

---

## **Proses Pengambilan Keputusan Strategik dalam Penyusunan Anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo**

**Farida Napu\*<sup>1</sup>, Supiah<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo,

<sup>2</sup>Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo

e-mail: <sup>1</sup>farida\_napu@gmail.com

### *Abstrak*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan teknik analisis data menggunakan model dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclutions*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilakukan melalui tahapan identifikasi masalah, pengembangan, penyelesaian serta implementasi dan evaluasi. Setiap pengambilan keputusan dirumuskan dan dikoordinasikan dahulu dengan para pengambil keputusan di tingkat institut, tingkat fakultas hingga prodi, lembaga/unit dan tingkat pascasarjana, sebelum ditetapkan sebagai suatu program dalam perencanaan penyusunan anggaran. Dari segi langkah-langkah dalam mengambil keputusan mulai dari mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi, memutuskan solusi terbaik dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif dilakukan dengan dengan cara kompromi, dan musyawarah untuk mufakat melalui rapat kerja. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan strategik penyusunan anggaran, hendaknya memperhatikan tahapan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh komponen yang memengaruhi mulai dari program, output, sub output komponen secara detil, agar hasil keputusan yang diperoleh maksimal.

**Kata kunci:** Pengambilan keputusan, penyusunan anggaran, keputusan strategik

### **Pendahuluan**

Salah satu pendekatan untuk meningkatkan kinerja kelembagaan, akuntabilitas, dan stabilitas di suatu perguruan tinggi adalah untuk merevisi proses manajemen lembaga atau model penganggaran. Banyak Indikator menunjukkan bahwa lembaga yang mengubah model sistem anggaran yaitu, berpusat pada tanggung jawab manajemen penting untuk perencanaan anggaran di perguruan tinggi yang menerapkan, atau sedang mempertimbangkan untuk menerapkan, sistem ini sebagai sarana untuk

---

menilai hasil-hasil atau pengambilan-keputusan kelembagaan.<sup>1</sup> Hal ini sangat penting dalam meningkatkan kemampuan bersaing dengan perguruan tinggi lainnya dalam menghasilkan lulusan yang bermutu dan kompetitif seiring pengembangan yang dilakukannya, termasuk dalam menyusun anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo.

Penyusunan anggaran merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan eksistensinya di tengah-tengah kecenderungan minat masyarakat untuk masuk IAIN yang fluktuatif. Kecenderungan yang tampaknya dipengaruhi oleh adanya pesaing bukan hanya dari perguruan tinggi yang mempunyai fasilitas dan pelayanan yang sama tetapi juga dari perguruan tinggi yang mempunyai fasilitas yang lebih unggul. Selain itu, adanya pandangan dikotomis bahwa IAIN dianggap hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama, sedangkan perguruan tinggi lainnya mengajarkan ilmu-ilmu umum. Membiarkan IAIN dalam kondisi demikian akan mengancam kelangsungan hidup IAIN sendiri, dan tidak mustahil perguruan tinggi keagamaan Islam kebanggaan masyarakat Gorontalo tidak akan ada lagi peminatnya.

Upaya untuk merealisasikan gagasan perubahan di atas bukanlah merupakan hal yang mudah, melainkan membutuhkan penganggaran yang besar. Oleh karena itu, terkait penyusunan anggaran para pengambil kebijakan di IAIN Sultan Amai Gorontalo tentu harus berdasarkan pengkajian dan pertimbangan yang matang. Mustahil para pengambil kebijakan akan mengalokasikan sejumlah dana tanpa melalui perencanaan yang matang, karena hal ini dapat menjadi pemborosan terhadap keuangan.

Penjelasan tersebut juga memberi kejelasan bahwa dalam penyusunan anggaran diperlukan pengambilan keputusan yang strategis dari para pengambil kebijakan. Terdapat hal menarik yang menjadi permasalahan terkait pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo, yaitu pemahaman tiap orang berbeda terhadap suatu hal, sehingga akan mempengaruhi keefektifannya. Untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan sebuah keputusan yang strategis diperlukan dukungan dari pengambil kebijakan. Sestrategis apapun keputusan yang dapat diciptakan/dihasilkan, apabila dalam pengimplementasiannya kurang, maka keputusan yang dikatakan keputusan strategis tidak akan membawa dampak yang signifikan atau yang sejalan dengan tujuan dan sasaran dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo. Hal ini yang memotivasi peneliti mengkaji permasalahan ini lebih lanjut.

### **Pengambilan Keputusan Strategik**

Pengambilan keputusan merupakan salah satu bagian integral dari manajemen yang paling penting. Pembuatan keputusan juga sebagai salah satu fungsi pimpinan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, mempunyai posisi yang sama pentingnya dengan fungsi-fungsi pimpinan yang lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi dan pengawasan. Sebagai suatu proses yang dinamis, pembuatan keputusan harus mempertimbangkan dan memperhatikan dengan seksama kekuatan-kekuatan lingkungan baik internal maupun eksternal. Suatu keputusan yang baik, proses pembuatannya harus berorientasi pada pelaksanaannya. Sebab, jika tidak, ia hanya sekedar menjadi abstraksi keinginan yang sulit dilaksanakan.

---

<sup>1</sup>Willett, M.S., Andrew, D.P.S., & Rudisill, M.E. Understanding Budget Models in Higher Education and their Applications to Kinesiology: Strategies for Success (*Human Kinetic Journal*, 5(4), 2016), h. 221-228 [<https://doi.org/10.1123/kr.2016-0019>]

Pimpinan perlu menetapkan standar pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, untuk menilai sejauh mana keputusan yang telah dibuat membuahkan hasil secara nyata sesuai dengan yang diharapkan.<sup>2</sup>

Pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan pimpinan yang disebut peranan desisional. Dalam menentukan tindakan manajerial seorang pimpinan dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.<sup>3</sup> Sementara Huber membedakan pembuatan keputusan dari pembuatan pilihan (*choice making*) dan dari pemecahan masalah (*problem solving*).<sup>4</sup>

Pengambilan keputusan tidaklah mudah, terkadang pengambilan keputusan itu bukan menyelesaikan masalah tetapi menambah masalah baru mungkin dikarenakan oleh: (1) pemimpin tidak mengambil atau mendapat informasi yang lengkap, dan (2) walaupun lengkap informasi yang diperoleh tapi tidak bisa mengolah informasi tersebut. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan sangat membutuhkan informasi yang utuh dan diolah informasi tersebut secara berkaitan (tersistem) dengan demikian sistem informasi manajemen sangat berperan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam lembaga Pendidikan di perguruan tinggi.

Pengambilan keputusan di lembaga perguruan tinggi termasuk di IAIN Sultan Amai Gorontalo mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level pimpinan mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama mahasiswa. Oleh karena itu, setiap pengambil kebijakan memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.<sup>5</sup>

Pengambilan keputusan strategik menjadi jalan yang perlu ditempuh oleh pengambil kebijakan di lembaga perguruan tinggi dalam setiap pengambilan keputusan dengan melibatkan semua komponen yang terlibat sehingga setiap keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua komponen tersebut, karena dalam pengambilan keputusan strategik terdapat nilai-nilai kebajikan yang sangat tepat jika diterapkan. Proses pengambilan keputusan dalam Islam menurut Nawawi, ada yang bersifat aposteriori dan ada yang bersifat apriori. Proses Pengambilan keputusan yang bersifat aposteriori menurut Hadari Nawawi mencakup: (1) al- Qur'an, (2) Sunnah, (3) Ijma', (4) Qiyas.<sup>6</sup> Pengambilan keputusan pada masa Nabi Muhammad SAW selalu menggunakan musyawarah dalam persoalan keduniaan maupun keakhiratan.

---

<sup>2</sup>Andayani., & Riduan, Ahmad. Prinsip Dasar Pembuatan Keputusan untuk Memecahkan Masalah Organisasi (*Jurnal Ekuitas*, Vol.4 No.2 Juni, 2000), h. 111-127.

<sup>3</sup>Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2015), h. 44.

<sup>4</sup>Huber, G.P. *Managerial Decision Making* (Scott Foresman: Glenoiew, 1999), h. 8.

<sup>5</sup>Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2013), h. 15-20.

<sup>6</sup>Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam.*, h. 21.

---

### Penyusunan Anggaran

Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu yang akan datang.<sup>7</sup> Anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk melakukan suatu tindakan dalam ungkapan-ungkapan keuangan. Anggaran merupakan istilah singkat dari perencanaan laba yang terpadu dan meliputi pilihan-pilihan manajemen dan tujuan-tujuan terhadap organisasi dan penyediaan dana sebagai salah satu acuan dalam menjalankan operasional sehari-hari”.<sup>8</sup> Sedangkan Nafarin mendefinisikan bahwa “Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.<sup>9</sup>

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan uang, barang atau jasa untuk waktu periode yang akan datang.<sup>10</sup>

Dengan demikian yang dimaksud anggaran dalam penelitian ini adalah rencana pembiayaan kegiatan dalam satu tahun program yang dikuantifikasikan dalam bentuk rupiah. Anggaran adalah rencana kegiatan keuangan yang berisi perkiraan belanja yang diusulkan dalam satu periode dan sumber pendapatan yang diusulkan untuk membiayai belanja tersebut.

Selanjutnya yang dimaksud dengan penyusunan anggaran merupakan suatu rencana tahunan sebagai aktualisasi pelaksanaan rencana jangka panjang maupun menengah. Perencanaan dan penganggaran di perguruan tinggi merupakan proses yang paling krusial dalam penyelenggaraan pendidikan karena berkaitan dengan tujuan itu sendiri. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang terintegrasi sehingga output dari perencanaan adalah penganggaran.

Penganggaran merupakan aktifitas yang terus menerus dari mulai perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pelaporan, dan pemeriksaan. Proses ini dikenal sebagai siklus anggaran (*budget cycle*). Siklus ini tidak berjalan secara estafet, tetapi mengalami proses yang simultan. Fungsi anggaran pada sektor publik adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

#### 1. Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning Tool*)

---

<sup>7</sup>Munandar, M. *Budgeting* (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2014), h. 11.

<sup>8</sup>Ikhsan, Arfan. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 173.

<sup>9</sup>Nafarin, M. *Penganggaran Perusahaan*, Cetakan kedua, Buku 1 (Jakarta : Salemba Empat, 2013), h. 11.

<sup>10</sup>Sasongko & Parulian. *Anggaran* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), h. 2. Rustam Hasyim, Hubungan Persepsi Guru PAI terhadap Pendidikan Agama Islam Berbasis ICT dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di-Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) di Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3, 1, (2018), 79-138.

<sup>11</sup>Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah* (Yogyakarta: Andi Offset, 2012), h. 122

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk: a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan; b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternative sumber pembiayaannya; c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun; d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.<sup>12</sup>

#### 2. Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*)

Anggaran merupakan suatu alat yang esensial untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Selain itu, anggaran digunakan untuk memberi informasi dan meyakinkan legislatif bahwa pemerintah bekerja secara efisien tanpa ada korupsi dan pemborosan.

#### 3. Anggaran sebagai Alat Kebijakan Fiskal (*Fiscal Tool*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi.<sup>13</sup>

#### 4. Anggaran sebagai Alat Politik (*political Tool*)

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan *political tool* sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Oleh karena itu pembuatan anggaran publik membutuhkan *political skill, coalition building*, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik.

#### 5. Anggaran sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi (*Coordination and Communication Tool*)

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah* ., h. 122-123

<sup>13</sup>Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah* ., h. 123

<sup>14</sup>Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah* ., h. 123-124

---

#### 6. Anggaran sebagai Alat Penilaian Kinerja (*Performance Measurement Tool*)

Anggaran merupakan wujud komitmen dari budget holder (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikatakan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

#### 7. Anggaran sebagai Alat Motivasi (*Motivation Tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat challenging but attainable atau demanding but achievable. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.<sup>15</sup>

Selanjutnya klasifikasi anggaran merupakan pengelompokan atau pembagian dari anggaran agar dapat memberikan gambaran yang lebih rinci sebagai berikut.<sup>16</sup>

##### 1. Berdasarkan objek anggaran

Anggaran disusun berdasarkan jenis pendapatan dan belanja. Pendapatan terdiri dari penerimaan dalam negeri yang terdiri atas penerimaan pajak dan non pajak. Pendapatan lain adalah pendapatan hibah dan sebagainya. Belanja diklasifikasikan dalam belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan dan sebagainya. Klasifikasi ini sering digunakan karena relatif sangat mudah akan tetapi tidak dapat diketahui pertanggung jawaban setiap unit (*responsibility centers*) dan tingkat prioritas belanja didalam keterbatasan sumber daya keuangan.

##### 2. Berdasarkan Organisasi

Anggaran diklasifikasikan berdasarkan tiap unit pemerintah. Klasifikasi ini memungkinkan untuk melihat besar anggaran setiap unit, pencapaian, serta efisiensi dan efektivitasnya. Akan tetapi, klasifikasi ini tidak memungkinkan untuk melihat pengalokasian anggaran kepada sasaran-sasaran pembangunan secara nasional.

##### 3. Berdasarkan Fungsi

Anggaran disusun berdasarkan fungsi belanja didalam negara seperti didalam sektor pendidikan, sektor sosial dan seterusnya. Klasifikasi ini umumnya hanya untuk belanja.

##### 4. Berdasarkan Sifat/ Karakternya

Anggaran disusun berdasarkan sifat/ karakter pendapatan dan belanja seperti pendapatan dan belanja rutin (*Current*) serta pendapatan dan belanja pembangunan (*capital expenditures*).<sup>17</sup>

##### 5. Berdasarkan Kehematan

---

<sup>15</sup>Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah* ., h. 124.

<sup>16</sup>Arif Bahtiar., Muchlis., & Iskandar. *Akuntansi Pemerintahan* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), h.16.

<sup>17</sup>Arif Bahtiar., Muchlis., & Iskandar. *Akuntansi Pemerintahan.*, h. 17.

---

Anggaran disusun berdasarkan skala ekonomisnya. Prioritas belanja disusun berdasarkan tingkat kebutuhan sesuai dengan kebijakan nasional mengingat terbatasnya pendapatan negara. Untuk itu, didahulukan pendapatan rutin dan belanja rutin kemudian pendapatan pembangunan (pembiayaan) dan belanja pembangunan sesuai dengan tingkat prioritas.<sup>18</sup>

Selanjutnya juga terdapat beberapa jenis model anggaran telah dikembangkan seperti berikut.

#### 1. *Line-Item Budgeting*

Model ini merupakan bentuk anggaran yang lama sehingga di kenal dengan *traditional budgeting*. Model ini dalam penyusunan anggaran karena model ini relatif mudah dan sederhana. Cara penyusunan anggaran dilakukan dengan merinci jenis pendapatan dan belanja. *Line-Item Budgeting* memiliki kelemahan Karena tidak bisa mengetahui jumlah yang dialokasikan kepada tiap unit sebagai *responsibility centers*.

#### 2. *Incremental Budgeting*

Penganggaran dengan metode *incremental budgeting* pada dasarnya menggunakan line-item budgeting, tetapi dilakukan dengan menambahkan atau mengurangi nilai anggarannya dari tahun sebelumnya. Kelebihan metode ini adalah mudah dan cepat karena hanya mendasarkan pada *incremental* dari anggaran sebelumnya. Akan tetapi, kelemahannya adalah memungkinkan adanya pendapatan dan belanja yang sudah tidak sesuai dengan kenyataan.

#### 3. *Revenue Budgeting*

Penganggaran dengan metode *revenue budgeting* dilakukan dengan dasar kemampuan suatu negara untuk memperoleh pendapatan. Selanjutnya disusun belanja sesuai dengan kemampuan tersebut. Metode ini akan efektif digunakan oleh suatu negara yang sangat terbatas pendapatannya, tetapi situasi ekonomi dan politik relatif stabil.

#### 4. *Repetitive Budgeting*

Metode penganggaran dengan mengulang anggaran tahun-tahun sebelumnya karena adanya kondisi yang tidak stabil di bidang ekonomi dan politik. Pertimbangan menggunakan metode ini karena tidak memungkinkannya dengan metode lain karena situasi dan kondisi yang tidak stabil. Anggaran yang disusun dengan metode ini umumnya dilakukan oleh baik negara kaya maupun negara miskin yang situasi ekonomi dan politiknya tidak stabil.

#### 5. *Supplemental Budgeting*

Metode ini digunakan dengan cara membuat anggaran yang membuka kesempatan untuk melakukan revisi secara luas. Cara ini dilakukan apabila kondisi negara tidak ada kesulitan pendapatan negara, tetapi memiliki kendala administrasi. Kelebihan metode ini adalah menyesuaikan anggaran dengan kondisi nyata (*real*) yang sedang berlangsung. Akan tetapi, kelemahan metode ini adalah ketidak jelasan dalam anggaran yang sering berubah.

---

<sup>18</sup>Arif Bahtiar., Muchlis., & Iskandar. *Akuntansi Pemerintahan.*, h.16-17.

## 6. Performance Budgeting

Metode ini anggaran disusun berdasarkan pada kinerja yang dapat diukur (*measurable performance*) dari berbagai kegiatan. Faktor penentu didalam metode ini adalah efisiensi dari berbagai kegiatan yang ada dengan menetapkan standart biaya (*cost standard*). Kelebihan metode ini adalah bahwa kegiatan didasarkan pada efisiensi dengan adanya standar biaya berdasarkan kegiatan masa lalu. Kelemahannya adalah sulitnya mengukur *performance* setiap aktifitas pemerintahan, di samping kesiapan aparat negara dalam melaksanakan metode ini dengan baik.

## 7. Planning Programing Budgeting System (PPBS)

Model PPBS dikembangkan untuk memungkinkan para pengambil keputusan (*decision makers*) mengambil keputusan berdasarkan perhitungan atau pendekatan ilmiah dari model-model manajemen keuangan yang ada. Di dalam model ini digunakan *cost and benefit analysis*. Penyusunan anggaran dengan metode ini adalah pertama, perumusan tujuan organisasi dan unit-unit dibawahnya. Kedua, menyusun program berdasarkan tujuan-tujuan yang sama dari setiap unit. Ketiga, program yang telah tersusun dirinci lagi menjadi aktivitas-aktivitas (*program elements*). Keempat, setiap elemen dibuat analisis biaya dan manfaat (*cost and benefit analysis*). Kelima, menghitung biaya dan manfaat dalam level program. Adanya standar ini yang disampaikan secara transparan kepada legislatif akan memudahkan fungsi pengendaliannya dan memudahkan juga aparat pengawasan. Metode ini juga mengukur biaya manfaat dalam jangka panjang sehingga alokasi sumber daya untuk jangka waktu tersebut dapat dimanfaatkan, serta anggaran selama beberapa tahun bisa disusun berdasarkan analisis ini. Kelemahan dari metode ini adalah memerlukan waktu yang lama (*time consuming*) dan secara teknis sulit dipraktekkan oleh aparat penyusun anggaran. Hal ini disebabkan oleh tidak mudahnya mengukur manfaat dengan nilai uang (*monetized*).

## 8. Zero-Base Budgeting

Sesuai dengan namanya, anggaran dari NOL meskipun tahun sebelumnya telah dilakukan proses penganggaran. Anggaran tidak bergantung pada tahun sebelumnya sehingga hal ini merupakan lawan dari cara *incremental budgeting* yang sering kali ditemukan adanya program yang sudah tidak efektif, tetapi anggarannya justru meningkat. Prosesnya adalah pertama, pengidentifikasian unit keputusan (*decision units*). Kedua, pengembangan paket keputusan (*decision packages*). Ketiga, membuat peringkat *decision packages*. Keuntungan metode ini adalah menghapus ketidakefektifan satu program, memungkinkan program baru, pada setiap aktivitas ada tujuan yang jelas dan melibatkan seluruh level. Akan tetapi, kerugiannya adalah terlalu optimis bahwa perhitungannya mudah, tidak mudah mengkonsolidasi unit, dan ranking tidaklah mudah dan sering menjadi tidak sesuai dengan tujuannya.

## **Mekanisme Penyusunan Anggaran di Perguruan Tinggi**

Guna mewujudkan reformasi sistem perencanaan dan penganggaran, diperlukan menetapkan 3 pendekatan penting yaitu anggaran terpadu, anggaran berbasis kinerja, dan kerangka pengeluaran jangka menengah. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran terpadu dilakukan dengan cara mengintegrasikan seluruh proses perencanaan dan penganggaran di lingkungan Kementerian Lembaga/Lembaga khususnya di perguruan tinggi keagamaan Islam (PTKAI) untuk menghasilkan dokumen RKAKL dengan

---



klasifikasi anggaran belanja menurut organisasi, fungsi, program, kegiatan dan jenis belanjanya.

RKA-K/L merupakan dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan sebagai penjabaran dari Renja K/L dalam satu tahun anggaran beserta anggaran yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.

Pendekatan Dan Dasar Penyusunan RKA-K/L: (1) RKA-K/L disusun untuk setiap Bagian Anggaran. (2) Menteri/Pimpinan Lembaga selaku Pengguna Anggaran wajib menyusun RKA-K/L atas Bagian Anggaran yang dikuasainya. (3) Selain menyusun RKA-K/L atas Bagian Anggaran Kementerian Keuangan, Menteri Keuangan menyusun RDP-Bendahara Umum Negara.<sup>19</sup>

Mekanisme Penyusunan RKA-K/L dalam Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2010 disebutkan: 1) Menteri/Pimp.Lembaga selaku PA wajib menyusun RKA-K/L atas BA yang dikuasainya. 2) Penyusunan RKA-K/L harus menggunakan pendekatan: a) Kerangka pengeluaran jangka menengah; b) Penganggaran terpadu; c). Penganggaran berbasis kinerja. 3) RKA-K/L disusun secara terstruktur dan dirinci menurut klasifikasi anggaran, meliputi klasifikasi organisasi, fungsi, dan jenis belanja. 4) Menggunakan Instrumen: indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja. 5) RKA-K/L disusun berdasarkan Renja-K/L, RKP, dan Pagu Anggaran K/L. 6) RKA-K/L memuat informasi kinerja dan rincian anggaran.<sup>20</sup>

Kebijakan pengelolaan anggaran di perguruan tinggi termasuk IAIN Sultan Amai Gorontalo dilaksanakan berdasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Pengelolaan anggaran tersebut pada dasarnya mempunyai tujuan sebagai berikut: 1) Pelaksanaan APBN yang tertib, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab; 2) Penjabaran tugas, wewenang dan tanggung jawab; 3) Proses pelaksanaan anggaran belanja yang seragam, 4) Pola penyerapan anggaran yang sehat. Terkait dengan perencanaan dan penganggaran diilustrasikan dalam gambar berikut ini.

#### PERENCANAAN & PENGANGGARAN



<sup>19</sup>Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2010, tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran KementerianNegara/Lembaga Pasal 4.

<sup>20</sup>Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2010, tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran KementerianNegara/Lembaga

### Gambar 1. Perencanaan dan Penganggaran

Pejabat yang terlibat dalam Pengelolaan Keuangan di IAIN Sultan Amai Gorontalo terdiri dari: Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penanda tangan SPM (PPSPM), Bendahara Pengeluaran serta Bendahara Penerimaan.

Unit kerja keuangan pada IAIN Sultan Amai Gorontalo merupakan pelaksana anggaran untuk merealisasikan anggaran sesuai dengan DIPA IAIN Sultan Amai Gorontalo disesuaikan dengan RKAKL yang telah dibuat oleh perencana anggaran yang disetujui oleh dirjen anggaran. Sebagai pelaksana anggaran, unit kerja keuangan selain melakukan proses realisasi anggaran juga merupakan unit kerja yang melakukan proses pembuatan laporan semua kegiatan realisasi baik dengan menggunakan aplikasi maupun melakukan pembukuan secara manual excel dan manual (tulisan).

### Metode

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pertimbangan digunakannya pendekatan fenomenologi adalah bahwa proses pengambilan keputusan strategis dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo merupakan suatu fenomena sosial yang disusun dengan adanya interaksi sosial antara berbagai pihak. Pendekatan fenomenologi lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda karena menyajikan secara langsung hubungan antara peneliti dan informan, dan lebih dapat menjelaskan terhadap fenomena yang ada serta pola-pola nilai yang dihadapi. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan teknik analisis data menggunakan model dari Miles dan Huberman, yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusions*). Untuk menjaga reliabilitas data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik, antara lain: 1) melakukan prosedur cek ulang (*re-checking*) secara cermat, 2) melakukan teknik penggalan data secara triangulasi, yaitu menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi, 3) menambah jumlah subjek dan informan penelitian.

Triangulasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi dengan sumber. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dilakukan dengan cara yaitu: 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan yang apa yang dikatakannya sepanjang waktu, 4) Membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan dan isi suatu dokumen yang berkaitan.

### Hasil Penelitian

Untuk mendeskripsikan proses pengambilan keputusan strategis dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo sesuai teori yang dikonstruksi terkait langkah-langkah pengambilan keputusan, dalam penelitian ini menggunakan

---

teori langkah pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Newport, terdapat 6 langkah pengambilan keputusan yaitu: tahap penentuan tujuan, perumusan masalah, menentukan alternatif pemecahan, memilih alternatif yang terbaik, implementasi dan tindak lanjut. Mengacu pada teori Newport, tahapan proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo yang diteliti dikelompokkan menjadi 3 tahapan yaitu: penentuan tujuan, perumusan masalah dan alternatif pemecahan masalah, implementasi dan tindak lanjut. Berikut deskripsi ketiga tahapan proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo berdasarkan hasil wawancara dengan *key informan* dan hasil observasi yang dilakukan peneliti untuk mendukung hasil temuan yang diperoleh sebagai berikut.

### **1. Tahap penentuan tujuan**

Tahap ini menjadi tolok ukur dalam memilih alternatif dalam penyusunan anggaran, sehingga idealnya para pengambil keputusan dalam penyusunan anggaran berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai dalam pengambilan keputusan, termasuk pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo.

Tahapan pengambilan keputusan dalam menyusun anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo diawali dengan penyampaian arah dan tujuan kebijakan yang diambil kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran berdasarkan rencana kerja yang telah disusun. Tujuan itu sendiri sudah berbasis pada rencana strategis (renstra). Renstra yang telah disusun menjadi prioritas perencanaan dan penganggaran. Dimana renstra tersebut akan dijadikan acuan dalam mencapai visi misi IAIN Sultan Amai Gorontalo. Oleh karena itu, dalam penentuan tujuan penggaran harus mengalokasikan program dan anggaran sebaik mungkin untuk mewujudkan kegiatan tersebut dalam struktur anggaran yang sudah terpola. Dalam struktur anggaran, program, kegiatan, output, sub output, komponen, sub komponen, input, rincian, detil anggaran adalah rangkaian konsistensi yang saling mendukung dari sistem penganggaran yang tidak terpisahkan dalam proses penulisan perencanaan dan penganggaran. Dalam penyusunan penulisan anggaran biasanya dilakukan dengan sistem pengkodean, yang dimana hal ini berguna untuk mengikat kelompok anggaran yang dimulai dari program, kegiatan, sampai output. Pengkodean itu telah ditetapkan dalam suatu sistem penyusunan anggaran dengan kode angka sesuai dengan jenis belanja. Pengkodean ini diatur dengan Peraturan Menteri Keuangan RI yaitu Bagan Akun Standar (BAS).

Selanjutnya tujuan penyusunan dan perencanaan anggaran terdapat tujuan umum dan tujuan khusus, yaitu: sebagai pedoman pelaksanaan Kegiatan Institusi Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan insitusi di waktu yang akan datang. Selain itu, sebagai alat pengkoordinasian kerja Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalamnya dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju sasaran yang ditetapkan dengan demikian kelancaran jalannya institut lebih terjamin. Selain itu, tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai alat pengawasan kerja anggaran berfungsi

juga sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi institut nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja institut, dapat dinilai apakah institut telah sukses bekerja. Seluruh pihak yang berkepentingan harus memahami arah dan tujuan yang dimaksud sehingga dapat menurunkannya melalui anggaran yang akan disusun. Biasanya dilakukan dengan mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh pihak yang terkait dengan penyusunan anggaran. Para pengambil kebijakan biasanya mengadakan rapat koordinasi atau rapat kerja untuk menyampaikan arah dan tujuan kebijakan kepada para pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan sebelum menyusun anggaran untuk tahun berikutnya.

IAIN Sultan Amai Gorontalo melakukan mekanisme rapat kerja intern untuk menyusun program kerja dan untuk menyusun anggaran tahun berikutnya. Rapat kerja melibatkan semua unsur pimpinan mulai dari lembaga/unit, Direktur Pascasarjana, para Dekan di Fakultas, dan para ketua jurusan/program studi yang biasanya dilakukan pada setiap awal dan akhir semester membahas dan menyusun Rencana Belanja dan Anggaran (RBA). Setelah rapat kerja program, perencanaan anggaran dibahas pada rapat kerja IAIN Sultan Amai Gorontalo.

Dengan demikian terkait tahapan penentuan tujuan dalam pengambilan keputusan penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilakukan dengan mengadakan rapat di tingkat fakultas, lembaga/unit serta Pascasarjana untuk mengakomodir usulan dari seluruh Fakultas dan lembaga/unit serta Pascasarjana. Keterlibatan Fakultas, lembaga/unit dan Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo dalam proses penyusunan anggaran dilakukan melalui pra rapat kerja (raker) secara bertahap setiap bulan Desember berdasarkan penelusuran dokumen yaitu: tahap pertama, pembahasan program kerja di tingkat Fakultas dan lembaga/unit serta Pascasarjana dengan melibatkan seluruh pimpinan yang terkait. Tahap Kedua, pembahasan dan pengesahan program kerja dengan melibatkan seluruh anggota senat Institut. Tahap Ketiga, *scheduling* seluruh program kerja dengan melibatkan seluruh pimpinan pengambil kebijakan di tingkat Institut, Pascasarjana, Fakultas dan lembaga/unit. Rapat Kerja Institut melibatkan seluruh ketua Program Studi, pimpinan Pascasarjana, pimpinan Institut, kepala biro, kepala bagian seluruh unit kerja di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilaksanakan setiap awal tahun yaitu bulan Januari. Dengan demikian pelaksanaan program kerja IAIN Sultan Amai Gorontalo yang melibatkan seluruh unit terkait dimulai awal bulan Januari dan berakhir bulan Desember. Pengambil kebijakan yang merupakan unsur pimpinan menginformasikan arah dan tujuan kebijakan dengan mengadakan rapat koordinasi atau rapat kerja dengan seluruh pihak yang berkepentingan dalam penyusunan anggaran. Tujuannya agar seluruh pihak mengetahui arah dan tujuan yang ingin dicapai dalam penyusunan anggaran tersebut.

## **2. Tahap perumusan masalah dan alternatif pemecahan masalah**

Kemampuan merumuskan masalah secara tepat merupakan faktor utama dalam menetapkan suatu keputusan. Oleh karena itu, sebelum membuat keputusan harus ditegaskan secara akurat apa permasalahan pokok yang dihadapi. Apabila perumusan masalah pokok sudah terlaksana, maka dicari berbagai alternatif pemecahan masalah. idealnya keputusan yang baik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo adalah keputusan dengan berpijak pada persetujuan bersama. Rentetan kegiatan pengambilan keputusan selanjutnya dikoordinasikan dengan para pengambil

---

keputusan karena unsur tersebut merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem organisasi Institut. Hakikat dari keputusan bersama adalah membangun kerjasama yang solid, sehingga proses penyelenggaraan pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan seimbang.

Terkait dalam pengambilan keputusan, Rektor selaku pimpinan berusaha berpikir dan mengidentifikasi berbagai kemungkinan pemecahan melalui pemilihan dari pertimbangan yang rasional untuk menentukan pilihan dari berbagai kemungkinan. Pilihan itu harus ada alasan atau perhitungan yang rasional dan inilah yang menjadi inti pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo yaitu memilih alternatif dari berbagai alternatif yang ada sesuai kebutuhan lembaga/unit dan fakultas dengan mempertimbangkan berbagai resiko dan kondisi lingkungan. Dalam memilih berbagai alternatif untuk menetapkan keputusan pada saat penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilakukan melalui rapat kerja dengan memilih pendekatan yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan yang mendesak atau yang menjadi skala prioritas, dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang dihadapi seperti kegiatan-kegiatan akademik dan non akademik IAIN Sultan Amai Gorontalo dibiayai berdasarkan anggaran yang telah disetujui di RBA diantaranya pengabdian pada masyarakat, seminar nasional, keikutsertaan dosen dalam kegiatan ilmiah baik yang berskala regional, nasional, dan internasional, kuliah pakar/stadium general, pembuatan dan penerbitan buku, dan operasional rutin (ATM/ATK).

Proses pengambilan keputusan strategis dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilakukan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemanfaatan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis. Selain itu, selalu melakukan identifikasi masalah terlebih dahulu sehingga mendapatkan informasi yang akurat terkait permasalahan yang sedang dihadapi oleh fakultas, misalnya pengambilan keputusan melalui tahap pengembangan dengan melibatkan semua pihak yang terkait mulai dari wakil dekan, para ketua jurusan serta staf perangkat fakultas, meskipun keputusan akhir ada pada Dekan tetapi keputusan ini juga sudah merupakan hasil keputusan bersama melalui diskusi. Pada tahap penyelesaian dalam proses pengambilan keputusan strategis selalu melakukan peninjauan kembali atas tujuan dan sasaran yang dianggap perlu berdasarkan prioritas. Implementasi dan evaluasi merupakan fase terakhir dalam pengambilan keputusan keputusan strategis, dengan melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan strategis

Temuan penelitian di IAIN Sultan Amai Gorontalo diperoleh gambaran bahwa pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran sebagian besar dilakukan bersama dengan para pengambil keputusan di tingkat institut, fakultas, pascasarjana dan lembaga/unit yang ada di IAIN Sultan Amai Gorontalo. Hal tersebut terlihat dengan adanya komitmen bersama mewujudkan visi dan misi yang diemban. Mengingat idealnya secara teoritis keputusan yang strategik hanya akan didapatkan dalam suatu kelompok organisasi yang saling berinteraksi. Adanya interaksi akan menimbulkan perbedaan pendapat, melahirkan ide-ide, baru dan pemahaman yang komprehensif mengenai suatu masalah. Dari data temuan penelitian berdasarkan fakta di IAIN Sultan

Amai Gorontalo, diperoleh temuan tentang pengambilan keputusan strategik yang dilakukan dalam penyusunan anggaran yaitu dengan cara melibatkan seluruh komponen untuk menyikapi sebuah isu atau persoalan. Kebutuhan dan keinginan semua pihak untuk mewujudkan visi dan misi Institut harus dimaknai sebagai sebuah langkah progresif untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menuntut Rektor sebagai eksekutor dalam pengambilan keputusan senantiasa memperhatikan kebutuhan semua pihak, dari pada berdasarkan atas intuisi dan kepentingan pribadi. Walaupun hal tersebut diperlukan dalam kondisi dan keadaan tertentu, misalnya dalam keadaan terdesak. Salah satu keefektifan keputusan adalah memang diperlukan, seorang pimpinan harus menyadari bahwa keputusannya memang diperlukan dan suatu keputusan harus mengidentifikasi serangkaian alternatif yang memungkinkan walaupun pada akhirnya yang dipilih adalah satu. Dari data temuan penelitian berdasarkan fakta di IAIN Sultan Amai Gorontalo, diperoleh temuan tentang pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran berdasarkan kebutuhan. Keputusan tersebut berdasarkan skala prioritas, misalnya kebutuhan ruang kelas di setiap jurusan yang banyak diminati oleh mahasiswa dan sebagainya.

### **3. Tahap implementasi dan tindak lanjut**

Tahap ini dilakukan setelah diambil atau dipilih sebuah alternatif, maka selanjutnya adalah penerapan dari alternatif tersebut, yang nantinya dilakukan tindak lanjut dari anggaran yang telah disusun. Selain itu, tahap ini sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pengambil kebijakan sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Sebagai satuan kerja (satker), IAIN Sultan Amai Gorontalo senantiasa menyusun anggaran berdasarkan pengambilan keputusan strategik. Hal ini bertujuan agar dalam penyusunan anggaran IAIN Sultan Amai Gorontalo harus menghasilkan output yang berupa kinerja yang dapat meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan IAIN Sultan Amai Gorontalo. Oleh karena itu, tahap ini pada proses penyusunan anggaran sangat dibutuhkan agar para pihak yang terkait dapat saling memahami arah dan tujuan yang harus dicapai.

Arah dan tujuan yang akan dicapai dijabarkan dalam Rencana Strategi (Renstra), dan dijabarkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL). Para pengambil kebijakan dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo adalah Wakil Rektor II, Kepala Bagian Perencanaan dan Kepala sub Bagian penyusunan program. Sedangkan bagi fakultas atau unit, para pengambil kebijakan adalah Wakil Rektor II, Kepala Bagian Perencanaan, Dekan/Kepala unit, dan Kepala sub Bagian penyusunan program.

Salah satu faktor yang memengaruhi efektifitas pengambilan keputusan adalah sikap yang dimiliki para pengambil keputusan. Apabila memiliki sikap yang baik, maka sebuah kebijakan akan dapat dijalankan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika para pengambil keputusan memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Birokrasi sebagai pelaksana harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo

---

dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua karakteristik utama birokrasi adalah *standard operating procedure* (SOP) dan pemisahan tanggung jawab.

Berdasarkan penelusuran dokumen diperoleh temuan bahwa tujuan SOP unit kerja keuangan di IAIN Sultan Amai Gorontalo adalah menciptakan komitmen mengenai hal yang dikerjakan oleh satuan unit kerja keuangan untuk mewujudkan *good governance*. SOP keuangan tidak saja bersifat internal, tetapi juga eksternal karena SOP selain dapat digunakan untuk mengukur kinerja unit kerja keuangan. Hal ini dapat digunakan untuk menilai kinerja satuan kerja IAIN Sultan Amai Gorontalo berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja. Dengan demikian SOP merupakan pedoman atau acuan untuk menilai pelaksanaan kinerja unit kerja keuangan berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata hubungan kerja. SOP diharapkan dapat mempermudah perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan untuk memahami mekanisme pencairan. Oleh karena itu, SOP menjadi relevan dalam penyusunan anggaran karena sebagai tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja dari unit kerja keuangan pada IAIN Sultan Amai Gorontalo dalam melaksanakan program kerjanya

Berdasarkan fakta temuan penelitian terkait dengan proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo, dilakukan melalui tahapan identifikasi masalah, pengembangan, penyelesaian serta implementasi dan evaluasi. Hampir sebagian besar pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran dikoordinasikan dahulu dengan para pengambil keputusan di tingkat institut, tingkat fakultas hingga prodi, lembaga/unit dan tingkat pascasarjana, sebelum ditetapkan sebagai suatu program dalam perencanaan penyusunan anggaran. Dari segi langkah-langkah dalam mengambil keputusan mulai dari mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi, memutuskan solusi terbaik dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif dilakukan dengan dengan cara kompromi, dan musyawarah untuk mufakat melalui rapat kerja. Hal ini bertujuan agar pihak-pihak yang berkepentingan merasa dihargai dalam memberikan solusi yang baik dalam memecahkan suatu masalah, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat terbuka atau transparan, bersifat objektif dan logis dan dapat dipertanggungjawabkan secara bersama.

## **Simpulan**

Proses pengambilan keputusan strategik dalam penyusunan anggaran di IAIN Sultan Amai Gorontalo dilakukan melalui tahapan identifikasi masalah, pengembangan, penyelesaian serta implementasi dan evaluasi. Setiap pengambilan keputusan dirumuskan dan dikoordinasikan dahulu dengan para pengambil keputusan di tingkat institut, tingkat fakultas hingga prodi, lembaga/unit dan tingkat pascasarjana, sebelum ditetapkan sebagai suatu program dalam perencanaan penyusunan anggaran. Dari segi langkah-langkah dalam mengambil keputusan mulai dari mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi, memutuskan solusi terbaik dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif dilakukan dengan dengan cara kompromi, dan musyawarah untuk mufakat melalui rapat kerja. Hal ini bertujuan agar pihak-pihak yang berkepentingan merasa dihargai dalam memberikan solusi yang baik dalam memecahkan suatu masalah, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat terbuka

atau transparan, bersifat objektif dan logis dan dapat dipertanggungjawabkan secara bersama.

Dengan demikian jika dalam penyusunan anggaran dilakukan melalui tahapan proses pengambilan keputusan yang strategis, maka penyusunan anggaran yang dihasilkan dapat memberikan suatu *positive impact* bagi Institusi sendiri, dimana visi dan misi institusi cepat tercapai. Sementara dimana suatu rencana anggaran yang sering terjadi perubahan/revisi akan menghambat proses kemajuan dari institusi. Selain itu, keputusan strategis dalam penyusunan anggaran yang diambil dapat diasumsikan baik jika dilakukan berdasarkan rasionalitas, fakta, pengalaman dan berdasarkan peraturan yang mengaturnya.

### **Referensi**

- Andayani., & Ahmad, R. (2000). Prinsip Dasar Pembuatan Keputusan untuk Memecahkan Masalah Organisasi. *Jurnal Ekuitas*, 4(2),111-127.
- Arfan, I. (2012). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bahtiar, A., Muchlis., & Iskandar. (2012). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasyim, R. (2018). Hubungan Persepsi Guru PAI terhadap Pendidikan Agama Islam Berbasis ICT dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di-Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) di Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(1), 79-138.
- Hadari, N. (2013). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Huber, G.P. (1999). *Managerial Decision Making*. Scott Foresman: Glenoiew.
- Mardiasmo. (2012). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Munandar, M. (2014). *Budgeting*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*, Cetakan kedua, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Sasongko & Parulian. (2015). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Syafaruddin. (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Willett, M.S., Andrew, D.P.S., & Rudisill, M.E. (2016). Understanding Budget Models in Higher Education and their Applications to Kinesiology: Strategies for Success. *Human Kinetic Journal*, 5(4), 221-228.
-