

**LAPORAN PENELITIAN  
TERAPAN**

JUDUL :  
HABITUS DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BADAN LAYANAN UMUM DI  
PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI

Nomor SP DIPA	:	DIPA/025.04.2.423812/2015
Tanggal	:	14 November 2014
Satker	:	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	2132.008
Kode Sub. Kegiatan	:	2132.008.006
Kegiatan	:	Penelitian Yang Bermutu
MAK	:	522151

Oleh:

YONA OCTIANI LESTARI, SE, MSA  
NIP. 19771025 200901 2 006  
DWI SULISTIANI, MSA Ak, CA  
NIP. 19791002 201503 2 001



KEMENTERIAN AGAMA  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2015

## **HALAMAN PENGESAHAN**

Laporan Penelitian ini

Disahkan oleh Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana

Malik Ibrahim Malang

Pada Tanggal 18 September 2015

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,

Peneliti,

Dr. H. Salim Al Idrus, MM.,M.Ag  
NIP. 19620115 199803 1 001

Yona Octiani Lestari, SE., MSA  
NIP. 19971025 200901 2 006

**HALAMAN KETERLIBATAN MAHASISWA  
DALAM PROSES PENELITIAN**

No	Nama Mahasiswa	NIM	Bentuk Keterlibatan	Tanda tangan Mahasiswa
1	Mochammad Syahrul Abidin	13520001	Pengumpul data wawancara	
2	Mohhammad Fakhri Siddiqi	13520060	Pengumpul data wawancara	

Malang,.....  
Ketua Peneliti,

Yona Octiani Lestari, SE., MSA  
NIP. 19971025 200901 2 006

**SURAT PERNYATAAN**  
**ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yona Octiani Lestari, SE., MSA

NIP : 19771025 200901 2 006

Judul Penelitian : HABITUS DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN  
BADAN LAYANAN UMUM DI PERGURUAN  
TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, maka saya bersedia diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pembuat pernyataan,

Yona Octiani Lestari, SE., MSA  
NIP. 19771025 200901 2 006

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah dengan memanjatkan segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga tim peneliti dapat menyelesaikan penelitian mengenai Habitus dalam Penyusunan Anggaran Badan Layanan Umum di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sholawat dan salam semoga tetap dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat yang telah membawa petunjuk kebenaran ke seluruh umat manusia, sehingga keluar dari kegelapan baik ilmu maupun akidah.

Selama melakukan penelitian di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang banyak pihak yang telah membantu. Oleh karena itu dengan rasa tulus ikhlas tim peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan bantuan dana penelitian dalam kegiatan Penelitian Terapan Kelompok yang dilakukan di Bagian Anggaran UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Seluruh karyawan dan staf Keuangan serta Perencanaan Rektorat di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo., Msi, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Tim Mahasiswa FE UIN yang terlibat dalam penelitian ini.
6. Rekan-rekan dosen yang telah banyak memberikan masukan dan arahan terhadap penelitian ini.
7. Pihak-pihak yang telah berkontribusi terhadap penelitian ini yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu.

Tim pengabdian berharap semoga pendampingan ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dan menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi pengembangan sumber daya manusia.

Malang, 11  
September 2015  
Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

### DAFTAR ISI

### DAFTAR TABEL

### DAFTAR GAMBAR

### KATA PENGANTAR

### ABSTRAK

	Halaman
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	1
1.1.    Latar Belakang	1
1.2.    Motivasi Penelitian	5
1.3.    Permasalahan Penelitian	6
1.4.    Tujuan Penelitian	6
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	7
2.1. Proses Penyusunan Anggaran di Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum	7
2.2. Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri Badan Layanan Umum	10
2.3. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik	12
2.4. Teori Habitus Bourdieu	15
2.5. Sosiologi Jawa yang Disebut Patron Klien	21
<b>BAB III    METODOLOGI PENELITIAN</b>	30
3.1. Jenis dan Data Penelitian	30
3.2. Strategi Penelitian	30
3.3. Lokasi Penelitian	31
3.4. Teknik Analisis dan Validasi Data	31

<b>BAB IV</b>	<b>PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	33
4.1.	Paparan Data Hasil Penelitian	33
4.1.1.	Latar Belakang Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	33
4.1.2.	Visi, Misi dan Tujuan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	39
4.1.3.	Struktur Organisasi	41
4.1.4.	Penganggaran pada BLU di UIN Maulana Malik Ibrahim	41
4.2.	Pembahasan Penelitian	46
4.3.	Evaluasi Proses Anggaran Berbasis Kinerja	48
4.4.	Kendala Proses Anggaran Berbasis Kinerja	63
4.5.	Sumber Daya Manusia	66
4.6.	Habitus dalam Penyusunan Anggaran	68
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	70
5.1.	Kesimpulan	70
5.2.	Rekomendasi	71
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	72
	<b>LAMPIRAN 1 STRUKTUR ORGANISASI</b>	73

## **DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 4.1 Rencana Program dan Kegiatan Tahun 2013-2018	51



## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Patron Klien dalam Birokrasi	27
Gambar 2.2	Fenomena Patron Klien	29
Gambar 4.1	Konsep Dasar Penyusunan Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim	20

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap Fenomena *Habitus* Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri Badan Layanan Umum di Indonesia dan memahami proses *Habitus* melalui proses penyusunan anggaran. Penelitian ini menggunakan *Habitus* Bourdieu dan mengkonstruksikannya dengan menggunakan pendekatan Psikoanalisis para Pejabat yang terkait penyusunan anggaran di Satuan Kerja Perguruan Tinggi BLU di UIN Maulana Malik Ibrahim khususnya pada bagian perencanaan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Teknik pengambilan data dalam penelitian terapan ini menggunakan *multiple source of information* meliputi observasi, wawancara, dokumen dan laporan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat fenomena *habitus* dalam penyusunan anggaran di UIN Maulana Malik Ibrahim yang didasarkan pada nilai-nilai *ulul albab*. Proses penyusunan anggaran pada instansi ini juga didasarkan pada *habitus* dengan nilai-nilai *ulul albab*. Internalisasi nilai-nilai tersebut dilakukan secara rutin dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh Instansi ini.

***Kata Kunci: Habitus, BLU, Anggaran, Ulul Albab***

## **ABSTRACT**

*This study aims to reveal the habitus phenomenon of Islamic Religion of State Public Service Agency in Indonesia and understand the process habitus through the budget process. This study uses Bourdieu's habitus and reconstruct it using Psychoanalysis approach the relevant officials in budgeting at Unit College BLU at UIN Maulana Malik Ibrahim, especially in the planning. This research is qualitative research. Data collection techniques in applied research using multiple sources of information include observations, interviews, documents and reports.*

*These results indicate that there is a phenomenon of habitus in budgeting at UIN Maulana Malik Ibrahim are based on the values of ulul albab. Budgeting process in this instance is also based on the habitus with ulul albab values. Internalization of these values is done routinely in every activity undertaken by this institution.*

**Keywords:** *habitus, BLU, Budget, Ulul Albab*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Perguruan Tinggi Agama Islam merupakan sebuah lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai tujuan untuk memberikan pelayanan pendidikan tinggi bagi masyarakat. Menyediakan pelayanan, sarana dan prasarana pendidikan sebaik mungkin kepada seluruh masyarakat. Seperti yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No 61 tahun 1999 menjelaskan bahwa Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang menyelenggarakan proses pendidikan tinggi bagi seluruh masyarakat Indonesia. Pemerintah memberikan kebebasan dan memberikan otonomi bagi Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri untuk melaksanakan proses pendidikan dilingkungan perguruan tinggi masing masing, dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan di Perguruan Tinggi tersebut maka pemerintah mengeluarkan peraturan melalui Undang Undang No 9 tahun 2009 tentang Penyelenggaraan dan Badan Hukum Pendidikan Tinggi di Indonesia. Undang-Undang ini merupakan legalitas bagi Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara.

Perubahan status baru sebagai Badan Hukum Milik Pemerintah (BHMN) mendapatkan respon negatif di masyarakat, karena dianggap merupakan tata kelola pendidikan yang tidak berpihak kepada masyarakat. Akhirnya Perguruan Tinggi Negeri BHMN ditiadakan. Sampai pada akhirnya pemerintah memberikan kebijakan baru atas status perguruan tinggi negeri BHMN menjadi Perguruan

Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (BLU). Pemerintah menetapkan Peraturan yang mengatur regulasi tentang Badan Layanan Umum (BLU) yaitu Peraturan Pemerintah No 23 tahun 2005 yang berisi tentang Perubahan menjadi Badan Layanan Umum. Perguruan Tinggi lebih memilih Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum karena pola pengelolaan keuangan di Badan Layanan Umum lebih fleksibel dibandingkan sebelumnya. Sebelum berubah menjadi Badan Layanan Umum pola birokrasi di Perguruan Tinggi sangat tidak fleksibel, sangat kaku dan tidak otonom, terutama dalam pengelolaan Pendapatan dan Belanjanya. Salah satu alasan inilah yang mendorong beberapa Perguruan Tinggi Negeri memilih pola Pengelolaan Keuangan (PK) Badan Layanan Umum (BLU).

Perguruan Tinggi Negeri BLU saat ini dianggap paling tepat dalam Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Negeri dibandingkan dengan Badan Hukum Milik Negara. Perguruan tinggi negeri BLU merupakan aset negara yang tidak bisa dipisahkan sehingga perguruan tinggi negeri BLU masih berhak menerima pagu anggaran dari pemerintah. Seperti yang kita tahu bahwa sebuah Perguruan Tinggi Negeri memiliki sumber Pendapatan dari dua sumber yaitu Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan Rupiah Murni (RM). Keduanya merupakan sumber Pendapatan yang sah bagi Perguruan Tinggi Negeri yang telah menjadi Badan Layanan Umum dan berhak dikelola secara mandiri oleh Satuan Kerja (satker) Perguruan Tinggi Negeri BLU.

Perubahan ini mengharuskan adanya perubahan Tata Kelola baru yang lebih baik. Mulai dari Rencana Strategi, Standar Pelayanan Minimum, Tata Kelola Managemen dan Tata Kelola Keuangannya. Salah satunya adalah keharusan

dalam membuat pelaporan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan. Secara normatif pola pengelolaan keuangan badan layanan umum adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan pola fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dan pola penerapan praktik bisnis yang sehat. Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas ini merupakan perwujudan dan pola perubahan kearah *New Public Management* (NPM)

*New Public Management* (NPM) adalah suatu konsep tentang pengelolaan organisasi publik yang menekankan pada kinerja dan pola kerja seperti kinerja dan pola kerja organisasi bisnis swasta, seperti efisien, efektif dan produktif (Asropi, 2007). Dasar perubahan ini adalah dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No 23 tahun 2005. Dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 23 tahun 2005 menjelaskan bahwa tujuan rasionalitas ekonomi adalah terwujudnya pola pengelolaan dengan prinsip *New Public Management* (NPM) di Perguruan Tinggi menjadi alternatif terbaik dalam pengelolaan sektor publik di Indonesia. Penerapan NPM di perguruan tinggi yang ada di Indonesia melalui pengenalan konsep paradigma baru tentang cara pengelolaan pendidikan tinggi. Konsep tersebut mulai diperkenalkan dengan berbagai macam skema hibah antara lain *Quality of Undergraduate Education (QUE)*, *Development of Undergraduate Education (DUE)*, dan *University Research for Graduate Education (URGE)* yang dibiayai *World Bank (WB)* dan *Asean Development Bank* (Brodjonegoro, 1997; Sulistiyono, 2007)

Pengelolaan Anggaran yang baik akan menghasilkan akuntabilitas yang baik pula, dimana proses penganggaran ini merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik. Tentunya pola penganggarnya sangat berbeda dengan pola penganggaran di sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup oleh publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran harus diinformasikan kepada publik untuk didiskusikan dan mendapatkan input perbaikan didalamnya. Mardiasmo (2005:61) menyatakan bahwa anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program program yang dibiayai dari uang publik. Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan.

Faktor utama tercapainya tujuan Pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum ini adalah berani merubah konstruksi lama dengan model yang berparadigma baru yang lebih transparan dan akuntabel dalam penyusunan anggaran. Tertuang dalam Per No 20/ PB/ tahun 2012 tentang Pedoman teknis penyusunan rencana bisnis dan anggaran satuan kerja Badan Layanan Umum. Paradigma yang menuntut lebih besarnya akuntabilitas dan transparansi dari pengelolaan anggaran, dan dengan memperhatikan azas keadilan dan kepatutan. Aspek utama *budgeting reform* adalah perubahan dari *traditional budget* menjadi *performance budget*. Per No 20 / PB/ tahun 2012 pasal 1 butir 9 menyebutkan

bahwa pola anggaran pada Badan Layanan Umum adalah pola anggaran fleksibel (*flexible budgeting*) merupakan pola anggaran yang penganggaran belanjanya dapat bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang setidaknya proporsional.

## **1.2. Motivasi Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang dipaparkan maka tujuan penelitian adalah untuk mengungkap habitus dalam penganggaran di Satuan Kerja perguruan Tinggi Agama Islam Negeri BLU, penelitian ini akan meneliti Fenomenologi Habitus Bourdieu yang digunakan untuk mengungkap secara mendetail proses penganggaran dan keterkaitannya dengan budaya yang ada. Teori Habitus ini diambil sebagai alat analisis, dan melanjutkan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Pujiningsih (2011) dimana diungkapkan bahwa dalam menyusun anggaran perlu ada partisipasi spiritualitas.

Perubahan pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri menjadi PTAIN BLU tidak terlepas dari peran utama akuntansi seperti tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 76/PMK.05/2008 tentang Laporan Keuangan serta pasal 29 dan 30 PP No. 23/2005 tentang anggaran kinerja dengan basis akrual.

Pengembangan anggaran emansipatoris menjadi salah satu urgensi dari penelitian ini, selain mengungkap Fenomena Habitus dalam penyusunan Anggaran di PTAIN BLU. Pengembangan anggaran emansipatoris dalam perspektif interpretive inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian



terdahulu. Penelitian terdahulu menggunakan Paradigma Kritis dengan filosofi TTKH yang diperluas dengan menggunakan filosofi ke-Tuhanan Fichte. Kepentingan emansipatoris ilmu pengetahuan dilakukan melalui konsep "refleksi diri" yang dikembangkan oleh Fichte. Menurut Fichte, refleksi diri merupakan tindakan rasio yang menyebabkan ego dapat membebaskan diri (Hardiman, 1990). Refleksi diri dari Fichte ini digunakan Habermas untuk kepentingan emansipatoris pengetahuan (Hardiman, 1990).

Dan untuk penelitian ini menggunakan Habitus Bourdieu dan mengkonstruksikannya dengan menggunakan pendekatan Psikoanalisis para Pejabat yang terkait penyusunan anggaran di Satuan Kerja Perguruan Tinggi BLU.

### **1.3. Permasalahan Penelitian**

Fokus permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah *pertama*, bagaimana Fenomena Habitus Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri yang telah menjadi BLU dalam mengelola dan penyusun Anggaran? *kedua* adalah bagaimana proses habitus dalam penyusunan anggaran pada Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri BLU.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berpijak dari pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan penelitian yang *pertama* adalah untuk mengungkap Fenomena *Habitus* Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri Badan Layanan Umum di Indonesia. *Kedua*, penelitian ini bertujuan untuk memahami proses Habitus melalui proses penyusunan anggaran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Proses Penyusunan Anggaran di Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum**

Peraturan No 35/ PB/ 2012 merupakan perubahan Peraturan No 55/ PB/ 2011 tentang tata cara Revisi Rencana Bisnis dan Anggaran Definitif dan Revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum. Pengajuan anggaran dilakukan pada masa satu tahun sebelum tahun anggaran ditetapkan. Setiap satuan kerja membuat perencanaan anggaran dan diajukan kepada Kementerian Pusat, selanjutnya disahkan di Kementerian Keuangan. Proses perancangan Pagu Anggaran sering mengalami berbagai hambatan baik terkait permasalahan teknis maupun terkait permasalahan regulasi. Sehingga dampak dari awal yang bermasalah menyebabkan hasil dari penyusunan anggaran yang bermasalah juga. Terbukti dengan seringnya Satuan Kerja melakukan revisi demi revisi pada rentang tahun anggaran berjalan. Meskipun revisi pun bukan sesuatu yang salah namun dengan revisi akan dapat menghambat proses pelaksanaan realisasi anggaran dan pelaporan anggaran.

Peraturan No 20/ PB/ 2012 tentang Pedoman Teknis Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Keuangan Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Dalam peraturan perbendaharaan negara telah diatur tata cara penyusunan anggaran. Dalam penyusunan anggaran pada Badan Layanan Umum menganut pola Anggaran Fleksibel (*flexible budget*) yaitu pola anggaran yang belanjanya dapat

bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang setidaknya proporsional. Penekanan lebih lanjut atas fleksibilitas ini adalah dengan acuan pola ambang batas yaitu satuan kerja diberikan kebebasan merealisasikan anggarannya melebihi pagu anggaran dalam DIPA BLU.

Teori sektor publik yang membahas tentang desentralisasi memiliki kesamaan dengan Badan Layanan Umum seperti dalam tulisan Mardiasmo (2005:25) mengungkapkan bahwa *pertama* mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan (keadilan) di seluruh daerah dengan memanfaatkan sumber daya dan potensi yang tersedia di masing-masing daerah. *Kedua*, memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran peran pengambilan keputusan publik ke tingkat pemerintahan yang paling rendah yang memiliki informasi yang paling lengkap.

Badan Layanan Umum di Perguruan Tinggi memiliki implikasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang harus berorientasi pada peningkatan Pendidikan dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat. Perubahan paradigma ini membawa konsekuensi bagi perguruan tinggi. Di antara perubahan yang harus dilakukan adalah pendekatan dalam penganggaran (Yuwono, Agus dan Hariyandi, 2005: 58). Dalam pengelolaan keuangan daerah juga harus mengikuti prinsip transparansi, akuntabilitas dan *value for money*

Peran anggaran dalam organisasi sektor publik adalah mampu menentukan estimasi pendapatan atau jumlah tagihan atas jasa yang diberikan (Nordiawan, 2006: 47). Menurut Freeman dalam Nordiawan (2006: 48), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki.

Dukungan Sumber Daya Manusia yang terlatih merupakan salah satu faktor menentukan keberhasilan penerapan *performance budgeting*. Aspek utama *budgeting reform* adalah perubahan dari *traditional budgeting* ke *performance budgeting*. *Traditional budget* didominasi oleh penyusunan anggaran yang bersifat *line-item* dan *incremental*, proses penyusunan anggaran hanya mendasarkan pada besarnya realisasi anggaran tahun sebelumnya. *Performance budgeting* pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran yang berorientasi pada pencapaian hasil kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik (Yuwono, *et. al.*, 2005: 64). Oleh karena itu, anggaran dianggap sebagai pencerminan program kerja (Bastian, 2006b: 53). Untuk memenuhi tujuan akuntabilitas dan keterbukaan dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat, pos-pos anggaran harus dikelompokkan ke dalam

kegiatan-kegiatan (sebagai *cost object*) dengan menetapkan berbagai standar biaya, pelayanan minimal dan kinerja (*outcome, impact and benefit*).

Mardiasmo (2005: 63) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya anggaran sektor publik yaitu: (a) Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, (b) Anggaran diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*choice*) dan *trade offs*. (c) Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat. Dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang nampaknya secara praktis sering terjadi (Bastian, 2006a: 188)

## **2.2. Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri Badan Layanan Umum**

Perubahan pola pengelolaan sebuah perguruan tinggi negeri menjadi Badan

Layanan Umum mengakibatkan perubahan disegala bidang, mulai dari perubahan rencana strategi bisnis, penyusunan rencana bisnis anggaran, pola pelaksanaan anggaran hingga pola pelaporan anggaran. Begitu juga yang terjadi di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri harus berani melakukan perubahan pola pengelolaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bagi Marobela (2008) kenaikan biaya layanan publik pada PTN BLU adalah salah satu dampak logis dari *New Public Management (NPM)*. Kenaikan biaya pendidikan tersebut tidak terlepas dari pergeseran pendidikan yang sebelumnya sebagai *public goods* menjadi *private goods*. Hal ini bertentangan dengan pasal 31 UUD 1945, yang menyatakan bahwa pendidikan adalah hak setiap warga negara. Ketidakadilan yang terjadi di masyarakat menjadi perhatian dan kritik dari aliran Teori Kritis atau aliran Frankfurt (Magnis-Suseno, 1995: 161). Penelitian ini akan dilakukan di tiga Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri yaitu di UIN Maliki Malang, UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta dan UIN Sunan Ampel Surabaya. Dengan melakukan penelitian di tiga PTAIN ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang nyata tentang budaya penyusunan anggaran di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri yang ada di Indonesia.

Dalam konteks penelitian Pujiningsih (2011) sistem adalah PTN BLU, sementara *steering media* adalah pola pengelolaan keuangan BLU beserta praktik akuntansinya. Hal ini didasarkan pada Broadbent *et al.*(1991), *steering media* dapat terepresentasikan dalam bentuk *legal system* dan praktik pengendalian seperti manajemen dan akuntansi. Kolonisasi mengubah *lifeworld* pendidikan tinggi menjadi '*loss of meaning*', '*anomie*', dan '*psychopathologies*'<sup>4</sup> (Broadbent

Laughlin dan Road, 2005 Dillard dan Ruchala (2005). Sebagai contoh, makna kehidupan kampus yang tadinya mengabdikan kepada kemanusiaan (Boyce, 2002) dibebani pencapaian *Value For Money (VFM)*. Hal inilah yang oleh Broadbent, *et. al.* (2005) dinyatakan sebagai *anomie*, dimana pendidikan tinggi kehilangan pijakan nilai tradisionalnya akibat perubahan pengelolaan keuangan. Dengan demikian, PTN BLU berpotensi menimbulkan hilangnya makna, anomie, dan psikopatologi.

Penyebutan CEO untuk pimpinan PTN juga sudah terjadi pada PTN yang menerapkan BLU. Peran baru sebagai CEO mendorong mereka untuk lebih berkonsentrasi pada efisiensi alokasi sumber dana dibandingkan pada pengembangan akademis dan intelektual (Mok, 2005). Perubahan kesadaran diri sebagai CEO secara lebih luas menjalar pada kesadaran diri seluruh civitas akademika (Oakes dan Berry, 2009). Perubahan kesadaran diri ini adalah salah satu contoh dari psikopatologi (Broadbent, *et. al.*, 2005). Fenomena seperti ini telah mendorong lahirnya apa yang oleh Parker (2002) disebut sebagai *new enterprise university*.

### **2.3. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik**

Penelitian yang dilakukan Pujiningsih (2011) yang membahas tentang proses penyusunan anggaran sebagai *steering media*, dalam pengelolaan keuangan proses penyusunan anggaran sangat penting, karena perencanaan anggaran yang tidak tepat akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi tidak tepat sasaran pula. Oleh sebab itu dalam penyusunan anggaran sebaiknya meliputi beberapa faktor

diantaranya harus ada partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran, meminimalisasi kesenjangan yang terjadi dalam penyusunan anggaran, dan selalu mengutamakan kinerja *outcome* yang terukur.

Johnston (1982) melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan ethnometodologi dalam penelitian perilaku anggaran. Gordon dan Sellers (1984) membuktikan bahwa sistem informasi akuntansi sejalan dengan sistem penganggaran organisasi, jika sistem penyusunan anggaran inefisiensi dan inefektifitas maka akan menyebabkan sistem informasi akuntansi menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Suryani (2004) menunjukkan bahwa filosofi budaya *Hukutu Pahamangu Ridihi Pamerangu* sangat baik digunakan untuk pedoman penyusunan anggaran daerah di Sumba Timur; dan Munawar (2006) menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku dan sikap aparat daerah. Rahayu dan Ludigdo (2007) menyimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran belum berjalan sebagaimana yang seharusnya. Perubahan kebijakan hanya diikuti oleh daerah sebatas pada tataran perubahan teknis dan formal saja, sedangkan perubahan paradigma yang seharusnya menjadi kunci perubahan penyusunan anggaran justru belum nampak berubah. Dominasi pembangunan fisik dan alokasi anggaran lebih banyak dinikmati oleh kalangan birokrat, peran serta masyarakat harus ditingkatkan melalui transparansi penyusunan anggaran.

Fenomena modernisasi yang diproyeksikan oleh masyarakat kapitalis mengarah pada totalitas birokratis dan teknologis demi akumulasi modal (Hardiman, 2009: 21), fenomena modernitas ini terlihat pada penerapan *New*



*Public Management* (NPM) dan perubahan praktik akuntansi sektor publik dari kas basis menjadi akrual basis. Sebenarnya terdapat tujuan tersembunyi atas penerapan akuntansi akrual di organisasi sektor publik yaitu perluasan akses modal swasta atau privatisasi (Davis, 2010). *New Public Management* (NPM) dengan ide neoliberalisme (Kurniawan, 2006) selalu memihak pada kepentingan pemodal, dan selalu mempertanggungjawabkan alokasi penggunaan sumberdaya kepada para pemilik modal (Davidson, 1993) dengan misi khusus mengurangi campur tangan negara (Deliarnov, 2006: 164).

Hal tersebut telah memaksa universitas mencari berbagai macam alternatif pendanaan melalui *income generating* (Boyce, 2002). *Income generating* yang menjadi beban Perguruan Tinggi Negeri BLU seharusnya tidak perlu terjadi, jika pemerintah berkomitmen untuk memenuhi 20% proporsi anggaran pendidikan dari total Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Irianto, 2007). Dengan angka tersebut pemerintah berkewajiban memenuhi hak konstitusional atas pendidikan bagi warga negaranya. Negara wajib menyediakan dana pendidikan tinggi, tetapi negara harus memberikan otonomi dan tidak boleh mencampuri urusan perguruan tinggi (Irianto, 2007). Karena melalui otonomi, perguruan tinggi dapat meningkatkan iklim demokrasi, kualitas akademik, transparansi, dan akuntabilitas (Irianto, 2007). Perguruan Tinggi Negeri BLU bisa memungut biaya dari masyarakat atas jasa yang diberikannya. Dalam konteks pengelolaan dana masyarakat inilah akuntansi akrual diperlukan. Akuntansi berbasis akrual digunakan dalam organisasi bisnis swasta yang mencari keuntungan (Davis, 2010). Hal ini dapat dimaknai bahwa Perguruan Tinggi

Negeri BLU yang sebenarnya lembaga pemerintah telah dikelola menggunakan rasionalisasi ekonomi bisnis swasta melalui akuntansi berbasis akrual (Davis, 2010).

Akuntansi berbasis kas dianggap tidak memberikan informasi secara lengkap, sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan. Sebagai gantinya organisasi sektor publik menggunakan akuntansi akrual (Davis, 2010). Penerapan akuntansi akrual menjadi justifikasi kelemahan akuntansi berbasis kas. Dengan mengacu kepada uraian di atas memandang perlu untuk melakukan penelitian mendalam tentang penyusunan anggaran di perguruan tinggi yang berstatus Badan Layanan Umum, dengan mencermati kondisi realitas sosial di perguruan tinggi dan interaksi sosial antara berbagai pihak maka diharapkan akan menemukan kenyataan yang sebenarnya dan mampu mengeksplorasi pemahaman atas fenomena penganggaran yang berfokus pada penyusunan anggaran di Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum.

#### **2.4. Teori Habitus Bourdieu**

Bourdieu (2014: 93) konsep munculnya habitus diawali pemikirannya dari sebuah pertanyaan : *“How can behaviour be regulated without being the product of obedience to rules?”* Dari pertanyaan ini Bourdieu mengajukan konsep khasnya yaitu habitus, yang menengahi dualisme individu masyarakat pelaku/ struktur. Sebagaimana diketahui bahwa hubungan agensi dan struktur bukanlah dua kutub yang berdiri secara terpisah melainkan berupa relasi dialektis yang berjalan tidak linier. Dalam kenyataan proses penyusunan anggaran sangat erat kaitannya dengan

dualisme kepentingan. Sehingga perencanaan anggaran sangat bernuasa politis. Ada kepentingan satu pihak yang harus didahulukan daripada pihak yang lainnya. Pemikiran filsafat menjelaskan habitus adalah berarti kebiasaan, penampilan diri atau bisa juga menunjuk pada tata pembawaan yang terkait kondisi tipikal tubuh. Sedangkan dalam literatur logika dan epistemologinya, istilah habitus sering digunakan dalam menunjukkan aspek perlengkapan bagi substansi tertentu. Dalam pandangan Bourdieu kesemua pandangan telah tercakup dalam Habitus seperti dijelaskan dalam bukunya yaitu:

*“systems of durable, transposable dispositions, structured structures predisposed to function as structuring structures, that is, as principles which generate and organize practices and representations that can be objectively adapted to their outcomes without presupposing a conscious aiming at ends or an express mastery of the operations necessary in order to attain them. Objectively 'regulated' and 'regular' without being in any way the product of obedience to rules, they can be collectively orchestrated without being the product of the organizing action of a conductor. “*

“Dalam pengertian Bourdieu, habitus sebagai perlengkapan dan postur sebagai tubuh/fisik, juga kualitas sebagai sifat sifat yang menetap dalam diri, tidak dapat dipilah karena perlengkapan menghasilkan postur yang lama kelamaan membentuk sifat yang relatif menetap. Bahkan kategori relasio sebagai peran dari substansi, aksio sebagai tindakan aktif dari substansi dan passio sebagai reaksi dari aksi diluar diri pun terkait secara erat dan tidak terpisahkan dari ketiga kategori tadi. Semua itu disatukan pengertiannya dalam Habitus. Pengertian postur, kualitas, relasio, aksio, dan passio dari Aristoteles merupakan atribut atau karakteristik dari habitus dalam terminologi Bourdieu” (Bourdieu, 2014:98)

Dalam ekonomi sebagaimana yang digagas oleh Bourdieu market atau field memainkan peranan yang amat penting. Karena suatu market atau field adalah suatu ruang terstruktur yang memuat di dalamnya berbagai posisi, di mana posisi-posisi itu dan interelasinya ditentukan oleh distribusi berbagai kapital. Tingkah laku seseorang atau sekelompok orang merupakan hasil hubungan saling

pengaruh di antara field atau market dengan habitus. Karena itu juga suatu field selalu menjadi medan untuk persaingan. Tanggapan dan sikap terhadap persaingan itu sangat tergantung pada habitus seseorang.

Pengertian habitus sendiri sebagaimana digagaskan oleh Bourdieu penuh dengan sofistikasi dan distingsi, dan tidak selalu dapat disederhanakan dengan mudah. Untuk memudahkan uraian sebaiknya dikutip konsep Bourdieu sendiri. Habitus adalah :

- Habitus adalah sistem atau perangkat disposisi yang bertahan lama dan diperoleh melalui latihan berulang kali (*inculcation*).
- Dia lahir dari kondisi sosial tertentu dan karena itu menjadi struktur yang sudah diberi bentuk terlebih dahulu oleh kondisi sosial di mana dia diproduksi (*structured structures*).
- akan tetapi disposisi yang terstruktur ini sekaligus berfungsi sebagai kerangka yang melahirkan dan memberi bentuk kepada persepsi, representasi dan tindakan seseorang dan karena itu menjadi *structuring structures*.
- sekalipun habitus lahir dalam kondisi sosial tertentu dia bisa dialihkan ke kondisi sosial yang lain dan karena itu bersifat *transposable*.
- habitus bersifat pra-sadar (*pre-conscious*) karena ia tidak merupakan hasil dari refleksi atau pertimbangan rasional. Dia lebih merupakan spontanitas yang tidak disadari dan tidak dikehendaki dengan sengaja, tetapi juga bukanlah suatu gerakan mekanistik yang tanpa latar belakang sejarah sama sekali.

- bersifat teratur dan berpola tetapi bukan merupakan ketundukan kepada peraturan-peraturan tertentu. Habitus tidak merupakan a state of mind tetapi *a state of body dan menjadi the site of incorporated history*.
- habitus dapat terarah kepada tujuan dan hasil tindakan tertentu tetapi tanpa ada maksud secara sadar untuk mencapai hasil-hasil tersebut dan juga tanpa penguasaan kepandaian yang bersifat khusus untuk mencapainya

Habitus ini membimbing para aktor untuk memahami, menilai, mengapresiasi tindakan mereka berdasarkan pada skema atau pola yang dipancarkan dunia sosial. Sebagai skema klasifikatif, habitus menghasilkan perbedaan gaya hidup dan praktik praktik kehidupan. Skema ini diperoleh dari interaksi dengan individu individu lain dan lingkungannya.

Habitus Bourdieu memuat hal prinsipal yang menjadi ciri khasnya yang **pertama** habitus mencakup dimensi kognitif dan afektif yang terejawantahan dalam sistem disposisi. Habitus sebagai sistem disposisi juga meliputi kecenderungan kecenderungan ajeg yang berlangsung lama dan dapat diterapkan diberbagai ranah yang berbeda. Meskipun ajeg habitus juga bersifat lentur dan fleksibel. Artinya habitus memberikan ruang adaptasi bagi individu terkait posisinya dalam ranah sosial.

Yang **kedua** habitus merupakan struktur struktur yang dibentuk dan struktur struktur yang membentuk. Disatu sisi habitus merupakan struktur yang membentuk kehidupan sosial dan satu sisi habitus dipandang sebagai struktur yang dibentuk dari kehidupan dan interaksi sosial. Menurut Jenkins (1992) habitus dapat didekatkan dalam tiga pandangan yang berbeda yaitu : kondisi obyektif yang menghasilkan habitus, habitus yang disesuaikan dengan kondisi obyektif, dan terdapat hubungan

resiprokal atau dialektis diantara keduanya.

**Ketiga** yaitu habitus dilihat dari produk sejarah, sebagaimana yang Bourdieu katakan bahwa habitus merupakan produk kodrat alami yang tidak terelakkan atau sekedar pelengkap semata. Habitus senantiasa terikat ruang dan waktu serta kondisi material yang mengelilinginya. Habitus merupakan hasil akumulasi pembelajaran dan sosialisasi individu maupun kelompok. Habitus senantiasa diawetkan dari satu generasi ke generasi berikutnya dan terus menerus diproduksi ulang bagi pembentukan praktis kehidupan sehari-hari.

**Keempat** habitus bekerja dibawah kesadaran dan bahasa. Karena mengarah pada praktek secara praktis, skema skema habitus menyatu pada apa yang disebut dengan nilai-nilai dalam gerak (*gesture*). Habitus terkait pula pada prinsip-prinsip konstruksi dan evaluasi yang sangat mendasar terhadap dunia sosial. Habitus merupakan konstruksi pengantara dan bukan merupakan konstruksi penentu. Habitus menanggalkan kecenderungan determinasi yang menempatkan tindakan-tindakan individu dalam kerangkeng pembatas yang saklek

Dalam pandangan Bourdieu ilmu ekonomi selama ini membatasi dirinya hanya pada produksi serta pertukaran barang dan jasa. Di lain pihak kebudayaan hanya berurusan dengan nilai-nilai. Menurut Bourdieu pandangan itu harus diubah secara radikal, karena produksi dan pertukaran terjadi bukan hanya pada barang dan jasa tetapi juga pada bidang kebudayaan dan bidang sosial. Konsepnya tentang modal atau kapital sudah menunjukkan hal ini. Bourdieu membedakan berbagai macam kapital.

- Modal ekonomi berupa segala sesuatu yang dengan mudah dapat dikonversikan menjadi uang;
- Modal kultural berupa penguasaan informasi dalam segala bentuknya;
- Modal sosial berupa semua sumberdaya yang didasarkan pada hubungan sosial dan keanggotaan dalam suatu kelompok;
- Modal simbolik yaitu status yang diberikan kepada setiap modal tersebut apabila telah mendapat pengakuan dan penerimaan oleh publik

Dalam suatu masyarakat kapitalis yang sangat menghargai uang maka orang yang bermodal mempunyai keuntungan simbolik (*symbolic profit*) yang tinggi. Sebaliknya di kalangan para aktifis LSM seorang yang mempunyai modal sosial mendapatkan keuntungan simbolik yang lebih banyak, karena yang dibutuhkan dalam kalangan ini adalah jaringan (*networking*) yang luas. Atau dalam kalangan akademisi atau inteligens orang yang mempunyai banyak pengetahuan atau informasi dianggap memiliki keuntungan simbolik yang tinggi.

Segala kategori yang ada dalam ekonomi berlaku juga dalam bidang kebudayaan dan bidang sosial. Jadi ada pasar budaya (*cultural market*) dan pasar sosial (*social market*) yang dinamikanya tidak banyak berbeda dari pasar barang dan jasa. Demikian pun produksi dan pertukaran tidak hanya berlaku pada barang dan jasa tetapi juga dalam kebudayaan dan bidang sosial. Jadi ada pertukaran budaya (*cultural exchange*) dan ada pertukaran sosial (*social exchange*) dan ada pula pertukaran sosial dan produksi sosial

Pertanyaan yang menarik adalah apa bedanya habitus dengan apa yang sebelum Bourdieu dikenal sebagai pola-pola budaya (*cultural patterns*)?

Perbedaan utama ialah bahwa dalam pandangan antropologi budaya, kebudayaan sudah diterima sebagai *given* sedangkan dalam habitus sangat ditekankan proses pementukannya melalui latihan berulang kali (*inculcation*). Demikian pula kebudayaan selalu mengandung nilai yang *normatif*, sedangkan habitus lebih merupakan kecenderungan dalam badan kepada untuk melakukan persepsi dan tindakan tertentu, tanpa kaitan langsung dengan norma-norma yang disadari, tetapi juga bukan suatu tindakan mekanis tanpa latar belakang sejarah sama sekali.

## **2.5. Sosiologi Jawa yang disebut Patron Klien**

Dalam budaya Jawa ada istilah yang disebut *patron klien*. Konsep ini saling berhubungan dengan budaya habitus. Paradigma baru pemerintahan sebagaimana yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1992:25-48) bahwa pemerintah yang dulunya berperan langsung sebagai penyedia pelayanan publik (*rowing*) dan terlibat dalam pelaksanaan teknis operasional untuk kebutuhan melayani publik sekarang bergeser perannya pada fungsi mengarahkan (*steering*). Fungsi ini mengharuskan pemerintah untuk dapat lebih memberdayakan (*empowering*) masyarakat dengan mendorong tumbuhnya partisipasi dalam penyediaan pelayanan publik (*public service*). Tugas birokrasi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat. Selama masyarakat belum mampu menyelenggarakan urusan atau kebutuhannya secara mandiri, pemerintah berkewajiban untuk menyelenggarakan keperluan itu



sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat sebagai salah satu bentuk pelayanan.

Dalam struktur politik, masyarakat Jawa menggambarkan istilah 'politik' sebagai kondisi yang instabilitas, buruk, kacau, konflik dan sebagainya sehingga masyarakat Jawa cenderung untuk menghindari diri pada situasi konflik. Hal ini berkaitan dengan konsep "halus" (*alus*) dalam masyarakat Jawa. Sikap "*alus*" ini bertujuan membentuk pola tindakan masyarakat Jawa sesuai dengan norma kesopanan., yang perwujudannya berubah pembatasan emosi, dan pembatasan antusiasme ambisi. Menyakiti dan menyinggung orang lain dipandang sebagai tindakan "*kasar*". Nilai nilai inilah yang menyebabkan orang Jawa kelihatan cenderung mempunyai konsepsi tentang diri yang "dualistik".

Masyarakat Jawa tidak suka pada kekerasan dan penaklukan, masyarakat yang selalu menjunjung tinggi ketenangan, sebab pola ini merupakan cerminan budaya kehalusan jiwa Jawa. Yang biasanya berwujud pada pengendalian diri dan pengekangan diri atas berbagai keinginan pribadinya. Sifat tenang yang ditampilkan kalangan priyayi Jawa merupakan cerminan kewibawaan. Orang Jawa menganggap orang yang berwibawa adalah orang yang berperilaku tenang dan selalu menjaga sikap. Menjunjung tinggi tata krama kesopanan dan sangat menghormati sesamanya. Karakteristik inilah yang merupakan pola kultural bahwa tindakan dan tingkah laku akan mengakibatkan risiko tertentu, karena sikap berwibawa didasarkan pada ketenangan jiwa bukan didasarkan pada pamrih, ketidaktulusan dan penuh emosi. Budaya relatif feodal daripada demokratis, yang

berakibat pada feodalisme kekuasaan nasional. Merupakan persoalan yang besar dalam mewujudkan demokratisasi di Indonesia.

Ada tiga gambaran tentang budaya politik masyarakat Jawa berdasarkan temuan Gafar (2012) dalam bukunya Politik Indonesia yaitu ada tiga kelompok penting yang harus diperhatikan yang **pertama** hierarki yaitu karena bersifat hierarki maka kekuasaan itu berasal dari satu sumber yang bersifat konstan. **Kedua** adalah patronage adalah hubungan antara patron dan klien. Dalam hubungan patronage terjadi interaksi yang bersifat resiprokal atau hubungan timbal balik dengan mempertukarkan sumber daya. pos mata anggaran menjadi bias dari tujuan semula. **Ketiga** adalah Neopatrimonialistik menurut Weber patrimonialistik adalah kecenderungan mempertukarkan sumberdaya yang dimiliki seseorang penguasa kepada teman temannya. Berkenaan dengan hal tersebut Peltras (1981:1) melihat betapa eratnya hubungan antara patron klien dalam sistem status masyarakat dalam berbagai elemen termasuk dalam elemen birokrasi. Batasan yang dikemukakan oleh Peltras (1981) adalah tentang eksistensi kelas bangsawan sebagai Patron, sehingga batasan ini hanya relevan pada masyarakat hubungannya identik dengan bangsawan-jelata. Kata "patron" berasal dari bahasa Latin patronus yang berarti bangsawan, "klien" berasal dari kata client yang berarti pengikut. Hubungan patron klien bermakna:

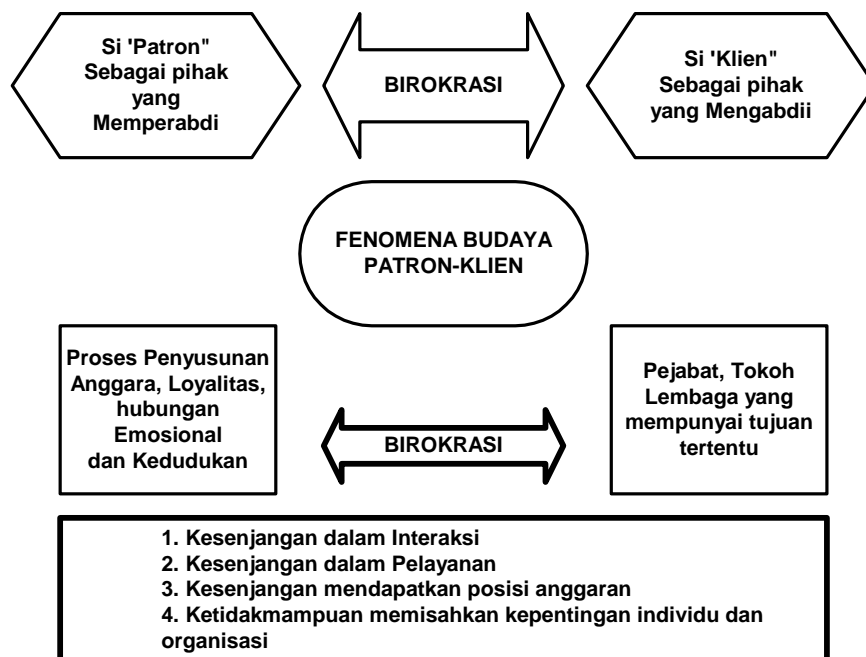
Lebih lanjut oleh Scott (1972:92) menjelaskan ciri ikatan Patron Klien sebagai berikut:

- a. Terdapat ketidaksamaan dalam pertukaran yang menggambarkan perbedaan dalam kekuasaan, kekayaan, dan kedudukan.

- b. Adanya sifat muka, walaupun hubungan ini bersifat instrumental dengan kedua pihak yang memperhitungkan untung rugi, unsur rasa tetap berpengaruh karena adanya kedekatan hubungan.
- c. Ikatan ini bersifat luwes dan meluas. Sifat meluas tidak hanya pada hubungan kerja saja melainkan hubungan kedekatan pertetanggaan, kedekatan secara turun temurun, atau persahabatan dimasa lalu.

**Gambar 2.1**

**Patron Klien dalam Birokasi**



Gambar 1: Hubungan Patron dan Klien dalam Birokrasi (Kausar:2010)

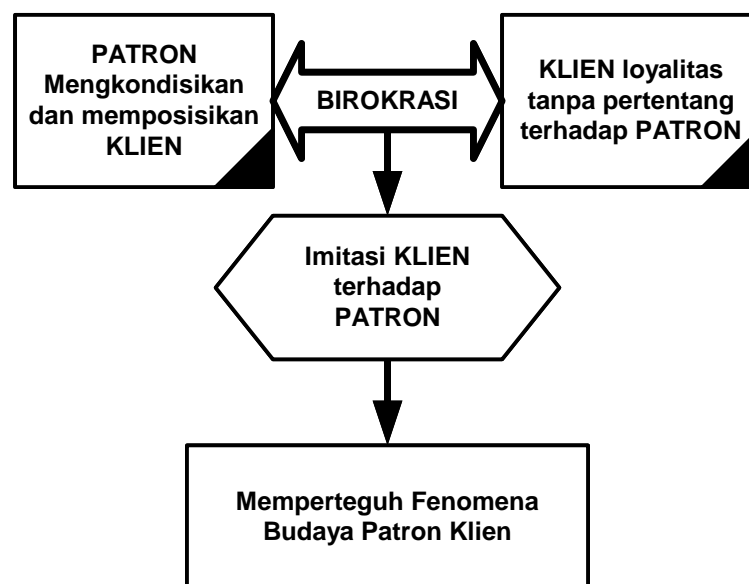
Realitas Sosial yang memunculkan fenomena di birokrasi lembaga negara bahwa adanya hubungan yang sangat khusus antara atasan dan bawahan tertentu yang sebetulnya secara hirarki organisasional bukanlah bawahan langsung. Gejala ini memunculkan interaksi sosial dalam proses penyelenggaraan birokrasi pemerintahan antara atasan tertentu dan bawahan tertentu yang secara hirarki

struktural birokrasi adalah bawahannya ataupun bukan bawahannya langsung. Hal ini seperti sebuah hubungan birokrasi antara mengabdikan dan memperabdikan.

Budaya Patron Klien ini sering terjadi dalam proses penyusunan anggaran, dimana ada tujuan tertentu antara Patron yaitu atasan tertentu dengan Klien atau bawahan tertentu dalam mendapatkan porsi DIPA, sehingga seringkali tujuan utama dari penyelenggaraan perguruan tinggi sedikit dipinggirkan. Badan Layanan Umum yang melekat dalam status lembaga pendidikan tinggi semakin memperkuat keadaan ini, dimana proses penyusunan anggaran Badan Layanan Umum sesuai dengan Per No 23/ PB/ 2012 adalah *Flexible Budgeting*. Ranah pasal inilah yang menyuburkan tumbuhnya budaya Patron Klien.

**Gambar 2.2**

**Fenomena Patron Klien**



Gambar 2: Hubungan Patron dan Klien dalam Birokrasi (Kausar:2010)

## 2.6. Ulul Albab

Untuk lebih memahami lebih mendalam apa itu ulul albab ada lapisan atau tingkatan-tingkatan untuk mencapai ulul albab. Dalam terminologi tasawuf, mengenal istilah *Shadr, Qalb, Fu'ad, Dan Lub* atau *ulul albab*. Keempatnya adalah lingkaran satasiun berlapis bertingkat sebagai suatu kesatuan yang utuh, tiap-tiap stasiun mewadahi cahaya sendiri dan dijadikan beberapa tingkat hati .

Hati yang paling luar adalah ***shadr (dada)***, lebih dekat hubungannya dengan otak, mewadahi cahaya Islam (praktek ibadah dan amal shaleh). Ia adalah inti dari tindakan yaitu mengikuti perintah otak. Sebagai bagian terluar, seperti halnya rumah, tidak terbebas dari aman, bersih dan kenyamanan, selalu saja ada gangguan. Melalui tingkatan inilah tempat masuk dan keluarnya kebaikan dan keburukan. Ia akan datang dan pergi. Dengan demikian tidaklah cukup kalau hanya mengandalkan shadr.

Kemudian lapisan kedua adalah ***Qalb***, yaitu tempat pengetahuan yang lebih mendalam dan keimanan terhadap ajaran spiritual dan keagamaan yang murni. Disinilah letaknya cahaya iman, ia juga tempat kesadaran kita akan kehadiran tuhan, sebuah kesaadaran yang mengarahkan kita pada transfer pemikiran dan tindakan. Namun keimanan dalam hati (*Qalb*) kadang bisa saja meningkat dan bisa saja melemah.

Maka disinilah pentingnya ***Fu'ad*** sebagai lapisan ketiga. *Fu'ad* sebagai hati lebih dalam mewadahi cahaya makrifat atau pengetahuan akan kebenaran spiritual. Seakan merasakan kehadiran tuhan dengan sangat jelas,

seakan-akan kita melihat Allah SWT berada dihadapan kita. Seperti halnya orang yang khusus dalam shalatnya. Dan inti dari lapisan itu adalah *Lubb atau ulul albab*.

Ulul-albab disebut enam belas kali dalam Al-Quran. Menurut Al-Quran, ulul-albab adalah kelompok manusia tertentu yang diberi keistimewaan oleh Allah SWT. Diantara keistimewaannya ialah mereka diberi hikmah, kebijaksanaan, dan pengetahuan - disamping pengetahuan yang diperoleh mereka secara empiris: "Allah memberikan hikmah kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barang siapa yang diberi hikmah, sungguh telah diberi kebajikan yang banyak. Dan tak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali ulul-albab." (QS. 2:269).

*Ulul albab* adalah bagian yang paling dalam, Kata *Ulul* merupakan bentuk kata untuk menunjukkan kepunyaan atau kepemilikan. *Albab* adalah bentuk jamak dari *Lubb*, yang bermakna inti, isi, sari, terpenting. *Lubb* adalah intisari dari segala sesuatu, murni bersih. Definisi ini di rasionalisasikan dengan umpama bahwa ketika kita akan memakan buah kelapa, kita membuang, mengeluarkan atau mengupas bagian luarnya, sehingga isi kelapa atau isi buahnya terambil. Isi kelapa tersebut dinamakan *Lubb*. Jadi *Lubb* terkandung makna aktif; mengeluarkan isi, bagian dalam dari sesuatu. Bisa juga bermakna dinamis; menyaring atau memilih dari sesuatu hal. *Lubb* terkandung makna aflikatif progress; membuang sesuatu yang tidak bermanfaat dan mengambil hal yang berfaedah.. sehingga pemikiran kita jernih yang terbebas dari kekeliruan atau kecacatan dalam berpikir. Pemikiran jenis inilah yang mampu menyingkap rahasia-rahasia dan hikmah

dibalik hukum yang diturunkan Allah. Berpikir murni inilah yang melatarbelakangi firman Allah [QS. Al-baqarah: 269] mengaitkan kata hikmah dengan Ulul Albab:

*Artinya: "Allah menganugerahkan Al Hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).*

Insan Ulul Albab memiliki 5 ciri antara lain (1) kekokohan akidah, (2) kedalaman spiritual, (3) komitmen terhadap akhlak yang mulia, (4) keluasan ilmu, dan (5) kematangan profesional. Kelima ciri tersebut berdasarkan hasil kajian terhadap istilah "Ulul Albab" yang terdapat dalam 16 ayat Al-Qur'an, ditemukan adanya 16 karakteristik yang dapat dituangkan dalam 5 ciri utama yakni: (1) selalu sadar akan kehadiran Tuhan pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi, sambil berusaha mengenali Allah dengan kalbu (zikir) serta mengenali alam semesta dengan akal (pikir), sehingga sampai kepada bukti yang sangat nyata akan keagungan Allah swt dengan segala ciptaannya, (2) tidak takut kepada siapapun kecuali kepada Allah, serta mampu memisahkan yang jelek dari yang baik, kemudian dipilih yang baik walaupun harus sendirian dalam mempertahankan kebaikan itu dan walaupun kejelekan itu dipertahankan oleh sekian banyak orang, (3) mementingkan kualitas hidup baik dalam keyakinan, ucapan maupun perbuatan, sabar dan tahan uji walaupun ditimpa musibah dan diganggu oleh syetan (jin dan manusia), serta tidak mau membuat onar, keresahan, kerusuhan dan berbuat makar di masyarakat, (4) bersungguh-sungguh dalam mencari dan menggali ilmu pengetahuan, dan kritis dalam menerima

pendapat, teori atau gagasan dari mana pun datangnya, serta pandai menimbang-nimbang untuk ditemukan yang terbaik dan (5) bersedia menyampaikan ilmunya kepada orang lain untuk memperbaiki masyarakatnya, dan tidak suka duduk berpangku tangan di laboratorium belaka, serta hanya terbenam dalam buku-buku di perpustakaan, tetapi justru tampil di hadapan masyarakat, terpanggil hatinya untuk memecahkan problem yang ada di tengah-tengah masyarakat (lihat Pedoman Pendidikan UIN Malang TA 2007/2008 dan lihat juga Prospektus UIN Malang).



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Data Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Teknik pengambilan data dalam penelitian studi kasus ini menggunakan *multiple source of information* meliputi observasi, wawancara, dokumen dan laporan (Cresswell, 2007:73) dan sumber lain seperti pendapat Yin (2003: 19) yang menambahkan catatan dan artefak fisik. Oleh karena sumber data studi kasus meliputi berbagai sumber, maka sebagaimana dinyatakan oleh Merriam (1988) (dalam Willis *et al.*, 2007: 239), studi kasus memerlukan *thick description data*<sup>1</sup> dari berbagai sumber data yang dikumpulkan. Data berupa dokumen antara lain: data RBA maupun realisasinya, dokumen administratif yang berkaitan seperti UU, Peraturan Menteri, SK Rektor, notulen rapat dan data-data dokumen lain yang relevan.

#### **3.2. Strategi Penelitian**

Strategi penelitian ini dengan melakukan proses pencerahan dengan perubahan baru. Tahap ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana model anggaran emansipatoris berdimensi Ulul Albab yang membebaskan Habitus dan Patron Klien. Tahapan ini merupakan tahapan pencerahan sebagai tindak lanjut dari tahapan penelitian yang bertujuan untuk "*empirical fleshing out*" teori (Broadbent *et al.*, 1993).

### **3.3. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini hanya menggunakan satu organisasi yaitu Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, untuk memahami praktik BLU, akuntansi akrual, serta penganggaran, informan yang terlibat dalam penelitian ini antara lain: Rektor, Wakil Rektor II, Staf Bagian Anggaran, Ketua Bagian Monitoring dan Evaluasi, Staf Bagian Akuntansi, Staf Bagian Perencanaan, Staf Bagian Dana Masyarakat dan Anggota Satuan Pengawas Internal (SPI). Sesuai dengan UU No 23 Th. 2005 mengenai BLU, Fakultas X wajib menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Tahap penyusunan/persiapan dan pelaksanaan RBA inilah yang akan dijadikan unit analisis. Unit analisis penelitian meliputi persiapan dan pelaksanaan RBA pada tahun anggaran 2013. Persiapan anggaran dipertimbangkan sebagai unit analisis, karena dalam persiapan anggaran dimungkinkan terjadi dominasi-dominasi kepentingan

### **3.4. Teknik Analisis dan Validasi Data**

Adapun proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain (Cresswell, 2007: 148): 1) pengodean data, untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal penting; 2) pengategorisasian atau tematisasi data, yaitu pencarian tema yang relevan dengan tujuan penelitian; 3) penyajian data, dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau teks naratif dan 4) penarikan kesimpulan, kesimpulan tahap awal merupakan kesimpulan sementara ketika belum didukung dengan bukti yang kuat, namun kesimpulan awal bisa merupakan kesimpulan yang kredibel,

ketika didukung bukti yang valid saat dilakukan kembali pengumpulan data di lapangan. Triangulasi yang akan dilakukan berupa triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan ketika peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda (observasi, wawancara, dan dokumentasi) untuk mendapatkan sumber data yang sama. Triangulasi sumber dilakukan ketika peneliti ingin mengumpulkan data yang berbeda dengan teknik yang sama.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Latar Belakang Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, disusunlah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN 1.1 Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status

menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Di dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi universitas disetujui Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50, tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI, Dr. (Hc) H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara, dan sebagainya. Tetapi, juga dari al-Qur'an dan Hadits yang

selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi matakuliah studi keislaman: al-Qur'an, Hadits, dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan Hukum Bisnis Syari'ah (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) program studi magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.

Ciri khusus lain Universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut bilingual university. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui model pendidikan semacam itu, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan/atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak saja menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber utama ajaran Islam.

Terletak di Jalan Gajayana 50, Dinoyo Malang dengan lahan seluas 14 hektar, Universitas ini memodernisasi diri secara fisik sejak September 2005 dengan membangun gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, perkuliahan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, olah raga, bussiness center, poliklinik dan tentu masjid dan ma'had yang sudah lebih dulu ada, dengan pendanaan dari Islamic Development Bank (IDB) melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Pada tanggal 27 Januari 2009, Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono berkenan memberikan nama Universitas ini dengan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut cukup panjang diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-4, Rektor menyampaikan singkatan nama Universitas ini menjadi UIN Maliki Malang.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Agama yang dipimpin Rektor, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agama. Universitas secara fungsional dibina oleh Menteri Agama Direktur Jenderal Pendidikan Islam, dan pembinaan bidang ilmu umum secara teknis-akademis dilaksanakan oleh Menteri Pendidikan Nasional cq. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Pembinaan di bidang pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh Menteri Keuangan.

Untuk meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan bidang pendidikan kepada masyarakat, Universitas telah mengembangkan organisasinya menjadi Badan Layanan Umum (BLU) melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 68/KMK.05/2008 tentang Penetapan UIN Malang sebagai Badan Layanan Umum. Dalam rangka implementasi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU), organisasi Universitas disesuaikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Adapun Pimpinan Badan Layanan Umum adalah:

1. Pemimpin Universitas adalah Rektor yang berperan sebagai pembantu Menteri di bidang yang menjadi tugas kewajibannya.



2. Rektor mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi perumusan kebijakan dan memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat; membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi dan hubungan dengan lingkungannya.
3. Rektor dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 3 (tiga) orang Wakil Rektor yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor.
4. Wakil Rektor terdiri atas Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga (WR I), Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (WR II), dan Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama (WR III).
5. Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang akademik dan lembaga.
6. Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang administrasi umum, perencanaan, dan keuangan.
7. Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama mempunyai tugas membantu Rektor dalam bidang kemahasiswaan dan kerjasama.
8. Rektor dan Wakil Rektor bertindak sebagai Pemimpin BLU dan berfungsi sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan Universitas.

Setelah ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum (BLU), instansi pemerintah diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, khususnya keuangan yang diperoleh dari sumbangan masyarakat, seperti uang pendaftaran mahasiswa baru, SPP, Praktikum dan dana lainnya.

#### **4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan Universitas Islam Negeri Maulana Malik**

##### **Ibrahim Malang**

##### **1. Visi**

Menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

##### **2. Misi**

- 1) Mengantarkan mahasiswa memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, keluasan ilmu dan kematangan profesional.
- 2) Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bercirikan Islam.
- 3) Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
- 4) Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

##### **3. Tujuan**

- 1) Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat

menerapkann, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bercirikan Islam.

- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bercirikan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasoonal untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan. Struktur organisasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang bagian Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPK) ada pada lampiran 1.

#### **4.1.4. Penganggaran pada BLU di UIN Maulana Malik Ibrahim**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, pada dasarnya, UIN Maulana Malik Ibrahim belum sepenuhnya mandiri dalam melakukan penyusunan anggaran meskipun status perguruan tinggi ini sudah berubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU). UIN Maulana Malik Ibrahim tetap menjadi bagian dari Satuan Kerja Pemerintah Pusat (SKP) dibawah naungan Kementerian Agama. Oleh karena itu, UIN Maulana Malik Ibrahim mempunyai dua sumber pendapatan, pertama berasal dari dana Anggaran Pendapatan dan

Belanja Negara (APBN) dan yang kedua berasal dari pendapatan Perguruan Tinggi sendiri, yang disebut dengan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Sehingga, hal ini mengakibatkan UIN Maulana Malik Ibrahim harus menyusun anggaran dengan berbasis Kinerja

Mekanisme penyusunan anggaran untuk UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai Satker BLU telah menerapkan pendekatan sistem penganggaran berbasis kinerja. Hal ini sesuai dengan status yang telah disandang oleh UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai Badan Layanan Umum yang mengharuskan Perguruan Tinggi menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang di dalamnya juga diharuskan untuk menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Pada akhir tahun pelaporan, kedua laporan anggaran tersebut harus dikonsolidasi untuk kemudian dilaporkan kepada Kementerian Agama bersama dengan laporan keuangan lainnya.

Perbedaan sumber dana mengakibatkan perbedaan pendekatan sistem dalam pengelolaan anggaran perguruan tinggi. Oleh karena itu terdapat dua mekanisme penyusunan anggaran yang diterapkan di UIN Maulana Malik Ibrahim. Namun fokus penelitian ini adalah penerapan sistem anggaran berbasis kinerja. Mekanisme tersebut akan dijelaskan berikut ini:

Berdasarkan hasil penelitian, proses penganggaran dalam sistem anggaran berbasis kinerja di UIN Maulana Malik Ibrahim ini diawali dengan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) oleh Bagian Perencanaan Perguruan Tinggi. Selanjutnya, dari RPJMD tersebut disusunlah Rencana Strategis (Renstra) Perguruan Tinggi yang

berlaku selama jangka waktu 5 tahun. Renstra Perguruan Tinggi tersebut yang kemudian dibuat sebagai patokan dalam penyusunan Renstra masing-masing Unit Kerja, tidak terkecuali UIN Maulana Malik Ibrahim. Dikarenakan UIN Maulana Malik Ibrahim juga sebagai BLU, maka instansi ini harus menyusun renstra yang disebut dengan Renstra Bisnis. Yang dimaksud dengan Renstra Bisnis adalah penjabaran lebih lanjut dari RPJMD Perguruan Tinggi, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Perguruan Tinggi, disusun untuk menunjang pencapaian visi Perguruan Tinggi Agama Islam dibawah Kementerian Agama dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan. Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim akan digunakan sebagai dasar dari perencanaan tahunan rumah sakit (RBA) dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan. Berdasarkan dokumen Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim yang diperoleh, konseps dasar penyusunan Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

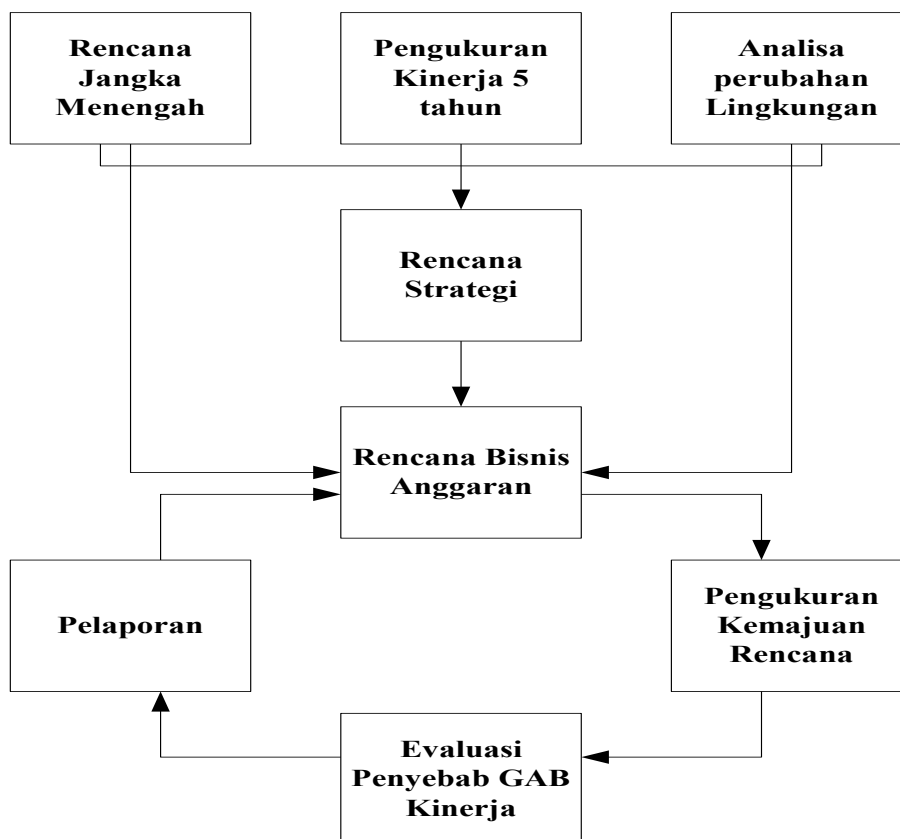
Penjelasan gambar:

1. Penyusunan Renstra Bisnis mengacu pada kebijakan pemerintah diantaranya adalah sebagaimana telah disebutkan sebelumnya yaitu RPJMD UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hasil pengukuran kinerja periode lampau, dan hasil analisa perubahan lingkungan.
2. Renstra Bisnis diimplemetasikan dalam rencana keuangan berupa Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang dibuat secara tahunan.

3. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) merupakan kontrak kinerja antara UIN Maulana Malik Ibrahim dengan Kementerian Agama selaku pengambil kebijakan tertinggi yang setiap tahun diukur, dievaluasi dan dilaporkan sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja kepada Menteri Agama, DPRD dan masyarakat. Laporan kinerja akan menjadi umpan balik dalam proses penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran tahun berikutnya bahkan menjadi umpan balik terhadap Rencana Strategis Bisnis.

**Gambar 4.1**

**Konsep Dasar Penyusunan Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim**



Sumber: UIN Maulana Malik Ibrahim

Setelah Renstra Bisnis tersusun, dibuatlah Rencana Bisnis Anggaran (RBA). Langkah awal yang dilakukan dari serangkain proses penyusunan RBA adalah menerjemahkan Renstra Bisnis ke dalam rencana program dan kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran sekaligus pendanaan indikatif yang ditargetkan. Penerjemahan tersebut digunakan sebagai pedoman bagi proses selanjutnya. Rencana program dan kegiatan tersebut selanjutnya disosialisasikan kepada tiap-tiap bidang kerja dan seksi-seksi yang ada dibawahnya dalam lingkup Perguruan Tinggi Islam melalui Kuasa Pengguna Anggaran. Kemudian tiap-tiap pejabat yang berwenang di unit-unit kerja UIN Maulana Malik Ibrahim tersebut harus mengajukan usulan lembar kegiatan lengkap dengan estimasi biaya tiap-tiap kegiatan (anggaran di tiap unit). Sehingga proses perhitungan anggaran dilakukan dari unit di bawahnya. Kemudian usulan kegiatan tersebut diserahkan ke Subbagian Penyusunan Program (Sungram) dan Evaluasi untuk kemudian dihimpun dan dievaluasi kembali.

Untuk memperoleh keputusan akhir atas pengajuan anggaran tersebut, maka dilaksanakan rapat kerja. Rapat kerja ini diadakan kurang lebih dua kali dalam seminggu. Rapat kerja ini merupakan sebuah forum pembahasan bersama antara Kepala Seksi dan Kepala Bidang Perencanaan dengan tetap memperhatikan kebijakan-kebijakan yang ada dari Rektor, yang dilakukan setelah seluruh Perencanaan di Unit Kerja telah melaksanakan rapat koordinasi penyusunan anggaran untuk masing-masing kegiatan. Rapat kerja dilaksanakan sebagai bentuk koordinasi untuk mensinergikan, mengintegrasikan, dan menyepakati prioritas kegiatan sekaligus pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakan prioritas

kegiatan-kegiatan tersebut. Setelah melaksanakan rapat kerja, maka dihasilkan draft Rincian Anggaran Belanja (RAB), baik ringkasan RAB maupun RAB per kegiatan yang sudah diusulkan oleh Perencanaan di Unit Kerja sebelumnya dan disepakati dalam rapat kerja. RAB inilah yang nantinya akan dituangkan dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) UIN Maulana Malik Ibrahim bersama dengan komponen-komponen lainnya.

#### **4.1.5. Ulul Albab Sebagai Logo UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

Universitas Islam Negeri Malang memiliki logo berupa tulisan dengan menggunakan huruf Arab berbunyi “ulul al Baab”. Logo itu sudah menjadi milik dan bahkan kebanggaan semua warga kampus. Ketika menyebut UIN Malang maka yang tergambar, satu di antaranya, adalah sebutan “ulul al Baab” itu. Logo itu ada di semua simbol-simbol UIN Malang, seperti di bendera, stempel, jaket almamater, buku-buku terbitan UIN Malang dan bahkan di mobil dan lain-lain yang dibanggakan oleh warga kampus, tidak luput dari logo itu.

Kata Ulul al Baab sendiri diambil dari al Qur'an. Tidak kurang dari 16 ayat al Qur'an menyebut kata ini. Sedemikian agung maknanya, kata itu menggambarkan seseorang yang sempurna. Di antaranya ada pada surat Ali Imran 190-191. Pada ayat itu digambarkan bahwa penyandang Ulul al Baab adalah orang yang selalu berdzikir dalam keadaan berdiri, duduk dan berbaring, serta selalu memikirkan ciptaan Allah baik yang ada di langit maupun di bumi.

Penggunaan logo ini, sudah barang tentu memiliki maksud yang mulia. Yaitu, agar seluruh warga kampus, baik pimpinan, dosen, karyawan, mahasiswa dan bahkan seluruh alumni memiliki pribadi, watak, karakter sebagaimana yang



tergambar pada simbol ini. Mereka di mana saja dan kapan saja sebagai penyangga identitas Ulul al Baab selalu ingat pada Allah swt., dan selalu memikirkan ciptaan-Nya. Orang selalu ingat pada Allah swt., akan selalu sadar keberadaannya, yaitu hanya ingin mengabdikan pada-Nya. Hati mereka selalu diliputi oleh keimanan yang kokoh dan selalu melakukan sesuatu dengan kualitas yang terbaik, gemar beramal sholeh. Mereka akan selalu menghiasi dirinya dengan akhlak, sebagaimana dicontohkan oleh utusan-Nya, yaitu Muhammad saw.

Sebagai seorang penyangga Ulul al Baab, ia adalah sekaligus sebagai seorang ilmuwan, atau ulama' sejati. Ia selalu bertanya tentang ciptaan Allah yang dahsyat, yaitu alam dan jagad raya ini. Tidak henti-hentinya ia bertanya tentang apa, dari mana dan kemana semua ciptaan ini. Segala yang diciptakan oleh Allah dalam keadaan sempurna dan tidak ada yang sia-sia. Pergumulan dan penjelajahan pemikirannya, sebagai seorang penyangga Ulul al Baab, akan melahirkan sifat-sifat mulia, yaitu bersyukur, sabar, ikhlas, tawadhu', tawakkal, istiqomah, dan selalu berserah diri hanya pada Allah swt.

Oleh karena itu, sesungguhnya yang dicita-citakan oleh UIN Malang melalui logo yang dicintai itu adalah agar melalui kampus ini terbangun pribadi-pribadi mulia, pribadi luhur dan pribadi yang dicintai oleh Allah swt., dan bukan sebatas pribadi yang kaya gelar akademik, apalagi dengan itu menjadi sombong dan angkuh. Yang diinginkan melalui UIN Malang adalah terbangunnya orang yang hatinya selalu ingat Allah swt, terpaut dengan masjid, selalu peduli sesama, menjadi manusia terbaik, yaitu yang selalu memberi manfaat bagi orang lain, penyangga ilmu dan akhlak mulia.

Sungguh mulia cita-cita ini. Maka, untuk mewujudkannya disusunlah konsep tarbiyatul ulul al baab. Selain itu dibangunlah kultur seperti selalu meninggalkan kegiatan apa saja tatkala terdengar seruan adzan dan segera menuju masjid untuk sholat berjama'ah, membaca al Qur'an bersama-sama, selalu beribadah, bekerja dan memberikan yang terbaik, membiasakan bersikap terbuka, adil dan Jujur, sabar, ikhlas dan istiqomah. Begitu indah cita-cita yang tertuang pada logo kampus ini, maka selayaknyalah kita wujudkan Ulul Al Baab secara ber-sama-2, dengan mulai “dari diri kita masing-masing”.

#### **4.2. Pembahasan Penelitian**

Menurut hasil penelitian, pelaksanaan anggaran atau penyerapan anggaran di rumah sakit menyangkut pelaksanaan program dan kegiatan yang sudah disusun serta pembelanjaan baik belanja pegawai, belanja barang dan jasa, maupun belanja modal. Oleh karena UIN Maulana Malik Ibrahim memperoleh pendapatan dari dua sumber yakni dari APBN dan pendapatan dari perguruan tinggi atau Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), maka UIN Maulana Malik Ibrahim menggunakan anggaran BLU untuk membiayai semua kegiatan operasional, sedangkan anggaran APBN untuk keperluan gaji pegawai PNS dan pembelanjaan yang berhubungan dengan fisik sarana dan prasarana Perguruan Tinggi.

Oleh karena UIN Maulana Malik Ibrahim masih menjadi bagian dari Pemerintah Pusat, UIN Maulana Malik Ibrahim melaksanakan anggaran hanya setelah anggaran yang telah disusun UIN Maulana Malik Ibrahim dibahas dalam

Badan Anggaran (Banggar). Di dalamnya dibentuk Tim Anggaran (Timnggar) yang bertugas membahas anggaran-anggaran dari seluruh Unit Kerja di Satuan Kerja UIN Maulana Malik Ibrahim bersama Rektor selaku Kuasa Pengguna Anggaran. Anggaran tersebut akan disetujui yang kemudian menjadi Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD). Proses selanjutnya, RAPBD ini dibahas lagi dalam sidang pleno dan hasil akhirnya yaitu berupa Anggaran Pendapatan dan Belanja UIN Maulana Malik Ibrahim. APBN kemudian diverifikasi oleh Kementerian Keuangan tersusunlah Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Setelah DPA diterbitkan, UIN Maulana Malik Ibrahim baru bisa melakukan pelaksanaan anggaran.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, pelaksanaan anggaran sama dengan merealisasikan kegiatan dan melakukan pembelanjaan. Setiap akan melakukan kedua kegiatan tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim harus menunjukkan Rincian Anggaran Belanja kegiatan tersebut kepada pemerintah daerah untuk kemudian diterbitkan Surat Penyedia Dana (SPD). SPD berfungsi sebagai dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk kegiatan tersebut.

Selama pelaksanaan anggaran berlangsung, objek penelitian juga melakukan perubahan/revisi terhadap anggaran dimana hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diluar perencanaan. Faktor tersebut dapat berupa komplain dari beberapa unit kerja di UIN Maulana Malik Ibrahim karena ada pihak yang kurang setuju dengan jumlah anggaran yang dialokasikan ke unit kerja mereka. Untuk mengatasi hal ini, Subbagian Sungram dan Perencanaan akan meninjau kembali dan melakukan penjaringan ulang atas komplain-komplain tersebut.

Maka tetap prioritas dan kebijakan Direktur yang menjadi pertimbangan dalam menyetujui dan meninjau kembali komplain-komplain tersebut.

Sesuai dengan prinsip BLU yakni mengutamakan efisiensi, maka kebijakan UIN Maulana Malik Ibrahim mengatur apabila di dalam pelaksanaan anggaran ada beberapa rencana kegiatan yang setelah di evaluasi kembali dirasa tidak efisien, UIN Maulana Malik Ibrahim tidak harus merealisasikan rencana kegiatan tersebut.

Dalam satu Tahun Anggaran (TA) terdapat 4 (empat) kali evaluasi atas pelaksanaan anggaran. Evaluasi ini dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali dalam satu TA. Hal ini dilakukan agar tidak ada ‘kemoloran’ dalam pelaksanaan anggaran dan untuk mengidentifikasi masalah-masalah di dalamnya. Evaluasi ini dilakukan oleh Rektor bersama dengan Bagian Perencanaan yang bertanggungjawab atas realisasi anggaran tersebut melalui diskusi-diskusi dalam Rapat Kerja. Hasil dari evaluasi tersebut didokumentasikan dalam sebuah Catatan Internal Pelaksanaan Anggaran UIN Maulana Malik Ibrahim.

#### **4.3. Evaluasi Proses Anggaran Berbasis Kinerja**

Setelah memaparkan hasil penelitian mengenai penerapan anggaran berbasis kinerja pada UIN Maulana Malik Ibrahim seperti yang telah dijabarkan pada subbab di atas mengenai penyusunan dan pelaksanaan anggaran, penulis perlu melakukan evaluasi. Evaluasi ini didasarkan pada Direktorat Jenderal Anggaran yang menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja mencakup 8 ruang lingkup, dengan kata lain ada 8 (delapan) tahapan yaitu:

## 1. Penetapan Sasaran Strategis

Hal yang pertama dan yang paling utama dilakukan dalam pengimplementasian anggaran berbasis kinerja adalah dengan merumuskan sasaran strategis yang merujuk pada visi organisasi. UIN Maulana Malik Ibrahim telah menyusun Renstra Bisnis yang disinergikan dengan RPJMD Kementerian Agama. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU pasal 10 ayat (1) yang menyatakan bahwa Renstra Bisnis BLU/BLU harus mengacu pada Renstra-KL atau RPJMD. Selain itu, penyusunan Renstra juga telah memperhatikan visi UIN Maulana Malik Ibrahim itu sendiri, sehingga selain Renstra telah sejalan dengan RPJMD Kabupaten Pasuruan, juga tetap mengarah pada keberhasilan visi tersebut. Berdasarkan dokumen yang diperoleh penulis, Renstra yang disusun dan berlaku selama 5 tahun ini telah memenuhi sebagaimana Renstra semestinya. Hal ini berarti dalam Renstra UIN Maulana Malik Ibrahim telah dijabarkan visi, misi, tujuan, kebijakan, program, berikut hasil yang diharapkan dan kegiatan beserta keluaran yang diharapkan. Dalam Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim juga dipaparkan mengenai isu-isu strategis berdasarkan tugas dan fungsi pada struktur organisasi. Selain itu, Renstra UIN Maulana Malik Ibrahim juga telah merumuskan strategi dan kebijakan berdasarkan BSC dan Standar Pelayanan Minimal. Hal ini juga sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 dalam penjelasan pasal demi pasal yakni pasal 4 ayat (4) huruf c. Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim telah dibuat pada awal tahun 2013 dan

digunakan sebagai dokumen acuan bagi pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim periode 2013-2018. Menurut pengamatan dan dokumen yang diperoleh penulis, Renstra UIN Maulana Malik Ibrahim telah digunakan sesuai dengan fungsinya, yaitu menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dalam satu Tahun Anggaran (TA). Renstra Bisnis UIN Maulana Malik Ibrahim 2013-2018 sudah disusun atas dasar evaluasi diri pada periode-periode sebelumnya dengan analisis SWOT terhadap berbagai aspek lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal UIN Maulana Malik Ibrahim seperti sumber daya manusia, finansial, infrastruktur, sistem pengelolaan dan informasi serta daya pendukung lainnya. Menurut pengamatan penulis, Renstra Bisnis yang telah dibuat oleh UIN Maulana Malik Ibrahim sudah mengandung visi, misi, tujuan, motto, tata nilai yang cukup jelas. Begitu juga dengan arah pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim jangka menengah sampai tahun 2018 sudah tergambar dengan jelas dan difokuskan pada meningkatnya pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Penyelarasan antara Renstra UIN Maulana Malik Ibrahim dengan visi, misi dan tujuan unit kerja telah terintegrasi dengan baik. Meskipun ada beberapa kegiatan yang belum bisa direalisasikan dengan maksimal.

## 2. Penetapan Program dan Kegiatan

Dalam tahap kedua ini, UIN Maulana Malik Ibrahim telah menerjemahkan Renstra menjadi program-program dan kegiatan-kegiatan yang dirumuskan dan ditetapkan prioritasnya. Hal ini telah dilaksanakan dengan adanya

restrukturisasi program dan kegiatan dari keseluruhan unit-unit kerja UIN Maulana Malik Ibrahim. Secara garis besar, Renstra UIN Maulana Malik Ibrahim yaitu:

- a. Strategi peningkatan kualitas pelayanan melalui pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), dimana SPM juga menjadi sesuatu yang harus diutamakan dalam menyusun anggaran.
- b. Strategi pengembangan pelayanan.

Kesesuaian antara program/kegiatan dan Renstra (lihat Lampiran) menjadi sesuatu yang harus diperhatikan. Hal ini dikarenakan adanya program/kegiatan menjadi tindakan yang nyata dari Renstra yang telah disusun untuk menentukan arah, tujuan, dan masa depan yang hendak dicapai secara komprehensif. Hasil dari studi dokumen yang telah dilakukan, program/kegiatan yang dirumuskan untuk Tahun Anggaran 2013 sudah menjadi perwujudan dari Renstra, meskipun belum secara keseluruhan. Namun, program/kegiatan tersebut sudah sesuai dan sejalan dengan Renstra yang telah dirumuskan sebelumnya. Dari penelusuran dokumen Renstra Bisnis dapat dilihat secara rinci program dan kegiatan UIN Maulana Malik Ibrahim.

**Tabel 4.1**

**Rencana Program dan Kegiatan Tahun 2013-2018**

<b>Sasaran</b>	<b>Indikator Kerja</b>	<b>Program/Kegiatan</b>	<b>Indikator Kinerja Program(<i>Outcome</i>) dan Kegiatan (<i>Output</i>)</b>
Meningkatnya kunjungan masyarakat	1. Presentase jumlah penduduk	1. <i>Program kemitraan peningkatan</i>	Masyarakat yang berobat dan memanfaatkan

	yang memanfaatkan Perguruan Tinggi	<i>pelayanan</i>	Perguruan Tinggi terlayani.
		<p>1.1 Keg. Kemitraan Pelayanan Pendidikan masyarakat kurang mampu</p> <p>2. <b>Program pelayanan administrasi perkantoran</b></p> <p>2.1 Penyediaan jasa adm perkantoran</p> <p>2.2 Penyediaan Sarana dan Prasarana Perguruan Tinggi</p>	<p>Terlayannya masyarakat miskin melanjutkan pendidikan ke UIN Maulana Malik Ibrahim</p> <p>Program/kegiatan berjalan sesuai rencana</p> <p>Tercukupinya Sarana dan Prasarana Perguruan Tinggi</p>
Meningkatnya layanan Pengajaran			
Meningkatnya mutu Pengajaran			
		<b>3. Program pembinaan lingkungan sosial</b>	
		3.1 Keg. Peningkatan derajat Pendidikan di Perguruan Tinggi dengan	<p>a. Tercukupinya kebutuhan mahasiswa</p> <p>b. Tercukupinya alat &amp; bahan habis pakai untuk mahasiswa</p> <p>c. Tersedianya Sarana dan Prasarana pendidikan</p> <p>d. mahasiswa terlayani dengan baik</p> <p>e. Terpeliharanya sarana dan prasarana</p>



			Pendidikan
Meningkatnya mutu pelayanan pada pasien	Indeks Kepuasan Masyarakat	<b>4. Program Peningkatan Pelayanan</b>  4.1 Keg. Peningkatan pelayanan	Meningkatnya kualitas pelayanan di Perguruan Tinggi
Terpenuhinya jumlah dan kualifikasi SDM	Terpenuhinya jumlah dan kualifikasi SDM sesuai kebutuhan	<b>5. Program Peningkatan Kapasitas SDM</b>  5.1 Keg. Penyediaan jasa tenaga Ahli non PNS	Terpenuhinya jumlah SDM sesuai kebutuhan  Persentase jumlah SDM sesuai jenis ketenagaan dibanding kebutuhan
		<b>6. Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana Perguruan Tinggi</b>	Meningkatnya IKM
		6.1 Keg. Pengadaan sarana penunjang lain	Kemudahan pelayanan pasien
Meningktanya kualitas peralatan, gedung perkuliahan	Persentase peralatan dan sarpras siap pakai	<b>7. Program pemeliharaan sarana dan prasana Perguruan tinggi</b> 7.1 Pemeliharaan alat kesehatan  7.2 Keg. Pemeliharaan instalasi PT 7.3 Keg. Pemeliharaan Perlengkapan PT	Persentase peralatan dan srpras siap pakai  Persentase peralatan dengan pemeliharaan rutin Persentase unit kerja sesuai standar sarana prasarana Persentase perlengkapan PT sesuai standar

Sumber: Data UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013

### 3. Penetapan Indikator Kinerja

Peraturan Menteri Keuangan No. 93/PMK.02/2011 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL menyebutkan bahwa indikator kinerja

merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja. Pada UIN Maulana Malik Ibrahim, indikator kinerja digunakan sebagai sebuah ukuran keberhasilan suatu program/kegiatan sesuai tujuan. Hal ini sudah sesuai dengan Direktorat Jenderal Anggaran bahwa indikator kinerja adalah ukuran yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Selain itu, Dirjen Anggaran menyebutkan bahwa indikator kinerja meliputi masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). Berdasarkan hasil studi dokumen, UIN Maulana Malik Ibrahim belum merumuskan indikator kinerja secara rinci seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Indikator masukan yang digunakan hanya dana, sedangkan SDM, sarana dan prasarana, dan data informasi lainnya tidak disebutkan dengan jelas. Kemudian *Outcome* dan *Output* (lihat Tabel 4.2) masih belum dirumuskan secara rinci. Peraturan Menteri Keuangan No. 93/PMK.02/2011 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKA-KL menyebutkan dalam Bab 2 Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja bahwa yang dimaksud dengan *output* adalah prestasi kerja berupa barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung sasaran dan tujuan program dan kebijakan. Sedangkan *outcome* merupakan prestasi kerja yang berupa segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya *output* dari Kegiatan dalam satu Program. Berdasarkan definisi tersebut, dalam tabel di atas ada beberapa *output* dan *outcome* yang belum dirumuskan dengan baik, karena *output* dan *outcome* juga merupakan suatu indikator, maka penetapannya pun harus jelas dan

sesuai dengan standar dalam peraturan yang berlaku. Penulis juga tidak menemukan rumusan indikator manfaat dan dampak pada semua dokumen terkait. Hal tersebut menyebabkan pengukuran kinerja yang kurang tepat dan maksimal, sehingga akan berakibat pada perencanaan program/kegiatan selanjutnya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dan sasaran UIN Maulana Malik Ibrahim. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa dalam tahap ini UIN Maulana Malik Ibrahim belum menyusun indikator kinerja sebagaimana indikator kinerja yang disyaratkan.

#### 4. Penetapan Standar Biaya

Peraturan Menteri Keuangan No. 93/PMK.02/2011 menyebutkan yang dimaksud dengan standar biaya adalah satuan biaya yang ditetapkan baik berupa standar biaya masukan maupun standar biaya keluaran sebagai acuan perhitungan kebutuhan anggaran. Penetapan standar biaya ini secara umum telah dilakukan secara terpusat oleh Pemda Kabupaten Pasuruan yang tertuang dalam dokumen Standar Biaya Umum (SBU). Berdasarkan hasil penelitian, UIN Maulana Malik Ibrahim belum menyusun standar biaya secara khusus yang sesuai dengan kebutuhan perhitungan anggaran UIN Maulana Malik Ibrahim. Hal ini dikarenakan SDM yang ada belum mampu melakukan Analisa Standar Belanja, sehingga UIN Maulana Malik Ibrahim hanya berpedoman pada SBU yang dikeluarkan oleh Pemda Kabupaten Pasuruan. Hasil wawancara juga mendukung bahwa belum ada Analisa Standar Belanja (ASB) di rumah sakit ini, selain status BLU pada UIN Maulana Malik Ibrahim masih berjalan 3 tahun, juga belum ada yang mampu

melakukan analisis biaya untuk setiap kegiatan yang akan dijalankan. Hal ini juga dikarenakan kegiatan operasional rumah sakit yang tidak sederhana, sehingga banyak komponen yang harus diperhitungkan dari masing-masing sarana pelayanan. Oleh karena itu, dalam tahap ini UIN Maulana Malik Ibrahim masih jauh dari maksimal.

#### 5. Perhitungan Kebutuhan Anggaran

Menurut hasil wawancara dengan Kasubbag Sungram dan Evaluasi, perhitungan kebutuhan anggaran dilakukan oleh tiap-tiap unit kerja yang berhubungan langsung dengan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beliau menuturkan:

***“Kebutuhan anggaran disini (UIN Maulana Malik Ibrahim) itu ada dua macam, pertama kebutuhan operasional, kedua kebutuhan modal. Untuk perhitungan kebutuhan operasional didasarkan pada catatan history masing-masing unit. Kemudian, ditentukan target yang akan dicapai dalam satu tahun anggaran, misalnya tahun ini target kunjungan naik sebesar 15%, otomatis perhitungan kebutuhan operasional juga naik sebesar 15%.”***

Perhitungan kebutuhan anggaran merupakan tahap yang membutuhkan perhitungan matematis dan detail tentang kebutuhan anggaran untuk membiayai pelaksanaan kegiatan selama satu tahun yang akan datang. UIN Maulana Malik Ibrahim telah menyajikan detail kebutuhan anggaran dalam RBA. Hal ini sudah berjalan dengan baik, karena kebutuhan anggaran juga telah ditetapkan prioritasnya. Namun, kekurangannya, dikarenakan belum adanya analisis biaya menyebabkan acuan yang digunakan untuk menetapkan biaya per satuan hanyalah data-data historis tahun sebelumnya dan estimasi penyusun anggaran. Perhitungan kebutuhan anggaran ini tidak terlepas dari

kebijakan umum anggaran. Kasubbag Sungram dan Evaluasi menyatakan bahwa pihak UIN Maulana Malik Ibrahim tidak dapat semena-mena menaikkan target kebutuhan anggaran, hal ini dikarenakan ada pagu yang tidak bisa dilanggar dari pemerintah daerah. Karena meskipun BLU tetap ada batasan. Hal ini terkadang menjadi kendala bagi UIN Maulana Malik Ibrahim ketika usulan kebutuhan anggaran dari unit-unit yang banyak namun tidak dapat disetujui semuanya seperti yang diharapkan. Sehingga menimbulkan ketidakpuasan suatu unit. Disini penulis melihat bahwa anggaran berbasis kinerja belum diterapkan secara maksimal pada UIN Maulana Malik Ibrahim. Anggaran UIN Maulana Malik Ibrahim terdiri dari anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Menurut Permendagri No. 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan BLU, pendapatan merupakan semua penerimaan dalam bentuk kas dan tagihan BLU yang menambah ekuitas dana lancar dalam periode anggaran bersangkutan yang tidak perlu dibayar kembali. Sedangkan Belanja adalah semua pengeluaran dari rekening kas yang mengurangi ekuitas dana lancar dalam periode tahun anggaran bersangkutan yang tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh BLU. Selain itu ada juga biaya, yakni sejumlah pengeluaran yang mengurangi ekuitas dana lancar untuk memperoleh barang dan/atau jasa untuk keperluan operasional BLU. Berikut ini akan dijelaskan perhitungan anggaran belanja pada UIN Maulana Malik Ibrahim dengan mengambil salah satu kegiatan yang telah disusun dalam RBA tahun 2013. Oleh karena itu, perlu diketahui susunan program dan kegiatan UIN Maulana Malik Ibrahim tahun anggaran

2013. Program dan kegiatan UIN Maulana Malik Ibrahim adalah sebagai berikut:

1. Program Peningkatan Mutu Pelayanan Pendidikan BLU
  - a. Kegiatan Peningkatan Pelayanan dan Pendukung Pelayanan
2. Program Administrasi Perkantoran dan Umum
  - a. Kegiatan Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik
  - b. Kegiatan Penyediaan Jasa Perkantoran
  - c. Kegiatan Penyediaan Komponen Bangunan Kantor
  - d. Kegiatan Penyediaan Makanan dan Minuman Rapat dan Tamu
  - e. Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan
  - f. Kegiatan Rapat-rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah
  - g. Kegiatan Rapat-rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Dalam Daerah
  - h. Kegiatan Penyediaan Pakaian Dinas
3. Program Peningkatan Disiplin Aparatur
  - a. Kegiatan Pengadaan Pakaian Dinas beserta Perlengkapannya
4. Program, Peningkatan Sarana & Prasarana Aparatur
  - a. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan
  - b. Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Kendaraan Dinas/Operasional
5. Program Peningkatan Kapasitas Sumber daya Aparatur
  - a. Kegiatan Penyedia Jasa Tenaga Ahli Bidang Pendidikan Non PNS
6. Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan daerah
  - a. Kegiatan Pengadaan Fasilitas Peningkatan Teknis dan Administrasi Pegawai

7. Program Pengadaan, Peningkatan Sarana dan Prasarana Pendidikan
  - a. Kegiatan Pengadaan Alat-alat Perguruan Tinggi
  - b. Pengadaan Bangunan Penunjang Gedung Perguruan Tinggi
  - c. Kegiatan Pemeliharaan mobil dinas
  - d. Kegiatan Penyediaan Sarana Transportasi Pelayanan Pendidikan Tinggi dan Kelengkapannya
  - e. Kegiatan Pengadaan sarana Perpustakaan di Perguruan Tinggi
8. Program Kemitraan Peningkatan Pelayanan Pendidikan Tinggi
  - a. Kegiatan Kemitraan
  - b. Kegiatan Promosi Pendidikan

Keberadaan anggaran dan perhitungannya harus mendukung dan selaras dengan strategi dalam Renstra yang telah disusun pada tahap awal. Penulis memberikan salah satu contoh untuk membuktikan keselarasan strategi dan anggaran yang disusun. Harga satuan untuk masing-masing media promosi di atas berpedoman pada buku standar satuan harga yang diterbitkan Kementerian Keuangan. Semua standar satuan harga dalam buku tersebut merupakan harga maksimal, artinya setiap kali UIN Maulana Malik Ibrahim menganggarkan suatu kegiatan, harga satuan yang digunakan tidak boleh melebihi standar satuan harga dalam buku tersebut. Beberapa standar satuan harga untuk media promosi tidak tercantum dalam buku standar harga. Kasubbag Perencanaan kemudian menuturkan:

***“Beberapa item memang ada yang tidak ada dalam buku standar harga ini, untuk itu biasanya kita langsung melihat harga pasar. Misalnya ini ya, pembuatan gantungan kunci dan buku saku, biasanya kita sudah punya***

***calon rekanan untuk masing-masing item. Kita lihat harga pasarnya berapa, terus diestimasi berapa anggaran yang dibutuhkan.”***

Berdasarkan hasil wawancara di atas, perhitungan anggaran untuk *item* yang tidak ada standar satuan harganya dari Kementerian Keuangan, maka bisa didasarkan pada harga pasar *item* tersebut pada saat itu. Hasil wawancara di atas juga menunjukkan bahwa perhitungan masih berdasarkan estimasi atau taksiran yang logis dikarenakan belum adanya ASB. Namun, anggaran ini sudah bisa memenuhi kebutuhan promosi, begitu pula untuk anggaran kegiatan dan belanja lainnya. Bahkan dalam realisasinya UIN Maulana Malik Ibrahim mampu menerapkan prinsip efisiensi pada sebagian besar anggaran kegiatan.

#### 6. Pelaksanaan Kegiatan dan Pembelanjaan

Tahap ini merupakan tahap realisasi anggaran, dimana kegiatan demi kegiatan dilaksanakan. Dikarenakan UIN Maulana Malik Ibrahim juga merupakan bagian dari Kementerian Agama, maka kegiatan dan pembelanjaan baru dapat dilaksanakan dengan dokumen DPA-POK dan DPA-POK BLU yang disahkan oleh Kementerian Keuangan. DPA memuat pendapatan dan belanja UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai dasar pelaksanaan oleh pengguna anggaran, sedangkan DPA-BLU memuat pendapatan dan biaya, proyeksi arus kas, jumlah dan kualitas barang dan/jasa yang akan dihasilkan dan digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai BLU. Sejauh ini UIN Maulana Malik Ibrahim sudah melaksanakan kegiatan dan belanja dengan tertib dan sesuai dengan DPA yang telah disetujui. Namun, status BLU telah membuat UIN



Maulana Malik Ibrahim menjadi fleksibel dalam beberapa hal, termasuk keputusan mengenai pelaksanaan anggaran. Kasubbag Perencanaan menyatakan melalui wawancara:

***“Dalam pelaksanaan anggaran, kita tidak selalu melaksanakan semua kegiatan yang telah ditetapkan. Karena semangat BLU adalah semangat efisiensi, maka apabila dirasa ada kegiatan yang belum perlu dilaksanakan pada tahun anggaran ini, kegiatan itu tidak perlu direalisasikan. Sehingga anggaran tersebut dapat dialokasikan pada kegiatan yang lebih diperlukan.”***

Mengutip dari hasil wawancara tersebut, hal ini sudah sesuai dengan salah satu prinsip BLU yang mengutamakan efisiensi dalam pengelolaan keuangan, dalam hal ini anggaran. Selain itu, telah disebutkan pada subbab pelaksanaan anggaran, menurut Kasubbag Verifikasi dan Akuntansi bahwa setiap akan melakukan kegiatan perealisasiannya tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim harus menunjukkan Rincian Anggaran Belanja kegiatan tersebut kepada pemerintah daerah untuk kemudian diterbitkan Surat Penyedia Dana (SPD). SPD berfungsi sebagai dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk kegiatan tersebut. Hal ini merupakan suatu pengendalian yang dilakukan selama pelaksanaan kegiatan dan pembelanjaan agar setiap transaksi yang terjadi mempunyai bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Jadi menurut penulis, tahap ini sudah dilaksanakan dengan baik.

#### 7. Pertanggungjawaban

Penggunaan dana terkait tentunya tidak terlepas dari pertanggungjawaban. Hal ini merupakan suatu keharusan karena dana yang bersumber dari APBD dan pendapatan UIN Maulana Malik Ibrahim sendiri ini pengelolaannya harus benar-benar jujur sehingga dapat dipertanggungjawabkan dengan baik kepada

pihak-pihak yang berkepentingan atau *stakeholder*. Hal ini sesuai dengan prinsip dari BLU yang menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan, salah satunya adalah dalam hal penganggaran. Proses pertanggungjawaban anggaran diawali dengan penyusunan laporan keuangan. Dalam Standar Akuntansi Pemerintahan disebutkan bahwa karakteristik kualitatif laporan keuangan adalah ukuran-ukuran normatif yang perlu diwujudkan dalam informasi akuntansi sehingga dapat memenuhi tujuannya. Keempat karakteristik berikut ini merupakan prasyarat normatif yang diperlukan agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki, 1) Relevan yang berarti harus memiliki feedback value, predictive value, tepat waktu dan lengkap; 2) Andal, yang berarti informasi harus memiliki karakteristik penyajian jujur, variability, netralitas; 3) dapat dibandingkan, berarti laporan keuangan dapat dibandingkan, berarti laporan keuangan dapat dibandingkan dengan periode sebelumnya atau dibandingkan dengan laporan keuangan entitas lain dan 4) dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk serta istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna. Laporan Keuangan UIN Maulana Malik Ibrahim terdiri dari Neraca, Laporan Realisasi Anggaran dan Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK). Permendagri nomor 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan keuangan BLU menyatakan bahwa laporan keuangan BLU terdiri dari neraca, laporan operasional/laporan realisasi anggaran, laporan arus kas, dan CALK. Berdasarkan peraturan tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim belum sepenuhnya menyajikan laporan keuangan yang

lengkap. Hasil studi dokumen laporan keuangan UIN Maulana Malik Ibrahim 2013, belum disajikan laporan arus kas.

#### 8. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, UIN Maulana Malik Ibrahim membuat LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Dalam LAKIP UIN Maulana Malik Ibrahim tahun 2013 sudah digambarkan mengenai Renstra dan terkait dengan Pengukuran Kinerja Kegiatan. Dokumen terkait dapat dilihat pada Lampiran.

#### **4.4. Kendala Proses Anggaran Berbasis Kinerja**

Penerapan anggaran berbasis kinerja yang belum sepenuhnya sesuai harapan di UIN Maulana Malik Ibrahim disebabkan oleh beberapa kendala. Hasil penelitian menunjukkan berbagai kendala yang ditemukan selama penerapan anggaran berbasis kinerja adalah sebagai berikut:

Sistem akuntansi biaya ialah sekumpulan prosedur yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan biaya. Oleh karena itu, keberadaan sistem akuntansi biaya ini sangat penting untuk penyusunan sebuah anggaran, tidak terkecuali UIN Maulana Malik Ibrahim. Salah satu tahap dari penerapan anggaran berbasis kinerja adalah Analisa Standar Belanja (ASB) yang merupakan standar biaya suatu program/kegiatan sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Namun, UIN Maulana Malik Ibrahim belum menggunakan ASB dalam penyusunan anggarannya. Sehingga, RBA 2013 disusun masih berdasarkan taksiran yang logis.

Sistem akuntansi biaya dalam perhitungan *unit cost* masing-masing jenis layanan untuk menilai kinerja unit layanan dan tarif layanan belum bisa diterapkan di UIN Maulana Malik Ibrahim. Inilah yang menyebabkan penyusunan anggaran masih didasarkan pada estimasi yang logis dari para penyusun anggaran. Hal ini mengakibatkan anggaran yang disusun belum sepenuhnya akurat. Dalam wawancara, Kasubbag Perencanaan mengatakan:

***“Disini sudah diberikan buku harga standar oleh Pemerintah Daerah. Tapi, ini cuma sebagai patokan saja. Yang di buku ini kan harga maksimal, jadi kalau kita pakai harga pasar.”***

Belum adanya ASB disebabkan oleh ketidakmampuan pihak UIN Maulana Malik Ibrahim untuk menganggarkan suatu biaya berdasarkan *unit cost*, karena banyaknya unit pelayanan yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim. Selain itu, kendala dalam penyusunan ASB disebabkan *output* tidak terumuskan dengan jelas dan spesifik. Sehingga, UIN Maulana Malik Ibrahim merasa kesulitan menerapkan ASB.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka langkah yang dapat ditempuh oleh UIN Maulana Malik Ibrahim yaitu mengadakan bimbingan teknis (bimtek) mengenai penyusunan Analisa Standar Belanja (ASB) atau menggunakan Metode Regresi dalam penyusunan Analisa Standar Belanja seperti yang telah dijelaskan oleh Stephanus Aan, M.Si dari Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dalam Analisa Standar Belanja (Pengantar untuk Pengenalan Konsep dan Metode Analisa Standar Belanja dalam Penyusunan *Performance Budgeting*).

Metode Regresi yaitu metode yang mencari variabel-variabel yang mempengaruhi sebagai “pencetus biaya utama” (*Cost Driver*) besar/kecilnya anggaran untuk setiap jenis kegiatan dan menghitung seberapa besar pengaruh variabel tersebut terhadap kebutuhan anggaran.

Berikut ini langkah-langkah Metode Regresi menurut Stephanus Aan:

1. Inventarisasi

Langkah pertama adalah mengumpulkan data DPA SKPD maupun DPA BLU sesuai Program dan Kegiatan beserta Anggaran yang disepakati, kemudian data tentang Nama Kegiatan, Alokasi Anggaran dan *Output* disusun per SKPD. Dikarenakan ASB ini untuk satu SKPD maka langsung disusun per Program.

2. Identifikasi

Identifikasi yang dimaksud adalah mengidentifikasi kegiatan ke dalam kelompok jenis kegiatan sebagai bahan penentu *cost driver*. Pengelompokkan ini dapat didasarkan pada kesamaan “Nama Kegiatan” atau kesamaan “*Output* Kegiatan” atau kesamaan “Proses Pelaksanaan Kegiatan”. Tahap ini juga mencakup pemisahan obyek belanja kegiatan, misalnya satu kegiatan terdiri dari Honorarium; Belanja ATK; Belanja Barang dan Jasa; dst.

3. Klasifikasi

Langkah ini mencakup penentuan *cost driver* jenis kelompok kegiatan, misalnya kegiatan Penyuluhan, *cost driver*: jumlah orang yang disuluh; jumlah lokasi; lama waktu penyuluhan. Kemudian langkah selanjutnya yaitu mengelompokkan kegiatan yang memiliki *output* dan *cost driver* yang sama.

Setelah itu, telaah terhadap variabel yang mempengaruhi tiap kelompok jenis kegiatan dengan cara melihat perilaku belanja yang sudah dipetakan.

#### 4. Klarifikasi

Setelah klasifikasi selesai dilakukan, selanjutnya adalah mengklarifikasi kegiatan ke SKPD (unit kerja yang bersangkutan) selaku pelaksana kegiatan apakah kelompok jenis kegiatan sudah sesuai dengan desain kegiatan. Tahap selanjutnya adalah mencermati kembali apakah dalam kegiatan tersebut terdapat beberapa sub kegiatan.

#### 5. Formulasi

Formulasi yaitu melakukan perhitungan Metode Regresi dengan menggunakan aplikasi SPSS. Kemudian menelaah hasil perhitungan, jika negatif perlu dianalisis ulang, apakah ada yang tidak tepat terkait variabel, jenis kelompok kegiatan, atau anomali alokasi belanja pada obyek belanja tertentu.

#### 6. Simulasi

Langkah terakhir adalah mensimulasikan formula terhadap sebuah kegiatan. Kemudian mengevaluasi kewajaran terhadap biaya yang dihasilkan.

### **4.4.2. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, dimana SDM memegang peran penting untuk menjalankan sistem-sistem yang ada dalam sebuah organisasi. Seperti halnya keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja yang juga ditentukan oleh kualitas SDM yang menjalankannya. Salah satu kendala dalam penerapan anggaran berbasis kinerja di

UIN Maulana Malik Ibrahim adalah masih rendahnya pemahaman akan sistem penganggaran ini di tingkat staf maupun pimpinan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hanya ada beberapa orang yang memahami sistem anggaran berbasis kinerja, seperti Kasubbag Penyusunan Program dan Evaluasi beserta stafnya.

Masalah lain adalah belum adanya staf yang mampu melakukan analisis biaya untuk setiap Program/Kegiatan pada tiap-tiap unit layanan di UIN Maulana Malik Ibrahim. Hal ini menyebabkan belum terlaksananya ASB seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Tentu saja kondisi seperti ini menghambat terlaksananya anggaran berbasis kinerja secara maksimal.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, maka ada beberapa langkah yang dapat ditempuh oleh UIN Maulana Malik Ibrahim untuk penerapan anggaran berbasis kinerja yang lebih baik:

1. Perlunya pembuatan pedoman/acuan yang rinci mengenai pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Hal ini bertujuan agar baik staf maupun pimpinan tidak salah dalam menafsirkan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja. Selain itu pedoman ini akan memudahkan tiap orang yang ada dalam UIN Maulana Malik Ibrahim untuk mengerti, memahami, dan melaksanakan setiap tahap yang ada dalam sistem penganggaran ini.
2. Perlunya komitmen dan arahan dari pimpinan di semua tingkat untuk menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja.

Perlunya sosialisasi dan pelatihan rutin mengenai anggaran berbasis kinerja baik bagi staf maupun pimpinan.

#### **4.4.3. Habitus dalam Penyusunan Anggaran**

Habitus menengahi dualisme individu masyarakat pelaku/ struktur. Sebagaimana diketahui bahwa hubungan agensi dan struktur bukanlah dua kutub yang berdiri secara terpisah melainkan berupa relasi dialektis yang berjalan tidak linier. Dalam kenyataan proses penyusunan anggaran sangat erat kaitannya dengan dualisme kepentingan. Sehingga perencanaan anggaran sangat bernuasa politis. Ada kepentingan satu pihak yang harus didahulukan daripada pihak yang lainnya. Dalam penyusunan anggaran pada perguruan tinggi berbentuk BLU di UIN Maulana Malik Ibrahim habitus seperti yang tersebut diatas memang ditemukan. Perencanaan lebih bersifat politis dimana terdapat dualisme kepentingan disana, diakibatkan disusun oleh banyak pihak dengan kepentingan yang berbeda-beda.

Proses habitus tercermin dalam setiap proses penyusunan anggaran. Penetapan UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai kampus Ulul Albab juga mempengaruhi habitus pada setiap warga di kampus ini. Ulul-albab disebut enambelas kali dalam Al-Quran. Menurut Al-Quran, ulul-albab adalah kelompok manusia tertentu yang diberi keistimewaan oleh Allah SWT. Diantara keistimewaannya ialah mereka diberi hikmah, kebijaksanaan, dan pengetahuan - disamping pengetahuan yang diperoleh mereka secara empiris: "Allah memberikan hikmah kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barang siapa yang diberi hikmah, sungguh telah diberi kebajikan yang banyak. Dan tak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali ulul-albab." (QS. 2:269). Habitus di UIN Maulana Malik Ibrahim ini mendasarkan pada sifat ulul albab dimana memberikan hikmah, kebijaksanaan dan pengetahuan dalam penyusunan anggaran. Proses internalisasi nilai-nilai ulul albab ini



dilakukan dengan mengadakan kegiatan keagamaan baik itu qotmil Qur'an yang dilakukan tiap bulan, shalawat akbar, peringatan hari raya agama islam dan pada setiap pertemuan yang dilakukan para pimpinan selalu mengingatkan mengenai nilai-nilai ulul albab dalam diri setiap warga UIN Malang. Proses internalisasi yang dilakukan secara sedikit-sedikit dan rutin ini akan membentuk habitus berdasarkan dengan nilai-nilai ulul albab.

Habitus nilai Hikmah dalam penyusunan anggaran dimaksudkan bahwa anggaran yang akan disusun harus memberikan hikmah bagi Instansi, warga kampus dan semua masyarakat di sekitar kampus. Habitus nilai kebijaksanaan diartikan bahwa dalam penyusunan anggaran harus dilakukan dengan bijaksana tanpa ada keberpihakan terhadap kepentingan seseorang ataupun sekelompok orang saja, tapi harus benar-benar bermanfaat bagi semuanya. Habitus dalam nilai Pengetahuan dimaksudkan bahwa dalam penyusunan anggaran harus mendasarkan pada pengetahuan. Pengetahuan dalam hal ini adalah mengetahui peraturan yang berlaku mengenai anggaran di Universitas Negeri yang berbentuk BLU.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini berikut kesimpulan serta rekomendasi yang diberikan:

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Fenomena Habitus pada perguruan tinggi Islam berbentuk Badan Layanan Umum di Indonesia yang diwakili dengan UIN Maulana Malik Ibrahim memang sudah terjadi. Pada kampus ini habitus didasarkan pada nilai-nilai ulul albab, yang menjadi Jargon dari Kampus ini yaitu Kampus Ulul Albab.
2. Proses habitus dalam penyusunan anggaran juga tercermin dalam nilai-nilai ulul albab dimana terdapat hikmah, kebijaksanaan dan pengetahuan. Habitus nilai kebijaksanaan diartikan bahwa dalam penyusunan anggaran harus dilakukan dengan bijaksana tanpa ada keberpihakan terhadap kepentingan seseorang ataupun sekelompok orang saja, tapi harus benar-benar bermanfaat bagi semuanya. Habitus dalam nilai Pengetahuan dimaksudkan bahwa dalam penyusunan anggaran harus mendasarkan pada pengetahuan. Pengetahuan dalam hal ini adalah mengetahui peraturan yang berlaku mengenai anggaran di Universitas Negeri yang berbentuk BLU.

## **5.2. Rekomendasi**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan berikut ini rekomendasi yang diberikan:

1. Terkait dengan penyusunan anggaran, maka langkah yang dapat ditempuh oleh UIN Maulana Malik Ibrahim yaitu mengadakan bimbingan teknis (bimtek) mengenai penyusunan Analisa Standar Belanja (ASB) atau menggunakan Metode Regresi dalam penyusunan Analisa Standar Belanja seperti yang telah dijelaskan oleh Stephanus Aan.
2. Mengenai proses habitus dalam penyusunan anggaran, agar tetap melakukan internalisasi nilai-nilai ulul albab yang telah dilakukan selama ini agar nilai-nilai tersebut melekat pada setiap warga UIN Maulana Malik Ibrahim, khususnya pembuat anggaran. Mempertahankan nilai-nilai dalam setiap jiwa dan kegiatan yang dilakukan di dalam Instansi ini.
3. Bagi penelitian selanjutnya bisa meneliti Habitus dalam penyusunan anggaran pada perusahaan komersial yang tentunya mempunyai nilai-nilai yang berbeda dengan organisasi sektor publik. Selain itu juga bisa membandingkan proses habitus pada lebih dari dua organisasi agar bisa membandingkan habitus pada satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena tiap organisasi memiliki nilai-nilai yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asrofi. 2007. *Membangun Key Performance Indicator Lembaga Pelayanan Public Management Pembangunan*, 57 (1):1-6
- Bastian, I., 2006a. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Buku 1, Jakarta: Erlangga
- Bastian, I., 2006a. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Buku 2, Jakarta: Erlangga
- Boyce, James K. 2002. *Aid Conditionality as a Tool for Peacebuilding: Opportunities and Constraints. Development and Change*. Vol. 33, No. 5, November, pp. 1025-1048. Reprinted in Jennifer Milliken, ed., *State Failure, Collapse & Reconstruction* (Oxford: Blackwell, 2003), pp. 267-289.
- Bourdieu, Pierre. 2014. *On The State. Australia*: John Wiley & Sons Ltd.
- Broadbent, J.R. Laughlin And S Road. 1991. *Recent Financial And Administrative Changes In The NHS: A Critical Theory Analysis*. Critical Perspective On Accounting 2:1-24
- Brodjonegoro, S.S. 2002. *Higher Education Reform In Indonesian Ministry Of National Education*, Indonesia
- , 1997. *Some Thoughts On Quality Improvement And Competitiveness Of Higher Education Institutions (In Indonesian)*. Working paper Of Academic Leader Of State And Private Higher Education Institutions Conference
- Creswell, JW. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd edition. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Davidson, P.M. and Branen, A.L. 1993. "Antimicrobials in Foods," 2nd ed. Marcel Dekker, Inc. N.Y.
- Davis, N. 2010. *Accrual Accounting And The Australian Public Sector-A Legitimation Explanations*. *Australian Accounting Business And Finance Journal* 4(2): 61-78
- Deliarnov. 2006. *Ekonomi Politik*. Jakarta: Erlangga

- Dillard, Jesse F. Dan Ruchala, Linda. 2005. *The Rules are no Game: From Instrumental Rationality to Administrative Evil*. Accounting, Auditing and Accountability Journal. ISSN: 0951-3574. Vol. 18, Issue 5
- Freeman, Richard B. 2006. *Learning From Others Economies: The Unique Institutional and Policy Experiments Down Under*. The Economic Record, The Economic Society of Australia. Vol. 82: 257.
- Gordon, L.A., dan Sellers F.E., (1984). *Accounting and Budgeting Sistem: The Issue of Congruency*. *Journal of Accounting and Public Policy*. 3. 259-292
- Ikhsan, A dan Ishak, M. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat
- Irianto, G. 2007. *Transforming State University Into Autonomous State University In Indonesia; Opportunity and Challenges (The Case Of Baraawijaya University)*. *Proceeding ASAIHL Conference Curtin University Of Technology*. Perth Western: Australia
- Jenkins, Henry (1992). *Textual Poachers: Television Fans & Participatory Culture*. *Studies in culture and communication*. New York: [Routledge](#). p. 343. [ISBN 0-415-90571-0](#).
- Jonston, S. 1982. *Budgetary Behavior in Local Government-a Case Study over 3 years*. *Accounting, Organizations and Society*. 7: 287-304
- Kurniawan, S. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Mardiasmo, 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Merriam, Sharan B. 1988. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Second Edition. United States: Allyn & Bacon.
- Moleong, L.J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munawar. 2006. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang*. Tesis. Universitas Brawijaya. Malang
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Oakes, H. & A. Berry. (2009). *Accounting Colonization: Three Case studies in Further Education*. *Critical Perspective on Accounting*, 20, 343-378.

- Parker, M. 2002. *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity. [0-7456-2926-1] pp250. (Excerpt reprinted as 'Writing Critical Management Studies', in C Grey and H Willmott (eds) (2005) *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press, pp353-363.)
- Pujiningsih, Sri. 2011. Kolonisasi Pembebasan Lifeworld Pendidikan Tinggi Melalui Anggaran sebagai Steering Media (Studi Kasus Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum). Disertasi. FEB Universitas Brawijaya
- Rahayu dan Ludigdo, Unti. 2007. Studi Fenomenologis terhadap Proses Penyusunan Anggaran Daerah di Provinsi Jambi, SNA X, Makassar.
- Suryani, S. 2004. *Penyusunan Anggaran Partisipatif Berbasis Kinerja dalam Mendukung Kesejahteraan Masyarakat Ditinjau dari Nilai-Nilai Budaya Sumba Timur*. Tesis-S2. Universitas Brawijaya
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. London: Sage Publication.
- Yuwono, S., I.T. Agus, dan Hariyandi. 2005. Penganggaran Sektor Publik, Pedoman Praktis, Penyusunan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja). Malang: Bayumedia Publising.

#### **Aturan-Aturan:**

Peraturan Pemerintah No 61 tahun 1999

Undang Undang No 9 tahun 2009

Peraturan Pemerintah No 23 tahun 2005

Per No 20/ PB/ tahun 2012 tentang Pedoman teknis penyusunan rencana bisnis dan anggaran satuan kerja Badan Layanan Umum

PMK No. 76/PMK.05/2008

PP No. 35/PB/2012

PP No. 20/PB/2012