



## KEBIJAKAN OPTIMALISASI ANGGARAN MELALUI REVISI ANGGARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN CAPAIAN KINERJA DI UIN ALAUDDIN MAKASSAR

### *BUDGET OPTIMIZATION POLICY THROUGH BUDGET REVISION IN AN EFFORT TO INCREASE PERFORMANCE ACHIEVEMENTS AT UIN ALAUDDIN MAKASSAR*

Naskah disubmit: 20 Juni 2024 | Revisi: 23 Juli 2024 | diterima: 19 Agustus 2024

<b>A Gustang*</b> UIN Alauddin Makassar	<b>Abstrak</b> <i>Policy paper</i> ini membahas tentang kebijakan optimalisasi anggaran melalui revisi anggaran yang efektif dan efisien dalam upaya meningkatkan capaian kinerja para perencana di UIN Alauddin Makassar. Kebijakan revisi anggaran merupakan salah satu alat penting untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien, efektif, dan akuntabel. Di UIN Alauddin Makassar, terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan kebijakan revisi anggaran, seperti: serapan anggaran rendah, capaian kinerja menurun, ketidaktegasan mekanisme revisi anggaran, lambatnya proses revisi anggaran, dan kurangnya keterlibatan <i>stakeholder</i> . Kajian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik analisis data deskriptif. Data diperoleh dari studi dokumen dan observasi di lapangan. Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat inefisiensi dalam proses pengalokasian anggaran, serapan anggaran masih rendah, serta budaya kerja belum mendukung efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran. Kajian ini menghasilkan rekomendasi bahwa UIN Alauddin Makassar perlu melakukan beberapa langkah, seperti: menyusun pedoman revisi anggaran yang jelas dan komprehensif, membangun sistem monitoring dan evaluasi terhadap proses revisi anggaran, meningkatkan kapasitas SDM dalam menangani proses revisi anggaran, meningkatkan keterlibatan <i>stakeholder</i> dalam proses revisi anggaran, melakukan analisis dampak revisi anggaran terhadap capaian kinerja sebelum melakukan revisi, meningkatkan sinergi antara kebijakan revisi anggaran dengan kebijakan lainnya, dan memanfaatkan teknologi informasi. Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, diharapkan UIN Alauddin Makassar dapat meningkatkan optimalisasi serapan anggaran, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, meningkatkan capaian kinerja, meningkatkan kepuasan <i>stakeholder</i> , dan meningkatkan kepercayaan publik.
*Penulis Korespondensi: agustang@uin-alauddin. ac.id	<b>Kata Kunci:</b> Capaian Kinerja, Revisi Anggaran, Serapan Anggaran, Kebijakan
	<b>Abstract</b> <i>This policy paper discusses budget optimization policies through effective and efficient budget revisions to improve the performance achievements of planners at UIN Alauddin Makassar. The budget revision policy is an important tool to ensure the budget is used efficiently, effectively, and accountably. At UIN Alauddin Makassar, there are several obstacles in implementing the budget revision policy, such as low budget absorption, decreased performance achievements, lack of clarity in the budget revision mechanism, slow budget revision process, and lack of stakeholder involvement. This study uses qualitative methods with descriptive data analysis techniques. Data was obtained from document studies and field observations. The study results show inefficiencies in the budget allocation process, budget absorption is still low, and the work culture does not support efficient and effective use of the budget. This study resulted in recommendations that UIN Alauddin Makassar needs to take several steps, such as: preparing clear and comprehensive budget revision guidelines, building a monitoring and evaluation system for the budget revision process, increasing HR capacity in handling the budget revision process, increasing stakeholder involvement in the budget revision process, analyzing the impact of budget revisions on performance achievements before carrying out revisions, increasing synergy between budget revision policies and other policies, and utilizing information technology. By implementing these steps, it is hoped that UIN Alauddin Makassar can increase the optimization of budget absorption, increase the efficiency and effectiveness of budget use, increase performance achievements, increase stakeholder satisfaction, and increase public trust.</i>
	<b>Keywords:</b> Performance Achievements, Budget Revisions, Budget Absorption, Policies

## **PENDAHULUAN**

Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar merupakan salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) ternama di Indonesia Bagian Timur dengan penerapan Satker Badan Layanan Umum (BLU). Dalam menjalankan fungsinya, UIN Alauddin Makassar membutuhkan anggaran yang memadai untuk menunjang berbagai kegiatan akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Namun dalam beberapa tahun terakhir, kinerja UIN Alauddin Makassar masih belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Salah satu faktor yang diduga menjadi penyebabnya adalah rendahnya serapan anggaran. Hal ini dapat dilihat dari data realisasi anggaran UIN Alauddin Makassar yang masih berada di bawah target.

Sebagai perguruan tinggi keagamaan terbesar di wilayah timur Indonesia, UIN Alauddin Makassar merupakan salah satu lembaga penyedia sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan dalam pembangunan Indonesia seutuhnya. Oleh karena itu, sebagai perguruan tinggi keagamaan harus mampu memberikan jawaban yang tepat terhadap perubahan zaman yang sangat cepat. Kesalahan kecil dalam mengambil sebuah keputusan akan sangat berpengaruh bagi masyarakat pengguna serta akibatnya akan kembali pada keberlangsungan hidup institusi.

Perubahan kondisi sosial sebagai dampak dari wabah Covid-19 yang melanda Indonesia sejak Februari 2019, mengharuskan semua rencana semula harus disesuaikan dengan situasi baru. Perubahan tersebut memaksa semua organisasi terutama instansi pemerintah harus mampu menyesuaikan

diri dengan kondisi yang terjadi. Perubahan tersebut tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga mengubah struktur penganggaran. Perubahan prioritas yang semula mendorong infrastruktur kemudian dialihkan untuk penanganan wabah Covid-19 tidaklah semudah apa yang ada di atas kertas. Perubahan tersebut lebih sulit lagi bagi instansi pemerintah yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan tugas dan fungsinya, seperti perguruan tinggi keagamaan.

Berdasarkan laporan penyusunan anggaran tahun 2016 sampai dengan 2022, UIN Alauddin mengalami fluktuasi anggaran dan realisasi. Dari tahun 2016 ke 2017 mengalami kenaikan sebanyak 10,65%, tahun 2017 ke 2018 mengalami penurunan sekitar 5,33%, tahun 2018 ke 2019 mengalami kenaikan sebanyak 7,5%, tahun 2019 ke 2020 mengalami penurunan sebanyak 11,81%, tahun 2020 ke 2021 mengalami kenaikan sebanyak 9,94% serta pada tahun 2021 ke 2022 juga mengalami kenaikan sebanyak 11,53%. Secara rata-rata dari tahun 2016 sampai dengan 2022, anggaran UIN Alauddin Makassar mengalami kenaikan sebanyak 3,75% tiap tahun. Peningkatan tersebut didukung oleh peningkatan dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Di balik peningkatan anggaran tersebut ternyata menyisihkan persoalan berdasarkan laporan evaluasi dari tahun 2016 sampai dengan 2022, di antaranya revisi anggaran yang masih tinggi sekitar 10 sampai 14 kali tiap tahun, dengan angka tertinggi pada tahun 2022 sebanyak 14 kali revisi. Sementara rerata serapan anggaran masih sekitar 91,95% dan capaian kinerja sekitar 95,72%.

Tingginya tingkat revisi anggaran di UIN Alauddin Makassar dalam tiga tahun

terakhir ini, maka menjadi suatu informasi yang kontradiktif dengan ketersediaan sumber daya perencana yang ada. Di mana UIN Alauddin Makassar memiliki sumber daya perencana yang cukup memadai, 5 (lima) orang fungsional perencana sebelum adanya penyetaraan jabatan Eselon III dan IV. Saat ini, UIN Alauddin Makassar memiliki pemangku jabatan fungsional ahli perencana sebanyak 7 (tujuh) orang, yang terdiri dari: 1 fungsional perencana ahli madya, 5 fungsional perencana ahli muda, dan 1 fungsional ahli pertama. Kemudian pada tahun 2024, UIN Alauddin Makassar mendapat tambahan fungsional perencana dari PPPK sebanyak 6 (enam) orang, sehingga total perencana sebanyak 13 orang.

UIN Alauddin Makassar merupakan perguruan tinggi keagamaan yang paling pertama memiliki fungsional perencana, dan saat ini tercatat memiliki fungsional perencana terbanyak setelah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Mestinya, kualitas dokumen perencanaan semakin baik dengan salah satu instrumennya, yaitu kinerja perencanaan dan penganggaran semakin membaik, dengan prinsip “fleksibilitas anggaran bukan berarti revisi yang tinggi”. Revisi yang tinggi merupakan salah satu cerminan rendahnya kualitas hasil perencanaan.

Revisi yang dilakukan pada UIN Alauddin mampu meningkatkan serapan anggaran setiap tahun. Namun serapan anggaran sebagai akibat dari revisi tidak dibarengi dengan peningkatan capaian kinerja yang digambarkan dari capaian realisasi fisik (*output*). Meskipun dalam peraturan, revisi diperbolehkan sebagai aplikasi prinsip fleksibilitas anggaran.

Berdasarkan informasi di atas, hal ini memberikan gambaran dalam beberapa

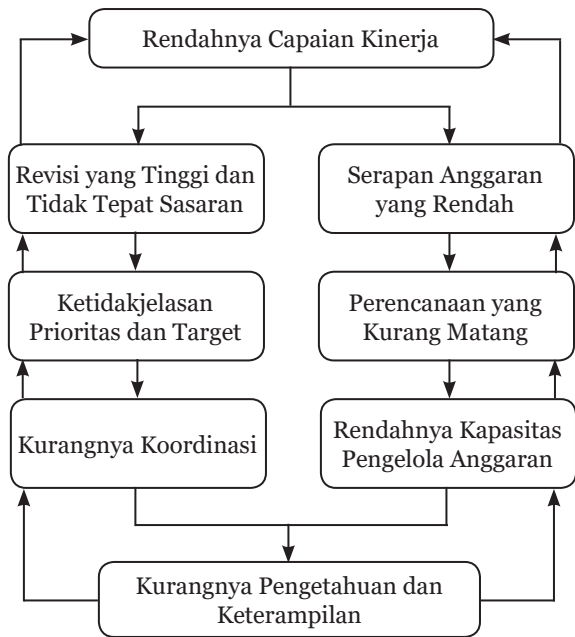
tahun terakhir bahwa serapan anggaran UIN Alauddin Makassar tergolong tinggi. Kondisi ini belum bisa menjadi pengungkit terhadap capaian kinerja UIN Alauddin Makassar dalam mencapai visi dan misinya.

### Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang terkait dengan kebijakan revisi anggaran untuk optimalisasi serapan anggaran dalam upaya meningkatkan capaian kinerja pengelola anggaran dan perencanaan UIN Alauddin Makassar sebagai berikut:

1. Ketidaktegasan dan ketidakjelasan mekanisme revisi anggaran, karena beberapa faktor, di antaranya:
  - a. Kurangnya kejelasan tentang kriteria dan prosedur revisi anggaran yang dapat dilakukan, sehingga menimbulkan kebingungan bagi unit kerja.
  - b. Proses revisi anggaran yang tidak transparan dan akuntabel, sehingga berpotensi disalahgunakan oleh oknum tertentu.
  - c. Kurangnya koordinasi dan komunikasi antarunit kerja dalam proses revisi anggaran, sehingga sering terjadi tumpang tindih dan inefisiensi.
2. Lambatnya proses revisi anggaran, karena:
  - a. Proses revisi anggaran yang memakan waktu lama, sehingga menghambat pelaksanaan program dan kegiatan yang memerlukan perubahan anggaran.
  - b. Kurangnya sistem monitoring dan evaluasi terhadap proses revisi anggaran, sehingga sulit untuk

- mengetahui efektivitas dan efisiensi proses tersebut.
- c. Kurangnya SDM yang kompeten dan handal dalam menangani proses revisi anggaran, sehingga sering terjadi kesalahan dan keterlambatan.
  3. Kurangnya keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal dalam proses revisi anggaran, sehingga tidak terakomodasi kebutuhan dan kepentingan semua pihak.
  4. Kurangnya komunikasi dan informasi yang transparan terkait dengan proses revisi anggaran kepada *stakeholder*, sehingga menimbulkan rasa tidak puas dan kekecewaan.
  5. Kurangnya dukungan dan partisipasi *stakeholder* dalam pelaksanaan dan monitoring proses revisi anggaran, sehingga proses tersebut menjadi kurang efektif.
  6. Kurangnya pemahaman perencanaan tentang dampak revisi anggaran terhadap capaian kinerja, dalam hal:
    - Bagaimana revisi anggaran dapat memengaruhi capaian kinerja, sehingga revisi anggaran sering dilakukan tanpa pertimbangan yang matang.
    - Analisis dampak revisi anggaran terhadap program dan kegiatan, sehingga revisi anggaran dapat berakibat negatif terhadap pencapaian target kinerja.
    - Sistem monitoring dan evaluasi terhadap dampak revisi anggaran terhadap capaian kinerja, sehingga sulit untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi revisi anggaran.
  7. Kurangnya sinergi antara kebijakan revisi anggaran dengan kebijakan lainnya di UIN Alauddin Makassar, sehingga revisi anggaran dapat berbenturan dengan kebijakan lainnya. Selain itu, karena:
    - a. Kurangnya koordinasi antarunit kerja dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan revisi anggaran, sehingga kebijakan tersebut menjadi kurang efektif.
    - b. Kurangnya komunikasi dan informasi kepada *stakeholder* tentang hubungan antara kebijakan revisi anggaran dengan kebijakan lainnya, sehingga *stakeholder* tidak memahami tujuan dan manfaat revisi anggaran.
- Adapun dampak negatif yang ditimbulkan dari revisi anggaran yang tinggi di atas di antaranya:
1. Terhambatnya pelaksanaan program dan kegiatan yang memerlukan perubahan anggaran.
  2. Terjadi pemborosan anggaran dan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya.
  3. Munculnya rasa tidak puas dari *stakeholder* terhadap kinerja UIN Alauddin Makassar.
  4. Menurunnya kepercayaan publik terhadap UIN Alauddin Makassar.
  5. Capaian kinerja UIN Alauddin Makassar tidak optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
- Adapun akar masalah revisi anggaran tidak berjalan optimal, efektif, dan efisien dengan rendahnya penyerapan anggaran ditandai dengan turunnya capaian kinerja di UIN Alauddin Makassar dapat diilustrasikan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Akar Masalah

### Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* penulis dalam makalah kebijakan ini, bahwa akibat revisi anggaran yang tinggi dan tidak tepat sasaran serta serapan anggaran yang rendah menyebabkan capaian kinerja di UIN Alauddin Makassar tidak optimal, karena terganggunya pelaksanaan program dan kegiatan. Hal ini karena: *Pertama*, revisi anggaran yang tinggi dan tidak tepat sasaran diakibatkan oleh “kekurangjelasan” prioritas dan target yang ingin dicapai oleh *stakeholder*, karena kurangnya koordinasi antara pihak pelaksana kegiatan dengan penyusun anggaran. *Kedua*, serapan anggaran rendah yang mengakibatkan capaian kinerja tidak optimal, karena “kekurangakuratan” dalam proses penyusunan anggaran, sebagai akibat dari rendahnya kapasitas dan kapabilitas pengelola anggaran dan perencana yang ada di UIN Alauddin Makassar.

### Tujuan dan Manfaat Kebijakan

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan tingginya revisi anggaran, serapan anggaran, dan kinerja UIN Alauddin Makassar.
2. Merumuskan rekomendasi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja UIN Alauddin Makassar melalui revisi dan serapan anggaran.

Hasil kajian ini diharapkan memberi manfaat untuk: (1) Meningkatkan pemahaman tentang dampak revisi dan serapan anggaran terhadap tingkat capaian kinerja UIN Alauddin Makassar; serta (2) Memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja UIN Alauddin Makassar melalui kebijakan revisi dan serapan anggaran.

Dari hasil kajian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- Pimpinan UIN Alauddin Makassar dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan kinerja melalui pengaturan revisi dan peningkatan serapan anggaran.
- Satuan kerja di UIN Alauddin Makassar dalam melaksanakan program dan kegiatan yang lebih efektif dan efisien.
- Kementerian Agama dalam merumuskan kebijakan terkait pengelolaan keuangan di PTKIN.

Hasil analisis diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja UIN Alauddin Makassar. Rekomendasi kebijakan tersebut akan dirumuskan berdasarkan hasil kajian yang akan dilaksanakan.



## **Kerangka Teori dan Konseptual**

### *Kerangka Teori*

Revisi anggaran adalah perubahan rincian anggaran yang sudah ditetapkan berdasarkan APBN dan disahkan dalam daftar isian DIPA sesuai tahun anggaran. Revisi anggaran dapat dilakukan dalam hal pagu anggaran berubah atau pagu anggaran tetap. Revisi ini diukur dengan mengambil jumlah revisi yang dilakukan setiap tahun kemudian dibuatkan rasio presentasi yang diukur dari revisi tertinggi (Kementerian Keuangan 2021).

Revisi anggaran dalam hal pagu anggaran berubah dapat dilakukan untuk:

- Menambah atau mengurangi pagu anggaran, baik pagu belanja maupun pagu pengeluaran pembiayaan.
- Mengubah alokasi pagu anggaran antarunit organisasi, antarfungsi, dan/atau antarprogram.
- Menambah atau mengurangi jenis belanja.

Revisi anggaran dalam hal pagu anggaran tetap dapat dilakukan untuk:

- Menyesuaikan pagu anggaran dengan perubahan kondisi atau situasi.
- Mengubah alokasi pagu anggaran antarunit organisasi, antarfungsi, dan/atau antarprogram.
- Menambah atau mengurangi jenis belanja.

Revisi anggaran harus dilakukan dengan cara yang tepat dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Revisi anggaran harus didasarkan pada alasan yang jelas dan didukung oleh semua pihak.

Dampak revisi anggaran terhadap kinerja dapat bersifat positif maupun negatif. Dampak positif revisi anggaran dapat

berupa peningkatan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas anggaran. Dampak negatif revisi anggaran dapat berupa penurunan kinerja, peningkatan biaya, dan penurunan motivasi pegawai.

Serapan Anggaran adalah besaran persentase realisasi atas anggaran belanja yang telah ditetapkan dan kemudian dipertanggungjawabkan. Serapan anggaran ini diukur dengan membandingkan antara rencana pagu dan realisasi anggaran dalam bentuk persentase.

Serapan anggaran adalah persentase realisasi anggaran belanja yang telah ditetapkan dan kemudian dipertanggungjawabkan oleh kepala daerah/SKPD kepada DPRD/ kepala daerah berupa laporan keuangan yang disebut laporan realisasi anggaran atau LRA.

Secara lebih mudah, serapan anggaran dapat diartikan sebagai pencairan anggaran. Serapan anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa pemerintah atau lembaga telah mampu merealisasikan anggarannya dengan baik. Sebaliknya, serapan anggaran yang rendah menunjukkan bahwa pemerintah atau lembaga belum mampu merealisasikan anggarannya dengan baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi serapan anggaran antara lain:

- Kualitas perencanaan anggaran;
- Kualitas pelaksanaan anggaran;
- Kondisi ekonomi;
- Kondisi politik;
- Kondisi sosial;
- Kondisi alam.

Penyerapan anggaran yang tinggi memiliki beberapa manfaat, antara lain:

- Meningkatkan kinerja pemerintah atau Lembaga;

- Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah atau Lembaga;
- Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran;
- Meningkatkan pertumbuhan ekonomi
- Pencapaian atau prestasi yang diraih dalam melaksanakan tugas-tugas.
- Kemampuan atau keterampilan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang atau suatu organisasi.

Pemerintah dan lembaga perlu berupaya untuk meningkatkan serapan anggaran agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Berikut beberapa contoh indikator serapan anggaran, yaitu:

- Persentase anggaran belanja yang telah dibayarkan;
- Persentase anggaran belanja yang telah digunakan untuk pengadaan barang dan jasa
- Persentase anggaran belanja yang telah digunakan untuk pembangunan fisik

Indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur tingkat serapan anggaran di berbagai sektor, seperti: pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan lain-lain (Abdullah et. al. 2019b).

Kinerja adalah tingkat capaian *output* dari target selama periode waktu satu tahun. Kinerja dalam kajian ini diukur dengan melihat persentase tingkat capaian *output* yang diambil dari laporan SMART kementerian keuangan untuk satker UIN Alauddin Makassar periode tahun 2016 – 2022.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kinerja dapat diukur berdasarkan berbagai indikator, seperti kuantitas *output*, kualitas *output*, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan.

Secara umum, kinerja dapat didefinisikan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau suatu organisasi melalui:

Kinerja dapat diukur dari berbagai aspek, seperti:

- Aspek kuantitas, yaitu jumlah *output* yang dihasilkan.
- Aspek kualitas, yaitu tingkat kesesuaian *output* dengan standar yang ditetapkan.
- Aspek ketepatan waktu, yaitu tingkat kecepatan dalam menyelesaikan tugas.
- Aspek kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap *output* yang dihasilkan.

Kinerja yang baik dapat memberikan manfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Bagi individu, kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, promosi jabatan, dan penghasilan. Bagi organisasi, kinerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing. Bagi masyarakat, kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan.

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

- Faktor individu, seperti kemampuan, keterampilan, motivasi, dan komitmen.
- Faktor organisasi, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan sistem manajemen.
- Faktor lingkungan, seperti kondisi ekonomi, politik, dan sosial.

Manajemen kinerja adalah proses untuk memastikan bahwa kinerja individu atau organisasi dapat dicapai secara optimal. Manajemen kinerja mencakup berbagai kegiatan, seperti perencanaan kinerja,

penilaian kinerja, dan pengembangan kinerja (Wardhana and Puspita Sari 2023).

Penilaian kinerja adalah proses untuk mengukur dan menilai kinerja individu atau organisasi. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal maupun informal. Penilaian kinerja formal dilakukan secara sistematis dan terstruktur, sedangkan penilaian kinerja informal dilakukan secara informal dan tidak terstruktur.

Pengembangan kinerja adalah proses untuk meningkatkan kinerja individu atau organisasi. Pengembangan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti: pelatihan, pendidikan, dan coaching.

Dengan manajemen kinerja yang baik, individu atau organisasi dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal.

#### *Revisi Anggaran*

##### 1. Prioritas dan target kinerja:

- Fokus pada program dan kegiatan yang memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian target kinerja UIN Alauddin Makassar.
- Memperkuat sistem perencanaan dan penganggaran yang partisipatif, transparan, dan akuntabel.
- Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penyusunan, pelaksanaan, dan monitoring anggaran.

##### 2. Peningkatan serapan anggaran:

- Melakukan digitalisasi proses pencairan anggaran dan menyederhanakan birokrasi.
- Meminimalisir hambatan birokrasi dan menyederhanakan prosedur pencairan anggaran.

- Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antarunit kerja terkait pelaksanaan anggaran.

##### 3. Kinerja UIN Alauddin Makassar:

- Mengukur tingkat realisasi anggaran, rasio belanja pegawai, dan efektivitas program dan kegiatan.
- Mengevaluasi pencapaian target kinerja UIN Alauddin Makassar dalam Rencana Strategis, seperti rasio dosen terhadap mahasiswa, IPK mahasiswa, dan jumlah publikasi ilmiah.
- Meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian melalui pengembangan bahan ajar, pelatihan dosen, dan infrastruktur pembelajaran dan penelitian.
- Memperkuat sumber daya manusia melalui beasiswa, pelatihan, dan pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan.
- Meningkatkan infrastruktur dan teknologi informasi melalui pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur, serta pengembangan teknologi informasi dan e-learning.

Wiwit dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inkrementalisme dalam penyusunan anggaran awal memiliki pengaruh terhadap revisi anggaran belanja operasi dan belanja modal. Variabel fitur organisasi, dan kemampuan keuangan daerah hanya memiliki pengaruh terhadap belanja operasi, tetapi tidak memiliki pengaruh untuk belanja modal. Di samping itu, variabel kondisi lokal sosioekonomik tidak berpengaruh baik untuk revisi anggaran belanja operasi maupun belanja modal (Wiwit 2015). Inkrementalisme (atau dekrementalisme) merupakan metode



perkiraan yang memproyeksikan perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.

Revisi Anggaran berpengaruh terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surabaya (Fitriandini and Widajantie 2021). Berpengaruh positif signifikan faktor revisi anggaran terhadap penyerapan anggaran (Nengsih et. al. 2021). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara rata-rata serapan sebelum revisi anggaran dan setelah revisi dengan rerata serapan sebelum revisi lebih tinggi dari pada setelah revisi (Yulianti 2019). Revisi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Rahimudin 2007). revisi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran (Strajhar et. al. 2016).

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 208/PMK.02/2020 Tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2021 membagi revisi anggaran menjadi tiga, yaitu:

1. Revisi Anggaran dalam hal Pagu Anggaran berubah, merupakan perubahan rincian anggaran yang disebabkan oleh penambahan atau pengurangan pagu belanja bagian anggaran Kementerian/Lembaga dan/atau BA BUN, termasuk pergeseran rincian anggarannya.
2. Revisi Anggaran dalam hal Pagu Anggaran tetap, merupakan perubahan rincian belanja bagian anggaran Kementerian/Lembaga dan/atau BA BUN yang dilakukan dengan pergeseran rincian anggaran dalam 1 (satu) Program yang sama atau antar-Program dalam 1 (satu) bagian anggaran

Kementerian/Lembaga dan/atau pergeseran anggaran antarsubbagian anggaran dalam BA BUN yang tidak menyebabkan penambahan atau pengurangan pagu belanja dan pagu pengeluaran pembiayaan.

3. Revisi administrasi, meliputi revisi yang disebabkan oleh koreksi administrasi, perubahan rumusan yang tidak terkait dengan anggaran, dan/atau revisi lainnya yang ditetapkan sebagai revisi administrasi.

Forrester & Mullins (1992) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) bentuk penyebab perubahan anggaran, yakni: *managerial necessity*, *environmental pressure*, dan *political concern*. *Managerial necessity* adalah penyesuaian yang berkaitan dengan kompleksitas teknis sehubungan dengan kebutuhan dan sumber daya yang memang memiliki keterbatasan (*constraint*). *Environmental pressure* adalah penyesuaian terhadap perubahan lingkungan pada saat pelayanan publik diselenggarakan oleh pemerintah daerah, sedangkan *political concern* adalah keputusan alokasi sumber daya yang didasarkan pada kompromi politik (Abdullah et. al. 2019a).

#### Perencanaan

Perencanaan adalah suatu aktivitas menentukan apa yang menjadi tujuan pada masa yang akan datang serta menentukan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapainya (Taufiqurokhman 2008). Menurut Ferianto perencanaan (*planning*) adalah proses memilih atau penentuan target organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan atau

target yang sudah ditetapkan (Feriyanto dan Endang Shyta 2015).

#### *Serapan Anggaran*

Serapan anggaran adalah besaran persentase realisasi atas anggaran belanja yang telah ditetapkan dan kemudian dipertanggungjawabkan oleh kepala daerah/SKPD kepada DPRD/kepala daerah berupa laporan keuangan yang disebut laporan realisasi anggaran atau LRA (Abdullah et. al. 2019a).

Menurut Abdullah, et. al. (2015), alasan dilakukannya penyesuaian anggaran adalah untuk mengoptimalkan realisasi anggaran, sehingga serapan anggaran dapat meningkat. Perubahan anggaran dapat menyebabkan realisasi anggaran mencapai 100 persen untuk kegiatan lanjutan yang sumber dananya berasal dari SiLPA atau kegiatan baru yang telah selesai dilaksanakan pada semester pertama, dimana besaran anggarannya disesuaikan pada saat dilakukan perubahan anggaran. Perubahan anggaran dapat mengurangi varian anggaran pada akhir tahun karena SiLPA sudah digunakan kembali, sehingga dan tidak ada lagi dana yang belum dialokasikan penggunaannya. Perubahan anggaran juga untuk menyesuaikan besaran anggaran untuk kegiatan yang sudah berjalan dan selesai sebelum perubahan anggaran, sehingga serapan anggaran menjadi 100 persen LRA (Abdullah et. al. 2019a).

#### *Kinerja*

Menurut Irham Fahmi bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh satu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit*

*oriented* yang dihasilkan dalam satu periode tertentu (Irham Fahmi 2018). Sementara Amstrong dan Baron mengatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong and Angelo Baron 1998). Sementara Indra Bastian menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Indra Bastian 2016).

Menurut Lebas dan Euske (2004) dalam Akhmad Sobirin menguraikan kinerja sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi;
2. Kinerja berarti berupaya, sesuai dengan maksud tertentu, untuk menghasilkan sesuatu (misal upaya menciptakan nilai);
3. Kinerja adalah hasil dari sebuah tindakan;
4. Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil (sebagai contoh, kepuasan pelanggan bisa dilihat sebagai potensi bagi organisasi untuk menciptakan penjualan di masa yang akan datang);
5. Kinerja adalah perbandingan antara hasil dengan benchmark (patokan) tertentu, baik yang ditetapkan secara internal maupun patokan eksternal;

6. Kinerja adalah hasil yang tidak diduga (mengejutkan) dibandingkan dengan yang diharapkan;
7. Dalam disiplin psikologi, kinerja adalah bertindak (*acting out*);
8. Kinerja adalah pertunjukan, khususnya dalam seni pertunjukan, yang melibatkan para aktor, peran mereka dan bagaimana peran dimainkan serta melibatkan orang luar yang menonton pertunjukan tersebut;
9. Kinerja adalah *judgment* (sebuah keputusan atau penilaian) yang didasarkan pada sesuatu yang lain sebagai pembanding. Persoalannya adalah siapa yang harus menjadi pengambil keputusan dan bagaimana kriterianya (Lebas and Euske 2002).

## METODOLOGI

Penulisan artikel ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Bogdan dan Biklen (2016: 20) berpendapat bahwa pendekatan analisis deskriptif adalah pendekatan yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman makna dari fenomena yang diteliti, bukan hanya sekedar mendeskripsikannya.

Pendekatan ini digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam. Hal ini senada diungkapkan oleh Lexy J. Moleong (2017: 103) bahwa metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif adalah metode yang dapat digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena sosial secara mendalam.

Metode ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana fenomena sosial

tersebut terjadi, mengapa terjadi, dan apa dampaknya. Demikian pula, Rachmat Kriyantono (2020: 29) berpendapat bahwa metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif adalah metode yang tepat untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara holistik.

Data dianalisis dengan pendekatan pada dua analisis, yaitu: (1) tematik untuk mengidentifikasi tema dan pola yang muncul dari data; (2) SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait pengelolaan anggaran dan kinerja UIN Alauddin Makassar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis tematik pada kajian UIN Alauddin Makassar menunjukkan adanya inefisiensi dalam proses pengalokasian anggaran. Hal ini dapat menghambat kinerja dan pencapaian target universitas.

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan ditemukan bahwa alokasi anggaran belum sepenuhnya berdasarkan prioritas dan target kinerja. Masih terdapat program dan kegiatan yang kurang memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian target kinerja. Alokasi anggaran belum mempertimbangkan analisis cost-benefit secara optimal.

Masih terdapat program dan kegiatan yang kurang efektif dan efisien: Beberapa program dan kegiatan memiliki duplikasi atau tumpang tindih fungsi. Biaya pelaksanaan program dan kegiatan tergolong tinggi dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.

Rasio belanja pegawai masih tinggi dibandingkan dengan belanja modal dan belanja barang/jasa: anggaran untuk

pengembangan infrastruktur, penelitian, dan pengembangan masih terbatas. Hal ini dapat menghambat peningkatan kualitas pembelajaran dan penelitian di UIN Alauddin Makassar.

Berdasarkan hasil kajian diungkapkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya inefisiensi dalam pengalokasian anggaran di antaranya: sistem perencanaan dan penganggaran yang belum optimal sebagai akibat kurangnya koordinasi antarunit kerja dalam penyusunan anggaran, serta mekanisme monitoring dan evaluasi anggaran belum berjalan dengan baik.

Budaya kerja yang tidak mendukung efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran ditandai dengan: kurangnya pemahaman tentang pentingnya efisiensi dan efektivitas anggaran, masih terdapat budaya “sisa anggaran” yang tidak mendorong penggunaan anggaran secara optimal.

Ketidakefisiensian dalam penyusunan anggaran pada UIN Alauddin Makassar mengakibatkan Kinerja UIN Alauddin Makassar belum optimal yang ditandai dengan pencapaian target kinerja belum optimal, terutama pada indikator kualitas pembelajaran dan penelitian, serta keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi informasi menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja.

Kondisi tersebut juga mengakibatkan terjadinya pemborosan anggaran yang ditandai dengan anggaran yang seharusnya dapat digunakan untuk program dan kegiatan yang lebih bermanfaat menjadi terbuang sia-sia.

## **Efisiensi dan Efektivitas Penggunaan Anggaran**

1. Analisis tematik menunjukkan bahwa terdapat inefisiensi dalam proses pengalokasian anggaran, seperti:
  - Alokasi anggaran belum sepenuhnya berdasarkan prioritas dan target kinerja.
  - Masih terdapat program dan kegiatan yang kurang efektif dan efisien.
  - Rasio belanja pegawai masih tinggi dibandingkan dengan belanja modal dan belanja barang/jasa.
2. Analisis SWOT menunjukkan bahwa:
  - Kekuatan: UIN Alauddin Makassar memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan sistem keuangan yang memadai.
  - Kelemahan: Sistem perencanaan dan penganggaran belum optimal, dan masih terdapat budaya kerja yang tidak mendukung efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.
  - Peluang: Mendapatkan hibah dari pemerintah dan lembaga internasional serta meningkatkan kerja sama dengan pihak luar.
  - Ancaman: Keterbatasan anggaran dan perubahan kebijakan pemerintah.

## **Serapan Anggaran**

1. Analisis tematik menunjukkan bahwa:
  - Serapan anggaran masih rendah, terutama pada triwulan pertama dan kedua.
  - Proses pencairan anggaran tergolong lambat.
  - Birokrasi dan koordinasi antarunit kerja perlu dioptimalkan.

2. Analisis SWOT menunjukkan bahwa:
  - Kekuatan: Komitmen pimpinan UIN Alauddin Makassar untuk meningkatkan serapan anggaran.
  - Kelemahan: Kurangnya pemahaman pelaksana anggaran tentang peraturan dan prosedur serta keterbatasan infrastruktur dan teknologi informasi.
  - Peluang: Mempercepat proses pencairan anggaran, meningkatkan pemahaman pelaksana anggaran, dan mengembangkan infrastruktur dan teknologi informasi.
  - Ancaman: Keterlambatan pencairan dana dari pemerintah pusat dan perubahan peraturan dan prosedur anggaran.

#### **Kinerja UIN Alauddin Makassar**

1. Analisis tematik menunjukkan bahwa:
  - Pencapaian target kinerja belum optimal, terutama pada indikator kualitas pembelajaran dan penelitian.
  - Keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi informasi menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja.
2. Analisis SWOT menunjukkan bahwa:
  - Kekuatan: Memiliki visi dan misi yang jelas serta memiliki sumber daya manusia yang potensial.
  - Kelemahan: Keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi informasi.
  - Peluang: Mendapatkan hibah dari pemerintah dan lembaga internasional serta meningkatkan kerja sama dengan pihak luar.
  - Ancaman: Keterbatasan anggaran dan perubahan kebijakan pemerintah.

## **ANALISIS KEBIJAKAN**

### **Revisi dan Kinerja**

Hasil kajian menunjukkan bahwa revisi berdampak negatif terhadap capaian kinerja. Semakin tinggi volume revisi akan mengakibatkan tingkat capaian kinerja semakin kecil.

Hasil kajian ini sejalan dengan temuan Yulianti menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara rata-rata serapan sebelum revisi anggaran dan setelah revisi dengan rerata serapan sebelum revisi lebih tinggi dari pada setelah revisi (Yulianti 2019). Begitu juga dengan hasil kajian Strajhar bahwa revisi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran (Strajhar et. al. 2016). Hasil kajian ini berbeda dengan hasil temuan Nengsih bahwa faktor revisi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran (Nengsih et. al. 2021). Revisi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Rahimudin 2007).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa revisi berpengaruh terhadap capaian kinerja dan dalam kajian ini membuktikan bahwa pengaruhnya negatif. Revisi yang tinggi dapat saja meningkatkan capaian Ketika revisi itu dilakukan terhadap anggaran yang tidak bisa terealisasi atau terserap dengan cepat, tentu dengan mengubah *output*. Sementara revisi yang terjadi di UIN Alauddin banyak diakibatkan perubahan rencana dan kesalahan dalam Menyusun rencana.

### **Serapan Anggaran dan Kinerja**

Hasil kajian menunjukkan bahwa serapan anggaran berpengaruh positif dan mengakibatkan capaian kinerja.



Semakin rendah. Berdasarkan informasi volume revisi dan capaian kinerja pada UIN Alauddin diperoleh informasi ketika volume revisi tinggi menunjukkan capaian kinerja makin kecil. Revisi yang melibatkan perubahan belanja dan *output* dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu yang relatif lama, sehingga mengakibatkan pelambatan dalam pencapaian *output*. Hal ini mengakibatkan capaian kinerja juga melambat dan cenderung menurun.

Kedua faktor yang dipilih dalam mencapai target kinerja yang lebih baik sangat bergantung terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Kinerja yang baik sangat tergantung dari seluruh proses perencanaan dan pelaksanaan yang kesemuanya digerakkan oleh sumber daya manusia, sehingga kapasitas sumber daya manusia menjadi penentu capaian kinerja.

## ALTERNATIF KEBIJAKAN

1. Memperkuat perencanaan dan penganggaran: Lakukan perencanaan anggaran yang matang dan realistis dengan berfokus pada prioritas dan target kinerja yang jelas.
2. Mempercepat proses revisi anggaran: Optimalkan proses revisi anggaran agar lebih cepat dan tepat waktu tanpa mengorbankan ketepatan dan akuntabilitas.
3. Meningkatkan koordinasi: Meningkatkan koordinasi antarunit kerja dalam proses revisi anggaran dan serapan anggaran untuk menghindari duplikasi, inkonsistensi, dan pemborosan.
4. Memperkuat kapasitas pelaksana anggaran: Memberikan pelatihan dan

bimbingan teknis kepada pelaksana anggaran untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola anggaran.

5. Memperkuat monitoring dan evaluasi: Lakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan program dan kegiatan untuk memastikan revisi anggaran dan serapan anggaran efektif dan efisien.
6. Membangun budaya kerja yang mendukung: Menumbuhkan budaya kerja yang mengedepankan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan revisi anggaran merupakan salah satu alat penting untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien, efektif, dan akuntabel. Revisi anggaran dapat dilakukan untuk menyesuaikan anggaran dengan kebutuhan dan kondisi riil, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, dan menyelesaikan permasalahan yang tidak terduga.
2. Meskipun revisi anggaran penting, terdapat beberapa tantangan dalam pelaksanaannya di UIN Alauddin Makassar, antara lain:
  - Ketidaktegasan dan ketidakjelasan mekanisme revisi anggaran
  - Lambatnya proses revisi anggaran
  - Kurangnya keterlibatan *stakeholder* dalam proses revisi anggaran

- Kurangnya pemahaman tentang dampak revisi anggaran terhadap capaian kinerja
  - Kurangnya sinergi antara kebijakan revisi anggaran dengan kebijakan lainnya
3. Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, UIN Alauddin Makassar perlu melakukan beberapa langkah, antara lain:
- Menyusun pedoman revisi anggaran yang jelas dan komprehensif.
  - Membangun sistem monitoring dan evaluasi terhadap proses revisi anggaran.
  - Meningkatkan kapasitas SDM dalam menangani proses revisi anggaran.
  - Meningkatkan keterlibatan *stakeholder* dalam proses revisi anggaran.
  - Melakukan analisis dampak revisi anggaran terhadap capaian kinerja sebelum melakukan revisi.
  - Meningkatkan sinergi antara kebijakan revisi anggaran dengan kebijakan lainnya.
  - Memperkuat koordinasi antarunit kerja dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan revisi anggaran.

Dengan menerapkan solusi-solusi di atas, UIN Alauddin Makassar diharapkan dapat meningkatkan optimalisasi serapan anggaran, meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, meningkatkan capaian kinerja, meningkatkan kepuasan *stakeholder* serta meningkatkan kepercayaan publik.

## Rekomendasi

Berdasarkan *problem statement* dan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis dapat memberikan rekomendasi kebijakan terhadap revisi anggaran untuk optimalisasi serapan anggaran dan peningkatan capaian kinerja di UIN Alauddin Makassar, yaitu:

1. Rektor UIN Alauddin menerbitkan Surat Keputusan tentang Standar Operasional Penyusunan Anggaran dan Revisi berdasarkan prioritas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Pedoman ini harus memuat kriteria, prosedur, dan alur revisi anggaran yang detail dan sistematis.
2. Rektor UIN Alauddin bekerja sama dengan Balai Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Sulawesi Selatan untuk mengembangkan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai pengelola anggaran dan perencanaan, sebagai upaya pembinaan kapasitas dan kapabilitas SDM pegawai mewujudkan sistem penganggaran yang efektif dan efisien.
3. Rektor UIN Alauddin Makassar melibatkan *stakeholder* internal dan eksternal dalam proses revisi anggaran. *Stakeholder* internal, seperti: pimpinan fakultas, jurusan, dan unit kerja lainnya harus dilibatkan dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan revisi anggaran. *Stakeholder* eksternal, seperti: Kementerian Agama, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan masyarakat luas juga dilibatkan dalam proses tersebut dalam bentuk monitoring dan evaluasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses revisi anggaran.

4. Kepala Biro AUPK UIN Alauddin SDM Perencana dan Pengelola membuat kebijakan standar kapasitas Anggaran.

## REFERENSI

- Abdullah, Syukriy, Muhtar Muhtar, Marwan Marwan, dan Aliamin Aliamin. 2019a. "Serapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah: Bukti Empiris dari Kota Banda Aceh". *Jurnal Akuntansi Publik* 2 (1): 66–83. <https://doi.org/10.32554/jap.v2.i1.p66-83>.
- . 2019b. "Serapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah: Bukti Empiris dari Kota Banda Aceh." *Jurnal Akuntansi Publik* 2 (1): 66–83. <https://doi.org/10.32554/jap.v2.i1.p66-83>.
- Amstrong, Michael, and Angelo Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development.
- Feriyanto, Andri, dan Triana Endang Shyta. 2015. "Pengantar Manajemen," no. February.
- Fitriandini, Dinda, dan Tituk Diah Widajantie. 2021. "The Effect of Participation in Budgeting, Utilization of Information Technology, and Budget Revision on the Effectiveness of Surabaya Government OPD Budget Management". *Accounting and Finance Studies* 1 (2): 125–37. <https://doi.org/10.47153/afs12.1252021>.
- Indra Bastian. 2016. *Strategi Manajemen Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irham Fahmi. 2018. *Analisis Kinerja Keuangan: Panduan Bagi Akademisi, Manajer dan Investor untuk Menilai dan Menganalisis Bisnis dari Aspek Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Kementerian Keuangan. 2021. "PMK Revisi." <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/pematangsiantar/id/data-publikasi/pengumuman/2900-pmk-nomor-199-tahun-2021-tentang-tata-cara-revisi-anggaran.html>.
- Lebas, Michel, and Ken Euske. 2002. "A Conceptual and Operational Delineation of Performance". Dalam, *Business Performance Measurement*, 65–79. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>.
- Nengsih, Yeni Rafika, Andria Ningsih, Jennisa Dwina Indriani, dan Kuliman. 2021. "... Anggaran, Revisi Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran OPD Pemerintah Kabupaten Lima ...." ... *PROFIT: Akuntansi dan Manajemen* 2 (November): 143–49. <https://doi.org/10.47896/ab.v2i2.486>.
- Rahimudin, Hindra Eka. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan dan Revisi Anggaran Terhadap Kinerja Manajer."
- Strajhar, P., Y. Schmid, E. Liakoni, P. C. Dolder, K. M. Rentsch, D. V. Kratschmar, A. Odermatt, et al. 2016. *Nature Methods* 7 (6): 2016.
- Taufiqurokhman. 2008. "Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan." Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 1–106.
- Wardhana, Aditya, dan Anggri Puspita Sari. 2023. "Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya) Ade Onny Siagian Bina Sarana Informatika." <https://www.researchgate.net/publication/368363694>.
- Wiwit, Sriwulandari. 2015. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Revisi Anggaran pada Pemerintah Daerah di Indonesia (Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Tahun 2013-2015)." *Донну* 5 (December): 118–38.

Yulianti, Nur Wachidah. 2019. "Serapan Anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Sebelum dan Sesudah Revisi Anggaran." *Akuntabilitas* 12 (1): 37–52. <https://doi.org/10.15408/akt.v12i1.10957>.

