

REDESAIN PERENCANAAN PENGANGGARAN KEUANGAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Fransiska Novi Kurniasih¹, Wiwik Widayanti²

^{1,2}Universitas Negeri Semarang

nfransiska@mail.unnes.ac.id; wiwikwidayanti@mail.unnes.ac.id

Abstract. *The limited budget by the government makes the public institution create strategies to achieve the goals. However, Universitas Negeri Semarang do not face that experience. Although the strategic plan has been prepared and determined, it has not fully become a reference in the preparation of work plans and budgets. So that there is a dissynchronization between the work plan and the budget against the strategic plan. Therefore, this study aims to analyze the redesign of UNNES financial planning and budgeting to improve financial synergies and accountability and determine the best alternative policy strategies in the UNNES financial budget. The research method used in this study is a literature review or literature study. Based on the research that has been done, the conclusions of the classic problems that are still faced by the State University of Semarang to date include: 1. Planning functions that are not directly related to budgeting; 2. Budgets that are oriented towards inputs, not outputs or outcomes; 3. There is still duplication in budgeting and implementation; 4. Unclear priority policies set by Semarang State University*

Keyword: *Keuangan, Penganggaran, Perencanaan, Desain Ulang*

Abstraksi. *Terbatasnya anggaran yang disediakan pemerintah, membuat perlunya perencanaan strategis pada setiap satuan kerja dalam pengelolaan anggaran pendidikan agar tercapainya tujuan instansi secara efektif dan efisien. Namun tidak demikian yang terjadi pada unit kerja di Universitas Negeri Semarang. Meskipun rencana strategis telah disusun dan ditetapkan, akan tetapi belum menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran. Sehingga terjadi ketidaksinkronan antara rencana kerja dan anggaran terhadap rencana strategis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis redesign perencanaan dan penganggaran keuangan UNNES untuk meningkatkan sinergi dan akuntabilitas keuangan dan menentukan alternatif strategi kebijakan yang terbaik dalam anggaran keuangan UNNES. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan literature review atau studi literature. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulan Persoalan klasik yang masih dihadapi oleh Universitas Negeri Semarang hingga saat ini antara lain adalah: 1. Fungsi perencanaan yang tidak terkait secara langsung dengan penganggaran; 2. Anggaran yang berorientasi pada input, bukan output atau outcomes; 3. Masih terdapat duplikasi dalam penganggaran dan pelaksanaan; 4. Ketidakjelasan kebijakan prioritas yang ditetapkan oleh Universitas Negeri Semarang.*

Kata kunci: *Finance, Budgeting, Planning, Redesign*

PENDAHULUAN

Perencanaan dan pengelolaan anggaran merupakan faktor yang sangat menentukan bagi kampus, tanpa anggaran tentunya kampus tidak dapat menjalankan pelayanan, dan melaksanakan operasionalisasi secara menyeluruh. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh kampus dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Peranan perencanaan dan penyusunan anggaran sangat penting dan dilakukan dengan matang dengan membentuk Tim penyusun anggaran dengan mengacu pada draft, Renstra maupun standar-standar yang ada. Sebaliknya, tidak jarang kita melihat kampus dalam penyusunan dan perencanaan anggaran tidak dimulai dari bawah (*Bottom up*), tidak dapat memilah dan memprioritaskan kegiatan, penempatan anggaran yang tidak semestinya, menyusun anggaran hanya berpatokan pada rutinitas saja sehingga dalam pelaksanaannya dana yang disediakan dalam kegiatan tidak mencukupi, atau dalam pelaksanaan program dan kegiatan tidak berdasarkan Tupoksi yang ada.

Pendidikan merupakan hal yang vital dalam memajukan dan membuat suatu bangsa menjadi modern. Salah satu elemen penting dalam mutu pendidikan adalah pembiayaan. Pembiayaan kadang juga merupakan inti dari setiap permasalahan pendidikan. Manajemen Pembiayaan yang baik merupakan salah satu kunci dari keberhasilan sebuah lembaga pendidikan untuk memajukan atau meningkatkan kualitasnya. Dalam dunia pendidikan terdapat manajemen pembiayaan pendidikan karena pembiayaan merupakan hal yang sangat penting

untuk berjalannya sebuah lembaga pendidikan di masa sekarang yang dalam hal ini pemerintah juga mengaturnya dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 11 ayat 2 yang mewajibkan pemerintah dan pemerintah daerah menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan.

Terbatasnya anggaran yang disediakan pemerintah, membuat perlunya perencanaan strategis pada setiap satuan kerja dalam pengelolaan anggaran pendidikan agar tercapainya tujuan instansi secara efektif dan efisien. Namun tidak demikian yang terjadi pada unit kerja di Universitas Negeri Semarang. Meskipun rencana strategis telah disusun dan ditetapkan, akan tetapi belum menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran. Sehingga terjadi ketidaksinkronan antara rencana kerja dan anggaran terhadap rencana strategis.

Penelitian Kurrohman (2013) yang bertujuan untuk menguji kinerja keuangan pemerintah daerah setelah menggunakan anggaran berbasis kinerja. Peneliti melakukan uji yang berbeda yaitu sebelum menggunakan anggaran berbasis kinerja dengan sesudah menggunakan anggaran berbasis kinerja. Hasil dari penelitian yaitu pemerintah daerah lebih ekonomis dan efisien dalam pengelolaan keuangannya setelah menggunakan anggaran berbasis kinerja.

Penelitian Yusuf (2021) memiliki salah satu tujuan untuk Mendesain model penganggaran Universitas Negeri Gorontalo berbasis nilai-nilai budaya Gorontalo untuk mewujudkan *Good University Governance* (GUG). Pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan para expert, Observasi, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion*

(FGD). Hasil penelitian ini menunjukkan Model penganggaran DULAHU yang berbasis nilai-nilai budaya Gorontalo dapat dijadikan model penganggaran Universitas Negeri Gorontalo.

Penelitian yang dilakukan Arbianto (2016) bertujuan untuk mengevaluasi keterkaitan perencanaan kinerja dan penganggaran. Metode analisis yang digunakan adalah metode dokumentasi. Hasil penelitian melalui analisis dokumentasi menunjukkan bahwa perencanaan kinerja pada dokumen RPJMD belum menunjukkan adanya keterkaitan dengan penganggaran pada SKPD, dikuatkan dengan adanya berbagai permasalahan yang berhasil diinvestigasi melalui wawancara. Dengan demikian, implementasi penganggaran berbasis pada perencanaan kinerja atau penganggaran berbasis kinerja belum terlaksana dengan baik.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Bagaimana gambaran desain perencanaan penganggaran existing di Universitas Negeri Semarang; 2. Apa saja hambatan dalam desain perencanaan dan penganggaran pada setiap tahun berjalan; 3. Apa saja upaya perencanaan dan penganggaran keuangan UNNES guna meningkatkan sinergi dan akuntabilitas keuangan, dan menentukan alternatif strategi kebijakan yang terbaik dalam anggaran keuangan UNNES.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Perencanaan merupakan suatu penentuan awal untuk apa yang akan dikerjakan ke depan, Kurrohman (2013). Sedangkan fungsi perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa,

apabila, dimana, bagaimana, dan mengapa. Robbins dan Coulter dikutip dari manullang (2022) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian Kurrohman (2013) yang bertujuan untuk menguji kinerja keuangan pemerintah daerah setelah menggunakan anggaran berbasis kinerja. Peneliti melakukan uji yang berbeda yaitu sebelum menggunakan anggaran berbasis kinerja dengan sesudah menggunakan anggaran berbasis kinerja. Hasil dari penelitian yaitu pemerintah daerah lebih ekonomis dan efisien dalam pengelolaan keuangannya setelah menggunakan anggaran berbasis kinerja.

Penelitian Yusuf (2022) memiliki salah satu tujuan untuk Mendesain model penganggaran Universitas Negeri Gorontalo berbasis nilai-nilai budaya Gorontalo untuk mewujudkan *Good University Governance* (GUG). Pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan para expert, Observasi, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil penelitian ini menunjukkan Model penganggaran DULAHU yang berbasis nilai-nilai budaya Gorontalo dapat dijadikan model penganggaran Universitas Negeri Gorontalo.

Penelitian yang dilakukan Arbianto (2013) bertujuan untuk mengevaluasi keterkaitan perencanaan kinerja dan penganggaran. Metode analisis yang digunakan adalah metode dokumentasi. Hasil penelitian melalui analisis dokumentasi menunjukkan bahwa

perencanaan kinerja pada dokumen RPJMD belum menunjukkan adanya keterkaitan dengan penganggaran pada SKPD, dikuatkan dengan adanya berbagai permasalahan yang berhasil diinvestigasi melalui wawancara. Dengan demikian, implementasi penganggaran berbasis pada perencanaan kinerja atau penganggaran berbasis kinerja belum terlaksana dengan baik.

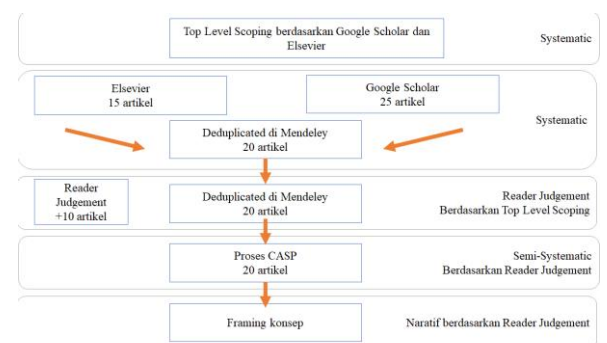
METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi literatur yang mengkaji tentang Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran Universitas Negeri Semarang. *Literature review* berisi uraian tentang teori, temuan dan bahan penelitian lain yang diperoleh dari bahan acuan untuk dijadikan landasan kegiatan penelitian. Uraian dalam *literature review* ini diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran yang jelas tentang pemecahan masalah yang sudah diuraikan dalam sebelumnya pada perumusan masalah. *Literature review* berisi ulasan, rangkuman, dan pemikiran penulis tentang beberapa sumber pustaka (dapat berupa artikel, buku, slide, informasi dari internet, dan lain-lain) tentang topik yang dibahas, dan biasanya ditempatkan pada bab awal. Hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain dapat juga dimasukkan sebagai pembanding dari hasil penelitian yang akan dicobakan disini. Semua pernyataan dan/atau hasil penelitian yang bukan berasal dari penulis harus disebutkan sumbernya, dan tatacara mengacu sumber pustaka mengikuti kaidah yang ditetapkan. Lokus penelitian adalah tempat lokasi penelitian tersebut dilakukan. Lokasi penelitian ini adalah di Universitas Negeri Semarang.

Tahapan Penelitian Review Protocol

Fase naratif dari tinjauan memungkinkan penafsiran ganda wawasan dari membaca dan memahami. Untuk mencegah penafsiran ganda penelitian ini menyelesaikan ulasan dengan *framing* menggunakan pendekatan sosioteknik 'yang melokalisasi masalah dan solusi ke dalam ansambel aktor, wilayah dan teknik, dipilih sebagai khusus dikembangkan untuk bidang ini. Gambar 1 di bawah ini menunjukkan protokol yang diadopsi secara grafis dan diagram alur.

Gambar 1. *Semi systematic review protocol*



Top Level Scoping

Secara eksplisit penelitian ini dibangun dengan jangkauan dan pembahasan mendalam dari literatur yang berkaitan dengan redesain perencanaan dan penganggaran keuangan di Universitas Negeri Semarang. Literatur yang digunakan berasal dari Google Scholar (GS), dan Elsevier. Elsevier digambarkan sebagai alat penelitian pemersatu yang memungkinkan pengguna untuk memperoleh, menganalisis, dan menyebarkan informasi database secara tepat waktu. Hal ini dicapai karena penciptaan kosakata umum, yang disebut ontologi, untuk istilah pencarian yang bervariasi dan data yang bervariasi. Literature-literatur nasional yang terindeks Sinta 2 yang digunakan dalam

penelitian ini diperoleh dari Google Scholar (GS) sedangkan literature-literatur internasional yang terindeks Scopus diperoleh dari Elsevier.

Grey Literature

Tinjauan terfokus *grey literature* didasarkan pada 20 item artikel sitasi asli yang ditemukan, dan setelah mempertimbangkan bidang yang lebih luas dan item kunci tertentu dan dari 20 artikel, laporan, dan dokumen seperti yang tercatat di atas pada Gambar 1. Setelah selesai, protokol tinjauan sistematis CASP diterapkan.

Critical Appraisal Skills Program (CASP)

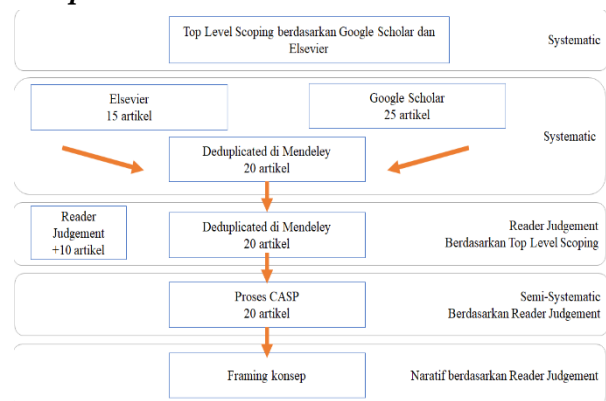
Artikel dan *grey literature* diimpor sebagai manajer yang didokumentasikan. Basis data yang dihasilkan dideduplikasi dan kemudian disaring melalui protokol inklusi atau pengecualian. Sebuah sumber harus menerima 'YA' di semua kotak daftar periksa CASP, setelah membaca dan menilai, seperti yang dirinci dalam Tabel 1 di bawah ini. Literatur yang mengeksplorasi hal-hal teoritis dan konseptual diberi bobot kualitatif yang lebih besar dalam penilaian untuk pertanyaan A2. Karya-karya yang sebagian besar empiris kemungkinan akan dikeluarkan pada A2, atau pada pertanyaan C8 (ibid) dengan kontribusi minimal untuk pengetahuan dan teori. Setelah penerapan CASP, jumlah literatur berkurang dari 25 menjadi 20 kemudian menarik konsep untuk membangun dan menjelaskan *framing*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi literatur yang mengkaji tentang Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran Universitas Negeri Semarang. Langkah pertama yang dilakukan dalam studi literatur pada penelitian ini adalah melakukan *review protocol*. Pada

tahap *review protocol* artikel-artikel yang digunakan dalam penelitian ini dipilih menggunakan mendeley. Artikel bersumber dari 15 artikel di Elsevier dan 25 artikel di Google Scholar.

Gambar 2. Semi systematic review protocol



Sumber: Data Diolah, 2022

Sebuah sumber harus menerima 'YA' di semua kotak daftar periksa CASP, setelah membaca dan menilai, seperti yang dirinci dalam Tabel 1 di bawah ini. Literatur yang mengeksplorasi hal-hal teoritis dan konseptual diberi bobot kualitatif yang lebih besar dalam penilaian untuk pertanyaan A2. Karya-karya yang sebagian besar empiris kemungkinan akan dikeluarkan pada A2, atau pada pertanyaan C8 (ibid) dengan kontribusi minimal untuk pengetahuan dan teori. Setelah penerapan CASP, jumlah literatur berkurang dari 25 menjadi 20 kemudian menarik konsep untuk membangun dan menjelaskan *framing*.

Kelembagaan Biro Perencanaan dan Keuangan (BPK) awalnya bernama Biro Administrasi Perencanaan dan Keuangan (BAPK). Tahun 2003, diterbitkan Kepmendiknas Nomor 201/O/2003 tentang Perubahan Kepmendikbud Nomor 278/O/1999

tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang. Berdasarkan Kepmendiknas tersebut BAAKPSI (Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi) dikembangkan menjadi Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) dan Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi (BAPSI).

Pada tahun 2015, berdasarkan perubahan SOTK UNNES yang tertuang pada Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Perguruan Tinggi Nomor: 23 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang (UNNES), Biro Administrasi Perencanaan dan Keuangan (BAPK) berubah menjadi Biro Perencanaan dan Keuangan. Dengan tugas dan fungsi yang masih sama dengan BAPK. Perubahan yang terjadi adalah pada tugas dan fungsi Bagian dan Subbagian.

Terbatasnya anggaran yang disediakan pemerintah, membuat perlunya perencanaan strategis pada setiap satuan kerja dalam pengelolaan anggaran pendidikan agar tercapainya tujuan instansi secara efektif dan efisien. Namun tidak demikian yang terjadi pada unit kerja di Universitas Negeri Semarang. Meskipun rencana strategis telah disusun dan ditetapkan, akan tetapi belum menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran. Sehingga terjadi ketidaksinkronan antara rencana kerja dan anggaran terhadap rencana strategis.

Anggaran merupakan suatu estimasi atau rencana yang menggambarkan kegiatan finansial. Anggaran sebagai sebuah instrument atau alat yang digunakan kampus untuk mengatur kehidupan masyarakat kampus,

dan begitupun sebaliknya, anggaran dapat mempengaruhi kondisi kehidupan instansi. Setelah perencanaan anggaran selesai disusun dan disepakati bersama, maka tahap selanjutnya yaitu tahap pelaksanaan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan. Proses pelaksanaan anggaran meliputi persoalan-persoalan yang terjadi dalam internal satuan kerja, serta proses mekanisme pembayaran/pencairan anggaran, Parade et al, (2017). Secara tradisional, prinsip penganggaran yang sangat terkenal adalah apa yang dikenal dengan “*The Three Es*”, yaitu Ekonomis, Efisien, dan Efektif. Riska (2021). Jones menjelaskan bahwa ekonomis hanya berkaitan dengan input; efektifitas hanya berkaitan dengan output; sedangkan efisiensi adalah kaitan antara output dengan input.

Dalam perkembangannya, prinsip-prinsip penganggaran bersifat sangat dinamis. Munculnya konsep “*good governance*” sangat menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, Marschall (2019). Agere, (2020) Dalam penelitiannya menyebutkan sejumlah prinsip sistem penganggaran sudah mengacu pada perkembangan terakhir dalam masyarakat, yaitu demokratis, adil, transparan, bermoral tinggi, berhati-hati, dan akuntabel. Siklus anggaran terdiri dari beberapa tahap (fase) yaitu: tahap penyusunan anggaran; tahap pengesahan anggaran; tahap pelaksanaan anggaran; tahap pengawasan pelaksanaan anggaran; tahap pengesahan perhitungan anggaran,

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang

dilakukan untuk masa mendatang yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Perencanaan (*planning*) adalah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk pencapaian tujuan tersebut secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, hingga tercapainya tujuan organisasi, Robbins (2020). Perencanaan dapat dilihat dari 3 hal yaitu: proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan, Adhi et al (2019). Fungsi perencanaan adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan diikuti dengan pembuatan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut. Secara singkat, berdasarkan rangkuman dari beberapa pustaka seperti Azmi (2017), Pratama et al (2018), Rampengan et al (2016), Saputri (2019), Waney et al (2018) menyatakan bahwa perencanaan strategis untuk sektor publik mempunyai karakteristik.

Persoalan klasik yang masih dihadapi oleh Universitas Negeri Semarang hingga saat ini antara lain adalah; a) Fungsi perencanaan yang tidak terkait secara langsung dengan penganggaran, b) Anggaran yang berorientasi pada input, bukan output atau outcomes, c) Masih terdapat duplikasi dalam penganggaran dan pelaksanaan, d) Ketidakjelasan kebijakan prioritas yang ditetapkan oleh Universitas Negeri Semarang, dan e) Fungsi *financial management* yang tidak terpadu, dan fungsi operasional yang belum optimal (*let the managers manage*).

Mengatasi persoalan-persoalan anggaran yang terjadi di Universitas Negeri Semarang, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan. Pertama adalah program, program merupakan alat kebijakan yang dirumuskan oleh Universitas Negeri Semarang yang dilakukan oleh kepala lembaga satuan unit. Prinsip kedua adalah sasaran program yang merupakan kinerja yang ingin dicapai oleh Universitas Negeri Semarang cerminan dari hasil kinerja lembaga atas program terkait. Sasaran kerja dilengkapi dengan indikator keberhasilan kerja dan target kinerja. Prinsip yang ketiga adalah *output*, output merupakan keluaran yang dihasilkan Universitas Negeri Semarang untuk mendukung terwujudnya sasaran kerja. Prinsip yang keempat adalah kegiatan, kegiatan merupakan tahapan atau serangkaian aktivitas yang dilakukan Universitas Negeri Semarang untuk menghasilkan output. Prinsip yang kelima adalah Klasifikasi Rincian Output (KRO) adalah kelompok produk akhir yang dihasilkan Universitas Negeri Semarang baik berupa barang atau jasa untuk mencapai sasaran kegiatan. Prinsip keenam adalah Rincian Output, Rincian Output adalah barang atau jasa riil (produk akhir) yang dihasilkan dari pelaksanaan kegiatan suatu unit atau satker di Universitas Negeri Semarang.

Dalam redesain perencanaan penganggaran kampus, aturan terkait perumusan program dan kinerja diatur sebagai berikut : 1) Program mencerminkan tugas dan fungsi yang dapat digunakan oleh satu atau lebih Unit Kerja kampus; 2) Rumusan Program yang digunakan dalam anggaran fakultas, dapat diselaraskan dengan Program - Program

tingkat Universitas; 3) Sasaran Program mencerminkan hasil kinerja Program yang ingin dicapai secara menyeluruh. Sasaran Program dan Indikator Kinerja Program dapat dirumuskan berbeda sesuai tugas dan fungsi unit kerja yang dimaksud serta sesuai dengan kontribusinya dalam Program tersebut; 4) Indikator Kinerja Program merupakan alat ukur untuk menilai capaian kinerja Program dan rumusnya dapat bersifat kualitatif atau kuantitatif.

Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) telah melakukan panduan untuk terciptanya efektivitas dalam perencanaan dan penganggaran, namun ada beberapa hal yang masih perlu diimplementasikan agar tercipta efektivitas penganggaran yaitu : 1) Mengukur efektivitas output yang dihasilkan dalam Program yang berbeda sangat sulit diukur. Penggunaan program yang berbeda mungkin berhasil mewujudkan fleksibilitas dan simplifikasi, namun disisi lain sulit untuk mengukur efektivitas output masing - masing kegiatan. Peran Rektor Universitas Negeri Semarang diperlukan untuk mensinergikan penggunaan program yang sama.

Lembaga Keuangan di Universitas Negeri Semarang juga harus lebih jeli dan tegas dalam memutuskan output yang kurang mendukung capaian program. Perlu dilihat pembagian indikator kinerja dan pengalokasian anggaran untuk memutuskan efektivitas output dalam pencapaian program. 2) Masih terdapat output program yang kurang mendukung capaian program. Output program yang berupa kajian, rekomendasi kebijakan,

penyusunan regulasi pada umumnya masih perlu tindak lanjut yang nyata agar program tersebut dapat dirasakan. Dalam sebuah program harus dipertimbangkan KRO dan RO nya untuk memastikan output benar - benar diperbaiki. 3) Dalam rangka mewujudkan perencanaan dan penganggaran yang baik diperlukan koordinasi yang kuat 4) Terhadap program-program yang terus berjalan perlu dilakukan *review* terus menerus untuk melihat ketercapaian program dan kebutuhan program di masa yang akan datang. Konsep penilaian ulang dari awal perlu diterapkan untuk program-program yang telah berjalan dalam jangka waktu lama dan terus menerus ada setiap tahun. Dengan *review* yang terukur maka dapat dinilai apa yang telah dicapai dan apa yang belum serta dapat diputuskan apakah akan terus berlanjut atau berhenti.

Persoalan mendasar yang masih dihadapi oleh Universitas Negeri Semarang hingga saat ini antara lain adalah; a) Fungsi perencanaan yang tidak terkait secara langsung dengan penganggaran, b) Anggaran yang berorientasi pada input, bukan output atau outcomes, c) Masih terdapat duplikasi dalam penganggaran dan pelaksanaan, d) Ketidakjelasan kebijakan prioritas yang ditetapkan oleh Universitas Negeri Semarang, dan e) Fungsi *financial management* yang tidak terpadu, dan fungsi operasional yang belum optimal (*let the managers manage*). Mengatasi persoalan-persoalan anggaran yang terjadi di Universitas Negeri Semarang, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan seperti program, sasaran program, *output*, kegiatan, klasifikasi rincian output, dan rincian output.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur untuk menyusun rekomendasi redesain perencanaan penganggaran. Adapun pendekatan studi literatur ini dimungkinkan belum dapat menjelaskan sepenuhnya kasus yang terjadi pada lokus penelitian. Meskipun pada penelitian ini menggunakan dokumen perencanaan universitas sebagai bahan kajian. Diharapkan, penelitian selanjutnya dapat melakukan kajian di lapangan untuk dapat mendapatkan hasil penelitian yang berbasis pada data lapangan.

SIMPULAN

Terbatasnya anggaran yang disediakan pemerintah, membuat perlunya perencanaan strategis pada setiap satuan kerja dalam pengelolaan anggaran pendidikan agar tercapainya tujuan instansi secara efektif dan efisien. Namun tidak demikian yang terjadi pada unit kerja di Universitas Negeri Semarang. Meskipun rencana strategis telah disusun dan ditetapkan, akan tetapi belum menjadi acuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulan Persoalan klasik yang masih dihadapi oleh Universitas Negeri Semarang hingga saat ini antara lain adalah: Fungsi perencanaan yang tidak terkait secara langsung dengan penganggaran; Anggaran yang berorientasi pada input, bukan output atau outcomes; Masih terdapat duplikasi dalam

penganggaran dan pelaksanaan; Ketidakjelasan kebijakan prioritas yang ditetapkan oleh Universitas Negeri Semarang; Fungsi financial management yang tidak terpadu, dan fungsi operasional yang belum optimal (*let the managers manage*); Mengatasi persoalan-persoalan anggaran yang terjadi di Universitas Negeri Semarang, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan seperti program, sasaran program, output, kegiatan, klasifikasi rincian output, dan rincian output.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk menganalisis redesain perencanaan dan penganggaran keuangan UNNES untuk meningkatkan sinergi dan akuntabilitas keuangan dan menentukan alternatif strategi kebijakan yang terbaik dalam anggaran keuangan UNNES, maka saran yang perlu dilakukan adalah: Program mencerminkan tugas dan fungsi yang dapat digunakan oleh satu atau lebih Unit Kerja kampus; Rumusan Program yang digunakan dalam anggaran fakultas, dapat diselaraskan dengan Program - Program tingkat Universitas; Sasaran Program mencerminkan hasil kinerja Program yang ingin dicapai secara menyeluruh. Sasaran Program dan Indikator Kinerja Program dapat dirumuskan berbeda sesuai tugas dan fungsi unit kerja yang dimaksud serta sesuai dengan kontribusinya dalam Program tersebut; Indikator Kinerja Program merupakan alat ukur untuk menilai capaian kinerja Program dan rumusannya dapat bersifat kualitatif atau kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, K., Hakim, A., & Makmur, M. (2019). Proses Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja pada Politeknik Pembangunan Pertanian Malang. *Jurnal Profit* , Volume 13 No. 1.
- Agere, S. (2020). *Promoting Good Governance*. Commonwealth Secretariat Marlborough House Pall Mall, London.
- Arbianto, M. P. (2016). *Evaluasi Keterkaitan Perencanaan Kinerja dan Penganggaran (Studi pada Pemerintah Kota Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Azmi, S. A., & Jusmani. (2017). Analisis Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan (BAPPEDA LITBANG) Kota Palembang. *Jurnal Wahana Ekonomika* , Volume 14 No. 2.
- David, F. (2017). *Manajemen Strategis 2: Kasus (ed. 10)*. Penerbit Salemba.
- Kurrohman, T. (2013). Evaluasi penganggaran berbasis kinerja melalui kinerja keuangan yang berbasis value for money di kabupaten/kota di Jawa Timur. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(1).
- Marschall, M. (2019). From States to People: Civil Society and Its Role in Governance in Mbogori, Ezra, (Ed) CM I Society at the Millennium. West Hartford: Kumarian Press, pp. 167-178.
- Manullang, M. (2002). *Dasar-dasar manajemen*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Mardiasmo, D., & MBA, A. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Pareda, M., Sondakh, J. J., & Ilat, V. (2017). Analisis Pengelolaan Keuangan Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 8(2), 268–279. <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i2.18431>.
- Pratama, N. D., Abdurahman, A., & Sofyani, H. (2018). Determinan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dan Penyerapan Anggaran di Pemerintah Daerah. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan* , Volume 8 No. 1.
- Rampengan, M., Nangoi, G. B., & Manossoh, H. (2016). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pmebangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Manado. *Jurnal Ilmiah Efisiensi* , Volume 16 No. 03.
- Riska, Mediati. 2021. Analisis Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Instansi Pemerintah (BPPK).
- Robbins, Stephen dan Coulter. 2020. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Saputri, S. N. 2019. Prinsip Money Follow Program dalam Perencanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja di Provinsi Lampung.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2006). Leveraging the balanced scorecard to measure and manage information technology governance. In *Proceedings of the 10th Information Resources Management (IRMA) International Conference, Hershey (PA), 2006*.
- Waney, C. K., Saerang, D. P., & Alexander, S. W. (2018). Analisis Realisasi Anggaran Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Pemerintah di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* , Volume 13 No. 2.

Yusuf, N. (2021). Model Penganggaran Universitas Negeri Gorontalo Berbasis Nilai-Nilai Budaya Gorontalo Untuk Mewujudkan Good University Governance. *Penelitian Kolaboratif Dana BLU FE*, 2(1248).