

## Fenomena Kesesuaian Dan Pengabaian Prinsip Ekonomi Syari'ah Dalam Kebijakan Distribusi Anggaran Di Institut Agama Islam Negeri Pontianak

**Noviansyah**

Institut Agama Islam Negeri Pontianak  
[noviansyah@iainptk.ac.id](mailto:noviansyah@iainptk.ac.id)

**Zaenuudin**

Institut Agama Islam Negeri Pontianak  
[zaestain@yahoo.com](mailto:zaestain@yahoo.com)

**Prihantono**

Institut Agama Islam Negeri Pontianak  
[pri190276@gmail.com](mailto:pri190276@gmail.com)

### Abstract

*The purpose of this study is to examine the phenomenon of conformity and neglect of Islamic economic principles in the budget distribution policies at the State Islamic Institute of Pontianak (IAIN Pontianak). The methodology used in this research employs a qualitative descriptive approach, which includes observation, interviews, and documentation. Data analysis is conducted using thematic analysis by extracting relevant patterns and themes from the interviews. The research findings indicate that, first, the implementation of budget distribution policies at IAIN Pontianak shows both forms of conformity and neglect regarding the principles of justice (tawadzun/equilibrium), control (amar ma'ruf nahi munkar/deviation control), and accountability (mas'uliyah/responsibility). Second, there are driving factors behind the neglect of the principles of justice, control, and accountability. Third, there are impacts from the neglect of these Islamic economic principles on the sustainability of achieving the institution's vision and mission.*

**Keywords:** *Phenomenon of conformity and neglect, Islamic economic principles, budget policy.*

### Pendahuluan

Anggaran Perguruan Tinggi sebagai instrumen penting dalam penyelenggaraan empat aspek penting ; *pertama*, tridharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian pengembangan dan pengabdian pada masyarakat) sebagaimana termuat pada UU No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi. Jaminan ketersediaan anggaran untuk menjamin *sustainability* tridharma Perguruan Tinggi guna meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan (Ariani, 2017). *Kedua*, kelembagaan (pemenuhan kebutuhan rutin dan operasional organisasi dan kerumahtanggaan). *Ketiga*, sumber daya (pendidik, tenaga kependidikan, sarana prasarana, dan keuangan). *Keempat*, manajemen pengelolaan perguruan tinggi. Ketersediaan anggaran bertujuan untuk meningkatkan sistem pengelolaan perguruan tinggi menjadi lebih *simplicity*, akurat dalam penyajian informasi, cepat dalam layanan dan sistem terintegrasi.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pontianak dalam implementasi tatakelola dan manajemen perencanaan anggaran mengacu pada berbagai peraturan yang berlaku. Dasar pelaksanaan anggarannya berupa DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) sebagai dasar realisasi anggaran. Menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 208 Tahun 2014 sumber dana satuan kerja yang tertuang dalam DIPA antara lain ; Rupiah Murni (RM), Penerimaan Negara

Bukan Pajak (PNBP), Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN) dan Pinjaman dan Hibah Dalam Negeri (PHDN). Namun saat ini, penopang sumber anggaran tatakelola IAIN Pontianak bersumber Rupiah Murni (RM) dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan SBSN (Surat Berharga Syariah Negara). Berikut ini alokasi anggaran IAIN berdasarkan sumber dana bagi IAIN Pontianak Tahun 2024;

**Tabel 1**  
**Sumber Alokasi Anggaran Pada Semester I Tahun 2024**

| Sumber Anggaran   | Alokasi Anggaran       | Persentase   |
|-------------------|------------------------|--------------|
| RM                | 74.083.986.000         | 48,04 %      |
| PNBP              | 33.195.827.000         | 21,53 %      |
| SBSN              | 46.925.000.000         | 30,43 %      |
| <b>TOTAL PAGU</b> | <b>154.204.813.000</b> | <b>100 %</b> |

Sumber : Data Diolah DIPA Petikan (2024)

Berdasarkan sajian data ini bahwa anggaran IAIN Pontianak sebagai satker PNBP, sebanyak 78,47% RM dan SBSN di-support Ditjen Pendidikan Islam. Sebesar 21,53% dari jumlah target penerimaan PNBP. Penerimaan PNBP ini diperoleh dari akumulasi penerimaan Uang Kuliah Tunggal (UKT), biaya seleksi / pendaftaran dan biaya pendapatan lainnya, komponen ini diistilahkan dengan pendapatan fungsional PT. Implementasinya Perguruan Tinggi sebagai entitas organisasi membutuhkan *money* (uang/anggaran) untuk memobilisasi *resources* yang dimilikinya (Arwildayanto et al., 2017).

Pentingnya tata kelola anggaran IAIN Pontianak, tidak hanya terkait aspek besar kecilnya pendapatan sumber dana semata. Namun, juga tak kalah penting mencermati tahapan proses penentuan distribusi anggaran. Distribusi anggaran bagi unit kerja IAIN Pontianak telah direncanakan, dirancang satu tahun sebelum anggaran disahkan oleh Kementerian Keuangan. Peran unit kerja IAIN Pontianak sebenarnya sebagai ujung tombak bagi upaya pencapaian visi dan misi IAIN Pontianak. Pencapaian ini tentu melalui proses jangka pendek, menengah dan panjang dari berbagai pengembangan program kerja yang telah disusun hingga tertuang secara teknis dalam Petunjuk Operasional Kegiatan (POK). Partisipasi unit kerja dalam mengemban pencapaian visi misi tersebut tentu harus didukung pula ketersediaan alokasi anggaran yang proporsional dan berimbang. Berikut ini data perkembangan alokasi anggaran unit kerja.

**Tabel 2**  
**Alokasi Anggaran Unit Kerja IAIN Pontianak**  
**4 (empat) Tahun Terakhir**

*Rp. 000 (dalam ribuan)*

| No | Unit Kerja                                  | Tahun Alokasi Anggaran |           |            |            |
|----|---|------------------------|-----------|------------|------------|
|    |   | 2021                   | 2022      | 2023       | 2024       |
| 1  | Fakultas Tarbiyah Ilmu Keguruan             | 2.596.476              | 3.266.714 | 4.242.949  | 2.985.723  |
| 2  | Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah         | 1.741.567              | 2.119.474 | 2.605.173  | 1.809.733  |
| 3  | Fakultas Syariah                            | 871.294                | 1.266.657 | 1.258.943  | 1.236.994  |
| 4  | Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam           | 2.337.670              | 2.031.777 | 2.901.140  | 2.768.564  |
| 5  | Pascasarjana                                | 604.052                | 579.832   | 874.475    | 813.630    |
| 6  | Bagian Umum dan Layanan Akademik (Bag. ULA) | -                      | -         | 29.803.635 | 94.699.818 |

|                      |  |                   |                   |                   |                    |
|----------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 7                    | Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) | 1.535.325         | 2.991.933         | 2.743.677         | 2.596.119          |
| 8                    | Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)                              | 403.516           | 336.355           | 911.603           | 952.444            |
| 9                    | Pusat Perpustakaan   | 59.641            | 340.439           | 206.849           | 114.546            |
| 10                   | Pusat Teknologi Informasi dan Data (PTID)                  | 662.163           | 382.858           | 1.107.860         | 602.570            |
| 11                   | Pusat Pengembangan Bahasa (PPB)                            | 24.321            | 65.540            | 229.225           | 480.220            |
| 12                   | Pusat Ma'had Al-Jami'ah                                    | 125.000           | 736.528           | 455.248           | 301.495            |
| 13                   | Bagian Umum  | 16.234.297        | 22.951.652        | -                 | -                  |
| 14                   | Bagian Akademik dan Kemahasiswaan                          | 7.665.946         | 9.971.482         | -                 | -                  |
| 15                   | Bagian Perencanaan dan Keuangan                            | 47.952.324        | 44.436.264        | 47.084.752        | 44.842.957         |
| <b>TOTAL ALOKASI</b> |  | <b>82.813.592</b> | <b>91.447.505</b> | <b>94.425.529</b> | <b>154.204.813</b> |

Sumber : Data Diolah dari POK (2024)

Data ini mendeskripsikan perkembangan alokasi anggaran unit kerja yang sangat fluktuatif. Hal ini sangat dipengaruhi kebijakan distribusi anggaran dan asumsi kuantitas program prioritas dan pendukung yang dinilai oleh pimpinan sebagai hasil review. Realitasnya dalam implementasi kebijakan anggaran bahwa, program dan alokasi anggaran yang terdistribusi masih dianggap belum representatif dan proporsional dalam pemenuhan kebutuhan bagi unit kerja sebagai *stakeholder* sekaligus sebagai ujung tombak mencapai visi dan misi IAIN Pontianak.

Fakta-fakta ini tentu menarik untuk dikaji lebih mendalam. Melihat kejelasan parameter apa yang digunakan menentukan distribusi anggaran, bagaimana ruang aksesibilitas unit kerja dalam proses penentuan anggaran dan transparansi kebijakan anggaran dalam penentuan program prioritas institusi secara keseluruhan. Terpenting adalah apakah kebijakan penentuan program prioritas didasari acuan Rencana Induk Pengembangan (RIP), Rencana Strategis (Renstra), standar penilaian akreditasi, ISO hingga Perjanjian Kinerja (Perkin). Tujuan peneliti an ini peneliti ingin mengulas lebih jauh persoalan ini melalui perspektif ekonomi syari'ah yakni bagaimana menjelaskan fenomena-fenomena dibalik realitas implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak. Apakah terdapat ruang kesesuaian dan pengabaian prinsip-prinsip syari'ah terutama dalam prinsip keadilan, pengendalian dan pertanggung jawaban.

Beberapa artikel dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya; "*Transparansi Anggaran : Suatu Upaya Efisiensi dan Antisipasi Korupsi di Indonesia* (Yulianti, 2010). Hasil penelitian didapati bahwa transparansi anggaran diyakini menjadi aspek utama yang efektif, efisiensi dalam membebaskan sistem organisasi dari bentuk korupsi. Transparansi anggaran mampu meminimalisir anggaran yang dianggap tidak penting/bermanfaat. Hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan riset yang sedang dilakukan bahwa aspek transparansi/keterbukaan merupakan bagian dari prinsip ekonomi Islam/syariah yang harus ada dalam implementasi distribusi anggaran.

Kebijakan distribusi anggaran yang berprinsip keadilan selain syarat dengan bentuk tranparansi juga membutuhkan partisipasi anggaran yang luas (Helmy Adam & Rachman, 2010). Sejalan dengan pandangan bahwa adanya partisipasi anggaran sebagai bentuk keadilan distributif (Nor, 2011). Tidak terwujudny transparansi dan partisipasi anggaran akan memberikn *impact* pad ketimpangan distribusi anggaran (Rohaeni, 2015).

IAIN Pontianak sebagai institusi pendidikan tinggi Islam sudah sepatutnya merefleksikan berbagai bentuk kebijakan termasuk penganggarannya didasari prinsip ekonomi syari'ah sebagai upaya internalisasi nilai-nilai Islam dalam mewujudkan *good governance*. Meskipun dalam penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya penerapan *good governance* di Indonesia dalam perspektif penerapan nilai-nilai Islam belum cukup baik (Asmara Adinda et.al, 2022).

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilakukan ini bahwa, riset dilakukan secara mendalam mengenai penerapan prinsip syariah dalam kebijakan distribusi anggaran di Institut Agama Islam Negeri Pontianak, berfokus pada analisis gap antara teori dan praktik, serta implikasi kebijakan yang lebih spesifik dan kontekstual. Sementara dibandingkan penelitian sebelumnya yang lebih umum atau tidak terfokus pada kebijakan distribusi anggaran di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. Sementara itu, berbagai penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pengelolaan anggaran dan efektivitasnya dalam peningkatan kinerja dalam konteks perguruan tinggi, kantor pemerintah daerah, dan organisasi perusahaan. Penelitian ini akan mengisi gap tersebut dengan menawarkan analisis mendalam tentang distribusi anggaran di Institut Agama Islam Negeri Pontianak melalui metode kualitatif dan serta melibatkan berbagai *stakeholder* untuk memberikan rekomendasi yang aplikatif dan relevan dalam konteks lokal, sehingga memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih adil dan transparan.

Berdasarkan tinjauan riset melalui jurnal dan penelitian sebelumnya yang peneliti anggap relevan maka peneliti mendapati bahwa secara teoritik dan konseptual prinsip ekonomi syari'ah dalam manajemen perencanaan dan penganggaran organisasi perusahaan, lembaga pemerintah dan lembaga pendidikan tinggi dapat diimplementasikan dan diadopsi karena memiliki beberapa persamaan.

Namun dari beberapa hasil penelitian / artikel tersebut belum ada penelitian/riset secara khusus mengkaji tentang implementasi distribusi anggaran di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri berdasarkan prinsip ekonomi syari'ah. Penting saat ini kebijakan distribusi anggaran IAIN Pontianak menggunakan prinsip yang ajeg serta konsisten berdasarkan prinsip ekonomi syariah sebagai pedoman dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran berkeadilan, terkendali, mementingkan aspek pertanggung jawabkan.

## **Kajian Pustaka**

### **Konsep Distribusi pada Prinsip Ekonomi Islam**

Penting bagi peneliti menegaskan bahwa sesungguhnya tidak ada perbedaan terminologi ekonomi Islam dan syari'ah. Keduanya merupakan pemahaman yang satu sebagai sebuah entitas tunggal. Penggunaan istilah ekonomi Islam dan ekonomi syari'ah hanya didasari kelaziman istilah semata. Istilah ekonomi Islam lebih dikenal di negara timur tengah, ASEAN dan eropa. Sedangkan di Indonesia ekonomi Islam lebih dikenal ekonomi syari'ah. Setidaknya ini dilatar belakangi atas alasan ; *pertama* historis (sejarah), bahwa usulan ormas ICMI dan MUI kepada pemerintah awal dekade 90-an dengan pertimbangan kemaslahatan dan kepentingan yang lebih besar. *Kedua*, legal formal bahwa atas alasan historis diatas maka istilah ekonomi syari'ah diadopsi dalam sistem hukum formal Indonesia, seperti UU Perbankan Syari'ah No 21/2008, serta UU Surat Berharga Syariah Negara No 19/2008. (Faturrohman, 2020).

Teori-teori yang relevan dalam penelitian ini lebih pada adaptasi dari pandangan beberapa pakar ekonom Islam kontemporer tentang prinsip-prinsip ekonomi Islam (syari'ah), seperti ; Syed Nawab Haider Naqvi, Abdul A'la Al Maududi, Baqir Ash Sadr dan Adiwarmar Azwar Karim. Pandangan Syed Nawab Haider Naqvi dalam Muslimin, tentang konsepsi ekonomi Islam-nya lahir dari teori aksioma etik relasi antara manusia secara personal dan lingkungan sosialnya, diantaranya ; ketauhidan (*unity/ilahiyah*), keseimbangan/kesejajaran/keadilan, kehendak bebas dan tanggung jawab (Muslimin Muhammad et.al, 2022).

Konsep ekonomi Islam teori Abdul A'la Al Maududi dalam Amarodin, bahwa prinsip dasar sistem ekonomi Islam dibangun atas ; Kepemilikan pribadi dan batasannya, keadilan distribusi, hak-hak sosial, zakat, hukum waris, peran tenaga kerja, modal dan pengelolaan, zakat bagi kesejahteraan sosial, ekonomi bebas riba', serta relasi ekonomi, politik dan norma/aturan sosial (Amarodin, 2018).

Sementara itu, Baqir Ash Sadr dalam perspektif ekonomi Islam-nya dalam Mudawamah, menyatakan bahwa ekonomi Islam bukan disiplin ilmu namun lebih sebagai doktrin (mazhab) yang direkomendasikan Islam. Terdapat beberapa teorinya yang dianggap relevan dalam penelitian diantaranya mengenai teori peran negara dalam bidang ekonomi. Kehadiran negara harus dapat memberikan jaminan sosial (pemeliharaan, pemberian bantuan / dukungan, menjaga taraf hidup seluruh individu dan masyarakat). Menciptakan keseimbangan sosial (Mudawamah et al., 2024).

Pandangan Adiwarmar Azwar Karim, bahwa ekonomi Islam dibangun dari nilai-nilai univerval Islam, antara lain ; *tauhid*, *'adl* (keadilan), *khilafah* (pemerintah), *nubuwwah* (kenabian) dan *ma'ad* (return-hasil) (Firda Zulfa, 2015).

Atas beberapa pandangan teori ekonom Islam kontemporer tersebut, semuanya memiliki irisan terutama dalam fondasi utamanya dibangun atas doktrin Islam (Alqur'an dan Al Hadits) dan prinsip *'adl* (keadilan), maka peneliti mengadaptasikan teori prinsip ekonomi Islam (syari'ah) Syed Nawab Haider Naqvi sebagai konsep bangunan teori penelitian ini. Teori prinsip ekonomi Islam (syari'ah) ini pada dasarnya dibangun dari aksioma etik. Aksioma etik dimaksud dimaknai sebagai postulat perilaku etika Islam menjadikan Alqur'an dan As-sunah sebagai pilar etika Islam (Shofiyah & Faishol, 2024). Aksioma etik yang dimaksud diantaranya; Aksioma tauhid, aksioma keseimbangan/kesejajaran (*equilibrium/'adl*), aksioma kehendak bebas (*free will*) dan aksioma tanggung jawab (*responsibility*) (Umar, 2022). Aksioma tauhid (ilahiyah/unity) - sebagai fondasi utama, seluruh bentuk aktivitas ekonomi bagian pengabdian dan penghambaan diri (ibadah) kepada Allah SWT. Aksioma keseimbangan (*equilibrium/'adl*) – penggabungan ihsan dan *'adl* berdimensi horisontal (sesama manusia), menghendaki terwujudnya keseimbangan individu dan masyarakat dalam tatanan sosial yang tidak saling merugikan (Agus Arwani, 2016). Aksioma kehendak bebas (*free will*) – manusia secara fitrah memiliki pilihan hidup yang bebas namun terbatas pada syari'at dan hukum sosial untuk menuju jalan yang benar. Aksioma tanggung jawab (*responsibility*) – manusia secara fundamental memiliki tanggung jawab secara fitrah bagi diri pribadi sebagai khalifah dan tanggung jawab sosial secara sukarela/tanpa paksaan.

Untuk menakar hasil penelitian ini, maka peneliti berupaya mengkombinasikan aksioma etik Syed Nawab Haider Naqvi dan beberapa pandangan ekonom Islam kontemporer

sebagai prinsip ekonomi syari'ah dalam menakar kesesuaian dan pengabaian dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak. Prinsip-prinsip ekonomi syari'ah yang menjadi indikator dalam penelitian ini sebagai berikut; *pertama*, prinsip keadilan (*'adl/equilibrium/tawadzun*). *Kedua*, prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar*) – bagaimana spirit kerasulan untuk saling memberikan peringatan sebagai wujud pengendalian kearah kebenaran / kemaslahatan yang dibenarkan syari'at (Abdullah et al., 2023). *Ketiga*, prinsip tanggung jawab (*responsibility*).

Prinsip ekonomi syari'ah yang dimaksud dan menjadi parameter dalam menakar kesesuaian dan pengabaian dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak yang disertai faktor pendorong dan dampaknya antara lain ; (1) prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*) – ekonomi syari'ah sebagai cara mewujudkan keseimbangan sikap dan perilaku antara individu dan masyarakat (tatanan sosial berkeadilan). (2) prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar*) - ekonomi syari'ah bertujuan membangun kemaslahatan, pencegahan dan pengendalian penyimpangan yang menyebabkan kerugian sosial. (3) Prinsip pertanggung jawaban (*mas'uliyah/responsibility*). Ekonomi Islam (syari'ah) menegakan komitmen bersama untuk saling menjalankan tanggung jawab dalam peran dan fungsi ekonomi guna mencapai kesejahteraan masyarakat seluruhnya.

## Metodologi Penelitian

Menurut Mely G. Tan dalam Zellatifanny dan Mudjiyanto penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat dan akurat mengenai sifat-sifat individu, kondisi, frekuensi atas relasi tertentu antara gejala satu dengan lainnya dalam kehidupan sosial (Zellatifanny & Mudjiyanto, 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan desain deskriptif untuk menganalisis kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak tahun 2024. Tujuan utama untuk memahami bagaimana kebijakan tersebut mencerminkan kesesuaian ataukah mengabaikan prinsip ekonomi syari'ah. Melalui pendekatan kualitatif peneliti berupaya mendeskripsikan kebijakan distribusi anggaran dan bagaimana prinsip-prinsip ekonomi syari'ah digunakan pada implementasi kebijakan anggaran di IAIN Pontianak.

Subjek penelitian ini terdiri dari pejabat-pejabat di lingkungan IAIN Pontianak yang terlibat dalam pengelolaan anggaran. Selain itu, penelitian turut melibatkan elemen mahasiswa, dosen dan staf untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas. Sumber data primer menggunakan wawancara mendalam (*deep interview*) dengan para pejabat (Kepala biro, wakil rektor 2, Dekan, Direktur Pascasarjana, Kabag Fakultas, Ketua Tim Perencanaan dan Keuangan, dan SPI). Sumber data sekunder terdiri atas ; triangulasi data wawancara (dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan), dokumen DIPA, dokumen laporan realisasi dan penggunaan anggaran tahun 2024 tujuannya untuk memastikan validitas dan reliabilitas data.

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan analisis tematik, dengan mengekstrak pola dan tema yang relevan dari wawancara, dan dokumen ini akan membantu dalam memahami bagaimana prinsip ekonomi syari'ah diterapkan atau diabaikan dalam kebijakan distribusi anggaran. Pandangan Situmorang dalam Annisa Fadilla dan Wulandari, pada dasarnya signifikansi data (setelah diolah dan dianalisis) menjadi dasar objektif dalam proses pembuatan keputusan atau kebijakan memecahkan persoalan oleh pengambil keputusan/kebijakan (Rizky Fadilla & Ayu Wulandari, 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pola Kebijakan Distribusi Anggaran di IAIN Pontianak

Rapat kerja merupakan langkah awal dalam proses penyusunan perencanaan dan anggaran setahun kedepan, dilaksanakan awal tahun anggaran sebelumnya. *Result* dari rapat kerja menghasilkan evaluasi kinerja anggaran, komitmen pakta integritas, Perjanjian Kinerja (Perkin) dan beberapa rekomendasi yang dirumuskan sebagai target untuk dicapai 1 (satu) tahun mendatang. Rumusan rekomendasi ini ditetapkan rektor selaku pengambil keputusan akhir, sekaligus menjadi acuan umum bagi unit kerja untuk menyusun usulan rencana program kerja anggaran yang linear dan sinergis.

Pasca dilaksanakannya rapat kerja, rektor selaku pimpinan mendelegasikan unit perencanaan dan keuangan untuk menyusun *exercise* laporan realisasi anggaran tahun sebelumnya sebagai bahan kajian evaluasi. Hasil evaluasi ini menghasilkan total pagu serapan dan sisa anggaran seluruh unit kerja. Total pagu anggaran yang terserap dijadikan sebagai angka *baseline* (angka dasar) dalam kebijakan penetapan pagu anggaran di IAIN Pontianak bagi seluruh unit kerja. Pendekatan anggaran semacam ini disebut *incremental approach* (berorientasi pada perspektif tahunan). *Incremental approach* sebagai pola penganggaran yang berlaku dalam *Traditional Budgeting System* (Sri Rahayu et.al, 2007).

Kebijakan selanjutnya, melalui rapat pimpinan terbatas rektor menetapkan pagu *baseline* unit kerja. Selanjutnya rektor selaku KPA secara akomodatif melalui implementasi pola *bottom up* meminta partisipasi masing-masing pimpinan unit kerja menyusun program prioritas yang relevan dan mengacu pada program prioritas institusi yang ditetapkan didalam rapat kerja institut. Seluruh usulan program awalnya terakomodir dan ditampung namun pimpinan melakukan filterisasi, menggunakan angka pagu *baseline* menjadi acuan utama. Dengan demikian, ketika usulan program melebihi batas pagu angka *baseline* maka akan ditolak / ditunda untuk dituangkan dalam usulan Rencana Kerja Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA-K/L).

### Analisa Kebijakan Distribusi Anggaran di IAIN Pontianak

Implementasi distribusi anggaran tentu sangat terkait dengan cara pandang penentuan kebijakan bagi pemenuhan kebutuhan belanja program anggaran oleh pimpinan institusi. Terdapat beberapa fakta tentang alasan kebijakan distribusi anggaran yang ada di IAIN Pontianak saat ini dikatakan belum proporsional, sehingga kurang memenuhi rasa keadilan, ruang keterlibatan/partisipasi dalam kebijakan penganggaran belum dibuka luas bagi seluruh pimpinan, kebijakan penyusunan dan revisi program kerja anggaran belum sepenuhnya berpedoman pada RIP, renstra, ISO, standar akreditasi dan ; *pertama*, kebijakan distribusi anggaran saat ini belum menggunakan parameter dan formulasi yang jelas, tegas dan terukur. Kebijakan penentuan anggaran bagi unit kerja saat ini hanya didasari atas trend pagu dan realisasi tahun anggaran sebelumnya (*pagu existing*) sehingga kenaikan anggaran didasari estimasi yang kurang akurat, belum sepenuhnya mempertimbangkan program prioritas unit kerja. Pola penganggaran ini dikatakan sebagai *Traditional Budgeting System* (Elychia Roly Putri et all, 2016). Kenaikan anggaran dilakukan secara *incremental* (menambah dan mengurangi anggaran berdasarkan data tahun sebelumnya). Selaras dengan pandangan Suryanto, *traditional budgeting* sebagai sistem penganggaran yang lebih cenderung menggunakan *Line Item Budgeting* (Suryanto & Kurniati, 2020). Beberapa sisi kelemahan *traditional budgeting system* menggunakan *incremental approach*, yang berarti menetapkan

perencanaan anggarannya dengan menaikkan sejumlah tertentu anggaran yang lalu atau anggaran on going. Selain itu, incremental approach berorientasi pada input dan sehingga menyebabkan rendahnya ketersediaan informasi logis/rasional tentang rencana anggaran tahun berikutnya (Razmie, 2015). Selain itu, adanya ketidaksinambungan anggaran tahun berjalan dengan rencana pembangunan jangka panjang, pengeluaran anggaran tidak pernah dievaluasi secara menyeluruh efektivitasnya (Suryanto & Kurniati, 2020).

Memperhitungkan kenaikan anggaran secara *incremental* menjadi dasar penentuan besaran anggaran maka tidak akan berbanding lurus untuk mencapai target pengembangan program fakultas atau unit layanan akademik yang kian dinamis setiap tahunnya. Distribusi anggaran yang stagnan atau tidak bertambah secara signifikan akan menyebabkan rendahnya inisiasi program baru guna mendukung pencapaian visi dan misi IAIN Pontianak.

Analisa atas kondisi yang terjadi tersebut disebabkan karena kebijakan distribusi anggaran IAIN Pontianak bagi unit kerja belum menggunakan prinsip-prinsip yang ajeg, prinsip yang menjadi landasan utama sekaligus sebagai *milestone* dalam implementasi perencanaan dan penganggaran. Kebutuhan kebijakan distribusi anggaran didasari prinsip yang ajeg, jelas dan terukur sangat fundamental dalam imlementasi perencanaan dan penganggaran yang lebih terarah, berkeadilan, terkendali dan tanpa mengabaikan aspek pertanggung jawaban. Prinsip-prinsip ini sangat berkesesuaian dengan prinsip ekonomi yang dibangun dalam konteks keislaman atau prinsip syari'ah.

### **Bentuk Kesesuaian dan Pengabaian Prinsip Keadilan (*tawadzun/equilibrium*) dan Faktor Pendorongnya**

Pandangan Syed Nawab Haider Naqvi, keadilan dalam konteks ekonomi syari'ah berarti prinsip yang berupaya mewujudkan keseimbangan (*equilibrium / balancing*) antara pemenuhan kepentingan (hak dan kewajiban) individu dan kepentingan sosial yang lebih besar. Tujuan terbangunnya prinsip keadilan guna menghindari kerugian materil / non materil bagi kepentingan yang seharusnya lebih diutamakan dan mendasar.

Anggaran merupakan salah satu instrumen penting dalam implementasi tatakelola kebijakan seluruh program di IAIN Pontianak. Sebagai sebuah instrumen maka selayaknya anggaran dapat digunakan dan dikelola secara berkeadilan untuk mencapai tujuan bersama, visi dan misi institusi.

Jika diadaptasikan dalam konteks tatakelola kebijakan distribusi anggaran, prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*) meliputi ; transparansi yang kuat, ruang partisipasi/keterlibatan yang luas, parameter yang jelas (terukur dan berimbang sebagai dasar pengukuran distribusi anggaran).

| <b>Prinsip keadilan</b> | <b>Kesesuaian</b>   | <b>Pengabaian</b>   |
|-------------------------|---|---|
| Transparansi            | - Kebijakan sosialisasi informasi & data besaran alokasi sumber anggaran secara umum (RM, PNPB dan SBSN), program prioritas yang menjadi target capaian | - Kebijakan sosialisasi program prioritas belum memperhatikan relevansi RIP, Renstra, |



|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | standar akreditasi Perkin dan ISO.   |
|   |   | - Kebijakan penetapan target waktu dan alokasi pagu anggaran belum secara jelas disampaikan kepada pimpinan level unit kerja   |
|   | - Mengakomodasi usulan seluruh revisi   | - Kebijakan revisi program baru seringkali muncul tahun anggaran berjalan membutuhkan alokasi yang besar, tanpa melalui kajian review dan cenderung insidental.                            |
|   | - Pembahasan potensi besaran surplus PNBPN dan mendorong unit kerja untuk meningkatkan partisipasi mahasiswa membayar UKT | - Kebijakan alokasi surplus dilakukan pimpinan terbatas.   |
|   |   | - Penyampaian informasi, data surplus PNBPN hanya sebatas informatif kepada unit kerja.  |
|   |   | - Implementasi <i>bottom up</i> didasari dengan penentuan pagu secara <i>incremental</i> (didasari pagu anggaran tahun sebelumnya) sehingga mengabaikan skala prioritas program unit kerja |
| Partisipasi / keterlibatan                      | - Kebijakan penyusunan rencana kerja anggaran secara <i>bottom up</i>   | - Belum membuka akses luas keterlibatan dalam penggunaan dan pemanfaatan anggaran surplus PNBPN bagi fakultas/pascasarjana.  |
|   |   | - Belum adanya kebijakan yang jelas dan tegas tentang formulasi sebagai parameter dalam penentuan pagu anggaran bagi unit kerja  |
| Parameter Penentuan Distribusi Alokasi Anggaran | - Dasar kebijakan penentuan pagu berdasarkan realisasi anggaran terserap tahun sebelumnya.                                | - Kebijakan penentuan anggaran secara <i>incremental</i> .   |

Realitas dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak bahwa, ditemukannya fakta adanya kesesuaian dan pengabaian dengan prinsip keadilan (tawadzun/equilibrium).

Faktor pendorong terjadinya pengabaian prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*); **pertama karakter leadership (kepemimpinan)** - menurut Fransiso, kepemimpinan sebagai proses aktivitas perencanaan hingga pengawasan suatu organisasi organisasi (Tucunan et al., 2014). Seluruh Karakter seorang pemimpin akan menjadi tipologi dan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan turut mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan untuk saling kolaboratif secara harmonis, efektif guna peningkatan produktivitas (Abijaya, 2021). Kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahan berkomitmen mencapai kualitas kinerja tinggi melebihi tugas yang wajihkan atasnya (*work engagement*) (Angelia & Astiti, 2020). Kepemimpinan berkarakter kurang demokratis cenderung memberikan perintah pada bawahan (*top down*) dari pada mendengarkan masukan dan saran. Sebaliknya yang dibutuhkan karakter pimpinan perguruan tinggi yang memiliki karakter transformasional, visioner dan demokratis. Karakter pemimpin yang transformasional, visioner dan demokratis berarti memiliki perspektif dan cara pandang yang berkemajuan, memahami tantangan dan peluang secara komprehensif. Lebih mengedepankan bagaimana menggali kelemahan organisasi dan meningkatkan potensi sumber daya yang ada guna mencapai target visi dan misi IAIN Pontianak untuk kepentingan kemasalahatan lebih besar.

**Kedua, belum terbangunnya sistem transparansi, komunikasi dan koordinasi yang kuat.** Terbangunnya transparansi dalam suatu organisasi mengindikasikan bahwa organisasi dikatakan sehat. Terbangunnya bentuk transparansi organisasi sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan *open leadership*, bahwa pemimpin dapat memiliki pemahaman luas, bertindak bagi kepentingan organisasi, mengutamakan *win-win solution*, kolaboratif dan akomodatif (menutupi kekurangan orang lain) (Sandiasa, 2017). Transparansi dimaksud meliputi kejelasan data anggaran, aksesibilitas (keterbukaan) yang luas tentang penggunaan anggaran dalam pertanggung jawabannya serta parameter sebagai dasar pengukuran distribusi anggaran. Melalui transparansi yang kuat maka IAIN Pontianak akan dapat membangun *trust public*, minimnya potensi penyelewengan anggaran dan terpenting meningkatkan partisipasi keterlibatan stakeholder dalam penyusunan program kebijakan. Sebagaimana pandangan Tanesi dalam Muhammad Amir, terbangunnya transparansi yang kuat maka akan menjadi modal terpenting pemerintah guna membangun kepercayaan publik, mengurangi potensi korupsi dan meningkatkan partisipasi (keterlibatan) masyarakat dalam proses perumusan kebijakan (Ode et al., 2020).

**Ketiga, sempitnya aksesibilitas dan partisipasi** - Semakin besar keterlibatan / partisipasi dalam komunikasi dan akses informasi *pimpinan* unit kerja dalam kebijakan penentuan distribusi anggaran maka arah kebijakan yang tercermin dalam program rencana anggaran institusi akan mudah dipahami, jelas rencana aksi yang akan disusun dan tantangan / hambatan mudah diatas bersama. Ekspektasi sederhana yang diharapkan pimpinan unit kerja adalah seluruh kebijakan hendaknya melibatkan mereka sebagai pelaksana kebijakan rektor sebagai decision maker utama di IAIN Pontianak. Keterlibatan yang besar unit kerja dalam persoalan kebijakan perencanaan dan anggaran akan meningkatkan rasa kecintaan dan tanggung jawab pada institusi IAIN Pontianak dalam menjalankan amanah kebijakan.

**Ketiga, disorientasi pimpinan dalam pemahaman Rencana Induk Pengembangan.** Rencana Induk Pengembangan IAIN Pontianak yang di-breakdown melalui dokumen Rencana Strategis (Renstra) hingga Rencana Operasional (Renop) menjadi acuan/pedoman dalam mencapai visi dan misi IAIN Pontianak. Sebagai pedoman seluruh penyusunan program kerja dan anggaran prioritas dan pendukung yang disusun oleh unit kerja harus relevan dan mendukung pencapaian target yang dirumuskan melalui dokumen tersebut.

**Keempat, formulasi / standar parameter dan komitmen implementasi kebijakan sesuai SOP.** Penentuan besaran alokasi anggaran di IAIN Pontianak semestinya didasari atas dasar pengukuran yang jelas dan terukur dan mudah dievaluasi seperti jumlah mahasiswa, jumlah prodi dan jumlah dosen dan tendik. dipahami secara jelas unit kerja sebagai pengelola

anggaran serta dalam mekanisme menjalankan kebijakan distribusi anggaran turut didasari Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, mudah dipahami dan tersosialisasikan secara masif di lingkungan IAIN Pontianak. Penentuan besaran pagu anggaran masih menggunakan pendekatan *tradisional budgeting system*. Karakteristik pendekatan ini bersifat *incremental* (menggunakan besaran pagu anggaran tahun sebelumnya dengan sedikit membarikan kenaikan pagu mendatang).

*Kelima, kebijakan dibangun tidak didasari asas pemenuhan kebutuhan unit kerja.* Implementasi pola pendekatan penyusunan anggaran *bottom up* merupakan langkah kebijakan yang strategis karena berupaya melibatkan unit-unit kerja untuk terlibat berpartisipasi aktif menyusun dan mengusulkan program kerja dan anggaran yang didasari kebutuhan mendasarnya. Pola *bottom up* yang belum maksimal terimplementasikan akan cenderung dianggap sebagai bentuk formalitas kebijakan yang terkesan akomodatif.

### **Bentuk Kesesuaian dan Pengabaian Prinsip Pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar*) dan Faktor Pendorongnya**

Prinsip pengendalian menghendaki upaya terjadinya pencegahan, pengendalian atas penyimpangan/kemungkaran. Tujuan prinsip ini dalam kegiatan ekonomi syariah membangun kemaslahatan dengan tetap berpedoman pada ketentuan, regulasi dan pedoman yang sah guna mencapai kesejahteraan bersama. Jika diadaptasikan dalam konteks tatakelola kebijakan distribusi anggaran, prinsip pengendalian meliputi ; membentuk unit kerja pengendali (proses-pelaksanaan-evaluasi) anggaran, review/penelaahan yang komprehensif dan kolaboratif, langkah pengendalian anggaran melalui revisi dan *refocussing* anggaran dan pendisiplinan penyusunan laporan.

Fakta adanya kesesuaian dan pengabaian atas prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar/deviation control*).

| No | Unsur Prinsip Pengendalian ( <i>amar ma'ruf nahi munkar/deviation control</i> )       | Bentuk Kesesuaian   | Bentuk Pengabaian  |
|----|---|---|--|
| 1  | Unit kerja pengendalian ( <i>agent control</i> ) perencanaan dan pelaksanaan anggaran | - Dibentuknya struktur unit kerja pengendalian SPI (Satuan Pengawas Internal) dan LPM | - Lemahnya kebijakan mengoptimalkan pelibatan peran dan fungsi SPI dan LPM dalam tahapan penyusunan rencana kerja anggaran<br>- Kebijakan penambahan staf sebagai <i>resource</i> terampil dan menguasai |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   |   | bidang akuntansi (SPI) belum terpenuhi.  |
|   |   | -   | - Kebijakan pimpinan untuk melakukan penguatan pengendalian program berupa review (sebelum-proses-setelah) secara hirarkis dalam peran unit perencanaan, SPI dan PPK.    |
| 2 | Review / Penelaahan anggaran  | - Kebijakan review/penelaahan seluruh dokumen usulan anggaran hanya dilakukan 1 kali melalui Unit Perencanaan             | - Belum adanya peninjauan kebijakan tertulis berupa perubahan SOP dalam tahapan proses review pagu anggaran.   |
|   |   | -   | - Kebijakan sosialisasi hasil review tahapan anggaran belum konsisten dilakukan  |
|   |   | - Kebijakan akomodatif atas usulan revisi seluruh unit kerja ( <i>bottom up</i> )   | - Kebijakan penetapan <i>timeline</i> jadwal revisi diawal tahun anggaran tidak konsisten menjadi acuan  |
|   |   |   | - Kebijakan menjadikan penilaian IKPA sebagai indikator utama dalam rencana revisi anggaran belum konsisten diterapkan   |
| 3 | Pengendalian program kerja dan anggaran yang kurang efektif melalui revisi dan <i>refocussing</i> | - <i>Refocussing</i> sebagai upaya mengalihkan anggaran pada pemenuhan komponen kebutuhan program yang dianggap prioritas | - Kebijakan <i>refocussing</i> sebagai langkah pengendalian harus tersosialisasikan sejak awal tahun anggaran dan belum didasari penilaian kuat dalam evaluasi anggaran. |
|   |   | -   | - Kebijakan <i>refocussing</i> sebagai langkah pengendalian harus tersosialisasikan, tertulis sebagai kesepakatan dan bagian komitmen awal awal tahun anggaran.          |
| 4 | Pendisiplinan penyusunan laporan dan evaluasi kinerja anggaran                                    | - Instruksi lisan, dan surat edaran penyelesaian laporan sebelum berakhir tahun anggaran                                  | - Belum adanya kebijakan tertulis dan SOP yang mengatur penyelesaian laporan secara terjadwal.   |

- 
- Kebijakan pimpinan dalam mengevaluasi dan monitoring penyusunan laporan kegiatan belum dilaksanakan secara periodik (per-triwulan)

Faktor pendorong terjadinya pengabaian prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar/deviation control*) dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak, diantaranya ; *pertama, komitmen pimpinan* - Komitmen pimpinan IAIN Pontianak harus tegas, jelas dan konsisten dalam upaya perumusan kebijakan yang akan dijalankan unit kerja. Tidak ambigu dan bersifat parsial. Komitmen pimpinan akan menjadi pedoman yang kuat bagi implementasi kebijakan unit kerja dan menjadi indikator pedoman yang dijadikan target capaian dan support penganggaran berorientasi pada RIP, Renstra, standar penilaian akreditasi, ISO, Perkin) sebagai acuan utama dalam kebijakannya.

*Kedua, karakter kepemimpinan* - pandangan Imam Al Ghazali mengenai karakter sebagai sifat yang tertanam dalam jiwa seseorang, dan sifat terbut dengan mudah secara spontan memancar melalui sikap, tindakan dan perbuatan (Mujiati, 2017). Penguatan tentang memahami karakter dijelaskan oleh Soedarsono dalam Mujiati, bahwa merupakan kesatuan nilai-nilai moral yang terpatritri dalam diri setiap orang yang dibentuk oleh berbagai pengalaman, percobaan, pengorbanan, pengaruh lingkungan semua itu menjadi nilai intrinsik sehingga menjadi daya dorong juang yang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku seseorang. Pimpinan merupakan *role model* bawahan. Hal ini berkesesuaian dengan 3 (tiga) lingkup *role model* sebagaimana yang dinyatakan Gull, Dadanlar dan Sun dalam Hardinto bahwa ; *pertama, role model* berarti pemimpin mampu menunjukkan bagaimana upaya staf untuk mencapai tujuan (model perilaku). *Kedua, pemimpin* mampu menunjukkan bagaimana tujuan dapat dicapai (model optimisme). *Ketiga, pemimpin* menginspirasi staf bahwa tujuan yang akan dicapai itu menarik (Hardinto et al., 2020). Arah organisasi tentu sangat diwarnai dengan bentuk karakter kepemimpinan yang menjadi *role model* staf / bawahan. Karakter kepemimpinan demokratis akan membawa organisasi pada keterbukaan dan transparansi yang mengedepankan kepentingan stakeholder lebih luas. Sementara karakter kepemimpinan kurang demokratis lebih cenderung tertutup dan mengedepankan kepentingan pribadi.

*Ketiga, rendahnya kepatuhan dan kedisiplinan pada instruksi dan regulasi* - rendahnya kepatuhan dan kedisiplinan dalam konteks pengabaian prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar/deviation control*) dimaksud pada kedisiplinan dan kepatuhan pada instruksi pimpinan dalam penyampaian dokumen laporan program kegiatan. Langkah preventif yang dilakukan pimpinan dengan membuat instruksi secara tertulis, tegas dan menyertakan konsekuensi. Hal terpenting perlunya dilakukan monitoring secara periodik (triwulan) penyusunan pelaporan kegiatan.

*Keempat, sempitnya ruang gerak bagi unit kerja pengendali seperti SPI dan LPM (lebih memperluas kewenangan unit perencanaan) dalam menilai substansial program bukan fokus pada audit administratif.* Keterlibat SPI dan LPM dan unit perencanaan telah pernah diinisiasi dalam proses review / penelahaan internal atas usulan program kerja dan anggaran. Implementasinya hasil review tersebut dapat menghasilkan sejumlah program yang dinilai inefisiensi (alokasi anggaran berlebih, dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan yang semestinya). Fakta saat ini dalam proses review / penalahaan rencana kerja dan anggaran peran

dan fungsi SPI dan LPM tidak lagi terlibat secara luas. Namun, peran unit perencanaan kini lebih besar sebagai *support system* dalam penelahaan. Keterlibat SPI dan LPM akan menjadi kolaborasi yang positif dalam menghasilkan rencana kerja anggaran yang efektif dan efisien dalam guna mencapai target visi dan misi institusi terlebih dalam sinergis capaian ISO, akreditasi dan Renstra.

*Kelima, rendahnya tingkat sosialisasi dan pemahaman holistik tentang regulasi yang relevan* - regulasi dalam perencanaan dan penganggaran sangat dinamis. Perubahan senantiasa kerap terjadi sebagai respon dan akomodasi atas perubahan kebijakan hingga penyesuaian tarif. Seluruh sivitas akademika harus *aware* dan *update* dengan perubahan regulasi tersebut. Pemahaman holistik sangat dibutuhkan dalam tatalaksana perencanaan penganggaran Perguruan Tinggi agar rencana implementasi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi anggaran dapat dilakukan secara efektif. Rendahnya kepedulian baik dari pimpinan, pelaksana kebijakan anggaran untuk meng-*upgrade* diri tentang pemahaman regulasi maka akan menimbulkan pemahaman yang masih dangkal sehingga akan mengarah pada potensi terjadinya kerugian negara.

**Bentuk Kesesuaian dan Pengabaian Prinsip Pertanggung jawaban (mas’uliyah/responsibility) dan Faktor Pendorongnya**

Prinsip pertanggung jawaban (*mas’uliyah/responsibility*) ini secara substantif menuntut komitmen untuk turut serta menjaga dan menjalankan tanggung jawab seluruh elemen masyarakat (sesuai dengan peran dan fungsi dalam kegiatan ekonomi) dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat seluruhnya.

Dalam konteks kebijakan, maka prinsip pertanggung jawaban (*mas’uliyah/responsibility*) membangun komitmen berupa tanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan sebagai bentuk amanah baik dari sisi pimpinan maupun pelaksana kebijakan guna mewujudkan kesejahteraan yang berkeadilan serta menyeluruh. Sebagai sebuah instrumen maka selayaknya anggaran dapat direncanakan, disusun, dikelola secara terkendali agar tidak bertentangan dengan regulasi, peraturan dan perundangan yang sah sehingga dapat dipertanggung jawabkan secara bijak dan akurat. Jika diadaptasikan dalam konteks tatakelola kebijakan distribusi anggaran, prinsip pertanggung jawaban (*mas’uliyah/responsibility*) meliputi ; komitmen seluruh pimpinan dalam mencapai target visi dan misi dengan mengacu pada indikator RIP, Renstra, Renop, standar akreditasi, Perkin dan ISO dan pertanggung jawaban capaian program secara tertulis dan transparan.

Realitas dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak bahwa, ditemukannya fakta adanya kesesuaian dan pengabaian atas prinsip pertanggung jawaban (*mas’uliyah/responsibility*) ;

| No | Unsur Prinsip Pertanggung Jawaban (Mas’uliyah/Responsibility) | Bentuk Kesesuaian  | Bentuk Pengabaian  |
|----|---|--|--|
| 1  | Komitmen pimpinan dalam menjalankan kebijakan                 | - Kebijakan penyusunan indikator capaian visi dan misi IAIN Pontianak melalui instrumen dokumen RIP, | - Belum adanya kebijakan pimpinan untuk mengkaji dan mengevaluasi capaian program kerja anggaran berdasarkan |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | Renstra, standar ISO dan Perkin.   | Renop, akreditasi, Perkin.  | instrumen (RIP, Renstra, standar akreditasi, ISO dan Perkin)   |
|   | -  | -   | - Kebijakan program prioritas belum sepenuhnya mementingkan capaian berdasarkan instrumen (RIP, Renstra, Renop, standar akreditasi, ISO dan Perkin). |
|   | - Kebijakan pendisiplinan penyusunan laporan hanya sebatas administratif keuangan. | - Kebijakan proses review atas seluruh laporan kegiatan sebatas kesesuaian antara SPJ dan POK | - Kebijakan evaluasi penyusunan laporan program kegiatan harus dilakukan secara periodik (per-bulan / per-triwulan).                                 |
| 2 | Pertanggung jawaban atas pelaksanaan program kerja dan anggaran                    | - Kebijakan proses review atas seluruh laporan kegiatan sebatas kesesuaian antara SPJ dan POK | - Belum adanya kebijakan review mengenai evaluasi program kegiatan dari aspek output, dan outcome (mengukur capaian hasil)                           |
|   | - Evaluasi program lebih ditekankan pada level unit kerja                          | - Evaluasi capaian prioritas lebih ditekankan pada level unit kerja                           | - Kebijakan evaluasi capaian program prioritas harus dilakukan secara berjenjang dan terbuka.  |

Faktor pendorong terjadinya pengabaian prinsip pertanggung jawaban (mas'uliyah/responsibility) dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak, diantaranya ; *Pertama, belum adanya kebijakan tegas dan jelas dari pimpinan tentang pemberian reward dan punishment.* Kebijakan pimpinan semestinya dapat dipahami dan diketahui secara jelas, tegas oleh semua civitas akademika IAIN Pontianak. Kebijakan yang dibangun sebagai komitmen bersama yang disusun dan disepakati sejak awal seperti; memberlakukan *reward* dan *punishment* dalam pencapaian kinerja anggaran terbaik dan ini berlaku bagi seluruh unit kerja. Pemberlakuan *reward* dan *punishment* ini akan menjadi pemicu semangat guna meningkatkan kualitas kinerja bawahan.

*Kedua,* rendahnya tanggung jawab dan tingkat kepatuhan pada regulasi dalam manajemen pengelolaan anggaran dan regulasi yang relevan. rendahnya perilaku tanggung jawab dan tingkat kepatuhan menjadi terabaikan karena pelaksana kebijakan merasa tidak memberikan efek dan pengaruh apapun. Merasa semua bentuk kelalaian, ketidak disiplin akan dapat dimaklumi semua akan ditolerir yang berujung pada kesalahan dan penyelewengan akan menjadi hal yang dianggap hal biasa saja.

*Ketiga*, belum adanya kebijakan sebagai *guidance assesment* dalam rangka meng-*upgrade* pengetahuan pimpinan dan pelaksana kebijakan di IAIN Pontianak tentang regulasi dan perubahannya perencanaan dan anggaran. Pimpinan sebagai perumus kebijakan dan unit kerja pelaksana kebijakan harus turut meng-*upgrade* pengetahuannya guna mengimbangi perubahan regulasi yang sangat dinamis. Regulasi perencanaan dan penganggaran seperti SBM, SBK, pengelolaan anggaran PNBK, perencanaan dan penelaahan anggaran dan regulasi terkait lainnya meski belum dikuasai secara detil setidaknya dapat diketahui substansi regulasi secara umum.

*Keempat*, belum terbangunnya sistem koordinasi dan konsolidasi yang kuat dalam perangkat unit kerja. Indikasi terabaikannya penyusunan laporan sebagai bentuk pertanggung jawaban materil program kegiatan seperti ; laporan kegiatan yang sering disusun dan diselesaikan diakhir tahun anggaran (terkecuali kegiatan yang harus dilaksanakan di bulan Desember), revisi kegiatan di triwulan IV dan perubahan RPD (Rencana Penarikan ana). Kondisi ini sebenarnya sebagai bentuk lemahnya kontrol monitoring pimpinan dalam pengendalian pertanggung jawaban dan lemahnya sistem pola koordinasi dan komunikasi internal unit kerja di IAIN Pontianak. Kebijakan monitoring sebagai bentuk langkah preventif pimpinan progres capaian kinerja anggaran dan program. Kebijakan monitoring ini merupakan bagian bentuk tanggung jawab peran dan fungsi pimpinan dalam membangun sistem koordinasi, komunikasi dan konsolidasi yang efektif.

*H-1 : Bentuk Kesesuaian dan Faktor Pendorong Pengabaian Prinsip-Prinsip Ekonomi Syari'ah dalam Kebijakan Distribusi Anggaran*

### **Dampak Pengabaian Prinsip Keadilan (*tawadzun/equilibrium*) Dalam Kebijakan Distribusi Anggaran**

*Pertama*, sulitnya ketercapaian tujuan visi dan misi Institusi. Upaya pencapaian visi dan misi IAIN Pontianak dalam peningkatan mutu perguruan tinggi merupakan hal utama. Capaian ini hanya dapat terwujud ketika dalam institusi IAIN Pontianak mengedepankan unsur-unsur keadilan seperti ; transparansi, sinergisitas, kolaborasi terbukanya komunikasi yang luas antara level manajerial dan unit kerja pelaksana kebijakan hingga seluruh sivitas akademika. Jika unsur-unsur ini tidak dipelihara dan ditumbuh kembangkan maka benih pengabaian keadilan telah terjadi, institusi belum dapat dikatakan sehat. Lingkungan organisasi yang kurangnya rasa keadilan akan sulit membentuk rasa kesepahaman antara atasan dan bawahan, mudah terjadi gesekan, memicu terbentuknya friksi / kelompok pro dan kontra sehingga upaya pencapaian visi misi akan sulit dilakukan.

*Kedua*, terbentuknya iklim organisasi yang tidak sehat di lingkungan IAIN Pontianak. Pengabaian prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*) sangat mempengaruhi iklim organisasi IAIN Pontianak seperti ; tumbuhnya sikap dan perilaku *prejudice* (prasangka), apatis antara bawahan atas kebijakan pimpinan sehingga menciptakan atmosfer kerja yang disharmonis.

*Ketiga*, lambatnya pertumbuhan dan perkembangan guna mewujudkan institusi yang kompetitif. Pengabaian prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*) akan menurunkan peningkatan mutu kinerja seluruh sivitas akademika di IAIN Pontianak termasuk unit kerja didalamnya. Mutu kinerja yang rendah akan berkonsekuensi pada rendahnya mutu tata kelola dan layanan yang diberikan kepada stakeholder, seperti; turunnya perolehan capaian akreditasi program studi unggul, rendahnya capaian mutu prestasi mahasiswa dalam ajang regional, nasional hingga internasional karena kurang diberikan peluang partisipasi aktif dalam ajang kompetisi.



**Keempat**, penurunan etos kerja bawahan, kreatifitas dan daya kompetisi hingga sikap apatis akan tanggung jawab. Pengabaian prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*) turut memicu turunnya semangat dan etos kerja bawahan. Kondisi ini terjadi ketika banyaknya program prioritas yang diharapkan menjadi penyokong capaian akreditasi unggul Program Studi namun karena kurangnya perhatian pimpinan maka akan memunculkan rasa apatis dan pengabaian pada tanggung jawab pengelolaan anggaran. Kualitas dan output program yang dilaksanakan tidak lagi menjadi perhatian serius.

**Kelima**, penggunaan anggaran yang tidak tepat sasaran (efektif) dan tepat jumlah (inefisiensi) akan berimplikasi pada temuan dan kerugian negara. Seluruh kebutuhan penganggaran semestinya telah diperhitungkan secara efektif dan efisien, tepat jumlah dan tepat sasaran. Pengendalian perencanaan dan pelaksanaan anggaran sebagai langkah preventif dan evaluasi telah dilakukan IAIN Pontianak secara internal melalui unit kerja SPI (Satuan Pengawas Internal). Ketika terjadi kondisi pengabaian prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*) berupa penggunaan anggaran yang tidak tepat sesuai dengan ketentuan regulasi maka akan dianggap sebagai kerugian negara serta menjadi kebocoran keuangan negara.

#### **Dampak Pengabaian Prinsip Pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar/deviation control*)**

**Pertama**, hilangnya *trust* bawahan pada kebijakan pimpinan sehingga mengakibatkan munculnya sikap dan perilaku ; *prejudice*, frustrasi hingga apatis dalam menjalankan kebijakan. Kondisi ini merupakan bentuk disharmonisasi selanjutnya mengakibatkan tidak selarasnya pencapaian tujuan visi dan misi IAIN Pontianak yang semestinya untuk dicapai bersama.

**Kedua**, potensi temuan administratif hingga potensi terjadinya kerugian negara. Hal ini sangat potensial terjadi ketika pengendalian tidak mengacu regulasi yang kuat dan jelas oleh pimpinan dalam pelaksanaan program kerja dan anggaran.

**Ketiga**, ketidakselarasan arah capaian target antara usulan program unit kerja dengan RIP, Renstra, standar akreditasi, ISO dan Perkin. Kondisi ini terjadi ketika kecilnya atau hilangnya peran dan fungsi serta kewenangan LPM dan SPI dalam keterlibatan proses review usulan rencana kerja anggaran. Selama ini kebijakan pimpinan tanggung jawab review dilakukan seara terbatas/tertutup dan hanya melibatkan unit perencanaan. Hasil review perencanaan lebih kepada penilaian sisi akuntansi keuangan sehingga kurang komprehensifnya penilaian kualitas program secara substantif yang relevan.

#### **Dampak Pengabaian Prinsip Pertanggung Jawaban (*mas'uliyah/responsibility*)**

**Pertama**, pertanggung jawaban atas sebuah perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan menjadi tuntutan utama dalam tatakelola anggaran yang efektif (tepat sasaran) dan efisien (tepat guna). Adanya bentuk pertanggung jawaban sebagai salah satu indikator penilaian atas capaian administratif dan kinerja. Semakin tinggi kesadaran akan rasa tanggung jawab maka seluruh bentuk hasil pekerjaan akan semakin berkualitas.

**Kedua**, potensi temuan administratif dan kerugian negara. Bentuk pertanggung jawaban atas hasil sebuah output program kegiatan harus dapat didukung dengan bukti-bukti (eviden) yang relevan, seluruh proses pelaksanaan program tersusun dan terdokumentasikan secara sistematis serta harus melalui proses verifikasi dari auditor. Ketika hal ini tidak menjadi perhatian penting sehingga menyebabkan keabaian maka potensi program kegiatan tersebut mulai dari awal hingga proses akhir dianggap tidak

*iligible* (tidak memenuhi syarat). Kegiatan yang dianggap tidak *eligible* maka akan dianggap menimbulkan kerugian negara.

H-2 : *Dampak Pengabaian Prinsip-Prinsip Ekonomi Syari'ah dalam Kebijakan Distribusi Anggaran*

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan distribusi anggaran tahun 2024 terdapat fakta-fakta kesesuaian dan pengabaian dengan prinsip-prinsip syari'ah antara lain ; prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*), prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar /deviation control*) dan prinsip pertanggung jawaban (*mas'uliyah/responsibility*).

Karakteristik kepemimpinan institusi sangat berpengaruh dalam memberikan warna ekosistem tatakelola anggaran. Karakteristik kepemimpinan yang mengedepankan prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*), prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar*) dan prinsip pertanggung jawaban (*mas'uliyah/responsibility*) menjadi fondasi terpenting dalam kebijakan distribusi anggaran di IAIN Pontianak.

Dampak yang ditimbulkan atas pengabaian prinsip keadilan (*tawadzun/equilibrium*), prinsip pengendalian (*amar ma'ruf nahi munkar /deviation control*), dan prinsip pertanggung jawaban (*mas'uliyah/responsibility*) memiliki irisan terpenting, diantaranya ; (1) sulitnya ketercapaian tujuan visi dan misi Institusi karena ketidakselarasan arah capaian target antara usulan program unit kerja dengan RIP, Renstra, standar akreditasi, ISO dan Perkin yang tidak menjadi acuan secara implementatif , (2) terbentuknya iklim organisasi yang tidak sehat (penurunan etos kerja bawahan, kreatifitas dan daya kompetisi), (3) menurunnya *trust* bawahan pada kebijakan pimpinan sehingga mengakibatkan munculnya sikap dan perilaku ; *prejudice*, frustasi hingga apatis hingga sikap apatis akan tanggung jawab, (4) penggunaan anggaran yang tidak tepat sasaran (efektif) dan tepat jumlah (inefisiensi) akan berimplikasi pada temuan dan kerugian negara.

### **Saran**

Penelitian ini memberikan rekomendasi secara institusional bagi pimpinan manajerial tertinggi IAIN Pontianak dalam upaya mereformasi tatakelola anggaran harus memiliki; *pertama*, parameter / formulasi yang jelas dan dapat diterima secara holistik dalam implementasi kebijakan distribusi anggaran pengukuran bukan bersifat *incremental* sebagai *traditional budgeting system*. *Kedua*, RIP dan Renstra harus menjadi pedoman utama dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Wahab, A., & Rahmawati. (2023). Prinsip-Prinsip Ekonomi Syari'ah. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(1), 82–97.  
<https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i1.3394>
- Abijaya. (2021). Peranan Kepemimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo). *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), 17–26.  
<https://jurnal.ildikti4.or.id/index.php/jurnalsoshum/article/view/442/156>
- Agus Arwani. (2016). *Konstruksi Hukum Ekonomi Syariah Dalam Fiqh Anggaran yang Berbasis Akuntansi Syariah*. 1(2), 115–132.
- Amarodin, M. (2018). Konstruksi Sistem Ekonomi Islam Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Kontemporer (Abu A'la Al-Maududi, Baqir Ash-Sadr, dan Adiwarmanto A. Karim). *Eksyar*, 5(1), 41–55.
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). *Gaya Kepemimpinan Transformasional : Tingkatkan Work Engagement*. 1(3), 187–195.
- Ariani, D. (2017). Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi BHMN Harus Patuhi Aturan.pdf. *Journal FKIP UNS*. <https://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/snpe/article/view/10697/8374>
- Arwildayanto, Lamatenggo, N., & Sumar, W. T. (2017). Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan. In U. Kuswandi (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Pertama, Vol. 110, Issue 9). Widya Padjadjaran IKAPI JABAR.
- Asmara Adinda et.al. (2022). Penerapan Nilai-Nilai Islam Dalam Good Governance Di Indonesia. *Jurnal Mediasosian : Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara*, 6(2), 259–276. <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v6i2.3163>
- Elychia Roly Putri et all. (2016). *Sistem Anggaran Tradisional*. <https://jagoakuntansi.com/2016/02/10/sistem-anggaran-tradisional/?unapproved=11908&moderation-hash=700870bb4a5d8895871c211fbd622bbb#comment-11908>
- Faturohman, M. (2020). *Artikel Lain - Mahkamah Agung.pdf*. Website Mahkamah Agung RI. <https://badilag.mahkamahagung.go.id/artikel/publikasi/artikel/ekonomi-syari-ah-atau-ekonomi-islam-oleh-muhamad-faturohman-s-h-m-h-9-11>
- Firda Zulfa. (2015). Pemikiran Ekonomi Islam Adiwarmanto Azwar Karim. *El-Faqih: Jurnal Pemikiran & Hukum Islam*, 1(2), 17–30.
- Hardinto, W., Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Cahaya, F. R. (2020). Sisi Gelap Pemimpin Dalam Memotivasi Tindakan Korupsi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(2), 334–354. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2020.11.2.20>
- Helmy Adam, & Rachman, T. (2010). Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja Manajemen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia. *MAMI (Jurnal Akuntansi Multiparadigma)*, 1(2), 191–206. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Mudawamah, D., Islam, I. A., Kediri, N., & Samsuri, A. (2024). *Pemikiran Ekonomi Islam Prespektif Muhammad Baqir Ash-Sadr*. 1(2), 298–305.  
<https://doi.org/10.61722/jrme.v1i2.1509>
- Mujiati, N. W. (2017). Karakteristik Para Pemimpin Yang Diidolakan Masa Kini Dan Masa Depan Pada Organisasi. *Forum Manajemen*, 15(2), 34–42.  
<https://doi.org/10.61938/fm.v15i2.164>
- Muslimin Muhammad et.al. (2022). Studi Komparasi Pemikiran Ekonom Islam Syed Nawab Haider Naqvi dengan Yusuf Al-Qardhawi: Pandangan Dasar, Etika Ekonomi dan Peran Pemerintah. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Bisnis Syariah*, 4(1), 136–161. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v3i1.540>

- Nasution, R. H., & Nasution, Y. S. J. (2023). ... Perspektif Ekonomi Islam Pada Perencanaan Anggaran Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Medan (Studi Kasus Bidang Perencanaan Anggaran Kota Medan). *Innovative: Journal Of Social Science ...*, 3(4), 6117–6126. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/1401%0Ahttp://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/1401/1183>
- Nor, W. (2011). Keadilan Distributif Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Dinas. *InFestasi*, 7(2), 109–118. <https://journal.trunojoyo.ac.id/infestasi/article/view/495>
- Ode, L., Hasan, M., Sjamsu, A. S., Arsitektur, M. J., Teknik, F., Halu, U., & Kendari, O. (2020). *Provinsi Sulawesi Tenggara Di Kota Kendari*. 6(3), 98–106.
- Razmie, M. (2015). Penganggaran Publik. In *Academia.Edu* (Vol. 8). [https://www.academia.edu/17952055/penganggaran\\_publik](https://www.academia.edu/17952055/penganggaran_publik)
- Rizky Fadilla, A., & Ayu Wulandari, P. (2023). Literature Review Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(No 3), 34–46.
- Rohaeni, H. (2015). Distribusi Anggaran Yang Tidak Merata Sebagai Salah Satu Penyebab Kemiskinan Di Jawa Barat. *Ecodemica*, III(1), 390–403.
- Sandiasa, G. (2017). Kepemimpinan Transformasional dan Strategi Pengembangan Institusi dalam Meningkatkan Kualitas Perguruan Tinggi. *Prosiding Seminar: Revitalisasi Tata Kelola Perguruan Tinggi (Seminar Proceeding: Revitalizing Higher Education Governance)*, 2017, hal. 13-26.
- Shofiyah, Z., & Faishol, M. (2024). Korelasi Aksioma Etika Islam Dengan Perilaku Ekonomi Islam (Perspektif Syed Nawab Haider Naqvi). ... *Ekonomi Dan Bisnis Syariah*", 6(1), 14–26.
- Sri Rahayu et.al. (2007). *STUDI FENOMENOLOGIS TERHADAP PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN DAERAH BUKTI EMPIRIS DARI SATU SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI JAMBI* (Unhas Makassar (ed.); p. 22). Unhas Makassar. <https://smartaccounting.wordpress.com/wp-content/u>
- Suryanto, S., & Kurniati, P. S. (2020). Tinjauan Perubahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 1(2). <https://doi.org/10.20527/jpp.v1i2.2441>
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi kasus pada pt. pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533–550.
- Umar, A. U. A. Al. (2022). Analisis Pemikiran Ekonomi Islam Menurut Syed Nawab Haider Naqvi. : *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 226–231.
- Yulianti, R. T. (2010). *Transparansi Anggaran : Suatu Upaya Efisiensi dan Antisipasi Korupsi Di Indonesia*. IV(2), 239–250.
- Zellatifanny, C. M., & Mudjiyanto, B. (2018). Tipe Penelitian Deskripsi Dalam Ilmu Komunikasi. *Diakom : Jurnal Media Dan Komunikasi*, 1(2), 83–90. <https://doi.org/10.17933/diakom.v1i2.20>
- Zulmairoh Aiza et.al. (2024). Mengelola Keuangan dengan Bijak, Prinsiop-Prinsip dasar Ekonomi Islam Untuk Individu. *Tashdiq Jurnal Kajian Agama Dan Dakwah*, 3(1), 1–12.