

## **BLUEPRINT PERATURAN PERENCANAAN PROGRAM DAN ANGGARAN UNTUK PENGUATAN CAPAIAN KINERJA**

<sup>1</sup>Wiwik Widayati, <sup>2</sup>Ingrid Dewi Rejeki, <sup>3</sup>Ahmad Jaenudin, <sup>4</sup>Avi Budi Setiawan  
wiwikwidayanti@mail.unnes.ac.id; idr.nid@mail.unnes.ac.id;  
ahmadjaenudin@mail.unnes.ac.id; avibs@mail.unnes.ac.id  
<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Negeri Semarang

**Abstract.** *This study aims to develop an information system in monitoring and evaluating programs and budgets, identifying work units on the performance achievements of Universitas Negeri Semarang through the work unit budget program. As well as formulating regulations for program planning and budgets. This research is using descriptive analytic method with a qualitative approach. The population in this study amount 20 accounting entities and was also supported by other data sources in the form of a statement questionnaire. Data analysis techniques using procedures, data collection, data reduction, data display, Verification and Confirmation of Conclusions. The results of this study indicate that there are problems in program planning and budgeting in improving the performance of UNNES, thus requiring standard regulations in program planning and budgeting. In addition, it is necessary to develop a data synchronization system that facilitates monitoring and evaluation of program and budget planning. This research contributes to the development of systems and the preparation of program and budget regulations that can be implemented in each work unit or faculty to improve the performance of Semarang State University.*

**Keywords:** Budget, Outcome, Program Planning

**Abstraksi.** *Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sistem informasi dalam monitoring dan evaluasi program dan anggaran, mengidentifikasi unit kerja terhadap capaian kinerja Universitas Negeri Semarang melalui program anggaran unit kerja. Pengembangan sistem dan penyusunan peraturan program anggaran diharapkan dapat berjalan sesuai dengan alokasi anggaran yang sudah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 20 entitas akuntansi, dan juga didukung oleh sumber data lain berupa kuesioner pernyataan untuk mendukung hasil penelitian. Teknik analisis data menggunakan prosedur, pengumpulan data (data collection), reduksi data, display data, Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification). Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat permasalahan dalam perencanaan program dan anggaran dalam meningkatkan kinerja UNNES, sehingga memerlukan peraturan baku dalam perencanaan program dan anggaran. Selain itu diperlukan adanya pengembangan sistem sinkronisasi data yang memudahkan monitoring dan evaluasi perencanaan program dan anggaran. Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan sistem dan penyusunan peraturan program dan anggaran yang dapat diimplementasikan pada setiap unit kerja atau fakultas untuk meningkatkan capaian kinerja Universitas Negeri Semarang.*

**Keyword:** Anggaran, Capaian Kinerja, Perencanaan Program

## PENDAHULUAN

Kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan sebuah program diawali dengan perencanaan yang berkualitas. Perencanaan dalam organisasi bertujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan di lapangan dan juga meningkatkan kemungkinan tercapainya sebuah tujuan di masa yang akan datang. Perencanaan merupakan proses yang penting dan mendasar dalam memilih sasaran serta menetapkan cara untuk mencapainya, Sholihin (2020). Setiap aspek dalam sebuah organisasi membutuhkan perencanaan yang matang. Salah satu yang sangat membutuhkan perencanaan adalah anggaran. Setiap organisasi memerlukan anggaran untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja yang akan dicapai pada periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, Mulyatini (2018). Anggaran direncanakan secara rutin pada setiap organisasi termasuk perguruan tinggi. Manfaat dalam perencanaan anggaran sebagai alat ukur kinerja dalam organisasi. Terdapat beberapa prinsip dalam merencanakan atau menyusun anggaran yaitu, akuntabel, disiplin, adil, efektif, efisien, dan transparan yang dilandasi tepat guna, tepat waktu pelaksanaannya serta dapat dipertanggungjawabkan, Rosita (2018).

UU No. 12 tahun 2012, otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip; bertanggungjawab, terbuka, nirlaba,

penjaminan mutu, efektif dan efisien. Hal ini memberikan kebebasan bagi Perguruan Tinggi untuk menjalankan fungsi dan perannya dalam berkontribusi dalam pembangunan melalui pencapaian misi bidang Tridharma Perguruan Tinggi. Universitas Negeri Semarang juga membuat perencanaan anggaran setiap tahunnya dan seluruh unit kerja dan fakultas yang ada lingkungan UNNES. Target kinerja dipaparkan lebih detail pada masing-masing target yang dituangkan dalam program dan kegiatan untuk mencipkan sasaran strategis tahunan. Untuk mencapai tujuan sasaran kinerja tahunan tersebut. UNNES melakukan identifikasi dan menghitung sumberdaya yang dimiliki dituangkan dalam format anggaran tahunan.

Pelaksanaan kegiatan seringkali tidak sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan anggaran yang diberikan pada setiap unit digunakan pada kegiatan rutin bukan digunakan pada kegiatan prioritas yang mendukung capaian kinerja universitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan program dan anggaran dapat meningkatkan capaian kinerja UNNES.

Efektivitas perencanaan program dan anggaran didasarkan pada monitoring dan evaluasi program dan anggaran, mengidentifikasi unit kerja terhadap capaian kinerja Universitas Negeri Semarang melalui program anggaran unit kerja serta menyusun peraturan perencanaan program dan

anggaran. Pengembangan sistem dan penyusunan peraturan program anggaran diharapkan pelaksanaan program

disetiap unit/fakultas dapat berjalan sesuai dengan alokasi anggaran yang sudah ditetapkan

## KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Anggaran menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan, Gosal (2022). Anggaran merupakan suatu perencanaan keuangan periodik mencakup kegiatan operasional organisasi dalam jangka waktu tertentu. Melalui penyusunan anggaran yang baik, perusahaan dapat mengatur perencanaan jumlah pendapatan yang diinginkan dari hasil usahanya, jumlah pengeluaran biaya, dan laba yang ingin dicapai dalam suatu periode. Penyusunan anggaran juga memiliki kelemahan disebabkan anggaran berfungsi sebagai alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya bukan menggantikannya, Arwin et al (2019).

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja atau (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Yudhasena (2019). Kinerja

adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu, Farisi (2020).

Anggaran berbasis kinerja merupakan perencanaan kinerja tahunan secara terintegrasi yang menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan program dan hasil yang diinginkan dari program tersebut prinsip anggaran berbasis kinerja secara teori adalah anggaran yang menghubungkan anggaran Negara (pengeluaran negara) dengan hasil yang diinginkan (*output dan outcome*) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggung jawabkan kemanfaatannya, Sofiani (2019).

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis mengenai capaian kinerja setiap unit dan fakultas dalam lingkungan Universitas Negeri Semarang. Secara kualitatif penelitian akan menggali data sedalam mungkin dengan jalan melakukan wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD). *Focus Group Discussion*

merupakan metode diskusi kelompok terarah.

Teknik analisis data penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh berbagai informasi terkait dengan perencanaan program dan anggaran yang melibatkan unit di lingkungan Universitas Negeri Semarang yaitu Bagian Akademik dan Kemahasiswaan (BAKK), Fakultas MIPA, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Pendidikan, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Hukum dan Badan Penjaminan Mutu (BPM) diperoleh informasi sebagai berikut.

Perencanaan program dan anggaran memerlukan mekanisme yang sistematis dan terukur pada setiap unit bagian. Berdasarkan hasil kompilasi data diperoleh informasi terkait mekanisme perencanaan program dan anggaran yang telah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), terstruktur, sudah terlaksana dengan baik. Setiap unit diminta mengusulkan rencana kegiatan dan anggaran y-2 sesuai dengan renstra yang telah disusun, y-1 terdapat pembahasan mengenai target dan

rencana yang akan dilakukan sampai penetapan anggaran pada bulan november/desember y-1. Selain itu, usulan-usulan program dan anggaran yang masuk dari hasil rapat koordinasi. Program direncanakan sesuai peta renstra bisnis dan IKU serta sesuai ke analisis kebutuhan stake holders. Anggaran dibuat sesuai rencana program per 1 tahun anggaran berpedoman pada Regulasi perencanaan yang berlaku.

Setiap proses perencanaan program dan anggaran tentunya melibatkan berbagai pihak mulai dari instruktur sampai pada pelaksanaan. Berdasarkan hasil pengumpulan data diperoleh informasi siapa saja yang terlibat dalam proses perencanaan program dan anggaran. Pihak-pihak tersebut melibatkan pimpinan dan staf seperti secara struktural, Rektor, WR, Kepala Biro (BPK), kabag perencanaan, staf perencanaan dan semua pihak yang berkaitan dengan perencanaan anggaran termasuk tim pengadaan, pimpinan unit kerja dan sub koor dan staf akuntansi pada unit kerja. Selanjutnya semua pihak yang terkait dengan perencanaan seperti pimpinan unit, PJK kegiatan, operator dan keuangan.

Perencanaan program dan anggaran tentunya berpacu pada indikator yang akan dicapai. Indikator tersebut memiliki perbedaan pada setiap unit namun memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan capaian kinerja pada institusi yaitu Universitas Negeri Semarang. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan indikator kinerja

kegiatan di unit kerja sesuai perjanjian kinerja dengan pimpinan. Indikator dalam mencapai tujuan dan target menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit untuk mewujudkan visi dan misi. Upaya yang dilakukan dengan membuat rencana strategis dengan turunannya seperti adanya penganggaran dan semua dokumen yang terkait dengan prosesnya seperti RBA dll, adanya implementasi; adanya monitoring dan evaluasi. Pencapaian IKU dan IKK di renstra dan PK Rektor dengan Dekan.

Sebuah perencanaan ditetapkan sebagai upaya pencapaian target pada setiap unit pada tahun berjalan. Penetapan tersebut sesuai dengan kegiatan dan program yang menjadi TUSI bagian. Penetapan dilakukan dengan mengusulkan kebutuhan dan anggaran. disesuaikan dengan IKK renstra unit. Selain itu, dengan melakukan *breakdown /cascading* dari renstra ke perjanjian kinerja (PK) dan dilakukan *mapping* pada rencana program dan anggaran pada RKA-KL dapat melalui proses revisi anggaran disesuaikan program yang ada dengan skala prioritas. Disusun dengan timeline dan fokus pada kegiatan sesuai dengan target dan merumuskan indikator kinerja yang dituangkan dalam kegiatan.

Setelah menentukan indikator perencanaan setiap unit dan menetapkan perencanaan selanjutnya melihat apa yang menjadikan indikator keberhasilan dalam meningkatkan kinerja Universitas Negeri Semarang.

Perencanaan program disesuaikan pada program prioritas yang ditargetkan per tahun. Tercapainya capaian kinerja yang sesuai target atau melebihi target menjadi indikator utama. Seluruh program dapat dilaksanakan dan dilaporkan tepat waktu. Perencanaan program yang betul-betul disesuaikan dengan peningkatan kinerja UNNES di semua bidang. Dengan demikian Output yang dihasilkan maksimal, kemampuan SDM meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat.

Perencanaan program tidak selalu berjalan sesuai dengan perencanaan. Tentunya terdapat kendala dan hambatan dalam pelaksanaannya seperti, adanya kebijakan yang bersifat incidental (tiba-tiba ada kebutuhan mendesak, server terbakar, kebijakan yang berubah-ubah, tidak adanya kerjama dari masing-masing pihak yang terkait dengan perencanaan program, realisasi yang melenceng dari perencanaan). Kendala lainnya berasal dari beberapa kegiatan yang tidak dapat dipresiksi perencanaannya, seperti perjalanan dinas, delegasi dosen. dan kegiatan bidang kemahasiswaan serta penyesuaian terhadap target yang ditentukan, UNNES harus menyesuaikan target dari kementerian, kemudian unit harus menyesuaikan target yang ditentukan UNNES. Masing-masing unit memiliki kondisi yang berbeda-beda. Perubahan regulasi dan perubahan kebijakan diluar perencanaan. Selain itu, unit belum memiliki program kerja yang efektif, kegiatan unit kurang

variatif, Kurang sinkron antara indikator kinerja dengan kegiatan disertai dengan informasi sangat mendesak.

Kendala atau permasalahan dalam perencanaan program tentu terdapat cara mengatasinya dan solusi pada setiap permasalahan dimasing-masing unit. Dengan melakukan penyesuaian program dan anggaran tapi tetap bertumpu pada pencapaian target. Adanya monitoring perencanaan secara berkesinambungan dan berkala. Adanya koordinasi secara rutin dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan program yang telah direncanakan. Melihat potensi yang memungkinkan menunjang tercapainya target, dan membuka berbagai macam peluang solusi untuk diupayakan (mengatasi kendala). Diantisipasi dengan mengurangi agenda-agenda tersebut dan kembali fokus pada rencana program sebelumnya.

Seperti halnya perencanaan program, perencanaan anggaran juga dalam prosesnya terdapat berbagai kendala yang menghambat kelancaran pelaksanaan. Terdapat bagian kerjasama program bersifat dinamis karena terkait dengan penyelenggaraan dengan pihak eksternal, sehingga sering terjadi perbedaan perencanaan dengan pelaksanaan. Selain itu, terdapat mekanisme mengalah jika memang tidak terealisasi. Usulan melebihi dana yang sudah disediakan, perubahan kebijakan yang terkait dengan penganggaran, kegiatan yang melenceng dari rencana anggaran, tidak adanya komunikasi antara penanggung jawab kegiatan

dengan pihak perencanaan anggaran. Kegiatan yang tidak di detailkan Rencana Anggaran Belanja (RAB) menghambat proses penganggaran, dimana seharusnya terdapat alokasi secara presisi untuk perencanaan yang akan datang. Pergantian pimpinan atau pergantian kebijakan mengkaibatkan adanya perubahan kegiatan yang belum di antisipasi.

Perencanaan program dan anggaran memerlukan mekanisme yang optimal sehingga mendukung keefektifan pencapaian tujuan. Adapun terdapat berbagai cara dalam menentukan sebuah mekanisme dalam perencanaan program dan penganggaran yaitu, menghimpun kegiatan dan program yang mendukung pencapaian target kinerja. Mekanisme mau mengalah jika memang tidak terealisasi. Adanya rambu-rambu PAGU RAB per kegiatan yang tersedia. Mengadakan sosialisasi, koordinasi, konsolidasi, revisi. Menerima usulan dari gugus, bidang dan jurusan yang diteruskan di fakultas kemudian ke rektorat sehingga terdapat Sinergi/sinkronisasi antara pusat dan unit.

Strategi dalam sinkronisasi antara elemen dilakukan dengan melibatkan seluruh bidang. Pembagian sesuai kapasitas mahasiswa pada masing-masing unit atau fakultas. Adanya koordinasi yang baik dan komunikasi yang baik dengan berbagai pihak dengan melakukan monitoring dan evaluasi rutin. Mengadakan sosialisasi, koordinasi, konsolidasi semua elemen

dan komitmen untuk menjalankan sebaik-baiknya. Semua stakeholder memiliki tujuan sama pada target yang akan dicapai. Dilaksanakan dengan baik antar elemen yang ada dengan membuat timeline rencana program dan kegiatan sesuai indikator.

Meskipun terdapat berbagai kekurangan pada perencanaan program dan anggaran, namun setiap unit sejauh ini telah melaksanakan proses perencanaan dengan cukup baik. Program dan anggaran di beberapa unit sejauh ini sudah sangat baik yaitu dengan adanya koordinasi secara terus menerus antar pihak-pihak yang berkaitan dengan anggaran, dari pihak perencanaan, keuangan dan PJK saling berkaitan. berjalan cukup baik, hanya butuh effort lebih untuk mengumpulkan data dari jurusan untuk mendapatkan data yang sesuai diharapkan. Meskipun demikian, masih perlu perbaikan sehingga mampu memenuhi target minimal yang diberikan oleh universitas.

Lebih spesifik, perencanaan program dan anggaran dilakukan pada bidang akademik, administrasi pegawai dan kemahasiswaan. Secara umum kegiatan dapat berjalan dengan baik, namun dilakukan penyesuaian atau revisi kegiatan dan anggaran. Dibuat pola dan dimaksimalkan searah kebutuhan semua bidang karena masing-masing bidang harus men-cover semua kebutuhan agar terlaksana dengan baik dan relatif sudah memenuhi IKU yang ditargetkan. Di beberapa unit bidang akademik, administrasi, kepegawaian

cenderung baik, sedangkan kemahasiswaan cukup baik. sejauh ini berjalan dengan lancar meskipun kadang ada sedikit masalah tetapi bisa diatasi dengan adanya koordinasi dan komunikasi yang baik.

Perencanaan program dan anggaran memerlukan mekanisme yang tepat dan efektif dalam pelaksanaannya. Dalam perencanaan program dan anggaran harus melihat dokumen renstra sehingga menyesuaikan target capaian pada tahun berjalan. Memiliki kedisiplinan dengan usulan yang diajukan, membuat komunikasi dan koordinasi yang baik sehingga apabila terdapat permasalahan agar dapat cepat diselesaikan.

Selain itu, membuat konektivitas sistem sehingga memudahkan mendapatkan data yang dibutuhkan misalnya antara sistem EPPA dan PPA. Tercapainya program dan anggaran sebagaimana sesuai yang ditargetkan membutuhkan kejujuran dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan perencanaan yang telah disusun. Melaksanakan program sesuai dengan target yang ditetapkan sebagai kinerja UNNES dan yang telah dianggarkan dengan sebaik mungkin. Jika memungkinkan unit atau bagian dikelola oleh non-dosen dan profesional secara manajerial sehingga memiliki kapasitas yang terbaik dalam mengelola sebuah unit. Data dukung rencana program kegiatan yang rasional sesuai indikator kinerja. dukungan dari unit.

Perencanaan sebagai proses indentifikasi awal dalam mewujudkan tujuan organisasi dalam membuat strategi dan mengembangkan rencana kerja dari sebuah organisasi. UNNES sebagai bagian dari institusi pemerintah dalam menetapkan arah dan kebijakan dan program strategi tentu terbingkai dalam kebijakan nasional. Hal ini dimaksudkan agar perencanaan program sejalan dengan pengembangan program pemerintah.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan perencanaan program di lingkungan Universitas Negeri Semarang terdapat berbagai permasalahan yang menjadi kendala dalam pencapaian target. Infomarsi yang didapatkan melibatkan pihak-pihak yang melaksanakan perencanaan program dihimpun dari 12 unit kerja. Kendala tersebut adalah adanya kebijakan yang bersifat incidental (tiba-tiba ada kebutuhan mendesak, server terbakar, kebijakan yang berubah-ubah, tidak adanya kerjasama dari masing-masing pihak yang terkait dengan perencanaan program, realisasi yang melenceng dari perencanaan). Kendala lainnya berasal dari beberapa kegiatan yang tidak dapat dipresiksi perencanaannya, seperti perjalanan dinas, delegasi dosen. dan kegiatan bidang kemahasiswaan serta penyesuaian terhadap target yang ditentukan, UNNES harus menyesuaikan target dari kementerian, kemudian unit harus menyesuaikan target yang ditentukan UNNES. Masing-masing unit memiliki kondisi yang

berbeda-beda. Perubahan regulasi dan perubahan kebijakan diluar perencanaan. Selain itu, unit belum memiliki program kerja yang efektif, kegiatan unit kurang variatif, Kurang sinkron antara indikator kinerja dengan kegiatan disertai dengan informasi sangat mendesak.

Dengan demikian perlu adanya evaluasi pada setiap unit kerja pada perencanaan program yang efektif dan efisien untuk diimplementasikan pada tahun berjalan. Informan juga memberikan pandangan bahwa perencanaan program dapat berjalan dengan baik apabila melakukan penyesuaian program dan anggaran tapi tetap bertumpu pada pencapaian target. Adanya monitoring perencanaan secara berkesinambungan dan berkala dengan menganalisis kebutuhan masing-masing unit. Asesmen atau analisa kebutuhan diperlukan, baik untuk perencanaan program jangka panjang, program jangka pendek, maupun program khusus, yang kemudian menjadi dasar dan mempengaruhi bagaimana program-program tersebut dirancang dan dikembangkan, Tere (2021).

Selain itu, adanya koordinasi secara rutin dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan program yang telah direncanakan. Melihat potensi yang memungkinkan menunjang tercapainya target, dan membuka berbagai macam peluang solusi untuk diupayakan (mengatasi kendala). Diantisipasi dengan mengurangi agenda-agenda tersebut dan kembali fokus pada rencana program sebelumnya. Perencanaan

program secara konseptual termasuk dalam manajemen organisasi, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan mengenai sumber daya manusia, sumber belajar, kurikulum, dana, dan fasilitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, Setiowati (2019).

Penganggaran merupakan suatu unsur atau bagian penting dalam sebuah perencanaan yang dibuat suatu entitas melalui tahap formulasi strategis terhadap alokasi sumber daya sebagai upaya pencapaian tujuan yang tergambar dalam visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan, Ratag (2019). Perencanaan anggaran yang tepat akan berdampak pada ketercapaian target dari sebuah organisasi. Universitas Negeri Semarang sebagai institusi pendidikan telah melakukan perencanaan anggaran sesuai dengan kebutuhan institusi dan target yang akan dicapai. UNNES berupaya meningkatkan kinerja penyerapan anggaran agar mencapai 100% pada akhir tahun anggaran karena realisasi anggaran yang mencapai target merupakan aspek yang tercantum dalam kontrak kinerja antara Pimpinan UNNES dengan Kemendikbud Ristek sebagai bentuk pertanggung jawaban publik pada stakeholders atas pengelolaan dana masyarakat yang diterima UNNES.

Namun dalam pelaksanaannya, perencanaan anggaran yang telah disepakati terdapat kendala yang menunda ketercapaian kinerja. Masalah tersebut berasal dari unit kerja dengan

kendala yang berbeda-beda. Terdapat bagian kerjasama program bersifat dinamis karena terkait dengan penyelenggaraan dengan pihak eksternal, sehingga sering terjadi perbedaan perencanaan dengan pelaksanaan. Selain itu, terdapat mekanisme mengalah jika memang tidak terealisasi. Usulan melebihi dana yang sudah disediakan, perubahan kebijakan yang terkait dengan penganggaran, kegiatan yang melenceng dari rencana anggaran, tidak adanya komunikasi antara penanggung jawab kegiatan dengan pihak perencanaan anggaran. Kegiatan yang tidak didetailkan Rencana Anggaran Belanja (RAB) menghambat proses penganggaran, dimana seharusnya terdapat alokasi secara presisi untuk perencanaan yang akan datang. Pergantian pimpinan atau pergantian kebijakan mengakibatkan adanya perubahan kegiatan yang belum diantisipasi.

Anggaran adalah rencana kerja dalam periode tertentu dari suatu departemen/ fungsi/ bagian organisasi dan berisi target-target yang akan dicapai baik fisik maupun keuangan, dengan menggunakan kriteria-kriteria yang penting dalam pencapaian kinerja. Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran yaitu dengan melihat penyerapan anggaran sesuai dengan program-program untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, mantiri (2019). Perencanaan anggaran yang tepat akan meningkatkan kinerja

perguruan tinggi yang berkaitan kompetensi sumberdaya, komitmen organisasi dan penyerapan anggaran yang dilakukan. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Laely (2019) menyebutkan kompetensi sumberdaya manusia, proses pengadaan barang dan jasa, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat berbagai cara untuk meningkatkan keefektifan perencanaan anggaran dalam menunjang capaian kinerja UNNES. Adapun terdapat berbagai cara dalam menentukan sebuah mekanisme dalam perencanaan penganggaran yaitu, adanya rambu-rambu PAGU RAB per kegiatan yang tersedia. Mengadakan sosialisasi, koordinasi, konsolidasi, revisi. Menerima usulan dari gugus, bidang dan jurusan yang diteruskan di fakultas kemudian ke rektorat sehingga terdapat Sinergi/sinkronisasi antara pusat dan unit. Selain itu adanya komitmen untuk menjalankan sebaik-baiknya perencanaan anggaran. Semua stakeholder memiliki tujuan sama pada target yang akan dicapai. Dilaksanakan dengan baik antar elemen yang ada dengan membuat timeline rencana program dan kegiatan sesuai indikator.

Dalam perencanaan program dan anggaran harus melihat dokumen renstra sehingga menyesuaikan target capaian pada tahun berjalan. Memiliki kedisiplinan dengan usulan yang

diajukan, membuat komunikasi dan koordinasi yang baik sehingga apabila terdapat permasalahan agar dapat cepat diselesaikan. Selain itu, membuat konektivitas sistem sehingga memudahkan mendapatkan data yang dibutuhkan misalnya antara sistem EPPA dan PPA. Tercapainya program dan anggaran sebagaimana sesuai yang ditargetkan membutuhkan kejujuran dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan perencanaan yang telah disusun. Melaksanakan program sesuai dengan target yang ditetapkan sebagai kinerja UNNES dan yang telah dianggarkan dengan sebaik mungkin. Jika memungkinkan unit atau bagian dikelola oleh non-dosen dan professional secara manajerial sehingga memiliki kapasitas yang terbaik dalam mengelola sebuah unit. Data dukung rencana program kegiatan yang rasional sesuai indikator kinerja. Dengan demikian perencanaan program dan anggaran dapat meningkatkan kinerja Universitas Negeri Semarang.

## **PENUTUP**

Efektivitas perencanaan program dan anggaran didasarkan pada monitoring dan evaluasi program dan anggaran, mengidentifikasi unit kerja terhadap capaian kinerja Universitas Negeri Semarang melalui program anggaran unit kerja serta menyusun peraturan perencanaan program dan anggaran. Pengembangan sistem dan penyusunan peraturan program anggaran diharapkan pelaksanaan program

disetiap unit/fakultas dapat berjalan sesuai dengan alokasi anggaran yang sudah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis mengenai capaian kinerja setiap unit dan fakultas dalam lingkungan Universitas Negeri Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat permasalahan yang menjadikan kendala perencanaan program dan anggaran belum optimal diantaranya adalah ketidaksesuaian antara perencanaan awal dengan implementasi pada tahun berjalan. Pergantian kepemimpinan membuat adanya kebijakan baru sehingga

dilakukan revisi anggaran menyesuaikan dengan target capaian. Informasi yang mendesak, tidak adanya komunikasi antara penanggung jawab kegiatan dengan pihak perencanaan program dan anggaran membuat capaian target mengalami kendala. Untuk itu, diperlukan adanya penyelesaian permasalahan yang sering terjadi dengan Menyusun peraturan perencanaan program dan anggaran dan juga mengembangkan sistem yang memudahkan sinkronisasi keakuratan dan ketepatan data sehingga memudahkan monitoring dan evaluasi program dan anggaran. Dengan demikian perencanaan program dan anggaran dapat diimplementasikan efektif dan mencapai target sesuai dengan harapan khususnya kinerja UNNES.

#### DAFTAR PUSTAKA

- E. W. dan A. Sholihin, "Pengaruh Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT Surya Multi Perkasa Movinko Surabaya," *J. Manag. Bus. Appl.*, vol. 1, pp. 87–97, 2020.
- D. Mulyatini, N., Herlina, E., & Mardiana, "Penerapan tahapan perencanaan anggaran pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas organisasi," *Ekonomi Ilmu Mnajemen*, vol. 5, no. 2, pp. 327–332, 2018, [Online]. Available: <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/article/view/1765>.
- A. Rosita, "Perancangan Sistem Informasi Perencanaan dan Kontrol Anggaran di Perguruan Tinggi ( Studi Kasus pada Universitas Widyatama Bandung )," *Konf. Nas. Sist. Inf. 2018 STMIK Atma Luhur Pangkalpinang*, pp. 8–9, 2018.
- G. Rini, Rosanti Desta; Manullang, Rizal; Oktalina, "Pengaruh Alokasi Anggaran Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan (Studi Kasus Pada Uptd Puskesmas Girimaya)," *J. Akunt. Bisnis Dan Keuang. (Jabk), Stie-Ibek*, vol. Vol. 8 No., no. 2, pp. 87–94, 2021, [Online]. Available: <https://e-jurnal.stie-ibek.ac.id/index.php/JIABK/article/view/663>.
- A. Pratama and B. Handoko, "IMPLEMENTASI ANGGARAN BERBASIS KINERJA

---

Wiwik Widayati<sup>1</sup>, Ingrid Dewi Rejeki<sup>2</sup>, Ahmad Jaenudin<sup>3</sup>, Avi Budi Setiawan<sup>4</sup>

---

- DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH DILINGKUNGAN KECAMATAN DATUK BANDAR TANJUNG BALAI,” *J. Akunt. dan Bisnis*, vol. 8, no. 2, pp. 15–25, 2018.
- M. Siregar, “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kualitas Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Daerah Dimediasi dengan Sistem Informasi Manajemen Daerah,” *Maneggio J. Ilm. Magister Manaj.*, vol. 2, no. 2, pp. 160–169, 2019, doi: [10.30596/maneggio.v2i2.2240](https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.2240).
- L. G. Gosal *et al.*, “Evaluasi Penerapan Partisipasi Anggaran dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kota Manado Evaluation Of The Implementation Of Budget Participation In Improving Employee Performance at The Secretariat of The DPRD City Of Manado,” *J. LPPM Bid. EkoSosBudKum (Ekonomi, Sos. Budaya, dan Hukum)*, vol. 5, no. 2, pp. 361–370, 2022.
- A. Arwin, W. Lius, S. Mediyanti, R. F. B. Siahaan, and T. Utama, “Analisis Penyusunan Anggaran Pada CV. Buana Raya Medan,” *J. Ilm. Simantek*, vol. 3, no. 1, 2019.
- R. Y. Fahrianta and V. Carolina, “Analisis efisiensi anggaran belanja dinas pendidikan kabupaten kapuas,” *J. Manaj. dan Akunt.*, vol. 13, no. 1, pp. 57–72, 2012.
- M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, Tiga. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- S. Wibisono and I. B. Riharjo, “Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap,” *J. Ilmu dan Ris. Akunt.*, vol. 5, no. 9, pp. 1–22, 2016.
- I. G. I. Yudhasena, I. G. A. M. Asri, and D. Putri, “Pengaruh Good Government Governance , Pengendalian Intern , dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD),” *E-Jurnal Akunt.*, vol. 28, no. 1, pp. 434–464, 2019, doi: DOI: <https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v28.i01.p17>.
- S. Farisi, J. Irnawati, and M. Fahmi, “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau,” *J. Hum.*, vol. 4, no. 1, pp. 15–33, 2020.
- E. Imelda and N. Sarah, “DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR(OCB) DALAM KINERJA ORGANISASI,” vol. 3, no. 3, pp. 40–50, 2019.
- A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Sebelas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- P. Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2018.
- M. Sofiani and E. D. Retnani, “Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Instansi,” *J. Ilmu dan Ris. Akuntans*, vol. Volume 8, no. November, 2019.
- A. C. Rampen, V. Senduk, and A. Bacillius, “KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA TOMOHON ( Studi Kasus Di Bapelitbangda Kota Tomohon ),” *JAIM Jurnal Akuntansi Manad.*, vol. 2, no. 2, pp. 199–206, 2021.
- D. Suharnoko, “Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Perangkat Daerah di Kabupaten Malang,” *Karta Rahardja J. Pembang. dan ...*,

---

Wiwik Widayati<sup>1</sup>, Ingrid Dewi Rejeki<sup>2</sup>, Ahmad Jaenudin<sup>3</sup>, Avi Budi Setiawan<sup>4</sup>

---

- vol. 1, no. 2, 2019, [Online]. Available: <http://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr/article/view/25%0Ahttps://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr/article/download/25/18>.
- B. Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok: PT Raja Grafindo, 2017.
- M. I. Tere and H. Herdi, "Asesmen Kebutuhan Sebagai Dasar Perencanaan Program Bimbingan Pribadi Berbasis Multikultural Di Sma," *J. Bimbingan. dan Konseling Terap.*, vol. 5, no. 1, p. 25, 2021, doi: 10.30598/jbkt.v5i1.1069.
- K. D. Setiowati and I. Budiono, "Perencanaan Program Pemberian Makanan Tambahan Pemulihan untuk Balita," *HIGEIA J. Public Heal. Res. Dev.*, vol. 3, no. 1, pp. 109–120, 2019.
- W. A. Ratag, A. G. Kumenaung, and D. S. M. Engka, "Anggaran Di Lingkungan Iniversitas Sam Ratulangi," *J. Pembangunan Ekon. dan Keuang. Drh.*, vol. 20, no. 3, pp. 78–91, 2019, doi: <https://doi.org/10.35794/jpekd.32800.20.3.2019>.
- R. . Mantiri, V. A. Rimate, and G. M. V. Kawung, "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Anggaran Pada Universitas Sam Ratulangi Manado," *J. Pembang. Ekon. Dan Keuang. Drh.*, vol. 19, no. 7, pp. 67–85, 2019, doi: 10.35794/jpekd.19899.19.7.2018.
- Lelly Ani, J. Mulyadi, and D. Pratowo, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Perencanaan Anggaran Sebagai Pemoderasi Pada Pemerintah Kota Depok Tahun 2013-2017," *J. Chem. Inf. Model.*, vol. 5, no. 1, pp. 1–16, 2019.