

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBIAYAAN SURAT BERHARGA SYARIAH
NEGARA DI KEMENTERIAN AGAMA**

Diky Pramudita¹, Bahrullah Akbar², Marja Sinurat³

^{1,2,3}Prodi Magister Terapan Ilmu Pemerintahan, IPDN Jakarta

Email Korespondensi: pramuditadiky@gmail.com

Email: bahrullah.akbar@ipdn.ac.id; marjasinurat@ipdn.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the State Sharia Securities (SBSN) financing policy within the Ministry of Religious Affairs in supporting the construction of the Teacher Professional Education (PPG) Building at UIN Raden Fatah Palembang. The study employed a descriptive qualitative approach. The analysis was conducted using George C. Edward III's policy implementation theory, which encompasses the dimensions of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The findings indicate that the implementation of the SBSN policy has been relatively effective in accelerating the development of educational infrastructure. The communication dimension was carried out through inter-agency coordination, although challenges remained in the delivery of technical and administrative information. In terms of resources, SBSN financing was able to support the construction process optimally; however, the capacity of human resources still requires improvement. Regarding disposition, policy implementers demonstrated a strong commitment to the success of the program. Meanwhile, the bureaucratic structure was supported by clear regulations and supervisory mechanisms, although complex administrative procedures continued to pose challenges. Supporting factors for policy implementation include regulatory support, government commitment, inter-agency coordination, and the availability of financing. In contrast, inhibiting factors consist of administrative complexity, limited human resource capacity, fragmented bureaucratic coordination, and delays in project implementation. This study concludes that SBSN has made a significant contribution to the development of religious educational infrastructure. Nevertheless, strengthening human resource capacity, simplifying bureaucratic procedures, and enhancing coordination are necessary to improve the effectiveness of its implementation.

Keywords: Policy Implementation; State Sharia Securities (SBSN); Educational Infrastructure.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan pembiayaan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) di Kementerian Agama dalam mendukung pembangunan Gedung Pendidikan Profesi Guru (PPG) UIN Raden Fatah Palembang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Analisis dilakukan menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang meliputi dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan SBSN telah berjalan cukup efektif dalam mempercepat pembangunan infrastruktur pendidikan. Dimensi komunikasi terlaksana melalui koordinasi antarinstansi, meskipun masih terdapat kendala pada penyampaian informasi teknis dan administratif. Dari aspek sumber daya, pembiayaan SBSN mampu mendukung pembangunan secara optimal, namun kapasitas sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan. Pada aspek disposisi, pelaksana kebijakan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan program. Sementara itu, struktur birokrasi telah didukung regulasi dan mekanisme pengawasan yang jelas, meskipun prosedur administrasi yang kompleks masih menjadi hambatan. Faktor pendukung implementasi meliputi dukungan regulasi, komitmen pemerintah, koordinasi antarinstansi, dan ketersediaan pembiayaan. Adapun faktor penghambat mencakup kompleksitas administrasi, keterbatasan sumber daya manusia, fragmentasi koordinasi birokrasi, dan keterlambatan pelaksanaan proyek. Penelitian

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

316

Indexed



ini menyimpulkan bahwa SBSN berkontribusi signifikan terhadap pembangunan infrastruktur pendidikan keagamaan, namun memerlukan penguatan kapasitas SDM, penyederhanaan birokrasi dan peningkatan koordinasi untuk meningkatkan efektivitas implementasinya.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan; Surat Berharga Syariah Negara (SBSN); Infrastruktur Pendidikan.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana strategis dalam membentuk kualitas manusia Indonesia yang beriman, berilmu, dan berakhlak. Melalui pendidikan, manusia Indonesia mengembangkan potensi intelektual, moral, dan sosialnya agar mampu berperan aktif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Oleh karena itu, pendidikan tidak hanya dipandang sebagai proses transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepentingan publik (Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012: 34)

Sistem pendidikan nasional, manusia Indonesia menempuh pendidikan melalui berbagai jalur dan jenjang, baik pendidikan formal, nonformal, maupun informal. Negara memiliki kewajiban konstitusional untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu dan berkeadilan bagi seluruh warga negara. Upaya tersebut diwujudkan melalui penyusunan kebijakan pendidikan, penyediaan anggaran, serta pembangunan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Pendidikan menjadi fondasi utama dalam membangun daya saing bangsa sekaligus memperkuat kohesi sosial dalam masyarakat yang majemuk (Kementerian Agama, 2021: 18).

Infrastruktur pendidikan yang memadai tidak hanya meningkatkan kualitas layanan pendidikan, tetapi juga memperluas akses masyarakat terhadap pendidikan keagamaan yang bermutu. Namun demikian, pembangunan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan keagamaan memerlukan pembiayaan yang besar dan berkelanjutan. Keterbatasan anggaran konvensional seringkali menjadi kendala dalam memenuhi kebutuhan infrastruktur pendidikan yang terus meningkat. Kondisi ini mendorong pemerintah untuk mengembangkan kebijakan pembiayaan alternatif yang lebih inovatif, efisien, dan berkelanjutan, salah satunya melalui pemanfaatan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) (Kementerian Agama, 2021: 30).

Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) merupakan instrumen pembiayaan negara berbasis prinsip syariah yang digunakan untuk mendukung pembangunan proyek-proyek strategis nasional, termasuk pembangunan sarana dan prasarana pendidikan keagamaan. Melalui skema SBSN berbasis proyek, pembangunan gedung dan fasilitas pendidikan dibiayai dengan menjadikan aset negara sebagai *underlying asset*. Skema ini memungkinkan percepatan pembangunan infrastruktur pendidikan tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian fiskal dan kepatuhan terhadap nilai-nilai syariah (Undang-Undang Nomor 19 Tahun, 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara: 14).

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya mengevaluasi implementasi kebijakan pembiayaan pembangunan infrastruktur pendidikan melalui SBSN agar dapat diketahui sejauh mana kebijakan tersebut berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Meskipun SBSN telah menjadi salah satu instrumen strategis pemerintah dalam mendukung pembangunan sarana dan prasarana pendidikan keagamaan, pelaksanaannya di lapangan masih berpotensi menghadapi berbagai kendala, seperti keterlambatan pelaksanaan proyek, ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi, serta koordinasi antarlembaga yang belum optimal.

Penelitian ini menjadi penting untuk memberikan gambaran empiris mengenai implementasi kebijakan SBSN sekaligus menghasilkan rekomendasi yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan kebijakan pembiayaan pembangunan pendidikan keagamaan di masa mendatang. Selain memberikan kontribusi praktis bagi pemerintah dan pemangku kepentingan, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian akademik mengenai implementasi kebijakan publik di bidang pembiayaan pendidikan berbasis instrumen keuangan syariah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk menganalisis implementasi kebijakan pembiayaan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) pada pembangunan Gedung Pendidikan Profesi Guru (PPG) UIN Raden Fatah Palembang. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang dipilih secara purposive. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode. Analisis penelitian mengacu pada teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

PEMBAHASAN

Pengelolaan dan pelaksanaan SBSN termasuk penerbitan, penjualan, pembelian kembali sebelum jatuh tempo, pelunasan, serta pengelolaan portofolio dan risiko menjadi tanggung jawab Menteri agama sesuai Pasal 18. Dengan demikian, Pemerintah tidak hanya menerbitkan SBSN, tetapi juga aktif mengelola dan mengawasi seluruh siklus penerbitan dan pembayaran, menjamin tata kelola yang baik dan transparan. Pengembangan berbagai alternatif instrumen pembiayaan anggaran negara, khususnya instrumen pembiayaan yang berdasarkan prinsip syariah guna memobilisasi dana publik secara luas telah dilaksanakan oleh pemerintah. Instrumen keuangan yang diterbitkan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, memberikan kepastian hukum, transparan, dan akuntabel (Undang-Undang Nomor 19 Tahun, 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara: 14).

Gambar 1: Arah Kebijakan Pembangunan SBSN



Sumber: Diolah oleh penulis sesuai dengan RPJMN 2025/2029

Pengadaan infrastruktur dimaksudkan berfungsi sebagai pendukung berbagai aktifitas masyarakat sehingga memastikan terjadinya kemudahan dalam melakukan berbagai aktifitas di tengah-tengah masyarakat. Pembangunan tersebut maka pemerintah yang memiliki kekuasaan yang legal formal berdasarkan konstitusi berkewajiban untuk menetapkan kebijakan sebagai bagian dari kebijakan nasional yang terkait dengan pembangunan nasional. Manfaatnya sendiri infrastruktur dalam hal ini sarana dan prasarana memiliki banyak manfaat terutama digunakan sebagai wadah pendidikan gedung.

Pembangunan sarana dan prasarana di lingkungan binaan kementerian agama merupakan bagian dari strategi penting dalam mendukung transformasi kelembagaan menuju Universitas Islam Negeri yang modern dan berorientasi pada integrasi antara ilmu pengetahuan, keislaman, serta nilai-nilai kemanusiaan

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

(Humas UIN Raden Fatah Palembang, 2025: 72). Pelaksanaan pembangunan tersebut masih menghadapi berbagai kendala, antara lain keterlambatan proyek, ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, keterbatasan alokasi anggaran, serta lemahnya koordinasi antar-unit kerja. Kondisi ini berdampak pada efektivitas pemanfaatan anggaran negara dan dapat menurunkan kualitas layanan akademik di lingkungan kampus.

Penggunaan SBSN di Kementerian Agama menunjukkan peningkatan yang berarti dan telah menjadi salah satu sumber utama pembiayaan dalam pembangunan infrastruktur pendidikan agama. Hal ini menunjukkan bahwa SBSN tidak hanya berdimensi finansial, tetapi juga merupakan inovasi dalam kebijakan publik terkait pengelolaan keuangan negara yang berlandaskan prinsip syariah. Secara normatif, pelaksanaan kebijakan pembiayaan melalui SBSN diharapkan dapat meningkatkan pembangunan, mempercepat penyediaan sarana pendidikan, memperluas akses layanan publik, dan memperkuat prinsip transparansi serta akuntabilitas dalam penganggaran negara (Kementerian Agama, 2021).

Pada penerapannya, kebijakan pembiayaan SBSN di Kementerian Agama belum berjalan dengan maksimal. Beberapa permasalahan masih muncul yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan ini. Pada aspek komunikasi, terdapat hambatan dalam penyampaian informasi dari pemerintah pusat kepada unit pelaksana teknis, seperti ketidakjelasan petunjuk teknis, perbedaan interpretasi regulasi, serta lemahnya koordinasi antar unit kerja. Hal ini berakibat pada keterlambatan dalam pengajuan proyek, kesalahan administratif, dan lambatnya realisasi anggaran (Edward III, 1980).

Dalam hal sumber daya, terdapat keterbatasan dalam kompetensi sumber daya manusia mengenai mekanisme teknis pembiayaan SBSN, terutama yang berhubungan dengan perencanaan proyek, pengelolaan BMN, penyusunan dokumen administrasi, dan pelaporan keuangan. Tidak semua unit kerja memiliki tenaga yang memahami secara menyeluruh tata kelola SBSN, sehingga sering kali terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan proyek. Di samping itu, kurangnya dukungan data, sistem informasi, dan pendampingan teknis juga menurunkan penerapan kebijakan.

Dari sudut pandang sikap atau perilaku pelaksana kebijakan, terdapat masih rendahnya komitmen, kesiapan, serta perhatian birokrasi terhadap pentingnya pembangunan yang berdasarkan SBSN. Penempatan pegawai yang sering kali tidak didasarkan pada kompetensi, kurangnya insentif bagi para pengelola proyek, serta budaya administratif yang lebih fokus pada prosedur daripada hasil akhirnya menjadi penghalang dalam pemaksimalan pelaksanaan kebijakan.

Berterkait dengan struktur birokrasi, terdapat fragmentasi kewenangan antara berbagai instansi seperti Kementerian Keuangan, Bappenas, Kementerian Agama, dan unit pelaksana yang sering mengakibatkan overlapping dalam koordinasi dan memperpanjang proses birokrasi. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum sepenuhnya bersatu juga membuat proses implementasi menjadi tidak efisien. Sebagai akibatnya, pembangunan infrastruktur yang seharusnya bisa dipercepat justru mengalami keterlambatan, penyesuaian anggaran yang berkali-kali, serta potensi kurang optimal dalam pemanfaatan aset negara.

Masalah yang ada menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pembiayaan SBSN tidak hanya terkait dengan aspek finansial saja, tetapi juga berhubungan dengan kapasitas lembaga, kualitas sumber daya manusia, efektivitas koordinasi dalam birokrasi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan. Jika situasi ini tidak segera diatasi, maka tujuan utama pemanfaatan SBSN sebagai alat untuk mempercepat pembangunan dan memperkuat layanan pendidikan keagamaan tidak bisa dicapai dengan baik.

Penggunaan SBSN di Kementerian Agama menunjukkan peningkatan yang berarti dan telah menjadi salah satu sumber utama pembiayaan dalam pembangunan infrastruktur pendidikan agama. Hal ini menunjukkan bahwa SBSN tidak hanya berdimensi finansial, tetapi juga merupakan inovasi dalam kebijakan publik terkait pengelolaan keuangan negara yang berlandaskan prinsip syariah. Secara normatif, pelaksanaan kebijakan pembiayaan melalui SBSN diharapkan dapat meningkatkan pembangunan, mempercepat penyediaan sarana pendidikan, memperluas akses layanan publik, dan memperkuat prinsip transparansi serta akuntabilitas dalam penganggaran negara (Kementerian Agama, 2021).

Pada penerapannya, kebijakan pembiayaan SBSN di Kementerian Agama belum berjalan dengan

maksimal. Beberapa permasalahan masih muncul yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan ini. Pada aspek komunikasi, terdapat hambatan dalam penyampaian informasi dari pemerintah pusat kepada unit pelaksana teknis, seperti ketidakjelasan petunjuk teknis, perbedaan interpretasi regulasi, serta lemahnya koordinasi antar unit kerja. Hal ini berakibat pada keterlambatan dalam pengajuan proyek, kesalahan administratif, dan lambatnya realisasi anggaran (Edward III, 1980).

Dalam hal sumber daya, terdapat keterbatasan dalam kompetensi sumber daya manusia mengenai mekanisme teknis pembiayaan SBSN, terutama yang berhubungan dengan perencanaan proyek, pengelolaan BMN, penyusunan dokumen administrasi, dan pelaporan keuangan. Tidak semua unit kerja memiliki tenaga yang memahami secara menyeluruh tata kelola SBSN, sehingga sering kali terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan proyek. Di samping itu, kurangnya dukungan data, sistem informasi, dan pendampingan teknis juga menurunkan penerapan kebijakan.

Dari sudut pandang sikap atau perilaku pelaksana kebijakan, terdapat masih rendahnya komitmen, kesiapan, serta perhatian birokrasi terhadap pentingnya pembangunan yang berdasarkan SBSN. Penempatan pegawai yang sering kali tidak didasarkan pada kompetensi, kurangnya insentif bagi para pengelola proyek, serta budaya administratif yang lebih fokus pada prosedur daripada hasil akhirnya menjadi penghalang dalam pemaksimalan pelaksanaan kebijakan.

Berterkait dengan struktur birokrasi, terdapat fragmentasi kewenangan antara berbagai instansi seperti Kementerian Keuangan, Bappenas, Kementerian Agama, dan unit pelaksana yang sering mengakibatkan overlapping dalam koordinasi dan memperpanjang proses birokrasi. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum sepenuhnya bersatu juga membuat proses implementasi menjadi tidak efisien. Sebagai akibatnya, pembangunan infrastruktur yang seharusnya bisa dipercepat justru mengalami keterlambatan, penyesuaian anggaran yang berkali-kali, serta potensi kurang optimal dalam pemanfaatan aset negara.

Implementasi Kebijakan Pembiayaan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) di UIN Raden Fatah Palembang

Pengelolaan SBSN untuk pembangunan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) atau sukuk negara merupakan instrumen pembiayaan pembangunan yang diterbitkan pemerintah berdasarkan prinsip syariah. Dalam praktiknya, SBSN digunakan untuk membiayai berbagai proyek infrastruktur yang memiliki manfaat publik, seperti pembangunan gedung pendidikan, rumah sakit, jalan, jembatan, jalur kereta api, dan sarana transportasi lainnya.

SBSN berfungsi sebagai sumber pembiayaan yang memungkinkan pemerintah membangun fasilitas pendidikan secara lebih cepat tanpa harus sepenuhnya bergantung pada alokasi APBN reguler. Melalui skema ini, pembangunan gedung perkuliahan, laboratorium, perpustakaan, maupun fasilitas pendukung lainnya dapat dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan institusi. Contohnya, pembangunan gedung perkuliahan pada banyak Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN), termasuk proyek di lingkungan UIN, banyak didanai melalui SBSN.

Jika dalam pembangunan jalan dan infrastruktur transportasi, SBSN digunakan untuk membiayai pembangunan maupun peningkatan kualitas jalan guna mendukung konektivitas wilayah. Jalan yang dibangun melalui SBSN bertujuan meningkatkan mobilitas masyarakat, memperlancar distribusi barang dan jasa, menurunkan biaya logistik, serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Dengan demikian, manfaat SBSN tidak hanya dirasakan oleh pengguna langsung, tetapi juga memberikan dampak ekonomi yang lebih luas bagi masyarakat.

Pengelolaan SBSN melibatkan koordinasi berbagai aktor, seperti Kementerian Keuangan, Kementerian PPN/Bappenas, kementerian/lembaga pengguna anggaran, serta pihak pelaksana konstruksi. Oleh karena itu, keberhasilan proyek SBSN sangat dipengaruhi oleh efektivitas perencanaan, komunikasi antarinstansi, pengawasan, dan akuntabilitas pelaksanaan proyek.

Tabel 1: Perbedaan SBSN dengan Pembiayaan Konvensional

Aspek	SBSN (Sukuk Negara)	Pembiayaan Konvensional
Dasar Hukum	Berdasarkan prinsip syariah dan UU SBSN	Berdasarkan sistem keuangan konvensional dan UU Keuangan Negara
Mekanisme Imbal Hasil	Menggunakan imbalan (ujrah/fee) atau bagi hasil sesuai akad syariah	Menggunakan bunga (interest)
Underlying Asset	Harus memiliki aset dasar (underlying asset) berupa BMN atau proyek	Tidak wajib memiliki aset dasar
Prinsip Transaksi	Bebas riba, gharar, dan maysir	Berbasis hubungan utang-piutang dengan bunga
Tujuan Pembiayaan	Fokus pada pembiayaan aset atau proyek yang produktif dan halal	Dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan pembiayaan negara
Pengawasan	Diawasi oleh otoritas keuangan dan Dewan Syariah	Diawasi oleh otoritas keuangan konvensional
Kepemilikan Aset	Investor memiliki hak manfaat atas aset yang menjadi dasar sukuk	Investor hanya bertindak sebagai pemberi pinjaman kepada negara

Sumber: Diolah oleh penulis sesuai dengan prinsip SBSN

Secara substantif, perbedaan utama antara SBSN dan pembiayaan konvensional terletak pada prinsip syariah dan keberadaan underlying asset. Pada SBSN, dana yang dihimpun harus dikaitkan dengan aset atau proyek nyata sehingga penggunaannya lebih terukur dan transparan. Sebaliknya, pada pembiayaan konvensional, hubungan yang terbentuk adalah hubungan utang-piutang dengan pembayaran bunga tanpa mensyaratkan adanya aset tertentu sebagai dasar transaksi. Pembangunan gedung UIN Raden Fatah Palembang, penggunaan SBSN menunjukkan komitmen pemerintah untuk menghadirkan pembiayaan infrastruktur pendidikan yang tidak hanya efektif dari sisi fiskal, tetapi juga sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi syariah. Selain mempercepat pembangunan fasilitas pendidikan, skema SBSN juga memperkuat akuntabilitas penggunaan anggaran karena setiap proyek harus memiliki aset dan manfaat yang jelas bagi masyarakat.

Implementasi kebijakan pembiayaan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) di UIN Raden Fatah Palembang merupakan bagian dari pelaksanaan kebijakan pembangunan nasional di sektor pendidikan keagamaan yang dilaksanakan melalui mekanisme pembiayaan negara berbasis prinsip syariah. Kebijakan tersebut tidak hanya bertujuan mempercepat pembangunan sarana dan prasarana pendidikan, tetapi juga menjadi instrumen strategis pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerataan akses pendidikan, serta penguatan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan.

Penelitian ini, implementasi kebijakan pembiayaan SBSN dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang menekankan empat variabel utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu komunikasi (communication), sumber daya (resources), disposisi (disposition), dan struktur birokrasi (bureaucratic structure). Keempat variabel tersebut memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam menentukan efektivitas pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana pendidikan melalui pembiayaan SBSN di lingkungan UIN Raden Fatah Palembang.

Pelaksanaan pembangunan Gedung Pendidikan Profesi Guru (PPG) melalui pembiayaan SBSN menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif dan teknis pembangunan, tetapi juga menyangkut koordinasi kelembagaan, kesiapan sumber daya manusia, pola komunikasi birokrasi, serta komitmen pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, analisis implementasi kebijakan perlu dilakukan secara komprehensif agar dapat menggambarkan kondisi nyata pelaksanaan pembangunan di lapangan.

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan publik karena menentukan bagaimana suatu kebijakan dipahami, diterjemahkan, dan dilaksanakan oleh para pelaksana di tingkat organisasi maupun lapangan. Dalam perspektif Edward III, keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Komunikasi yang baik akan menciptakan kesamaan pemahaman mengenai tujuan kebijakan, prosedur pelaksanaan, pembagian tugas, serta mekanisme pertanggungjawaban.

Pada implementasi kebijakan pembiayaan SBSN di UIN Raden Fatah Palembang, komunikasi dilakukan melalui berbagai mekanisme formal maupun informal yang melibatkan Kementerian Agama Republik Indonesia, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, pihak universitas, konsultan perencanaan, konsultan pengawas, serta penyedia jasa konstruksi yaitu PT Kayla Jaya Abadi.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi dalam pelaksanaan proyek pembangunan Gedung PPG telah berjalan melalui mekanisme rapat koordinasi, penyampaian petunjuk teknis, monitoring pelaksanaan proyek, serta pelaporan perkembangan pekerjaan secara berkala. Komunikasi dilakukan baik secara vertikal antara kementerian dengan universitas maupun secara horizontal antarunit kerja di lingkungan universitas.

Secara normatif, pola komunikasi tersebut bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan pembangunan berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, standar teknis konstruksi, serta mekanisme pengelolaan pembiayaan SBSN. Namun dalam praktiknya, masih ditemukan beberapa kendala komunikasi yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan.

Salah satu kendala utama adalah terjadinya perbedaan pemahaman mengenai prosedur administrasi dan teknis pelaksanaan proyek. Beberapa unit pelaksana masih mengalami kesulitan dalam memahami mekanisme pengajuan administrasi, perubahan jadwal pelaksanaan, serta tata kelola pelaporan penggunaan anggaran SBSN. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam penyampaian dokumen dan proses administrasi pembangunan.

Selain itu, komunikasi antara pihak pusat dan pelaksana teknis di daerah terkadang belum berjalan secara optimal karena adanya perubahan regulasi atau petunjuk teknis yang tidak segera dipahami secara menyeluruh oleh unit pelaksana. Hal ini menunjukkan bahwa transmisi informasi kebijakan masih menghadapi hambatan dalam aspek kejelasan dan konsistensi komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian, dimensi komunikasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan pembiayaan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dalam pembangunan gedung di UIN Raden Fatah Palembang. Komunikasi tidak hanya berlangsung antara pemerintah pusat dan satuan kerja pelaksana, tetapi juga melibatkan berbagai aktor yang terlibat dalam proses pembangunan, mulai dari pimpinan universitas, pejabat pengelola keuangan, pejabat pembuat komitmen, konsultan pengawas, kontraktor pelaksana, hingga masyarakat yang berada di sekitar lokasi pembangunan.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa komunikasi eksternal dengan masyarakat sekitar proyek belum sepenuhnya berjalan optimal. Temuan ini muncul ketika pelaksanaan pembangunan membutuhkan akses jalan tertentu untuk mobilisasi alat berat dan material konstruksi menuju lokasi pekerjaan. Pada tahap awal perencanaan, pelaksana proyek memperkirakan bahwa akses distribusi material dapat dilakukan melalui jalan yang berada di lingkungan masyarakat sekitar kampus. Akan tetapi, sebagian warga menyampaikan keberatan karena khawatir aktivitas pembangunan akan mengganggu lingkungan serta menyebabkan kerusakan jalan yang digunakan masyarakat sehari-hari.

Teori Edward III, komunikasi yang efektif harus memenuhi tiga unsur utama, yaitu *transmission*, *clarity*, dan *consistency*. Pada aspek *transmission*, penyampaian informasi kebijakan telah dilakukan melalui surat edaran, rapat koordinasi, serta sistem pelaporan elektronik. Akan tetapi, efektivitas transmisi informasi masih dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing unit kerja dalam memahami substansi kebijakan.

Pada aspek *clarity*, masih ditemukan ketidakjelasan dalam interpretasi teknis pelaksanaan proyek, khususnya terkait perubahan administrasi, mekanisme revisi anggaran, dan penyesuaian jadwal pekerjaan konstruksi. Ketidakjelasan tersebut menyebabkan sebagian pelaksana mengalami keraguan dalam mengambil keputusan administratif. Sementara pada aspek *consistency*, perubahan kebijakan dan dinamika administrasi penganggaran terkadang menyebabkan ketidakkonsistenan instruksi pelaksanaan di lapangan. Akibatnya, pelaksana proyek harus melakukan berbagai penyesuaian administratif yang mempengaruhi efektivitas pembangunan.

Komunikasi antaraktor pelaksana secara umum tetap berjalan melalui koordinasi intensif antara universitas, kementerian, dan penyedia jasa konstruksi. Intensitas komunikasi tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga kelancaran pembangunan Gedung PPG agar tetap berjalan sesuai target pembangunan. Pada perspektif implementasi kebijakan publik, komunikasi yang efektif sangat menentukan keberhasilan pengelolaan pembangunan berbasis SBSN. Semakin baik koordinasi dan penyampaian informasi antarunit pelaksana, maka semakin besar peluang keberhasilan pembangunan infrastruktur pendidikan secara efektif dan akuntabel.

2. Sumber Daya (*Resources*)

Faktor sumber daya merupakan elemen yang sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Edward III menjelaskan bahwa kebijakan tidak akan dapat dilaksanakan secara efektif apabila tidak didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya informasi, maupun fasilitas pendukung lainnya. Pada implementasi kebijakan pembiayaan SBSN di UIN Raden Fatah Palembang, sumber daya yang terlibat mencakup sumber daya manusia pelaksana proyek, sumber daya finansial melalui pembiayaan SBSN, fasilitas administrasi, sistem pengawasan, serta sarana teknis pembangunan.

Dari aspek *sumber daya manusia*, pelaksanaan pembangunan Gedung PPG melibatkan berbagai pihak seperti pejabat pembuat komitmen (PPK), tim perencana, pengelola keuangan, pengelola BMN, konsultan pengawas, tenaga teknis, serta kontraktor pelaksana dari PT Kayla Jaya Abadi. Keterlibatan berbagai unsur tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan memerlukan kapasitas SDM yang memiliki kompetensi teknis, administratif, dan manajerial. Berdasarkan hasil penelitian, salah satu tantangan utama dalam implementasi kebijakan SBSN adalah masih terbatasnya kapasitas sumber daya manusia dalam memahami tata kelola pembiayaan berbasis SBSN. Tidak semua pelaksana proyek memiliki pemahaman mendalam mengenai mekanisme administrasi SBSN, pengelolaan BMN, maupun sistem pelaporan keuangan negara.

Keterbatasan kompetensi tersebut berdampak pada proses administrasi proyek yang sering mengalami keterlambatan, terutama dalam penyusunan dokumen pelaksanaan, pelaporan progres pekerjaan, serta proses revisi administrasi anggaran. Selain itu, tingginya beban kerja birokrasi juga menyebabkan sebagian pegawai mengalami kesulitan dalam menyesuaikan tugas administratif dengan target pembangunan fisik proyek. Dari aspek sumber daya anggaran, pembiayaan pembangunan Gedung PPG melalui SBSN memberikan dukungan finansial yang relatif memadai bagi pelaksanaan pembangunan infrastruktur kampus. Skema SBSN memungkinkan universitas memperoleh dukungan pembiayaan pembangunan secara lebih besar dibandingkan mekanisme anggaran reguler. Namun demikian, penggunaan anggaran SBSN memiliki prosedur administrasi yang lebih kompleks dibandingkan anggaran konvensional. Proses penganggaran, pencairan dana, hingga pelaporan penggunaan anggaran harus mengikuti ketentuan yang ketat karena berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara berbasis syariah.

Aspek fasilitas dan sarana pendukung, pembangunan Gedung PPG telah didukung dengan penggunaan teknologi konstruksi dan pengawasan proyek yang cukup baik. Akan tetapi, keterbatasan sistem digitalisasi administrasi dan koordinasi lintas unit kerja masih menjadi kendala dalam percepatan pelaksanaan pembangunan. Berdasarkan hasil penelitian, faktor sumber daya menjadi salah satu aspek paling dominan dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pembiayaan SBSN. Semakin

tinggi kapasitas sumber daya manusia dan semakin memadai dukungan fasilitas administrasi, maka pelaksanaan pembangunan akan berjalan lebih efektif, efisien, dan akuntabel.

Berdasarkan hasil penelitian, dimensi sumber daya merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi implementasi kebijakan pembiayaan SBSN dalam pembangunan gedung di UIN Raden Fatah Palembang. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya mencakup ketersediaan anggaran, tetapi juga sumber daya manusia, sarana pendukung, dan aspek keamanan proyek. Dari sisi pendanaan, SBSN terbukti menjadi instrumen pembiayaan yang sangat membantu universitas dalam memenuhi kebutuhan pembangunan infrastruktur pendidikan. Sebelum memperoleh pembiayaan SBSN, berbagai kebutuhan pembangunan gedung mengalami keterbatasan karena ketergantungan pada alokasi APBN reguler yang relatif terbatas. Kehadiran SBSN memberikan ruang fiskal yang lebih besar sehingga pembangunan fasilitas pendidikan dapat direalisasikan.

Namun demikian keterbatasan plafon anggaran masih menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan pembangunan. Pada tahap perencanaan awal, gedung yang dibangun dirancang memiliki kapasitas yang lebih besar dibandingkan hasil pembangunan yang terealisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan riil pembangunan dengan kemampuan pembiayaan yang tersedia. Akibatnya, sebagian kebutuhan ruang yang sebenarnya telah direncanakan belum dapat diwujudkan. Selain persoalan anggaran, penelitian juga menemukan bahwa keamanan proyek menjadi tantangan tersendiri selama pelaksanaan pembangunan berlangsung. Berdasarkan hal dapat dipahami bahwa keberhasilan implementasi SBSN tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran yang tersedia, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pengelola proyek dalam mengelola risiko-risiko lapangan, termasuk risiko keamanan dan perlindungan aset pembangunan.

3. Disposisi (*Disposition*)

Disposisi merupakan sikap, komitmen, dan kesediaan pelaksana kebijakan dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam teori Edward III, disposisi sangat menentukan keberhasilan implementasi karena pelaksana kebijakan merupakan aktor utama yang menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan nyata. Implementasi pembangunan Gedung PPG melalui pembiayaan SBSN di UIN Raden Fatah Palembang, disposisi pelaksana kebijakan terlihat dari tingkat komitmen pimpinan universitas, unit pelaksana proyek, serta pihak kontraktor dalam mendukung keberhasilan pembangunan.

Secara umum pelaksana kebijakan memiliki komitmen yang cukup tinggi dalam mendukung pelaksanaan pembangunan. Hal tersebut terlihat dari adanya upaya koordinasi intensif, pengawasan berkala, serta penyelesaian berbagai kendala administratif dan teknis selama proses pembangunan berlangsung. Dimensi disposisi menunjukkan bahwa para pelaksana kebijakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan pembangunan gedung yang dibiayai melalui SBSN. Komitmen tersebut terlihat dari upaya berbagai pihak untuk tetap menyelesaikan pembangunan meskipun menghadapi berbagai kendala selama pelaksanaan proyek.

Sikap dan komitmen pelaksana telah mendukung implementasi kebijakan SBSN, namun paradigma pengelolaan proyek masih perlu diarahkan pada pencapaian outcome dan manfaat jangka panjang, bukan sekadar pencapaian output fisik pembangunan. Dalam perspektif implementasi kebijakan publik, disposisi pelaksana menjadi faktor penting karena kebijakan yang baik tidak akan berhasil apabila tidak didukung oleh komitmen dan integritas pelaksana kebijakan. Oleh sebab itu, diperlukan penguatan budaya organisasi, peningkatan profesionalisme birokrasi, serta pengembangan sistem penghargaan bagi pengelola proyek pembangunan berbasis SBSN.

4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Struktur birokrasi merupakan mekanisme organisasi yang mengatur pembagian tugas, kewenangan, prosedur kerja, dan koordinasi antarunit pelaksana kebijakan. Edward III menegaskan bahwa struktur birokrasi yang terlalu kompleks dapat menghambat implementasi kebijakan karena memperpanjang rantai

koordinasi dan memperbesar potensi fragmentasi birokrasi. Implementasi kebijakan pembiayaan SBSN di UIN Raden Fatah Palembang, struktur birokrasi melibatkan berbagai institusi mulai dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Kementerian Agama Republik Indonesia, pihak universitas, hingga unit pelaksana proyek dan kontraktor pelaksana.

Struktur birokrasi tersebut menunjukkan bahwa implementasi pembangunan berbasis SBSN memiliki karakter birokrasi yang kompleks karena melibatkan koordinasi lintas kementerian dan lintas unit organisasi. Setiap tahapan pembangunan harus melalui prosedur administrasi, pengawasan, serta mekanisme pelaporan yang ketat. Berdasarkan hasil penelitian, struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan pembiayaan SBSN di UIN Raden Fatah Palembang telah tersusun secara jelas melalui pembagian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab yang diatur dalam berbagai pedoman dan regulasi pemerintah. Struktur tersebut melibatkan Kementerian Agama, universitas, PPK, konsultan pengawas, pengelola keuangan, pengelola aset, dan pelaksana proyek.

Keberadaan struktur birokrasi yang jelas memberikan kepastian mengenai siapa yang bertanggung jawab pada setiap tahapan pembangunan. Hal tersebut juga memudahkan proses pengawasan dan pelaporan penggunaan anggaran SBSN. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa prosedur birokrasi yang cukup panjang sering kali memerlukan waktu yang tidak sedikit ketika terjadi kebutuhan perubahan administrasi maupun penyesuaian teknis di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur birokrasi telah berhasil menjaga prinsip akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana negara. Namun demikian, kompleksitas prosedur administrasi masih menjadi tantangan yang perlu diperbaiki melalui penguatan sistem digital dan penyederhanaan proses koordinasi tanpa mengurangi fungsi pengawasan yang ada. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pembiayaan SBSN dalam pembangunan gedung di UIN Raden Fatah Palembang telah berjalan cukup efektif. Namun terdapat beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki, yaitu penguatan komunikasi dengan masyarakat sekitar proyek, peningkatan kecukupan pembiayaan agar pembangunan dapat sesuai kebutuhan awal, penguatan sistem keamanan proyek untuk mencegah kehilangan material konstruksi, serta penyederhanaan proses birokrasi agar pelaksanaan pembangunan menjadi lebih efisien tanpa mengurangi akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

Salah satu kendala utama dalam struktur birokrasi adalah adanya fragmentasi kewenangan antarunit kerja. Proses pembangunan sering kali memerlukan koordinasi panjang antara unit perencanaan, unit keuangan, pengelola BMN, pejabat pengadaan, serta kementerian terkait. Kondisi ini menyebabkan proses administrasi menjadi lebih lambat dan kurang fleksibel. Selain itu, prosedur administrasi pembangunan SBSN juga relatif kompleks karena setiap tahapan harus mengikuti ketentuan pengelolaan keuangan negara dan prinsip kehati-hatian fiskal. Kompleksitas birokrasi tersebut menyebabkan proses revisi administrasi dan pencairan anggaran memerlukan waktu yang cukup panjang.

Meskipun demikian, struktur birokrasi yang ada juga memberikan manfaat dalam aspek pengawasan dan pengendalian pembangunan. Adanya pembagian tugas dan mekanisme pengawasan berlapis membantu memastikan bahwa pembangunan dilaksanakan sesuai dengan standar teknis, ketentuan hukum, dan prinsip akuntabilitas keuangan negara. Dalam perspektif implementasi kebijakan, struktur birokrasi yang efektif seharusnya mampu menciptakan koordinasi yang efisien tanpa mengurangi fungsi pengawasan. Oleh sebab itu, diperlukan penyederhanaan prosedur administrasi, penguatan sistem koordinasi digital, serta harmonisasi kewenangan antarunit kerja agar implementasi pembangunan berbasis SBSN dapat berjalan lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan pembangunan pendidikan tinggi.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan SBSN

a. Faktor Pendukung

Salah satu faktor utama yang mendukung implementasi kebijakan pembiayaan SBSN di UIN Raden Fatah Palembang adalah adanya dukungan kebijakan pemerintah pusat yang kuat terhadap pembangunan infrastruktur pendidikan tinggi keagamaan. Pemerintah melalui Kementerian Keuangan Republik

Indonesia dan Kementerian Agama Republik Indonesia telah menetapkan SBSN sebagai salah satu instrumen strategis pembiayaan pembangunan nasional.

Pada kebijakan publik, dukungan pemerintah memiliki makna penting karena menunjukkan adanya *political will* atau kehendak politik negara untuk menjadikan pembangunan pendidikan sebagai prioritas pembangunan nasional. Dukungan tersebut tercermin dalam penerbitan berbagai regulasi, pengalokasian anggaran SBSN, serta penetapan proyek pembangunan pendidikan sebagai bagian dari proyek strategis nasional.

Keberadaan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara memberikan dasar hukum yang kuat terhadap implementasi pembiayaan pembangunan berbasis syariah. Regulasi tersebut memperkuat legitimasi penggunaan SBSN sebagai sumber pembiayaan negara yang sah dan dapat digunakan untuk mendukung pembangunan infrastruktur pendidikan.

Secara akademik, keberadaan regulasi yang jelas merupakan prasyarat penting dalam implementasi kebijakan publik. Menurut teori implementasi kebijakan, kepastian regulasi akan menciptakan stabilitas administrasi dan memudahkan organisasi pelaksana dalam menjalankan kebijakan secara terarah. Dalam kasus pembangunan Gedung Pendidikan Profesi Guru (PPG) di UIN Raden Fatah Palembang, dukungan regulasi tersebut memberikan kepastian terhadap mekanisme pembiayaan, pengelolaan proyek, serta sistem pengawasan pembangunan. Selain itu, dukungan pemerintah pusat juga terlihat dari adanya koordinasi lintas kementerian dalam mendukung kelancaran pembangunan proyek SBSN. Pemerintah tidak hanya berperan sebagai regulator, tetapi juga bertindak sebagai fasilitator dan pengawas dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur pendidikan tinggi.

Pada teori *good governance*, dukungan kebijakan pemerintah menunjukkan adanya integrasi antara fungsi pembangunan, pelayanan publik, dan pengelolaan keuangan negara. Hal ini memperlihatkan bahwa pembangunan pendidikan melalui SBSN bukan hanya kegiatan administratif, melainkan bagian dari strategi pembangunan nasional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Faktor yang paling mendukung pembangunan Gedung PPG ini adalah adanya pembiayaan SBSN yang memang sudah dialokasikan oleh pemerintah pusat. Dengan adanya dukungan anggaran tersebut, pembangunan dapat dilaksanakan sesuai kebutuhan universitas tanpa harus menunggu keterbatasan dana dari sumber anggaran lainnya.

Jika dianalisis, faktor pendukung implementasi kebijakan SBSN menunjukkan adanya sinergi yang baik antara aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi sebagaimana dikemukakan oleh Edward III. Dukungan pemerintah pusat melalui skema SBSN memberikan kepastian pendanaan, sedangkan koordinasi antarinstansi mempercepat proses pengambilan keputusan sehingga pembangunan Gedung PPG dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Faktor Penghambat

1) Kompleksitas Administrasi dan Regulasi

Salah satu hambatan utama dalam implementasi kebijakan pembiayaan SBSN adalah kompleksitas administrasi dan regulasi pengelolaan proyek pembangunan. Pembiayaan melalui SBSN memiliki mekanisme administrasi yang lebih ketat dibandingkan pembiayaan konvensional karena berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara berbasis syariah. Proses administrasi pembangunan meliputi tahapan perencanaan proyek, pengajuan dokumen administrasi, pencairan anggaran, pengelolaan BMN, revisi anggaran, serta pelaporan penggunaan dana. Setiap tahapan harus mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan yang cukup kompleks dan melibatkan berbagai lembaga birokrasi.

Pada teori implementasi kebijakan publik, birokrasi yang terlalu kompleks dapat menurunkan efektivitas kebijakan karena memperpanjang jalur koordinasi dan memperbesar potensi keterlambatan pelaksanaan pembangunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksana proyek sering menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan administrasi proyek dengan perubahan regulasi dan petunjuk teknis yang ditetapkan pemerintah pusat. Kondisi ini menyebabkan proses administrasi menjadi lambat dan kurang

fleksibel terhadap kebutuhan pembangunan di lapangan. Kompleksitas birokrasi menunjukkan adanya administrative burden atau beban administratif yang tinggi dalam implementasi kebijakan publik. Apabila tidak diimbangi dengan kapasitas organisasi yang memadai, maka beban birokrasi tersebut akan menjadi penghambat utama efektivitas pembangunan.

2) Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Hambatan berikutnya adalah masih terbatasnya kapasitas sumber daya manusia dalam memahami tata kelola pembiayaan SBSN. Tidak semua pegawai pelaksana memiliki kemampuan teknis dan administratif yang memadai terkait pengelolaan proyek pembangunan berbasis SBSN. Keterbatasan kompetensi terlihat dalam aspek penyusunan dokumen administrasi, pengelolaan BMN, pelaporan keuangan, serta pemahaman terhadap sistem pengadaan barang dan jasa pemerintah. Akibatnya, proses administrasi proyek sering mengalami keterlambatan dan kesalahan teknis. Teori sumber daya organisasi, kualitas sumber daya manusia sangat menentukan efektivitas implementasi kebijakan. Organisasi yang memiliki SDM kompeten akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan menyelesaikan berbagai permasalahan administrasi pembangunan.

Selain itu, rotasi pegawai dan pergantian pejabat pelaksana juga menjadi kendala karena menghambat kontinuitas pelaksanaan proyek. Pergantian personel menyebabkan proses adaptasi ulang terhadap sistem pengelolaan SBSN sehingga mempengaruhi stabilitas implementasi kebijakan.

3) Fragmentasi Koordinasi Birokrasi

Implementasi pembangunan melalui pembiayaan SBSN melibatkan banyak institusi dan unit kerja yang memiliki kewenangan berbeda-beda. Kondisi ini menyebabkan koordinasi birokrasi menjadi kompleks dan rentan terhadap fragmentasi organisasi. Fragmentasi birokrasi terlihat dari panjangnya proses koordinasi antara kementerian pusat, universitas, unit keuangan, pengelola BMN, konsultan pengawas, dan pihak kontraktor. Setiap pengambilan keputusan administratif memerlukan persetujuan dari berbagai unit kerja sehingga memperlambat proses pelaksanaan pembangunan.

Teori implementasi Edward III, fragmentasi birokrasi merupakan salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan karena dapat menyebabkan tumpang tindih kewenangan dan lemahnya koordinasi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang terlalu hierarkis dapat mengurangi fleksibilitas organisasi dalam menjalankan pembangunan. Semakin panjang rantai birokrasi, maka semakin besar potensi keterlambatan pengambilan keputusan.

4) Keterlambatan Pelaksanaan Proyek

Keterlambatan pelaksanaan proyek menjadi salah satu hambatan yang cukup dominan dalam implementasi pembangunan melalui SBSN. Keterlambatan tersebut dipengaruhi oleh faktor administrasi, koordinasi birokrasi, kondisi teknis lapangan, serta perubahan jadwal pelaksanaan pembangunan. Pembangunan Gedung PPG, keterlambatan proyek berdampak terhadap tertundanya pemanfaatan fasilitas pendidikan oleh universitas. Selain itu, keterlambatan pembangunan juga berpotensi menurunkan efisiensi penggunaan anggaran dan meningkatkan biaya operasional proyek.

Secara teoritis, keterlambatan proyek menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pembangunan. Dalam konteks manajemen pembangunan, ketepatan waktu merupakan indikator penting efektivitas implementasi proyek pemerintah.

5) Minimnya Digitalisasi Administrasi

Hambatan lainnya adalah masih terbatasnya penggunaan sistem digital dalam pengelolaan administrasi pembangunan SBSN. Sebagian besar administrasi proyek masih dilakukan secara manual sehingga memperlambat arus informasi dan proses koordinasi organisasi. Minimnya digitalisasi menyebabkan monitoring progres pembangunan, pengelolaan dokumen administrasi, dan pelaporan keuangan menjadi kurang efisien. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa modernisasi birokrasi dalam pengelolaan pembangunan masih perlu diperkuat.

Dimensi reformasi birokrasi, digitalisasi administrasi merupakan bagian penting dari upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan responsif. Oleh sebab itu,

pengembangan sistem administrasi berbasis teknologi informasi menjadi kebutuhan strategis dalam implementasi kebijakan pembiayaan SBSN di masa mendatang. Hambatan implementasi kebijakan SBSN tidak hanya berasal dari aspek teknis pembangunan, tetapi juga dari aspek administratif dan koordinasi yang memerlukan penyelesaian secara berkelanjutan. Jika dianalisis, faktor penghambat tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan SBSN masih menghadapi tantangan dalam aspek sumber daya dan struktur birokrasi. Kompleksitas prosedur administrasi serta dinamika pelaksanaan proyek konstruksi menyebabkan potensi keterlambatan yang dapat mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan pembiayaan pembangunan melalui Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) telah berjalan cukup baik dalam mendukung percepatan pembangunan infrastruktur pendidikan. Berdasarkan teori George C. Edward III, implementasi kebijakan pada aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi telah terlaksana, meskipun masih dihadapkan pada kendala berupa keterbatasan SDM, koordinasi birokrasi yang belum optimal, kompleksitas administrasi, dan keterlambatan pelaksanaan proyek. Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola, koordinasi, dan kapasitas kelembagaan guna meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan SBSN.

REFERENSI

- Agus Ria Kumara. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. *Universitas Ahmad Dahlan*, 3–92.
- Alwasilah, A. C. (2003). *Pokoknya kualitatif: dasar-dasar merancang dan melakukan penelitian kualitatif*. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bumi Aksara.
- Bahrullah akbar. (2016). *Good governance dalam pengelolaan keuangan publik*. BPK RI.
- Bahrullah akbar. (2017). *Audit sektor publik dan pengawasan keuangan negara*. Jakarta: BPK RI. BPK RI.
- Bahrullah akbar. (2020). *Akuntabilitas Keuangan Daerah dan Penguatan Peran BPK RI dalam Tata Kelola Pemerintahan*. (S. Empat (ed.)).
- Bahrullah Akbar. (2019). *Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Negara*. BPK RI.
- Budiarjo, M. (2007). Dasar-dasar Ilmu Politik. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Creswell, J. W., & Creswell, D. (2023). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches / sixth edition. In *Quality and Quantity* (Sixth Edit, Vol. 58, Issue 1). SAGE. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01798-2>
- Edward III, G. C. 1980. (1980). *Implementing Public Policy*, 1980. <http://digilib.fisipol.ugm.ac.id/repo/handle/15717717/11447>
- Fathurrahman. (2018). *Implementasi Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) Berbasis Value Chain pada STAIN Majene*. Universitas Islam Negeri Alaudin Makassar.
- FATWA DSN NO: 69/DSN-MUI/VI/2008, 1 (2008).
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Helen, H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed., Vol. 17). McGraw-Hill.
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Helen, H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed., Vol. 17). McGraw-Hill.
- Humas UIN Raden Fatah Palembang. (2025). *Tim Bappenas Kunjungi Proyek SBSN Gedung PPG UIN Raden Fatah Palembang*.
- Kementerian Agama. (2021). *PELATIHAN TEKNIK PENGELOLAAN PROYEK SURAT BERHARGA SYARIAH NEGARA (SBSN)*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Surat Berharga Syariah Negara: Instrumen Pembiayaan APBN*. Jakarta: DJPPR, 2020.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Project Based Sukuk untuk Pembangunan Infrastruktur Publik*. Jakarta: DJPPR, 2021.
- Khairunnisa, N., Furqani, H., & Amanatillah, D. (2017). Sukuk dan Pembangunan Infrastruktur di Indonesia (Analisis Peran dan Manfaat Sukuk Untuk Pembangunan Indonesia). *Ekobis Syariah*, Vol. 1 No. (https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/ekobis/issue/view/701), 11–29. https://doi.org/https://doi.org/10.22373/ekobis.v1i2.9997
- Latifah, S. (2020). Peran Sukuk Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dalam Pertumbuhan Pembangunan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol.06 No., 421. https://doi.org/http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie
- Lee, J. H. (2009). Low power TLB structure by using dynamic searching algorithm. In *Computer Systems Science and Engineering* (Vol. 24, Issue 4).
- Labolo Muhadam. (2014). Memahami Ilmu Pemerintahan: Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya. *Raja Grafindo Persada*, 248.
- Marja Sinurat (2015). *Pengantar kebijakan fiskal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. RajaGrafindo.
- Marja Sinurat (2016). *Manajemen keuangan publik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. RajaGrafindo.
- Marja Sinurat (2017). *Keuangan publik dalam perspektif pembangunan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. RajaGrafindo.
- Marja Sinurat (2018). *Keuangan negara dan kebijakan fiskal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. RajaGrafindo.
- Nopijantoro, W. (2017). Surat Berharga Syariah Negara Project Based Sukuk (SBSN PBS): sebuah Instrumen Alternatif Partisipasi Publik dalam Pembiayaan Infrastruktur. *SUBSTANSI: Sumber Artikel Akutansi Auditing Dan Keuangan*, Vol. 01 No, 390–406. https://doi.org/https://doi.org/10.35837/subs.v1i2.259
- Osborne, D. (1993). COMPREHENSIVE PARADIGMS PUBLIC PRODUCTIVITY a MANAGEMENT REVIEW Reinventing Government. *Public Productivity and Management Review*, 16(4), 349–356.
- Putra, I. M. (2023). *Pengembangan Wilayah*. CV. Prokreatif.
- Strong, C. . (1951). *Modern Political Constitutions; An Introduction to the Comparative Study of Their History and Existing Form*. By C. F. Strong. (New York: Macmillan Company. 1950. Pp. x, 383. \$3.75.). *American Political Science Review*, 45(4), 1217. https://doi.org/DOI: 10.1017/S000305540029117X
- Surat Berharga Syariah Nasional. (2008). *Undang-Undang No. 19 Tahun 2008*
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (2012).
- Undang-Undang No.1 pasal 49. (2004). *Undang-Undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun. (2008). *tentang SBSN menjadi payung hukum utama untuk penerbitan dan pengelolaan SBSN*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara.