kapan, dan melalui kanal apa), ritme koordinasi yang disiplin, mekanisme feedback dan eskalasi yang bekerja tepat waktu, serta transparansi kemajuan yang memungkinkan koreksi dini. Dengan sudut pandang ini, deviasi realisasi bukan hanya isu teknis, tetapi juga cerminan kualitas komunikasi pelaksanaan. Pandangan pimpinan IAKN Toraja menegaskan pentingnya tahap ini. Sebagaimana dikatakan Bapak Dr. Joni Tapingku, M.Th selaku Rektor IAKN Toraja sebagai berikut :

“Saya pikir tahap pelaksanaan atau realisasi program berdasarkan dokumen perencanaan sangat penting. Kami selaku pimpinan juga senantiasa menghimbau kepada seluruh pegawai agar segera merealisasikan program yang telah direncanakan sebelumnya. Namun, yang kadangkala menjadi hambatan di IAKN Toraja ini adalah lambannya pelaksanaan program sehingga kadangkala program direalisasikan secara instant”.

(Wawancara hari Senin, 11 Juli 2022)

Kutipan tersebut menggarisbawahi dua hal. Pertama, ada komitmen normatif untuk merealisasikan rencana. Kedua, terdapat bottleneck temporal: realisasi yang lambat dan “instan” menjelang akhir periode. Dari lensa komunikasi, gejala ini biasanya muncul ketika paket pesan pelaksanaan target antara (milestones), pembagian peran, kanal keputusan, serta early warning belum terorkestrasi atau tidak dipatuhi konsisten. Akibatnya, organisasi kehilangan momentum triwulanan/bulanan dan terdorong menumpuk eksekusi di “injury time”. Keterangan dari pelaksana memperkuat gambaran ini. Kemudian hasil wawancara terhadap Ibu Estuningsih, S.H., M.M. selaku Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Keuangan IAKN Toraja, Ibu Yulianti Duma, SE. selaku Kepala Sub Koordinator Pengelola Keuangan dan Akuntansi (PKA) IAKN Toraja, dan Bapak Amba Rerung Allo, S.E. selaku Pengelola Anggaran IAKN Toraja:

“Ini yang kadangkala menjadi persoalan di internal IAKN Toraja dan hampir berulang setiap tahunnya. Semua penanggungjawab program dipacu atau ditantang untuk kerja secara maksimal diakhir tahun demi mengejar keterlambatan atas pelaksanaannya. Kadangkala program tersebut telah dimasukkan ke dalam dokumen perencanaan, namun kadang terlambat dilaksanakan dengan berbagai macam alasan hambatan. Bahkan, ada juga program yang tidak bisa dilaksanakan sehingga harus diganti dengan program lain sehingga menjadi lebih rumit karena harus diubah terlebih dahulu dokumen perencanaannya agar sejalan dengan pelaksanaannya”.

(Wawancara pada hari Rabu 13 Juli 2022, Selasa 26 Juli 2022, dan Jumat 29 Juli 2022)

Secara komunikatif, fenomena ini menandakan tiga celah: (1) absennya atau tidak konsistennya calendar of execution yang mengikat (target bulanan/triwulanan dengan check-

in wajib), (2) aturan kanal yang belum tegas (misalnya isu operasional harian “tenggelam” di percakapan instan tanpa jejak keputusan, atau sebaliknya, isu rutin tersandera kanal formal yang lambat), dan (3) protokol revisi yang belum baku (kapan/siapa/bagaimana perubahan program dikomunikasikan dan disahkan), yang berujung pada friction cost administratif ketika rencana harus diubah mengejar realitas.

Tabel 3. Realisasi Anggaran IAKN Toraja

No	Tahun	Jenis Belanja	Pagu/Realisasi	
			Pagu	Realisasi
1	2019	Belanja Pegawai	10.157.727.000	9.060.703.568
		Belanja Barang	16.950.441.000	15.110.042.014
		Belanja Modal	15.000.000.000	14.903.708.500
		Bantuan Sosial	3.376.800.000	3.376.800.000
		Total	45.484.968.000	42.451.254.082
2	2020	Belanja Pegawai	9.758.584.000	9.696.680.563
		Belanja Barang	11.693.620.000	11.146.785.400
		Belanja Modal	7.238.200.000	7.216.733.000
		Bantuan Sosial	5.026.800.000	5.026.800.000
		Total	33.717.204.000	33.086.998.963
3	2021	Belanja Pegawai	10.657.126.000	10.627.804.468
		Belanja Barang	14.402.018.000	14.258.140.508
		Belanja Modal	13.531.795.000	13.530.262.925
		Bantuan Sosial	7.893.600.000	7.887.128.000
		Total	46.484.539.000	46.303.335.901

Sumber: LAKIP IAKN Toraja Tahun 2020 dan Tahun 2021, 2022

Data realisasi anggaran tiga tahun (lihat Tabel 3: Realisasi Anggaran IAKN Toraja) memperlihatkan bahwa hampir semua pos kecuali bantuan sosial pada 2019 dan 2020 tidak mencapai 100%. Pada 2019, total realisasi sebesar 42,45 miliar dari pagu 45,48 miliar; 2020 mencapai 33,09 miliar dari 33,72 miliar; dan 2021 mencapai 46,30 miliar dari 46,48 miliar. Walau kesenjangan relatif kecil pada 2020–2021, ia tetap menunjukkan celah sinkronisasi antara rencana dan tindakan. Penjelasan internal menyebut keterlambatan penurunan anggaran dan tumpang tindih beban kerja sebagai penyebab. Namun, di balik faktor teknis, terdapat problem komunikasi pelaksanaan: kapan unit memperoleh pesan otorisasi yang jelas untuk mulai bekerja, bagaimana prioritas disampaikan ketika sumber daya terbatas, kanal apa yang digunakan untuk klarifikasi hambatan, dan kapan eskalasi wajib dilakukan. Selanjutnya hasil wawancara terhadap Marthinus Kabe, M.Pd.K. selaku Ketua Satuan Pengawasan Internal IAKN Toraja,:

“Memang perlu adanya komitmen yang tinggi dari teman-teman di internal IAKN Toraja ini agar menerapkan prinsip menjalankan apa yang telah direncanakan, dan merencanakan program yang akan dilaksanakan. Dengan demikian, program akan terlaksana secara maksimal”.

(Wawancara hari Kamis, 22 Juli 2022)

Dalam kacamata pengendalian internal, pelaksanaan yang akuntabel mensyaratkan proses

yang memberi jaminan memadai bahwa tujuan organisasi akan tercapai dan kepatuhan terhadap hukum terjaga. Sejalan dengan definisi Committee of Sponsoring Organization (Susanto, 2013:103), pengendalian intern adalah “suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan pegawai yang dirancang untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai, ketaatan terhadap undang-undang yang berlaku”. Secara operasional, pengendalian internal pemerintah adalah “segenap rencana, metode serta kebijakan yang terkoordinasi... untuk mengamankan harta serta menguji ketepatan dan keakuratan data akuntansi” (Purwono, 2004:121). Tujuannya menjaga kekayaan, mengecek ketelitian dan keandalan data, mendorong efisiensi, dan kepatuhan kebijakan menjadi pagar komunikasi bagi pelaksanaan (Mulyadi, 2014:163).

Regulasi menguatkan mandat ini. PP No. 60 Tahun 2008 dan Permendagri No. 4 Tahun 2008 menuntut terbentuknya SPIP yang menjamin efektivitas dan efisiensi tujuan, keandalan pelaporan, pengamanan aset, serta ketaatan peraturan. Dalam konteks pelaksanaan, SPIP bukan sekadar daftar kontrol, tetapi sistem komunikasi pengendalian: siapa melaporkan apa, melalui kanal apa, seberapa sering, dan ambang deviasi mana yang memicu tindakan korektif. Tanpa rambu komunikasi yang jelas, SPIP cenderung menjadi dokumen statis yang lemah di titik-titik keputusan harian.

Selanjutnya, dari sisi implementasi kebijakan/program, literatur klasik menempatkan pelaksanaan sebagai penurunan keputusan politik/otoritatif menjadi program dan proyek yang operasional (Mazmanian dan Sevater Solihin, 2012:68; Tjokroadmudjoyo, 2014:7). Di dalam organisasi publik seperti IAKN Toraja, “penurunan” ini berlangsung melalui rangkaian pesan: otorisasi, alokasi, instruksi kerja, check-in, dan pelaporan. Setiap pesan memiliki timing, kanal, dan recipient yang berbeda. Ketika salah satunya longgar misal, instruksi terlambat, kanal tidak tepat, atau penerima pesan tidak jelas maka lag pelaksanaan nyaris tak terhindarkan. Bersandar pada temuan dan kerangka di atas, Pelaksanaan sebagai Praktik Komunikasi di IAKN Toraja dapat dioperasionalkan dalam enam elemen berikut:

- *Kejelasan pesan eksekusi.* Setiap program menurunkan rencana tahunan menjadi paket aksi triwulanan/bulanan yang menyebut deliverables, tenggat, indikator antara, dan bukti kerja (evidence) yang harus diunggah. Paket ini dikirim melalui kanal formal (memo/nota dinas) dan diperkuat ringkasan 1 halaman agar makna tidak kabur.
- *Aturan kanal & kesepadanan keputusan.* Keputusan strategis (perubahan ruang lingkup, realokasi) wajib melalui rapat resmi + notulen + memo keputusan; koordinasi operasional harian menggunakan kanal cepat (grup kerja) dengan jejak ringkas (misal decision log mingguan). Aturan kanal mencegah overload di percakapan instan sekaligus menghindari “keputusan menguap”.
- *Ritme koordinasi & checkpoints.* Tetapkan cadence misalnya stand-up mingguan untuk operasional dan tinjauan triwulanan untuk strategis yang tertaut pada tonggak perencanaan. Setiap check-in mewajibkan progress brief standar: status, deviasi, penyebab, tindakan korektif, dukungan yang dibutuhkan.
- *Mekanisme early warning & eskalasi.* Ketika deviasi melampaui ambang (mis. keterlambatan >20% dari baseline), penanggung jawab wajib mengirim brief ke pimpinan dan SPI dalam ≤ 48 jam. Ini mengaktifkan pengendalian intern sebagai komunikasi korektif, bukan sekadar audit pasca-kejadian.
- *Transparansi eksekusi.* Untuk pos-pos kunci, tampilkan dashboard internal yang memperlihatkan rencana vs realisasi, status pengadaan, dan risiko. Transparansi memaksa disiplin komunikasi dan memudahkan sensemaking lintas unit.
- *Protokol revisi & substitusi program.* Karena dinamika lapangan real, sediakan jalur

revisi yang jelas: siapa mengusul, ke mana diajukan, dokumen pendukung apa, dan batas waktu keputusan. Protokol ini mengurangi biaya koordinasi yang selama ini membuat perubahan “lebih rumit”.

Penerapan enam elemen tersebut merespons langsung konteks IAKN Toraja. Pertama, ia mengeringkan praktik “instan di akhir tahun” dengan memecah target tahunan ke ritme bulanan/triwulanan yang disertai check-in. Kedua, ia mengikat SPIP ke tindakan sehari-hari lewat ambang deviasi dan jalur eskalasi yang jelas (PP No. 60/2008; Permendagri No. 4/2008; Susanto, 2013:103; Purwono, 2004:121; Mulyadi, 2014:163). Ketiga, ia mempercepat klarifikasi hambatan khas sektor publik (mis. keterlambatan penurunan anggaran) dengan memberi ruang komunikasi formal untuk re-sequencing aktivitas tanpa menunda seluruh program. Keempat, ia menjaga konsistensi dokumenter setiap keputusan terekam dalam decision log sehingga ketika audit datang, organisasi memiliki narasi pelaksanaan yang koheren antara dokumen dan aksi.

Dalam bingkai ini, saran-saran normatif para informan memperoleh landing zone operasional. Himbauan pimpinan agar segera merealisasikan program akan efektif bila diikuti instrumen komunikasi: paket aksi, cadence rapat, brief standar, dan dashboard. Kekhawatiran pelaksana tentang rush akhir tahun akan mereda bila calendar of execution mengunci deliverables sejak awal. Dorongan SPI tentang komitmen menjalankan apa yang direncanakan akan kuat bila pengendalian intern tampil sebagai mekanisme coaching dan korektif sejak pertengahan periode bukan semata pemeriksa di ujung.

Sebagai penutup, definisi implementasi menurut Mazmanian dan Sevatier Solihin (2012:68) serta Tjokroadmudjoyo (2014:7) yakni proses menurunkan keputusan menjadi program/proyek mendapat perluasan makna di sini: implementasi adalah praktik komunikasi. Di IAKN Toraja, keberhasilan pelaksanaan diukur bukan hanya oleh persentase realisasi (lihat Tabel 3), tetapi oleh kualitas arsitektur komunikasinya: seberapa jelas pesan eksekusi, seberapa disiplin ritme koordinasi, seberapa cepat feedback loop, seberapa tegas eskalasi, dan seberapa transparan progres. Ketika enam elemen di atas bekerja, deviasi bisa terdeteksi dini, substitusi program dapat dilakukan tanpa biaya koordinasi yang besar, dan akuntabilitas tidak hanya hadir di laporan melainkan terasa dalam tindakan sehari-hari. Dengan demikian, pelaksanaan menjadi mata rantai yang mengunci perencanaan ke pertanggungjawaban, memastikan akuntabilitas dikelola melalui komunikasi yang dirancang dan dijalankan secara konsisten..

Pengawasan

Pengawasan adalah tahapan krusial yang mengikat perencanaan dengan pelaksanaan melalui serangkaian feedback loop yang memungkinkan koreksi dini, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Dalam kerangka akuntabilitas pengelolaan keuangan di perguruan tinggi negeri, pengawasan tidak cukup dipahami sebagai aktivitas memeriksa kepatuhan di akhir periode, melainkan harus dimaknai sebagai praktik komunikasi yang berlangsung terus-menerus menyediakan informasi yang tepat, pada waktu yang tepat, kepada pengambil keputusan yang tepat, melalui kanal yang tepat. Informasi hasil pemantauan menjadi landasan untuk menilai deviasi terhadap rencana, menentukan prioritas tindakan perbaikan, serta menyelaraskan kembali sumber daya dan jadwal agar sasaran tetap tercapai. Dengan demikian, kualitas pengawasan sangat ditentukan oleh kualitas arsitektur komunikasinya: kejelasan parameter, ketepatan waktu pelaporan, kesepadanan kanal, mekanisme eskalasi, dan transparansi progres. Di IAKN Toraja, pimpinan puncak menyadari urgensi penguatan fungsi pengawasan. Sebagaimana

diungkapkan oleh Bapak Dr. Joni Tapingku, M.Th selaku Rektor IAKN Toraja dan Bapak Dr. Abraham Sere Tanggulangan, M.Si. selaku Wakil Rektor IAKN Toraja, bahwa:

“Fungsi pengawasan inilah sebetulnya yang perlu ditingkatkan oleh Kami pimpinan di IAKN Toraja ini. Sejauh ini Kami betul-betul memberikan ruang yang seluas-luasnya terhadap seluruh pegawai termasuk di bidang keuangan untuk menjalankan tupoksinya masing-masing. Saya kadangkala nanti mendekati injury time baru kemudian melakukan pengawasan yang ketat terhadap progres kerja dari pegawai sehingga diakhir tahun kadangkala menjadi kelabakan”.

(Wawancara pada hari Senin 11 Juli 2022 dan Selasa 26 Juli 2022)

Kutipan ini menyingkap pola yang lazim terjadi dalam organisasi publik: pengawasan menumpuk di akhir periode (injury-time oversight). Secara komunikatif, pola tersebut adalah gejala dari feedback loop yang tidak terjadwal dengan disiplin, parameter pemantauan yang belum disepakati sejak awal, dan kanal pelaporan yang tidak konsisten. Akibatnya, informasi deviasi terlambat naik ke permukaan; keputusan korektif datang ketika ruang manuver waktu dan anggaran sudah sangat sempit. Dalam kerangka akuntabilitas, pengawasan yang reaktif mengubah kontrol menjadi “kepanikan administratif”, alih-alih menjadi instrumen pembelajaran dan pencegahan.

Kerangka normatif IAKN Toraja sebenarnya menempatkan pengawasan sebagai organ kelembagaan yang eksplisit. Peraturan Menteri Agama Nomor 25 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja IAKN Toraja (Pasal 4) menegaskan bahwa organisasi institut terdiri dari organ pengelola, organ pertimbangan, dan organ pengawasan. Lebih lanjut, Pasal 72 menyebut Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai organ pengawasan yang bertanggung jawab kepada Rektor, dipimpin oleh seorang Kepala, dan menyelenggarakan fungsi pengawasan bidang non-akademik. Pada BAB V (Pasal 80–85) tentang Tata Kerja, Rektor wajib menyusun analisis jabatan, peta jabatan, analisis beban kerja, dan uraian tugas; seluruh organ menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sesuai ketentuan; dan pimpinan unit bertanggung jawab memimpin serta mengoordinasikan bawahan, memberikan pengarahan/petunjuk, serta mewajibkan pelaporan berkala sesuai ketentuan. Artinya, sejak desain kelembagaan, kontrol bukan pilihan, melainkan mandat yang harus dioperasionalkan melalui arsitektur tugas dan komunikasi. Di tingkat implementasi, pengalaman harian para pengelola anggaran menegaskan celah yang sama: pengawasan yang berat di akhir, minim pendampingan di tengah.. Kemudian hasil wawancara terhadap Ibu Estuningsih, S.H., M.M. selaku Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Keuangan IAKN Toraja, Ibu Yulianti Duma, SE. selaku Kepala Sub Koordinator Pengelola Keuangan dan Akuntansi (PKA) IAKN Toraja, dan Bapak Amba Rerung Allo, S.E. selaku Pengelola Anggaran IAKN Toraja, bahwa:

“Ini memang sebetulnya yang jadi persoalan juga karena unsur pimpinan kadangkala melakukan pemeriksaan di akhir-akhir periode saja sehingga karangkala juga pengelola kelabakan. Mungkin seharusnya peranan SPI lebih ditingkatkan lagi agar membantu mengawal seluruh unsur pengelola keuangan agar lebih memperhatikan timeline setiap program yang telah direncanakan sebelumnya sehingga dapat terealisasi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan tersebut”.

(Wawancara pada hari Rabu 13 Juli 2022, Selasa 26 Juli 2022, dan Jumat 29 Juli 2022)

Pernyataan ini mengarahkan kita pada gagasan pengawasan dialogis: SPI dan pimpinan tidak hanya berperan sebagai auditor pasca-fakta, melainkan sebagai “pelatih” proses yang secara

berkala memfasilitasi check-in, mengidentifikasi risiko lebih dini, serta mendorong corrective action sebelum deviasi membesar. Dengan kata lain, SPI berfungsi sebagai hub komunikasi pengendalian yang menjahit data pelaksanaan (unit) dengan keputusan manajerial (pimpinan) melalui ritme pelaporan yang disepakati.

Tabel 4. Hasil Penilaian Mandiri Maturitas Penyelenggaraan SPIP IAKN Toraja Periode 01 Juli 2021 Sampai 30 Juni 2022

No	Komponen	Skor	Bobot	Nilai	Nilai Akhir
1	Penetapan Tujuan (Bobot 40%)				
	Kualitas Sasaran Strategis	5	50%	2,5	2,00
	Kualitas Strategi Pencapaian Sasaran Strategis	5	50%	2,5	
	Jumlah			5	
2	Struktur dan Proses (Bobot 30%)				0,801
	Lingkungan Pengendalian	22,618	30%	0,83	
	Pengendalian Risiko	4,666	20%	0,46	
	Kegiatan Pengendalian	23,25	34,97%	0,54	
	Informasi dan Komunikasi	5,813	10%	0,30	
	Pemantauan	7,167	15%	0,54	
	Jumlah			2,67	
3	Pencapaian Tujuan SPIP (Bobot 30%)				0,84
	Efektivitas dan Efisiensi	9	30%	1,35	
	Keandalan Laporan Keuangan	3	25%	0,75	
	Pengamanan Atas Aset	6	25%	0,50	
	Ketaatan pada Peraturan	1	20%	0,20	
	Jumlah			2,8	
Nilai Maturitas Penyelenggaraan SPIP					3,641
Tingkat Maturitas					Terdefinisi
Karakteristik		Organisasi telah mampu mengelola kinerjanya dengan baik. Organisasi tersebut tidak hanya mampu merumuskan kinerja beserta indikator dan targetnya saja, tetapi juga telah mampu menyusun strategi pencapaian kinerja berupa program dan kegiatan yang efektif dalam upaya pencapaian target kinerja tersebut. Pengendalian telah dibangun dan diimplementasikan pada seluruh program dan kegiatan organisasi. Organisasi juga telah menyusun dan mengimplementasikan kebijakan pengelolaan risiko (termasuk risiko korupsi) pada seluruh unit kerja organisasi. Namun demikian, belum terdapat evaluasi terhadap efektivitas pengendalian dan pengelolaan risiko (termasuk risiko korupsi) tersebut. Hal tersebut berdampak pada masih adanya tupoksi organisasi yang belum berjalan secara efektif, masih adanya permasalahan yang tidak material dalam pelaporan keuangan dan pengelolaan aset, masih adanya ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan cukup tingginya risiko keterjadian korupsi.			

Sumber: LAKIP IAKN Toraja Tahun 2020 dan Tahun 2021, 2022

Pernyataan ini mengarahkan kita pada gagasan pengawasan dialogis: SPI dan pimpinan tidak hanya berperan sebagai auditor pasca-fakta, melainkan sebagai “pelatih” proses yang secara berkala memfasilitasi check-in, mengidentifikasi risiko lebih dini, serta mendorong corrective action sebelum deviasi membesar. Dengan kata lain, SPI berfungsi sebagai hub komunikasi pengendalian yang menjahit data pelaksanaan (unit) dengan keputusan manajerial (pimpinan) melalui ritme pelaporan yang disepakati.

Temuan kuantitatif mendukung diagnosis di atas. Tabel 4 (Hasil Penilaian Mandiri Maturitas Penyelenggaraan SPIP IAKN Toraja Periode 1 Juli 2021–30 Juni 2022) menunjukkan nilai maturitas 3,641 dengan tingkat “Terdefinisi” (LAKIP IAKN Toraja Tahun 2020 dan Tahun 2021, 2022). Mengacu pada Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016, level ini

menggambarkan bahwa praktik pengendalian telah dibangun dan terdokumentasi, strategi pencapaian kinerja telah disusun, dan kebijakan pengelolaan risiko (termasuk risiko korupsi) telah diimplementasikan di seluruh unit. Namun, catatan pentingnya: belum terdapat evaluasi efektivitas pengendalian dan pengelolaan risiko secara memadai. Dampaknya masih terlihat: sebagian tupoksi belum berjalan efektif, terdapat permasalahan tidak material dalam pelaporan dan pengelolaan aset, ketidakpatuhan pada sebagian peraturan, dan risiko kejadian korupsi yang relatif tinggi.

Dari perspektif pengawasan sebagai komunikasi, diagnosis “Terdefinisi tetapi belum dievaluasi efektivitasnya” menunjukkan adanya gap di sisi loop evaluatif: indikator, jadwal, dan mekanisme umpan balik ada dan terdokumentasi, tetapi rangkaian dialog evaluasi (siapa membaca indikator apa, kapan, melalui kanal apa, dan apa konsekuensi manajerialnya) belum cukup disiplin atau belum memberi tekanan perubahan perilaku. Dengan kata lain, sistem ada, komunikasi sistemik belum sepenuhnya hidup.

Kerangka teori internal control menegaskan peran komunikasi ini. Menurut Committee of Sponsoring Organization (COSO), pengendalian intern adalah “suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan, manajemen, dan pegawai yang dirancang untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai, ketaatan terhadap peraturan yang berlaku” (Susanto, 2013:103). Dalam konteks pemerintah, pengendalian internal adalah “segenap rencana, metode serta kebijakan yang terkoordinasi... untuk mengamankan harta dan menguji ketepatan data akuntansi” (Purwono, 2004:121). Tujuannya meliputi penjagaan kekayaan organisasi, keandalan data, efisiensi, dan kepatuhan kebijakan (Mulyadi, 2014:163). PP No. 60 Tahun 2008 dan Permendagri No. 4 Tahun 2008 mempertegas SPIP sebagai sistem untuk memastikan efektivitas/efisiensi, keandalan pelaporan, pengamanan aset, dan ketaatan peraturan. Semua konsep ini mensyaratkan komunikasi yang ajek indikator yang disepakati, ritme pelaporan, dan aturan tindak lanjut bukan sekadar formulir yang diisi.

Dari sisi manajemen pemerintahan, pengawasan harus memfokuskan diri pada hal-hal yang kritis bagi pencapaian tujuan, tidak berhenti pada pengukuran semata. Ia harus menjelaskan mengapa penyimpangan terjadi dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya. Dalam pengertian itu, pengawasan identik dengan problem-solving communication. Winardi (2000:585) menegaskan pengawasan sebagai keseluruhan kegiatan untuk memastikan hasil aktual sesuai rencana. Dengan demikian, komunikasi pengawasan harus menghasilkan informasi bermakna (bukan sekadar angka), mendorong makna bersama atas deviasi, dan memantik keputusan yang konsisten dengan kebijakan.

Berangkat dari kerangka di atas dan konteks IAKN Toraja, berikut desain operasional “Pengawasan Komunikatif” yang langsung dapat diturunkan ke praktik:

- Parameter & peta indikator yang komunikatif. Setiap program menetapkan indikator kunci (keluaran, outcome antara, tenggat) lengkap dengan definisi operasional, sumber data, penanggung jawab, dan ambang deviasi (mis. keterlambatan >20%). Parameter ditulis dalam lembar satu halaman yang gampang dibaca lintas unit. Ritme pemantauan berjenjang (cadence). Mingguan: check-in operasional (status pekerjaan, hambatan segera, kebutuhan dukungan). Bulanan: rapat kinerja unit (realisasi vs rencana, deviasi, aksi koreksi). Triwulanan: tinjauan strategis (perubahan asumsi, kebutuhan revisi rencana).
- Setiap pertemuan diwajibkan menghasilkan progress brief ringkas (status, deviasi, akar masalah, rencana perbaikan, penanggung jawab, due date).

- Aturan kanal & decision log. Keputusan strategis (perubahan ruang lingkup, realokasi) melalui rapat resmi + notulen + memo keputusan; koordinasi operasional melalui kanal cepat dengan jejak ringkas dalam decision log (siapa memutuskan apa, kapan, alasan, konsekuensi). Ini mengurangi risiko “keputusan menguap” atau “perintah tanpa jejak”.
- Mekanisme early warning & eskalasi. Ketika indikator melampaui ambang, penanggung jawab wajib mengirim brief ke pimpinan dan SPI dalam ≤ 48 jam. SPI memfasilitasi troubleshooting lintas unit. Dengan demikian, SPI bertransformasi dari pemeriksa di ujung menjadi enabler kontrol di tengah jalan.
- Dashboard transparansi internal. Untuk pos kunci (belanja barang/modal, pengadaan, beasiswa), tampilkan rencana vs realisasi, aging, dan risiko pada dashboard yang dapat diakses pimpinan/unit terkait. Transparansi menciptakan tekanan sosial positif untuk disiplin pelaporan dan mempercepat sensemaking bersama.
- Siklus evaluasi efektivitas pengendalian. Menjawab temuan maturitas SPIP “Terdefinisi namun belum dievaluasi”, tetapkan siklus evaluasi enam bulanan: uji apakah kontrol yang dirancang sungguh menurunkan deviasi/risiko; revisi kontrol bila tidak efektif. Hasil evaluasi didokumentasikan dan dikomunikasikan sebagai lessons learned.
- Kolaborasi SPI–Unit (coaching clinic). SPI mengadakan clinic tematik (mis. pengadaan, beasiswa, perjalanan dinas) untuk memetakan risiko dan menyusun checklist kontrol praktis. Pendekatan ini mendekatkan SPI sebagai mitra, bukan semata auditor.
- Peneguhan mandat & keseimbangan gaya kepemimpinan. Pemberian “ruang seluas-luasnya” kepada pegawai penting bagi budaya kerja yang sehat, tetapi tidak identik dengan absennya kontrol. Dalam situasi tertentu misal deviasi berulang pimpinan perlu menggunakan otoritas formal untuk menegakkan disiplin komunikasi (jadwal, format, pelaporan). Keseimbangan antara demokrasi (kepercayaan) dan otoritas (ketegasan) menjadikan pengawasan efektif tanpa mematikan inisiatif.
- Integrasi dengan SPIP & kebijakan. Seluruh mekanisme di atas diikat pada kerangka PP No. 60 Tahun 2008 dan Permendagri No. 4 Tahun 2008 serta dituangkan dalam SOP internal, sehingga setiap kontrol memiliki dasar hukum/prosedural yang jelas. SPI memastikan konsistensi penerapan lintas unit.
- Penguatan peran atasan langsung. Merujuk Kadarisman (2013:172), karyawan yang menerima arahan dan bimbingan berkelanjutan lebih kecil peluangnya melakukan kesalahan. Karena itu, atasan langsung harus diposisikan sebagai garda depan pengawasan harian: memantau kemajuan, memberi umpan balik, dan mengaktifkan eskalasi bila diperlukan.

Implementasi desain di atas akan menutup jurang antara sistem yang “terdefinisi” dan sistem yang efektif. Pertama, ritme pemantauan mencegah injury-time oversight karena feedback loop terjadi sejak awal. Kedua, early warning dan decision log menciptakan jejak keputusan yang rapi, memudahkan audit dan pembelajaran. Ketiga, evaluasi efektivitas kontrol menjawab catatan dalam Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016 bahwa organisasi pada level Terdefinisi kerap belum menilai apakah kontrolnya bekerja. Keempat, kolaborasi SPI–unit mengubah citra pengawasan dari “mencari salah” menjadi membangun kemampuan.

Pada titik ini, perlu ditegaskan bahwa pengawasan yang efektif adalah pengawasan yang komunikatif. Ia menampilkan informasi yang relevan, timely, dan dapat ditindaklanjuti;

mempertemukan pelaksana dengan pengambil keputusan dalam forum yang ritmis; dan memulangkan hasil evaluasi ke perbaikan proses. Sistem pengawasan yang baik tidak sekadar menunjukkan penyimpangan, tetapi juga menjelaskan sebab dan menawarkan jalan perbaikan sejalan dengan mandat agar pengawasan mendukung pengambilan keputusan, bukan hanya pelaporan. Karena itu, keberhasilan pengawasan tidak hanya diukur oleh tebalnya berkas laporan atau banyaknya temuannya, melainkan oleh perubahan perilaku proses: deviasi menurun, keputusan lebih dini, aset lebih aman, data lebih andal, efisiensi meningkat, dan kepatuhan kebijakan terjaga (Purwono, 2004:121; Mulyadi, 2014:163; Susanto, 2013:103; PP No. 60/2008; Permendagri No. 4/2008).

Akhirnya, jika perencanaan menyediakan arsitektur pesan dan pelaksanaan menerjemahkannya ke tindakan, maka pengawasan memastikan arsitektur dan tindakan itu berdialog secara berkelanjutan. Ia menetapkan garis dasar, merancang sistem umpan balik, membandingkan kinerja aktual dengan rencana, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengamankan koreksi tepat seperti yang ditekankan Winardi (2000:585). Dalam bingkai akuntabilitas pengelolaan keuangan IAKN Toraja, memperlakukan pengawasan sebagai praktik komunikasi menghindarkan organisasi dari jebakan pemeriksaan di “detik-detik akhir”, sekaligus mengubah kontrol menjadi mesin pembelajaran institusional. Dengan demikian, mandat normatif (PMA No. 25/2020), sistemik (SPIP PP No. 60/2008; Permendagri No. 4/2008), dan manajerial (COSO; Purwono; Mulyadi) bertemu dalam praktik sehari-hari: rapat yang ritmis, laporan yang bermakna, keputusan yang tercatat, dan budaya bertanggung jawab yang tumbuh karena komunikasi pengawasan dirancang dan dijalankan secara konsisten.

Pertanggungjawaban

Pada hakikatnya, setiap organisasi publik merupakan jejaring pusat-pusat pertanggungjawaban yang direpresentasikan dalam kotak-kotak bagan organisasi. Masing-masing pusat memegang wewenang dan tanggung jawab yang dirumuskan melalui mandat struktural, target kinerja, serta mekanisme pelaporan yang dapat diaudit. Dalam konteks IAKN Toraja, pengelolaan keuangan dan kinerja bukan hanya urusan akunting dan prosedur, tetapi juga praktik komunikasi: bagaimana setiap pusat menyusun, menyampaikan, dan mempertanggungjawabkan informasi kinerja sehingga dapat dipakai untuk mengambil keputusan, mengoreksi deviasi, dan menjaga akuntabilitas. Kesadaran institusional atas pentingnya pertanggungjawaban tergambar dari pernyataan pimpinan puncak. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Dr. Joni Tapingku, M.Th selaku Rektor IAKN Toraja dan Bapak Dr. Abraham Sere Tanggulungan, M.Si. selaku Wakil Rektor IAKN Toraja bahwa:

“Kita ketahui bersama bahwa sudah 5 Tahun terakhir ini Institusi kita (IAKN Toraja) kan mendapat penilaian WTP dari BPK. Jadi amanlah untuk pertanggungjawaban yang telah kita buat selama ini. Namun, memang Saya lihat luar biasa kerja keras para pegawai di bidang keuangan untuk mewujudkan laporan pertanggungjawaban yang memadai”.

(Wawancara pada hari Senin 11 Juli 2022 dan Selasa 26 Juli 2022)

Pernyataan tersebut menegaskan dua hal. Pertama, rekam jejak WTP berturut-turut dari BPK dalam lima tahun terakhir menjadi indikator kuat tertib administrasi dan kepatuhan pelaporan. Kedua, capaian tersebut tidak terlepas dari upaya intensif unit-unit pengelola keuangan dalam menyiapkan dokumentasi pertanggungjawaban yang memadai. Di titik ini, WTP dapat dibaca sebagai “kualitas dokumenter” akuntabilitas; namun, seperti ditunjukkan

pada bagian sebelumnya, konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan tetap menuntut orkestrasi komunikasi lintas pusat pertanggungjawaban agar narasi laporan selaras dengan realitas program.

Tabel 5. Catatan Akhir Laporan Keuangan IAKN Toraja Tahun 2021

No	Uraian	Keterangan
1	Kejadian-Kejadian Setelah tanggal Neraca	Tidak ditemukan kejadian penting lainnya setelah tanggal neraca
2	Temuan dan Tindak Lanjut Temuan BPK	Tidak Ada Temuan
3	Pengungkapan Lainnya	Tidak terdapat pengungkapan lainnya pada lampiran Catatan Atas Laporan Keuangan

Sumber: CALK IAKN Toraja Tahun 2021, 2022

Bukti formal tertuang dalam Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) IAKN Toraja Tahun 2021. Tabel 5 menunjukkan: tidak terdapat kejadian penting setelah tanggal neraca, tidak ada temuan BPK, dan tidak ada pengungkapan lainnya pada lampiran CALK (Sumber: CALK IAKN Toraja Tahun 2021, 2022). Laporan keuangan untuk periode yang berakhir pada 31 Desember 2021 disusun melalui Sistem Akuntansi Instansi (SAI) gabungan proses manual dan terkomputerisasi sejak pendataan, pengumpulan, peringkasan, hingga pelaporan kondisi keuangan dan operasional. Dari perspektif komunikasi pertanggungjawaban, SAI berfungsi sebagai infrastruktur pesan yang menstandarkan aliran data, format, dan bukti, sehingga informasi yang sampai ke pengambil keputusan memiliki keterbandingan, keterlusuran, dan kredibilitas. Selanjutnya hasil wawancara terhadap Ibu Estuningsih, S.H., M.M. selaku Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Keuangan IAKN Toraja, Ibu Yulianti Duma, SE. selaku Kepala Sub Koordinator Pengelola Keuangan dan Akuntansi (PKA) IAKN Toraja, dan Bapak Amba Rerung Allo, S.E. selaku Pengelola Anggaran IAKN Toraja, bahwa:

“Ini yang menjadi bomerang bagi kita karena jika dilihat capaian dan penilaian dari BPK, sudah 5 Tahun Institusi ini (IAKN Toraja) memperoleh penilaian WTP dari BPK. Tentu orang dari luar IAKN Toraja sendiri akan berfikir bahwa betapa tertib administrasinya kita ini. Namun, perlu kita ketahui bersama bahwa dibalik prestasi itu, ada teman-teman pengelola anggaran yang kerja keras untuk menyiapkan dokumen laporan kegiatan secara maksimal sehingga memperoleh capaian tersebut. Padahal, sebagaimana telah kita jelaskan sebelumnya bahwa kadangkala pelaksanaan kegiatan/program yang tidak sesuai dengan dengan perencanaan sehingga harus menyesuaikan ulang dengan dokumen perencanaan kegiatan. Tentu dalam mempersiapkan dokumen pertanggungjawabannya juga bukanlah hal yang mudah”.

(Wawancara pada hari Rabu 13 Juli 2022, Selasa 26 Juli 2022, dan Jumat 29 Juli 2022)

Kutipan ini menegaskan ketegangan komunikatif yang kerap muncul dalam organisasi publik: laporan mesti rapi dan konsisten, sementara hasil pelaksanaan kadang menuntut penyesuaian dokumen agar selaras dengan dinamika lapangan. Agar ketegangan tersebut tidak menjadi “bumerang”, dibutuhkan arsitektur komunikasi pertanggungjawaban jadwal pelaporan yang ritmis, ringkasan eksekutif standar per kegiatan, decision log atas perubahan, dan protokol eskalasi yang jelas sehingga perubahan dapat ditata, ditelusuri, dan dipertanggungjawabkan tanpa meningkatkan biaya koordinasi secara berlebihan.

Secara teoritis, kerangka pusat pertanggungjawaban memperjelas locus tugas dan akuntabilitas. Anthony dan Govindarajan menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban

adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan (Anthony, 2012:170). Artinya, setiap pusat memiliki pemimpin dengan wewenang penganggaran pada unitnya dan tanggung jawab atas hasil yang dicapai. Organisasi sebagai keseluruhan adalah agregasi dari pusat-pusat ini, biasanya digambarkan dalam piramida hierarki: tingkat teratas (departemen/unit bisnis/divisi) memegang wewenang terbesar, sedangkan unit/seksi di tingkat bawah memegang tanggung jawab yang lebih sempit namun spesifik. Dari sisi komunikasi, model ini menuntut alur pesan vertikal dan horizontal yang jelas tujuan strategis harus diturunkan menjadi instruksi operasional yang dipahami, dan capaian operasional harus naik kembali sebagai informasi pertanggungjawaban yang reliabel.

Pengukuran keuangan menjadi pilar dari proses ini. Pengukuran adalah penetapan nilai moneter untuk pengakuan pos-pos dalam laporan keuangan. Dasar penilaian yang lazim digunakan adalah biaya historis: aset diakui sebesar sumber daya ekonomik yang dikeluarkan atau nilai wajar imbalan yang dibayarkan; kewajiban diakui sebesar nilai wajar sumber daya ekonomik yang digunakan pemerintah untuk memenuhinya. Pos penutup dinyatakan dalam Rupiah; transaksi dalam mata uang asing terlebih dahulu dikonversi ke Rupiah. Standar ini memberi bahasa bersama bagi pusat-pusat pertanggungjawaban: angka-angka yang setara makna lintas unit, waktu, dan auditor sehingga memudahkan penilaian kinerja dan akuntabilitas.

Lebih jauh, akuntansi pertanggungjawaban memperkaya fungsi koordinasi dan kontrol. Keuntungan utamanya adalah terciptanya Sistem Informasi Akuntansi pada tiap pusat pertanggungjawaban yang menyajikan informasi prospektif (untuk penganggaran) dan historis (untuk evaluasi kinerja dan motivasi kepemimpinan) (Mulyadi, 2001:31). Informasi prospektif memastikan rencana memiliki dasar realistis dan trade-off sumber daya yang transparan; informasi historis menyediakan umpan balik atas capaian, efisiensi, dan kepatuhan bahan baku diskursus pengendalian internal.

Kerangka hukum nasional mempertegas pentingnya perspektif kinerja. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004, Pasal 4 ayat (3), mendefinisikan pemeriksaan kinerja sebagai pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang mencakup aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Penjelasannya menekankan bahwa pemeriksaan kinerja lazim dilakukan untuk kepentingan manajemen oleh aparat pengawasan intern pemerintah. Dalam praktik, audit ekonomi dan efisiensi beririsan dengan management/operational audit, sedangkan audit efektivitas dekat dengan program audit. Perbedaan ini penting: WTP menilai kewajaran penyajian laporan (kepatuhan dan keterandalan penyajian), sementara audit kinerja menilai apakah sumber daya digunakan tepat (ekonomis), tidak boros (efisien), dan mencapai hasil (efektif). Dengan demikian, WTP adalah prasyarat, bukan puncak akuntabilitas; organisasi tetap perlu memastikan bahwa pesan kinerja tujuan, indikator, dan hasil terkoneksi secara meyakinkan.

Mengintegrasikan seluruh unsur di atas, pertanggungjawaban yang berkelanjutan di IAKN Toraja mensyaratkan tiga penguatan. Pertama, pemetaan pusat pertanggungjawaban sebagai peta komunikasi: setiap kotak struktur tidak hanya memegang anggaran, tetapi juga mandat pesan apa yang wajib dilaporkan, seberapa sering, melalui kanal apa, dan ambang deviasi yang memicu eskalasi. Kedua, harmonisasi SAI dengan narasi program: setiap transaksi dan bukti harus ditautkan pada tujuan dan indikator program, sehingga laporan keuangan dan laporan kinerja saling menjelaskan, bukan berdiri sendiri. Ketiga, orkestrasi audit kinerja: perangkat management/operational audit dan program audit dipakai tidak hanya untuk

kepatuhan, melainkan untuk perbaikan proses menemukan bottleneck komunikasi, memperjelas peran, dan memperbaiki mekanisme umpan balik.

Dengan demikian, ketika pimpinan menegaskan rekam jejak WTP dan para pelaksana mengakui kerja keras di baliknya, diskursus pertanggungjawaban yang sehat harus bergerak dari sekadar kelengkapan dokumen menuju koherensi komunikasi kinerja. Capaian WTP tetap dihargai sebagai simbol tertib pengelolaan; namun, penguatan akuntansi pertanggungjawaban per pusat, disiplin pengukuran berbasis biaya historis, dan pelaksanaan audit kinerja sesuai UU No. 15 Tahun 2004 memastikan bahwa setiap angka berbicara: apa yang direncanakan, apa yang dilakukan, apa yang dicapai, dan bagaimana perbaikannya. Di titik inilah pertanggungjawaban benar-benar bekerja bukan semata di laporan akhir, tetapi dalam percakapan organisasi yang berlangsung terus-menerus di antara pusat-pusat tanggung jawab.

KESIMPULAN

Penelitian ini mereposisi akuntabilitas pengelolaan keuangan IAKN Toraja sebagai praktik komunikasi yang menjahit tiga simpul utama perencanaan pesan, koordinasi pelaksanaan, dan pengawasan agar rencana, tindakan, dan bukti pertanggungjawaban saling koheren. Temuan menunjukkan: (1) arsitektur pesan perencanaan belum sepenuhnya eksplisit (tujuan-indikator-tenggat-peran-kanal), (2) pelaksanaan cenderung reaktif menjelang akhir periode akibat lemahnya cadence koordinasi, aturan kanal, dan early warning, (3) pengawasan berfokus di “injury time” sehingga feedback loop korektif terlambat, sementara (4) capaian WTP lima tahun berturut-turut menandakan kekuatan pelaporan dokumenter, namun transparansi dialogis dan evaluasi efektivitas kontrol (SPIP level “Terdefinisi”) masih perlu ditingkatkan.

Sebagai jawaban, studi ini merekomendasikan “Communication Operating System”: arsitektur pesan yang terdokumentasi, matriks peran/RACI, kalender rapat dan checkpoints berkala, aturan kanal dan decision log, mekanisme early warning dan eskalasi ≤ 48 jam, dashboard progres lintas unit, serta ringkasan pertanggungjawaban yang ramah publik. Integrasi perangkat ini mengalihkan pengawasan dari reaktif menjadi preventif, menekan deviasi, dan memperkuat akuntabilitas yang dapat diaudit sekaligus dipahami pemangku kepentingan. Kontribusi konseptualnya adalah lensa komunikasi organisasi untuk membaca akuntabilitas sektor publik; kontribusi praktisnya berupa indikator operasional yang dapat langsung diadopsi sebagai standar kerja harian.

REFERENSI

- Ali, M., 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta Timur: PT. Multicerdas Publishing.
- Aliyah dan Nahar, 2012. *Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Daerah dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Daerah Terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Jepara*. Jurnal Akuntansi & Auditing. Vol. 8 No. 2. Hlm. 137-150.
- Anthony, N., 2012. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian, I., 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, A., 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Haliah and Nirwana, 2019. *The Development of Good Governance Model for Performance Improvement*. International Journal of Excellence in Government. 1(1). 21–36.

- Kadarisman, M., 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali.
- Mulyadi, 2014. *Sistem Akuntansi. Cetakan Keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta.
- Siagian, S., P., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kelima Belas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solihin, A., 2012. *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susanto, A., 2013. *Sistem Informasi Akuntansi, Struktur-Pengendalian-Resiko-Pengembangan. Edisi Perdana*. Bandung: Lingga Jaya.
- Terry, R. G., dan Rue, W. L., 2003. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tjokroadmudjoyo, 2014. *Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Pendidikan Agama Islam Terhadap Guru Pendidikan Agama Islam*. Lampung: Universitas Lampung.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.