



PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PADA IAIN MADURA DALAM KERANGKA KEUANGAN NEGARA

PLANNING AND BUDGETING AT IAIN MADURA WITHIN THE FINANCIAL OF STATE

Ahmad Fakhurraji*

Institut Agama Islam Negeri
Madura

*Penulis Korespondensi:
afakhurraji@gmail.com

Disubmit: 16 Oktober 2023

Revisi: 06 November 2023

Diterima: 25 November 2023

Abstrak

Artikel ini mengulas masalah perencanaan dan penganggaran merupakan sebagian kecil siklus pengelolaan keuangan negara di Indonesia. IAIN Madura sebagai salah satu instansi pemerintah dan bagian dari Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia terus menerus berupaya meningkatkan mutu pengelolaan keuangan negara di tengah dinamika perekonomian bangsa melalui proses penyusunan perencanaan dan penganggaran. Tujuan kajian ini adalah untuk mengetahui tahapan perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura serta menganalisis dari sudut pandang keuangan negara. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengambilan data melalui observasi dan wawancara mendalam dengan pihak berkepentingan. Data yang digunakan adalah dokumen perencanaan dan penganggaran berupa dokumen rencana strategis, rencana kerja dan DIPA, RKA-K/L. Hasil penelitian menunjukkan bahwa IAIN Madura dalam proses perencanaan dan penganggaran telah mengikuti kaidah dan peraturan perundangan yang berlaku. Namun masih terdapat program dan kegiatan yang perlu menjadi prioritas dan diselaraskan dengan rencana strategis dan rencana kerja tahunan Institut dan belum tersosialisasikan kepada warga kampus, sehingga direkomendasikan kepada pimpinan Institut untuk merumuskan kebijakan yang dapat diakses oleh unit kerja terkait, berupa penyusunan standar operasional prosedur (SOP) dan melakukan distribusi informasi berupa sosialisasi rencana strategis dan arah kebijakan Institut kepada seluruh civitas akademika serta program dan kegiatan unit kerja dilingkungan IAIN Madura fokus pada penyelarasan terhadap rencana strategis Institut.

Kata Kunci : Perencanaan, Penganggaran, Keuangan Negara

Abstract

This article describes planning and budgeting as a small part of the cycle of state financial management in Indonesia. IAIN Madura as a government agency and part of the State Islamic Religious College (PTKIN) under the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia continuously strives to improve the quality of state financial management amid the dynamics of the nation's economy through the planning and budgeting process. The purpose of this study is to determine the stages of planning and budgeting at IAIN Madura and to analyze it from the point of view of state finances. The research method uses a descriptive qualitative approach. Data collection through observation and in-depth interviews with interested parties. The data used are planning and budgeting documents in the form of strategic plan documents, work plans, and DIPA, RKA-K/L. The results showed that IAIN Madura in the process of planning and budgeting had followed the rules and regulations that were in force. However, there are still programs and activities that need to be prioritized and aligned with the Institute's strategic plan and annual work plan and have not been socialized to campus residents, so it is recommended to the leadership of the Institute formulate policies that can be accessed by related work units, in the form of preparing standard operating procedures (SOP) and distributing information in the form of disseminating strategic plans and policy directions of the Institute to all academics as well as programs and work unit activities within IAIN Madura focusing on alignment to the strategic plan of the Institute.

Keywords : Planning, Budgeting, State Financial

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Keuangan merupakan komponen utama dalam pembiayaan dan penyelenggaraan layanan publik pada suatu negara. Di Indonesia, pengelolaan keuangan negara diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dalam UU tersebut diatur mengenai penyusunan dan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagai bagian dari keuangan negara. Dalam pengelolaan keuangan negara, ada 5 (lima) siklus yang wajib dilaksanakan, yaitu: perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban anggaran. Selanjutnya, lebih rinci diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Perencanaan merupakan tahap awal dari pengelolaan keuangan negara. Perencanaan dilaksanakan dalam rangka menghasilkan rencana pembangunan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Perencanaan adalah hal paling penting dan menentukan masa depan sebuah organisasi. Menurut Rusniati dan Ainul Haq (2014: 102) bahwa perencanaan dinilai sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan setiap fungsi manajemen lainnya. Perencanaan adalah suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka (Stoner et. al., 1996: 263). Komponen inti dari penyelenggaraan sebuah organisasi itu adalah perencanaan, tujuan,

dan maksud suatu entitas itu akan tercapai jika proses perencanaannya disusun dengan baik dan matang. Tanpa perencanaan yang baik, manajer/pimpinan tidak akan mengetahui bagaimana menjalankan organisasinya dengan efektif, tidak memiliki gagasan yang visioner sehingga peluangnya kecil untuk mencapai sasaran strategis organisasi.

Tahapan dalam pengelolaan keuangan negara yang tidak kalah pentingnya adalah siklus penganggaran. Penganggaran atau penyusunan anggaran dilakukan dalam jangka waktu tertentu, pada umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Menurut (Mulyadi, 2013: 490) penyusunan anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan mencakup jangka waktu satu tahun, berisi komitmen atas kesanggupan manajemen. Nafarin (2013: 11) menyatakan bahwa penganggaran adalah rencana tertulis tentang kegiatan suatu organisasi yang dapat dinyatakan dalam satuan uang dan barang/jasa.

Kedua siklus pengelolaan keuangan di atas merupakan hasil dari reformasi keuangan negara di Indonesia, yaitu dimulai sejak diterbitkannya UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Keinginan pemerintah untuk meningkatkan mutu perencanaan dan penganggaran di Indonesia sejalan dengan amanat UU di atas dan terus menerus dilaksanakan, namun implementasinya tidak semudah yang dibayangkan, tantangan akan tidak efektifnya perencanaan dan penganggaran menjadi problematika yang terus terjadi, serta anggaran yang masih berorientasi pada *input* bukan *output* atau *outcome*. (Noor Cholish Madjid, 2020: 1075).

Identifikasi Masalah

Pemerintah terus berupaya meningkatkan dan mewujudkan tata kelola keuangan negara yang efektif dan efisien di seluruh satuan kerja pada kementerian/lembaga terutama bidang perencanaan dan penganggaran, salah satunya adalah dengan menerbitkan paket peraturan perundangan reformasi keuangan negara. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Madura merupakan satuan kerja di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang juga menginginkan manajemen keuangan negara yang lebih baik.

Perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura merupakan aktivitas tahunan yang dilakukan secara kontinyu sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional terkait perencanaan dan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA/KL) terkait penganggaran. Namun dalam pelaksanaannya perlu penyempurnaan dan perbaikan karena masih terdapat sedikit program dan kegiatan yang belum efektif dan efisien.

Dari identifikasi permasalahan di atas, maka kajian ini akan mengulas bagaimana proses perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura dan menganalisa berdasarkan sudut pandang keuangan negara?

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka *problem statement* dalam makalah kebijakan ini adalah IAIN Madura dalam proses perencanaan dan penganggaran telah mengikuti kaidah dan peraturan perundangan yang berlaku, namun masih

terdapat program dan kegiatan yang perlu menjadi prioritas untuk diselaraskan dengan rencana strategis dan rencana kerja tahunan lembaga serta belum tersosialisasikannya kepada warga kampus.

Tujuan dan Manfaat Penulisan

Tujuan

Tulisan bertujuan untuk mengetahui proses perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura serta menganalisa berdasarkan sudut pandang keuangan negara.

Manfaat

Kajian ini dapat memberikan gambaran mengenai proses perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura. Selanjutnya, dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran IAIN Madura di masa mendatang.

Kerangka Teoritis dan Konseptual

Perencanaan dalam Beberapa Perspektif

Perencanaan adalah salah satu instrumen penting dalam mencapai tujuan organisasi, sebagai pijakan mengenai langkah apa yang akan dilakukan di masa depan. Menurut Abe (2001) dalam Hidayat (2019: 3) bahwa perencanaan adalah susunan (rumusan) sistematis mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal, dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Tjokroamidjojo (1992) dalam Messio (2015: 64) mendefinisikan perencanaan sebagai

suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan pendapat di atas, pengertian perencanaan adalah suatu langkah strategis yang diambil oleh pribadi/organisasi dengan pertimbangan dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu.

Perencanaan dalam suatu organisasi adalah hal yang esensial. Kebutuhan akan perencanaan dalam segala tingkatan memiliki dampak yang besar terhadap suksesi organisasi (Rusniati, 2014: 103). Perencanaan dapat dikatakan sebagai fungsi mendasar dalam fungsi manajemen. Ide dan gagasan manajer dituangkan dalam rencana-rencana yang lebih rinci oleh satuan manajemen di bawahnya, sehingga perencanaan memberikan sajian penentuan tujuan organisasi dengan disertai teknik mencapai tujuan tersebut.

Terry (2010) dalam Rahmat Rian Maspeke (2017: 4) menguraikan bahwa proses perencanaan berisi Langkah-langkah menentukan tujuan, menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang, mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya. (Hasibuan, 2006: 91) menyatakan pentingnya perencanaan dalam sebuah organisasi adalah tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai, tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan, sehingga banyak pemborosan, perencanaan adalah dasar pengendalian, tanpa perencanaan tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Lebih lanjut lagi, (Handoko, 2009: 80-81) dalam (Rusniati, 2014: 104) mengungkapkan bahwa dasar diperlukannya perencanaan adalah *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan dan *positive benefits* dalam bentuk suksesnya pencapaian organisasi, sebagai contoh membantu manajemen menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, meminimalisir kondisi yang tidak pasti, dan mempermudah koordinasi antar manajemen.

Perencanaan memberikan arah kepada manajer untuk mencapai sasaran tertentu. Melalui perencanaan sebagai fungsi pengendalian, manajemen puncak dapat mengidentifikasi simpangan yang terjadi, membandingkan kinerja faktual terhadap sasaran strategis, mengantisipasi terjadinya perubahan kondisi dan lingkungan dan mengambil keputusan yang diperlukan.

Konsep Perencanaan

Sebagai ahli perencanaan publik, Wrihatnolo dan Dwidjowijoto (1996) dalam Bappeda Litbang Banjarmasin Kota (2011) menguraikan beberapa pendekatan perencanaan, yaitu:

1. Perencanaan teknokrat menurut Suzetta (1997) dalam Ichsan (2020: 89) adalah proses partisipasi dari masyarakat yang terlibat secara utuh pada perencanaan berdasarkan hasil investigasi atas kebutuhan masyarakat. Partisipasi yang dimaksud bisa perorangan atau pun masyarakat meskipun tidak terlibat secara langsung.
2. Perencanaan partisipatif menurut Wrihatnolo dan Dwidjowijoto (2007) dalam Ichsan (2020: 89) adalah proses

- perencanaan yang diwujudkan dalam musyawarah ini, di mana sebuah rancangan rencana dibahas dan dikembangkan bersama semua pelaku pembangunan, pelaku pembangunan dapat berasal dari seluruh kalangan, suku, etnis dan golongan, baik pemerintah maupun swasta.
3. Perencanaan *top-down* adalah turunan dan penjabaran rencana induk pengembangan pada dokumen perencanaan untuk dilaksanakan ke dalam dokumen lebih rinci. Misalkan Rencana Kerja Pemerintah diturunkan ke dalam masing-masing Kementerian/ Lembaga Negara.
 4. Perencanaan *bottom-up* merupakan pendekatan perencanaan yang memberikan peran dari masyarakat dalam mengusulkan ide dan gagasan dalam menetapkan sebuah kebijakan.
 3. Perencanaan harus mencakup seluruh kegiatan *organizing, directing, coordinating,* dan *controlling* karena merupakan fungsi pokok manajemen.
 4. Harus ada langkah alternatif dalam menghadapi perubahan lingkungan.
 5. Perencanaan harus memiliki nilai efisien.
 6. Perencanaan harus mudah beradaptasi dan dapat disempurnakan.
 7. Perencanaan dapat mengidentifikasi keadaan yang jelas dan tidak bertele-tele.
 8. Perencanaan harus memiliki nilai strategis sehingga dapat diterima oleh seluruh pihak yang berkepentingan.

Prinsip Perencanaan

Secara umum, prinsip perencanaan menurut Abe dalam Ovalhanif (2009) adalah apa yang akan dilakukan berdasarkan jabaran visi dan misi manajemen, bagaimana mencapai tujuan yang telah ditentukan, siapa yang bertanggung jawab melaksanakan, lokasi aktifitas, waktu pelaksanaan, dan sumber daya yang dibutuhkan. Menurut Taufiqurokhman (2008) dalam Firmansyah (2021) bahwa prinsip perencanaan terdiri dari 8 (delapan) prinsip, yaitu:

1. Perencanaan harus membantu tercapainya tujuan, sehingga meminimalisir kemungkinan kesalahan pelaksanaan yang terjadi.
2. Perencanaan merupakan aktifitas pertama dari seluruh proses manajemen.

Penganggaran dalam Beberapa Perspektif

Pengelolaan keuangan negara yang dilakukan secara bertanggung jawab, terbuka dan profesional sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 akan mewujudkan penyelenggaraan negara yang *good governance*. Penganggaran adalah siklus pengelolaan keuangan negara berikutnya setelah tahap perencanaan. Penganggaran penting dilakukan untuk mengawal keberlangsungan organisasi. Menurut Mahsun (2012: 2) bahwa perencanaan merupakan bagian dari proses perencanaan organisasi yang secara umum meliputi: perencanaan strategis, penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Mahsun (2012: 6) menambahkan bahwa penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, yaitu rencana keuangan masa depan yang mencakup harapan manajemen terhadap pendapatan, biaya, dan transaksi keuangan lain dalam masa satu tahun.

Penganggaran menunjukkan suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan pembagian tugas, penyusunan rencana sendiri, implementasi sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi (Didit, 2011: 18). Supriyono (2022) mendefinisikan penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya.

Penganggaran atau penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan di masa depan (Gadafi, 2002: 15). Menurut Sasongko dan Parulian, (2015: 2) penganggaran atau anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

Dari beberapa definisi penganggaran di atas dapat dirangkum bahwa penganggaran adalah sebuah proses penyusunan rencana kerja yang sistematis dan dituangkan dalam satuan moneter untuk mengukur tingkat operasi pada sebuah organisasi.

Fungsi dan Manfaat Anggaran

Penyusunan anggaran dilakukan untuk membantu manajemen dalam menjalankan perencanaan dan pengawasan. Menurut Didit (2011: 5) bahwa anggaran merupakan instrumen untuk membantu manajemen dan berfungsi sebagai:

1. Fungsi perencanaan, yaitu meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa depan secara visual serta merumuskan aktifitas yang diusulkan untuk mencapai basis yang diinginkan;
2. Fungsi pengawasan, yaitu usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Aspek pengawasan membandingkan prestasi dengan yang dianggarkan, dan menjamin tercapainya rencana dan tujuan organisasi;
3. Fungsi koordinasi anggaran dapat dijadikan alat koordinasi dalam sebuah organisasi karena seluruh kegiatan yang berkaitan dengan lainnya sehingga dapat mencerminkan keselarasan rencana antar kegiatan;
4. Sebagai pedoman kerja, anggaran disusun berdasarkan histori masa lalu dan prediksi masa yang akan datang, sehingga hal ini dapat dijadikan pedoman kerja bagi setiap individu dalam organisasi.

Didit (2011: 6) menguraikan manfaat anggaran, yaitu:

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, sehingga mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan;
2. Anggaran merupakan gambaran alokasi sumber daya yang dimiliki merupakan alat komunikasi antar departemen dalam satu organisasi;
3. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan secara faktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya;

4. Anggaran mengendalikan langkah manajemen dalam menjalankan operasi organisasi mempengaruhi dan memotivasi individu/manajemen untuk bekerja dengan konsisten.

Jenis-jenis dan Isi Anggaran

Menurut Munandar (1998) dalam Didit (2011: 9) bahwa jenis-jenis anggaran dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Anggaran operasional, yaitu anggaran yang berisi taksiran tentang kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.
2. Anggaran finansial, yaitu anggaran yang berisi taksiran tentang keadaan atau posisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu di masa depan.

Adapun secara pokok isi anggaran berupa:

1. Anggaran taksiran adalah anggaran yang berisi taksiran kegiatan dan posisi keuangan dalam periode tertentu di masa depan.
2. Anggaran *variable* adalah anggaran yang berisi perubahan biaya khususnya biaya semi *variable* karena adanya perubahan produktivitas perusahaan.
3. Anggaran statistika dan matematika pembantu adalah analisis yang digunakan untuk pengawasan kerja.
4. Laporan anggaran adalah realisasi anggaran yang disertai analisa anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat menemukan sebab-sebab deviasinya.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Winartha (2006: 155) bahwa penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang

menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi, dan berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil wawancara atau pengamatan yang diteliti di lapangan. Pendekatan ini lebih fokus pada makna daripada generalisasi.

Metode ini membantu penulis untuk mendapatkan informasi, data dan komprehensif berkaitan dengan gambaran perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura. Metode pengumpulan datanya menggunakan observasi dengan wawancara tidak terstruktur, namun menggunakan pedoman yang sistematis.

Wawancara ditujukan kepada pihak yang berkepentingan (*interview*) antara lain: Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik dan Kemahasiswaan, Dekan Fakultas, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu dan Satuan Pengawasan Internal (SPI).

Adapun data yang digunakan adalah data sekunder berupa dokumen rencana kerja, dokumen rencana strategis, DIPA RKAK/L dan dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran.

Tabel 1. Daftar *Interview*

No	Jabatan	Nama Singkatan
1	Wakil Rektor Bid. Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan	WR
2	Kepala Biro AUAK	Karo
3	Dekan Fakultas	Dekan
4	Lembaga Penjaminan Mutu	LPM
5	Satuan Pengawasan Internal	SPI

Analisis datanya menggunakan triangulasi data dengan mengelompokkan data, reduksi data, penentuan tema, kompilasi data kemudian intepretasi data hingga diperoleh simpulan dalam kajian ini.

Tinjauan Pustaka

Beberapa penelitian yang melakukan kajian mendalam tentang perencanaan dan penganggaran antara lain:

1. Pengaruh perencanaan dan sumber daya manusia dalam meningkatkan serapan anggaran di Kementerian Agama pada masa pandemi Covid-19 (Ibnu Hasan Karbila dan Agus Sunaryo, 2022);
2. Redesain perencanaan penganggaran: tantangan mewujudkan perencanaan dan penganggaran yang efektif dan efisien (Noor Choliz Madjid, 2020);
3. Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi (Rusniati dan Ahsanul Haq, 2014);
4. *Public Financial Analysis in The Preparation of Indonesian State Budget (APBN) 2018* (Cucun Ahmad Syamsurijal, 2019);
5. Urgensitas perencanaan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia madrasah era revolusi industri 4.0 (Hidayat, M.C dan Syam A.R, 2019);
6. Pengaruh perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia (Ferdinan et. al., 2020)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan dan Penganggaran di IAIN Madura

Salah satu konsep manajemen yang sering dikenal dengan ungkapan “salah merencanakan berarti merencanakan kesalahan” merupakan hal kecil, namun tidak dapat dianggap sepele. Oleh karena itu,

IAIN Madura sebagai bagian dari Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia terus-menerus berupaya untuk berkembang menjadi kampus berdaya saing yang memiliki kekuatan spiritual dan intelektual di tengah masyarakat berbasis keislaman dan pengetahuan.

Visi Institut yang “religius dan kompetitif”, mengusung konsep bahwa warga kampus harus memiliki karakter religius dengan ciri umum memahami ajaran dasar Islam, terampil mempraktikkan ajaran Islam, terampil membaca Al-Qur’an, rajin melaksanakan ajaran Islam, berakhlak mulia, menghormati keragaman, dan mencintai tanah air. Konsep “kompetitif” memuat falsafah bahwa Institut berupaya menjadi perguruan tinggi yang berdaya saing baik skala nasional maupun internasional (Asia Tenggara) khususnya bidang tridarma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat).

Untuk meraih visi tersebut, dirumuskan misi Institut sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang religius dan kompetitif guna menghasilkan lulusan yang islami, moderat, kompeten, mandiri, berdaya saing, dan cinta tanah air.
2. Menyelenggarakan penelitian dan pengkajian ilmu pengetahuan dan teknologi keagamaan Islam berbasis religius dan kompetitif, guna mewujudkan pengembangan ilmu, kemaslahatan ummat dan daya saing bangsa.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi keagamaan

Islam yang religius dan kompetitif, guna mewujudkan masyarakat yang mandiri, produktif, sejahtera dan islami.

Sebagai bentuk tanggapan terhadap aspirasi masyarakat, IAIN Madura berusaha menjadi Institut Unggul pada tahun 2025, sehingga perlu untuk menyusun arah kebijakan antara lain:

Tabel 2. Arah kebijakan IAIN Madura

No	Arah Kebijakan
1	Peningkatan moderasi beragama bagi warga kampus
2	Peningkatan kualitas pembelajaran dan pengajaran
3	Pemerataan akses dan peningkatan kualitas mutu Pendidikan
4	Peningkatan kualitas penjaminan mutu Pendidikan
5	Peningkatan tata kelola pendidikan
6	Peningkatan mutu penelitian
7	Peningkatan mutu pengabdian
8	Peningkatan mutu kemahasiswaan dan alumni
9	Peningkatan Kerjasama
10	Peningkatan sarana dan prasarana

Sumber: Dokumen Rencana Strategis IAIN Madura (2021-2025)

Berdasarkan 10 (sepuluh) arah kebijakan di atas, maka Institut perlu memiliki rencana strategis dan sasaran kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan. Hal senada disampaikan oleh Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (WR) saat wawancara beliau menyampaikan:

“IAIN Madura akan segera menyusun rencana strategis pada tahun 2021 ini, untuk lima tahun kedepan, untuk mendukung nawacita Institut”.

Pada tahun 2019, IAIN Madura memulai untuk menyusun rencana strategis 5 tahun (2021-2025) dengan melibatkan berbagai unsur Institut, yaitu: seluruh pimpinan rektorat (Rektor, Para Wakil Rektor, Kepala Biro AUAK, Kepala Bagian, para Kasubag, dan tenaga teknis lainnya), para Dekan, Direktur Pascasarjana, Ketua

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), Kepala Satuan Pengawasan Internal (SPI), para Kepala Unit dan perwakilan Dosen. Sebelumnya telah dibentuk tim kecil untuk menyusun draf Renstra Institut oleh Rektor, untuk memudahkan unsur yang terlibat di atas membedah dokumen Renstra.

Proses penyusunan rencana strategis Institut berlangsung lama, dilakukan secara periodik dan berkelanjutan serta melibatkan banyak unsur, baik dari internal maupun eksternal, hingga akhirnya dokumen Renstra selesai. Berdasarkan wawancara dengan WR, beliau menyampaikan:

“Waktu dan sumber daya yang diperlukan dalam menyusun Renstra tidak sebentar dan tidak sedikit, banyak unsur yang dilibatkan termasuk dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam”.

Kepala Biro Administrasi Umum, Akademik dan Kemahasiswaan (Karo) juga menyatakan:

“Dalam proses penyusunan Renstra, kita undang seluruh pimpinan rektorat, dekan, direktur, SPI, ketua lembaga dan kepala unit”.

Penyusunan rencana strategis merupakan proses perencanaan yang dilaksanakan di IAIN Madura. Rencana strategis dibutuhkan untuk memetakan potensi dan kelemahan dalam rangka merancang program lima tahun kedepan sesuai dengan visi dan misi IAIN Madura serta berpedoman pada rencana strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Selanjutnya, tahapan penganggaran di IAIN Madura, ini dilaksanakan sebelum penyusunan pagu anggaran. Bagian perencanaan, mulai memetakan dan mengalokasikan pagu masing-masing unit

kerja di lingkungan IAIN Madura, besaran alokasi anggaran telah ditetapkan ketika diselenggarakannya rapat kerja pimpinan IAIN Madura awal tahun. Penetapannya berdasarkan jumlah besaran Penerimaan Negara Bukan Pajak masing-masing fakultas dan di persentase dengan rektorat, hal ini didasarkan saat wawancara dengan WR:

“Penyusunan anggaran di IAIN Madura disusun sebelum penyusunan di Jakarta, bagian perencanaan memetakan masing-masing pagu fakultas berdasar PNPB mereka, semakin besar PNPB nya, maka semakin besar pula anggarannya”.

Selanjutnya, beliau menyampaikan bahwa:

“Besaran dan persentase pagu antara fakultas dan rektorat sudah disepakati saat raker pimpinan, sehingga aspek partisipasi dan transparansinya dapat”.

Penyusunan anggaran melibatkan beberapa unsur untuk memberikan penguatan baik dari segi kepatuhan terhadap aturan, mutu program dan kegiatan serta keselarasan dengan rencana strategis dan rencana kerja tahunan Institut. Kegiatan penyusunan anggaran tersebut biasa dinamakan reuiu RKA-K/L dan diselenggarakan setiap tahun. Pernyataan serupa disampaikan oleh Karo:

“Anggaran yang akan kita susun, direuiu kemudian nantinya menjadi RKA-K/L yang baik, kita libatkan pimpinan, SPI, LPM, LPPM, bagian perencanaan, bagian keuangan untuk memberikan kritik dan masukan kepada masing-masing unit kerja tersebut”.

Sebagai garda terdepan dalam hal pengawasan di IAIN Madura, SPI ikut bertanggungjawab akan terciptanya pengelolaan keuangan negara yang baik, termasuk proses penganggarannya. Kepala SPI mengatakan:

“SPI sebagai unsur pengawasan internal Institut mengapresiasi kegiatan reuiu RKA-K/L yang melibatkan banyak unsur terkait, sehingga kedepan penganggaran menjadi lebih baik, meskipun masih ada sedikit kegiatan yang anggarannya masih berbasis *input*”.

Hal serupa juga disampaikan oleh Ketua LPM:

“Penting bagi kita untuk memulai langkah yang lebih baik dengan mereuiu anggaran masing-masing unit kerja di lingkungan IAIN Madura utk menjamin mutu program tetap baik dan unggul”.

Penganggaran di IAIN Madura atau disebut juga reuiu RKA-K/L memberikan dampak positif bagi Institut. Sebagian besar program dan kegiatan semakin mengarah pada rencana strategis Institut. Tujuan dalam penganggaran akan tercapai jika kinerja anggaran juga tercapai, baik dari *output* atau pun *outcome*. Paradigma anggaran yang semula berbasis *input*, diubah menjadi anggaran berbasis *output* dan *outcome*, sehingga tercipta pengelolaan keuangan negara yang baik, efektif dan efisien.

Tabel 3. Pagu Alokasi Anggaran IAIN Madura TA 2021

Program/Sasaran Kegiatan/KRO/RO/Komponen	IAIN Madura		
	Vol	Sat	Jumlah
Eselon I Ditjen Pendidis			67.403.504
025.DK Program Pendidikan Tinggi			38.387.930
2132 Peningkatan akses, mutu, relevansi, dan daya saing, Pendidikan tinggi keagamaan Islam			38.387.930
025.WA Program dukungan manajemen			29.015.574
2135 Dukungan manajemen Pendidikan dan pelayanan tugas teknis lainnya Pendidikan Islam			29.015.574

Sumber: Lampiran pagu alokasi anggaran ditjen Pendidikan Islam Tahun 2021 (diolah)

Perencanaan dan Penganggaran Menurut Paradigma Keuangan Negara

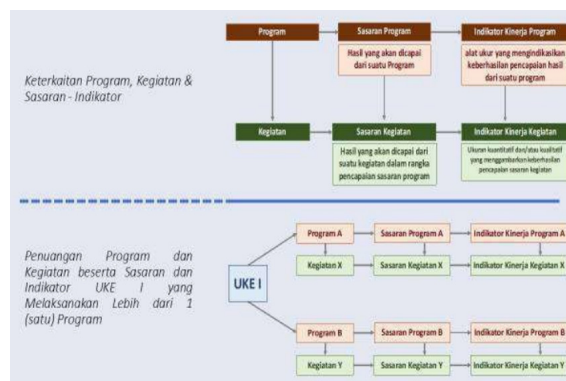
Demi terwujudnya pengelolaan keuangan negara yang profesional, baik, efektif, dan efisien, Pemerintah menyusun paket peraturan perundangan reformasi keuangan negara, yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara, serta Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang di dalamnya termaktub asas-asas baru berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara antara lain (Beni, 2017: 52), yaitu:

1. Akuntabilitas berorientasi pada hasil;
2. Profesionalitas;
3. Proporsionalitas;
4. Keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara;
5. Pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Paket reformasi keuangan negara yang dilakukan pemerintah tidak serta merta pengelolaan keuangan menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu, pemerintah kemudian melakukan restrukturisasi program dan kegiatan pada tahun 2009 dan dituangkan dalam Pedoman Restrukturisasi Program dan Kegiatan, kemudian ditetapkan oleh Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Noor Cholis Madjid, 2020: 1079).

Penerapan restrukturisasi program dan kegiatan dirasakan kurang maksimal,

permasalahan yang dihadapi tidak mudah dan menghadapi banyak tantangan, perlu dilakukan penyempurnaan. Sehingga pada tahun 2020, pemerintah merilis program Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP).



Gambar 1: Efektivitas RSPP

Sumber: RSPP dalam penyusunan Renja K/L 2021, Bappenas 2020

Noor Cholis Madjid (2020: 1083) menguraikan bahwa dalam RSPP diatur mengenai perumusan program dan kinerja, yaitu:

1. Program mencerminkan tugas dan fungsi kementerian/lembaga yang digunakan oleh satu atau lebih unit eselon 1 dan dirumuskan oleh Kemenkeu dan Bappenas dengan berkoordinasi dengan K/L terkait.
2. Rumusan program yang digunakan dalam APBD, dapat diselaraskan dengan program belanja K/L dan Pemerintah Pusat.
3. Sasaran program mencerminkan hasil kinerja program yang ingin dicapai secara nasional.
4. Indikator kinerja program merupakan alat ukur untuk menilai capaian kinerja program dan rumusannya dapat bersifat kualitatif/kuantitatif.

Perubahan mendasar dan pokok terkait reformasi penganggaran adalah

ditetapkannya tiga pendekatan (Noor Cholis Madjid, 2020: 1078), yaitu:

1. Penerapan anggaran terpadu merupakan penyusunan anggaran yang dilakukan secara terintegrasi sehingga terdapat keterpaduan fungsi, sub fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja, dalam pengalokasian anggaran sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi dalam penganggaran.
2. Penerapan anggaran berbasis kinerja (PBK) merupakan penyusunan anggaran yang dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran yang ingin dicapai.
3. Kerangka pengeluaran jangka menengah, merupakan penyusunan anggaran yang menentukan besaran anggaran dengan memperhatikan persepektif lebih dari satu tahun.

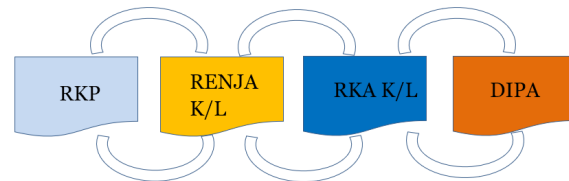
Kebijakan penerapan anggaran berbasis kinerja digunakan pemerintah karena menggunakan instrumen standar biaya dalam penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara Dan Lembaga (RKA-K/L) (Yulianto dkk, 2020: 23). Adapun yang dimaksud kinerja pada pendekatan anggaran berbasis kinerja adalah prestasi kinerja berupa hasil dari suatu kegiatan dengan kualitas dan kuantitas yang terukur.

Pendekatan PBK dapat diukur dan menggunakan instrumen berupa:

1. Indikator kinerja adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu instansi pemerintah.
2. Standar biaya adalah satuan biaya yang ditetapkan berupa standar biaya masukan, standar biaya keluaran, dan

standar struktur biaya sebagai pedoman perhitungan anggaran.

3. Evaluasi kinerja adalah penilaian pada capaian sasaran kinerja, konsistensi perencanaan, serta realisasi anggaran.



Gambar 2: Hubungan antara dokumen perencanaan dan penganggaran

Sumber: PMK 142/PMK.02/2018

Prinsip pendekatan penganggaran berbasis kinerja adalah adanya keterkaitan antara kebijakan dengan rencana kerja dan alokasi anggaran yang dikelola sesuai dengan tugas fungsinya. Dokumen perencanaan yang dimaksud adalah rencana pembangunan jangka menengah (RPJMN) dan rencana strategis, rencana tahunan atau rencana kerja pemerintah (RKP) dan renja K/L. Untuk dokumen penganggaran tercermin pada alokasi anggaran berupa dokumen RKA-K/L dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang merupakan dokumen tahunan yang memiliki keterikatan dan keterkaitan yang erat.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Dari hasil analisa dan pembahasan dalam kajian ini dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura melibatkan beberapa unsur civitas akademika Institut yang terdiri dari: Rektor, Para Wakil Rektor, Kepala Biro, Direktur Pascasarjana, Para Dekan Fakultas, Satuan Pengawasan Internal, Para Kepala Bagian, Para Kasubag, Ketua Lembaga, Kepala Unit dan tenaga teknis lainnya. Hal ini dilakukan untuk memberikan kritik membangun,

ide gagasan dan masukan, baik itu ketika penyusunan dokumen perencanaan berupa rencana strategis tahun 2021-2025 maupun dokumen penganggaran berupa reuvi RKA-K/L.

IAIN Madura sebagai instansi pemerintah dan bagian dari Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia telah menyelenggarakan proses perencanaan dan penganggaran sesuai dengan kaidah peraturan perundangan berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara, yakni Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan berbagai peraturan turunannya, namun tidak seluruh warga kampus mengetahui dan memahami rencana strategis dan arah kebijakan Institusi.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa di atas, proses penganggaran juga telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan berkaitan meskipun masih terdapat sedikit unit kerja yang belum

memprioritaskan program dan kegiatannya berdasarkan rencana kerja tahunan.

Rekomendasi

Dalam upaya meningkatkan mutu perencanaan dan penganggaran di IAIN Madura, penulis merekomendasikan kepada pimpinan Institut bahwa:

1. Perlu merumuskan peraturan internal terkait kemudahan akses informasi mengenai rencana strategis dan arah kebijakan institut, sehingga seluruh unit kerja di lingkungan IAIN Madura mendapatkan informasi tersebut secara masif dan komprehensif.
2. Pimpinan unit kerja lebih memperhatikan program dan kegiatan prioritas dan keselarasan dengan rencana strategis dan rencana kerja tahunan Institut yang disusun ke dalam RKA-K/L dengan menyusun kebijakan Indikator Kinerja Utama dan Khusus Institut.

REFERENSI

- Abe, Alexander. (2001). *Perencanaan Daerah: Memperkuat Prakarsa Rakyat dalam Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Lapera Pustaka Utama.
- Bappedalitbangbanjarmasinkota. 2011. "Pengertian Perencanaan, Tujuan Perencanaan, Prinsip Perencanaan, Filosofi Perencanaan Program". Diakses tanggal 11 Maret 2023. <https://bappedalitbang.banjarmasinkota.go.id/2011/05/pengertian-perencanaan-tujuan.html>.
- Ferdinan dkk. 2020. "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia". *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 17, No. 2, Oktober 2020, hal. 117-134.
- Firmansyah, Muhammad Reffi. 2021. "Analisis Potensi dan Masalah PWKL4205 Studio Proses Perencanaan Kelurahan Baros". Diakses tanggal 11 Maret 2023. https://issuu.com/reffix/docs/buku_analisis_potensi_dan_masalah_kelurahan_baros_/s/14809747

- Handoko, Hani T. 2009. *Manajemen*. Edisi 2, Cetakan Keduapuluh. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu P. 2006. *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Herlianto, Didit. 2011. *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*. Yogyakarta. Gosyen Publishing.
- Hidayat, M.C dan Syam A.R. 2019. "Urgensitas Perencanaan Strategis dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Madrasah Era Revolusi Industri 4.0". *Al-Asasiyyah: Journal Basic Of Education*. Vol .4 No. 1, Juli-Desember, hal. 1-13.
- Ichsan. 2020. "Model Perencanaan Pembangunan Berbasis Elektronik di Kota Makassar". *Disertasi*. Universitas Hasanuddin.
- Illahi, Beni Kurnia, dan Alia, Muhammad Iksan. 2017. "Pertanggungjawaban Pengelolaan Keuangan Negara Melalui Kerja Sama BPK dan KPK". *Integritas*. Vol. 3, No.2 Desember. Hal. 37-78.
- Karbila, Ibnu Hasan dan Sunaryo, Agus. 2022. "Pengaruh Perencanaan dan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Serapan Anggaran di Kementerian Agama pada Masa Pandemi Covid-19". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*. Vol. 1, No. 1. Hal 15-26.
- Madjid, Noor Cholis. 2020. "Redesain Sistem Perencanaan Penganggaran: Tantangan Mewujudkan Perencanaan dan Penganggaran yang Efektif dan Efisien". *Simposium Nasional Keuangan Negara*. Tahun 2020:1075-1095.
- Mahsun, Moh. 2012. *Modul 1: Konsep Dasar Penganggaran*. Yogyakarta. Pustaka UT.
- Maspeke, Rahmat Rian dkk. 2017. "Manajemen Dana Desa dalam Meningkatkan Pembangunan di Desa Doloduo Kecamatan Dumoga Barat Kabupaten Bolaang Mongondow". *Eksekutif: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, Vol. 2. No. 2. Tahun 2017, hal 1-12.
- Mesiono. 2015. "Esensi Perencanaan Strategis dalam Organisasi". *Hijri: Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman*. Tahun 2015, Vol. X, No. 1 Januari-Juni, hal 63-70.
- Mulyadi. 2013. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Bandung: Salemba Empat.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2003. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Pratama, Gadafi Maulana Hadi. 2022. "Prosedur Penyusunan Anggaran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Padang". *Tugas Akhir Diploma III*. Universitas Andalas.
- Rusniati dan Haq, Ahsanul. 2014. "Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi". *Jurnal Intekna*. Tahun XIV, No. 2: 102-209.

- Stoner, James A. F. R. Edward Freeman. dan Daniel R. Gilbert, Alih Bahasa Alexander Sindoro. 1996. *Manajemen Jilid I*. Simon & Schuster (Asia) Pte, Ltd.
- Supriyono. 2022. *Akuntansi Manajemen I*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Syamsurijal, Cucun Ahmad. 2019. "Public Financial Analysis in the Preparation of Indonesian State Budget (APBN) 2018". *The Indonesian Journal of Development Planning*. Vol. III, No. 2 August 2019, pg. 203-224.
- Yulianto, Jauhar Rafid, dkk. 2020. "Evaluasi Penerapan Kebijakan Standar Struktur Biaya: Penggunaan Konsep Biaya Utama dan Biaya Pendukung". *Akurasi: Jurnal Anggaran dan Keuangan Negara Indonesia*. Vol. 2. No. 1. Hal. 22-42.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Wirartha, I Made. 2006. *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Andi.

