



## ANALISA PERENCANAAN BERBASIS SNPT TERHADAP PENERAPAN PERFORMANCE BASED PLANNING

### ANALYSIS OF SNPT-BASED PLANNING ON THE IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE-BASED PLANNING

**Tato Priyo Sulistiyono\***  
UIN Raden Mas Said Surakarta

\*Penulis Korespondensi:  
[tattopst@staff.uinsaid.ac.id](mailto:tattopst@staff.uinsaid.ac.id)

Disubmit: 23 Februari 2023  
Revisi: 31 Maret 2023  
Diterima: 15 April 2023

#### Abstrak

Artikel ini menguraikan tentang kebijakan perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi di UIN Raden Mas Said Surakarta. Metode dalam penelitian ini menggunakan kualitatif dan data diperoleh dari berbagai dokumen-dokumen terkait dengan model perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi di UIN Raden Mas Said Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi di UIN Raden Mas Said Surakarta meliputi pola penyusunan perencanaan dan anggaran dengan keterlibatan lembaga penjaminan mutu sebagai unit kerja yang membidangi pelaksanaan akreditasi dan satuan pengawas internal yang membidangi pelaksanaan anggaran sehingga akan terbentuk sinergi tiga bidang dalam penyusunan perencanaan dan anggaran. Dalam rangka perbaikan di masa yang akan datang. Penulis merekomendasikan 4 area penyempurnaan, yaitu: review Renstra Kementerian Agama agar dapat mengakomodir kriteria akreditasi, perubahan pola perencanaan menjadi desentralisasi, melibatkan unit pengelola program studi dan gugus kendali mutu dalam penyusunan perencanaan dan anggaran serta melakukan evaluasi secara berkala.

**Kata Kunci** : Penganggaran Perguruan Tinggi; Akreditasi; UIN Raden Mas Said Surakarta; Perencanaan; Penjaminan Mutu

#### Abstract

This paper describes about financial planning policy based on university national standards in UIN Raden Mas Said Surakarta this research implements qualitative. The data collected from documents related planning based on university national standards in UIN Raden Mas Said Surakarta. The result shows that planning policy based on university national standards in UIN Raden Mas Said based are financial planning by involving quality assurance institution and internal surveillance institution. University quality assurance body is the institution that responsible to accreditation of university and department. University internal surveillance is the institution that responsible for conducting and controlling the financial budgeting. All of them collaborate with financial planning body in UIN Raden Mas Said Surakarta. To improve in the future, the authors recommend 4 areas of improvement: reviewing strategic planning so that it can accommodate accreditation criteria, changing planning patterns to decentralization, involving study program management units and quality control groups in planning and budgeting, and conducting regular evaluations.

**Keywords** : University Budgeting; Accreditation; UIN Raden Mas Said Surakarta; Planning; University Quality Assurance

## PENDAHULUAN

Pendidikan Tinggi merupakan sebuah entitas yang perlu beradaptasi dengan perubahan yang ada di sekelilingnya. Perubahan tersebut diperlukan deteksi dini melalui perencanaan yang matang sehingga Pendidikan tinggi bisa dinamis. Perencanaan dengan kehati-hatian yang tinggi atas perubahan dinyatakan (Hunter, 2013) memberikan pernyataan bahwa "*if strategic planning in higher education is designed carefully, it creates a space for collaborative implementation and becomes the glue that holds the internationalisation process together. In other words, it can act to strengthen the culture and enable the university to become the institution it wants to be*". Semangat dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis di pendidikan tinggi yang dirancang dengan kehati-hatian bisa menciptakan ruang untuk implementasi kolaboratif dan menjadi perekat yang memegang proses kebijakan. Zechlin memberikan penegasan bahwa "*higher education institutions around the world are taking on more responsibility for their own future planning*". Di sinilah pentingnya perencanaan di perguruan tinggi, maka diperlukan keseriusan yang luar biasa dalam penanganannya (Zechlin, 2010).

Dalam konteks di atas, Pendidikan Tinggi dihadapkan pada tuntutan mutu dalam tiga hal, yaitu mutu perencanaan yang sesuai dengan kaidah perencanaan yang modern, mutu perencanaan sesuai dengan kaidah pembangunan tata kelola yang baik dan bersih, dan yang ketiga mutu perencanaan sesuai dengan keperluan akreditasi internal dan eksternal (nasional, regional maupun internasional).

Perencanaan sebagai salah satu fungsi organik dalam manajemen, merupakan bagian integral dari fungsi-fungsi organik lainnya di dalam manajemen. Dalam proses kerjanya perencanaan menerima masukan dari fungsi-fungsi organik manajemen lainnya, misalnya dari fungsi organik pengorganisasian menerima masukan yang berupa tujuan organisasi, dari fungsi organik pengawasan menerima masukan umpan balik berupa laporan hasil pelaksanaan suatu rencana. Selain masukan dari fungsi-fungsi organik manajemen lainnya, kegiatan perencanaan juga memerlukan masukan instrumental yang terdiri atas program pengajaran tenaga, metode, instrumen, organisasi, dan biaya perencanaan.

Kegiatan apa pun bentuknya pada perguruan tinggi, perencanaan merupakan faktor yang sangat penting dan strategis sebagai pemandu arah bagi pelaksanaan suatu kegiatan dalam rangka mencapai tujuan/sasaran/target yang diinginkan. Perencanaan sebagai suatu rangkaian proses kegiatan, dilakukan untuk menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi dan yang akan dilakukan. Menurut pengertian yang luas, perencanaan dapat dimaknai sebagai suatu proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pencapaian tujuan Perguruan Tinggi salah satunya ditunjang oleh keberadaan jurusan atau program studi. Jurusan/prodi merupakan unsur pelaksana akademik yang melaksanakan pendidikan profesional dan apabila memenuhi syarat dapat melaksanakan pendidikan akademik program sarjana dan/atau program pascasarjana, dalam sebagaimana atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/

atau kesenian. Demi menjaga mutunya, maka setiap program studi harus melakukan akreditasi atau reakreditasi secara terus menerus.

Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu. Ada juga pengumpulan data oleh badan pemerintah bagi tujuan tertentu, dan survei untuk menentukan peringkat (ranking) perguruan tinggi (BAN-PT, 2008).

Akreditasi institusi perguruan tinggi adalah proses penilaian terhadap institusi secara keseluruhan untuk mengetahui komitmen institusi terhadap kapasitas institusi dan efektivitas pendidikan, yang didasarkan pada standar akreditasi yang telah ditetapkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Akreditasi terhadap perguruan tinggi swasta dilakukan dengan berpedoman pada Borang Akreditasi dari BAN-PT. Borang sendiri merupakan alat untuk mengumpulkan data dan informasi yang digunakan untuk menilai kelayakan dan mutu institusi perguruan tinggi. Sehingga untuk meningkatkan daya saingnya, setiap universitas berlomba-lomba dalam meningkatkan nilai akreditasi dari institusinya (BAN-PT, 2008).

Akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan sangat penting, sehingga lembaga pendidikan terkait keharusan untuk mempertanggung jawabkan mutunya kepada masyarakat, khususnya *stakeholders* terkait. Oleh karena itu, dalam meningkatkan mutu

pendidikan di perguruan tinggi yang selalu dilakukan secara terus menerus adalah dilakukannya reakreditasi program studi setiap lima tahun sekali. Dalam penyusunan tersebut membutuhkan manajemen yang unggul dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Penulisan tentang kebijakan perencanaan berbasis akreditasi ini dilakukan di UIN Surakarta. Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta saat ini telah dilengkapi berbagai fasilitas seperti laboratorium, ruang publik, perpustakaan, gedung, poliklinik serta *sport center*. Hingga tahun 2022 setidaknya Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta telah mempertahankan akreditasi institusi perguruan tinggi dengan capaian Baik (B) dan terdapat 11 program studi yang dinyatakan memiliki akreditasi A dan 4 program studi memiliki akreditasi Unggul. Hal ini akan berdampak positif bagi semua pihak. Adapun hasil akreditasi masing-masing pada tahun 2017 akreditasi program studi yang berperingkat A belum ada, tahun 2018 akreditasi program studi yang berperingkat A ada 8 program studi, tahun 2019 akreditasi program studi yang berperingkat A ada 10 program studi, tahun 2020 akreditasi program studi yang berperingkat A ada 13 program studi dan tahun 2021 akreditasi program studi yang berperingkat A ada 14 program studi. Berdasarkan hal tersebut, maka setiap tahun pada beberapa jurusan dengan akreditasi A mengalami peningkatan.

Dalam proses perencanaan berbasis akreditasi, tahap awal yang dilakukan oleh Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta adalah dengan menyelenggarakan kegiatan review program dan anggaran

yang dilakukan oleh Rektor, Ketua Senat, Wakil Rektor, dan Ketua Satuan Pegawas Internal Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Secara keseluruhan, masing-masing fakultas, lembaga dan unit dilakukan review dengan mengacu kepada kebijakan serta kriteria penilaian akreditasi. Pelaksanaan program akreditasi yang telah direncanakan dan disesuaikan dengan regulasi yang telah ditetapkan harus sejalan dengan kriteria dasar akreditasi perguruan tinggi. Sebagai upaya mencapai perencanaan berbasis akreditasi yang baik, maka diperlukan komitmen bersama terutama dalam penyusunan RKA-KL dengan maksud agar penggunaan anggaran menghasilkan luaran yang berperan dalam peningkatan akreditasi baik program studi maupun institut.

Kegiatan perencanaan berbasis akreditasi ini dilaksanakan dengan tujuan memastikan bahwa perencanaan kegiatan telah sesuai dengan sasaran kinerja yang diharapkan. Untuk dapat meningkatkan nilai akreditasi, maka penting agar dapat mengetahui lebih awal kriteria-kriteria yang masih dinilai kurang optimal sehingga perbaikan tidak terlambat dilakukan. Hasil penilaian akreditasi bisa mencerminkan kondisi keseluruhan program studi, sehingga program studi mampu meningkatkan mutu secara berkelanjutan dalam konteks menjalankan sistem penjaminan mutu internal khususnya dengan alasan bahwa pendidikan tinggi harus selalu menekankan pada mutu dan akuntabilitas publik institusi perguruan tinggi dan program studi maka diperlukan akreditasi program studi yang merupakan sistem penjaminan mutu eksternal. Akreditasi memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu

yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.

## METODOLOGI

### Pendekatan

Sesuai dengan permasalahan dan teori yang telah disusun, penulis memilih metode analisis kualitatif (Miles & Huberman, 2014). Pendekatan kualitatif menghasilkan data bukan bersifat angka namun lebih pada kata-kata tertulis ataupun dokumen-dokumen terkait dengan kebijakan perencanaan berbasis akreditasi di UIN Raden Mas Said Surakarta. Dokumen-dokumen tersebut kemudian dilakukan analisis untuk kemudian dilakukan perbandingan antara teori dengan praktik yang dilaksanakan.

### Alat Pengumpul Data

Secara umum, data adalah segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi. Informasi adalah olahan data yang dipakai untuk suatu keperluan. Alat pengumpulan data dalam penulisan ini berupa dokumentasi-dokumentasi terkait dengan perencanaan akreditasi.

### Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, terhadap penulisan Analisa perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi terhadap penerapan *performance based planning* di UIN Raden Mas Said Surakarta, maka penulisan ini menggunakan prosedur sebagai berikut:

1. Pengamatan atau observasi lapangan

Metode ini digunakan dengan maksud untuk mengamati dan mencatat gejala-gejala yang tampak pada objek penulisan pada saat keadaan atau situasi yang alami atau yang sebenarnya sedang berlangsung, meliputi kondisi sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana yang ada, proses akuntansi serta kendala dalam pelaksanakan penulisan analisa perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi terhadap penerapan *performance based planning* dan kondisi lain yang dapat mendukung hasil penulisan. Hal ini dimaksudkan agar diperoleh data yang lebih mendekati kebenaran yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara mewawancara secara langsung dan mendalam (*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula. Dalam penulisan ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informant*) yang dibutuhkan di UIN Raden Mas Said Surakarta. Sedangkan dalam pengambilan informasi peneliti menggunakan teknik “snowball”, yakni penentuan subjek maupun informan berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai sebelumnya. Oleh karena itu, spesifikasi informan tidak digambarkan secara rinci, namun akan berkembang sesuai dengan kajian yang akan dianalisis berikutnya.

3. Dokumentasi

Menurut (Riduwan, 2010), dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, data yang relevan dengan objek penulisan. Metode dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dengan teknik sebelumnya, yaitu dengan mencatat dan atau menyalin bahan-bahan berupa gambaran umum UIN Raden Mas Said Surakarta, tugas pokok dan fungsi, program-program yang menjadi sasarannya, struktur organisasi dan sebagainya

## Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah interactive model dengan langkah-langkah analisis data, yaitu reduksi data, sajian data dan analisis data terkait dengan dokumen-dokumen kebijakan perencanaan berbasis akreditasi di UIN Raden Mas Said Surakarta.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan ini didasarkan dari dokumen-dokumen terkait dengan kebijakan perencanaan dan penganggaran, wawancara yang mendalam dengan informan, di mana dihasilkan empat domain terkait kegiatan perencanaan dan penganggaran, yaitu dokumen tersebut berisi tentang pola perencanaan, penyusunan rencana kerja anggaran, tujuan, serta pelaksanaan anggaran.

## Pola Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan apa yang mungkin

dan bagaimana mereka akan dilakukan. Keberhasilan kegiatan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif ditentukan oleh perencanaan yang matang, organisasi yang tepat, dan manajemen yang tepat. Selain itu, jika rencana kegiatan tidak dirumuskan secara memadai dan kegiatan tidak dilaksanakan sesuai rencana, maka pelaksanaan anggaran akan tertunda. Perencanaan anggaran yang akurat memfasilitasi fase pelaksanaan anggaran dan memungkinkan pencapaian tujuan yang efektif. Sebaliknya, ketidakakuratan perencanaan anggaran mempersulit penganggaran dan akibatnya, memperlambat proses penganggaran dan akuntabilitas. Hal lain selain perencanaan anggaran yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran adalah pelaksanaan anggaran.

Pola Perencanaan dan penganggaran kampus ini memiliki dua proses, yaitu proses estimasi rencana pendapatan anggaran dan sistem distribusi anggaran tersebut. Pendapatan di universitas berasal dari tiga sumber yaitu Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN), dan Rupiah murni.

### ***Estimasi dan Distribusi Anggaran yang Bersumber dari PNBP***

Berdasarkan ketentuan UU No. 20 Tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak, 1997 bahwa Penerimaan Negara Bukan Pajak atau PNBP adalah penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan. Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 115/KMK.06/2001 tentang Tata Cara Penggunaan Penerimaan Negara Bukan

Pajak (PNBP) pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN), PNBP dari PTN terdiri atas: sumbangan pembinaan pendidikan, biaya seleksi ujian masuk PTN, dan hasil kontrak kerja sesuai peran dan fungsi perguruan tinggi. Adapun PNBP lainnya adalah hasil penjualan produk dari penyelenggaraan pendidikan tinggi serta sumbangan atau hibah perorangan, lembaga pemerintah dan non pemerintah, dan penerimaan dari masyarakat. Seluruh penerimaan PNBP wajib di setor ke kas negara baru dapat di gunakan oleh satuan kerja pemungut berdasarkan pagu anggaran yang di alokasikan dan ketersediaan anggaran berdasarkan setoran penerimaan PNBP ke kas negara.

Salah satu postur anggaran APBN PNBP merupakan salah satu sumber pendapatan negara yang bukan bersumber dari pajak atau hibah (Biswan & Kusumo, 2021). Perhitungan Estimasi Penerimaan PNBP dilakukan tiap tahun sebelum tahun anggaran pelaksanaan di jalankan. Sesuai Pasal 2 ayat (1) UU No. 20 Tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak menyatakan kelompok PNBP meliputi:

1. Penerimaan yang bersumber dari pengelolaan dana Pemerintah;
2. Penerimaan dari pemanfaatan sumber daya alam;
3. Penerimaan dari hasil-hasil pengelolaan kekayaan Negara yang dipisahkan;
4. Penerimaan dari kegiatan pelayanan yang dilaksanakan Pemerintah;
5. Penerimaan berdasarkan putusan pengadilan dan yang berasal dari pengenaan denda administrasi;
6. Penerimaan berupa hibah yang merupakan hak Pemerintah; dan
7. Penerimaan lainnya yang diatur dalam Undang-undang tersendiri.

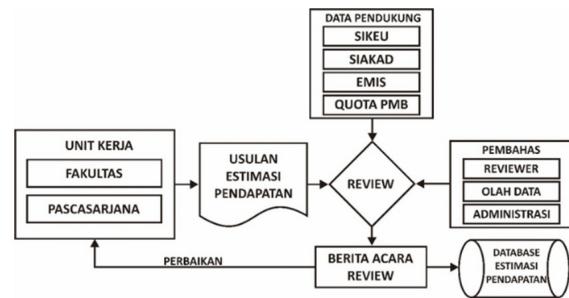
Sedangkan pada Pasal 2 ayat (2) UU No. 20 Tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak menyatakan bahwa kecuali PNBP yang ditetapkan dengan Undang-Undang, jenis PNBP yang tercakup dalam kelompok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Artinya diluar jenis PNBP terurai dalam Pasal 2 dimungkinkan adanya PNBP lain melalui Undang-Undang. Dalam pelaksanaannya, pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1999 tentang Tata Cara Penggunaan PNBP yang bersumber dari Kegiatan Tertentu meliputi bidang-bidang kegiatan sebagai berikut:

1. Penelitian dan pengembangan teknologi;
2. Pelayanan kesehatan;
3. Pendidikan dan pelatihan;
4. Penegakan hukum;
5. Pelayanan yang melibatkan kemampuan intelektual tertentu; dan
6. Pelestarian sumber daya alam.

Salah satu bidang tertentu tersebut adalah layanan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi sebagai salah satu unit satuan kerja pemerintah yang memberi pelayanan kepada masyarakat mempunyai karakteristik dan sifat yang berbeda dengan satuan kerja pemerintah pada umumnya. Karakteristik penerimaan yang dilakukan sebagai satuan kerja juga memiliki karakteristik yang berbeda. Sebagai satuan kerja, perguruan tinggi menerima berbagai jenis PNBP dengan jadwal penerimaan tertentu dengan jumlah yang kadang-kadang tidak dapat diperkirakan.

Perhitungan estimasi penerimaan PNBP di universitas ini melibatkan pihak-pihak yang mengelola aset menjadi penerimaan PNBP. Proses perencanaan target pendapatan

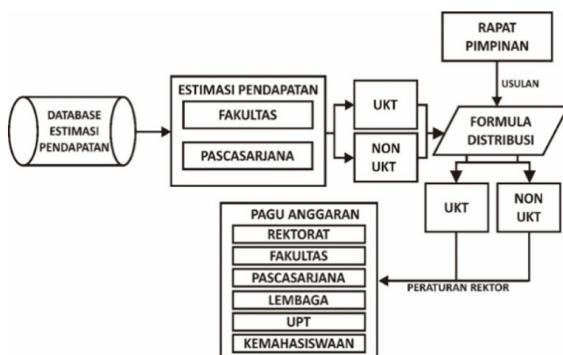
PNBP seperti pada diagram alur pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram alir target pendapatan PNBP

Dalam membuat estimasi PNBP, fakultas dan pascasarjana merencanakan target pendapatannya dengan berdasarkan data yang bersumber dari sistem akademik, sistem keuangan, EMIS dan rencana kuota mahasiswa baru. Proses estimasi target pendapatan PNBP juga mempertimbangkan jumlah mahasiswa yang ada, jumlah mahasiswa lulus, dan jumlah mahasiswa baru. Ketiga data tersebut dianalisa menggunakan data tren tiga tahun terakhir dan kebijakan pengelolaan anggaran. Review terhadap target pendapatan atas usulan fakultas dan pascasarjana dimaksudkan untuk rekonsiliasi data agar data yang dihasilkan mendekati realisasi dalam pelaksanaan berdasarkan data perencanaan yang akurat, tepat dan sesuai dengan yang direncanakan.

Estimasi pendapatan PNBP ini merupakan starting point dalam penyusunan perencanaan dan penganggaran. Data yang dihasilkan dari proses ini 99% diharapkan sesuai dengan realisasi pendapatan pada tahun berjalan dan tahun yang akan datang, sehingga dalam pelaksanaan anggaran dapat berjalan dengan ketersediaan anggaran yang sesuai. Distribusi anggaran yang bersumber dari PNBP mengikuti diagram alur di Gambar 2.



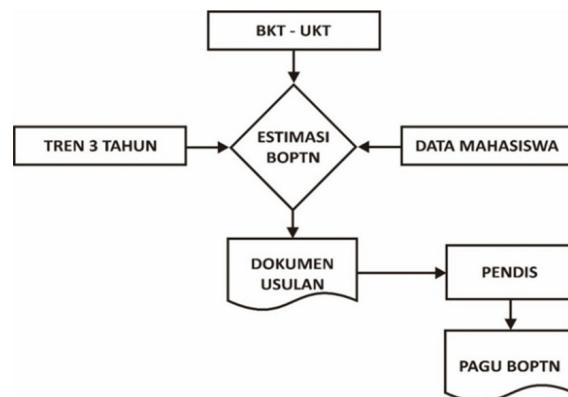
**Gambar 2.** Diagram alur distribusi pendapatan PNBP

Pola distribusi anggaran ini adalah skema mempertemukan perencanaan *top down* dan *bottom up*. Perencanaan *top down* berupa kebijakan perencanaan dan penganggaran berdasarkan pada rencana strategis, indikator kinerja utama, indikator kinerja kegiatan yang berbasis pencapaian instrument borang akreditasi. Sedangkan perencanaan *bottom up* adalah penyusunan kegiatan yang berdasarkan kebutuhan dalam mencapai *output* masing masing unit kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan rambu rambu pelaksanaan anggaran yang bersumber dana dari PNBP.

### **Estimasi dan Distribusi Anggaran yang Bersumber dari BOPTN**

Pemerintah berupaya untuk menekan tingginya biaya Pendidikan pada perguruan tinggi negeri termasuk di dalamnya adalah perguruan tinggi keagamaan negeri Islam dengan merubah uang kuliah menggunakan Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang dimulai pada tahun akademik 2012/2013, dan untuk menjaga proses minimal dalam belajar mengajar di perguruan tinggi pemerintah mengeluarkan bantuan operasional perguruan tinggi negeri atau biasa disebut BOPTN (Effendi et.al., 2021). BOPTN adalah bantuan dari pemerintah untuk menutup kekurangan anggaran operasional

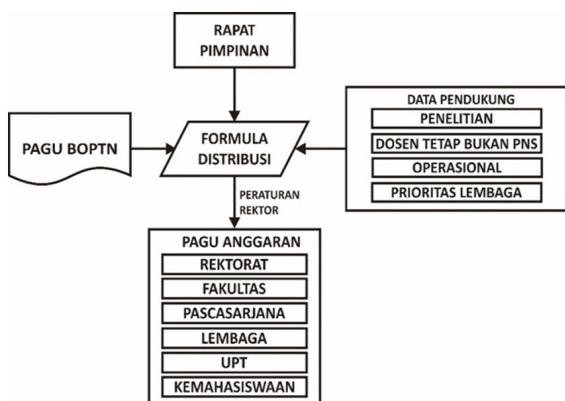
yang diakibatkan karena penerapan uang kuliah tunggal sekaligus meningkatkan hasil penelitian melalui akokasi anggaran penelitian yang bersumber dari BOPTN. Pembagian anggaran BOPTN dilakukan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama dengan mempertimbangkan Biaya Kuliah Tunggal (BKT) yang sudah diterapkan dan penerapan uang kuliah tunggal. Jumlah mahasiswa, akreditasi program studi, biaya operasional dan perawatan aset merupakan instrumen pendukung dalam menentukan besarnya alokasi anggaran BOPTN. Bagian Perencana setiap tahunnya mengestimasi alokasi anggaran yang bersumber dari BOPTN berdasarkan Standar Satuan Biaya Operasional Pendidikan Tinggi (SSBOPT) yang diperlukan untuk menyelenggarakan program studi permahasiswa pertahun untuk menghasilkan lulusan yang memenuhi mutu dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi, yang diperoleh dari biaya langsung ditambah biaya tidak langsung serta perhitungan biaya kuliah tunggal seperti pada diagram alur pada Gambar 3.



**Gambar 3.** Diagram alur estimasi BOPTN

Seperti halnya pada PNBP, tren tiga tahun terakhir menjadi salah satu parameter perhitungan estimasi alokasi anggaran BOPTN, di samping perhitungan SSBOPT per program studi menjadi instrumen utama. SSBOPT dihitung berdasarkan biaya

langsung dan biaya tidak langsung sesuai dengan Petunjuk Pelaksanaan Tata Cara Penghitungan Nominal Uang Kuliah Tunggal (UKT) di UIN Raden Mas Said Surakarta. Distribusi anggaran yang bersumber dari BOPTN adalah proses pembagian anggaran yang bersumber dari BOPTN kepada unit kerja berdasarkan formula distribusi anggaran. Skema diagram alur distribusi BOPTN seperti pada Gambar 4.



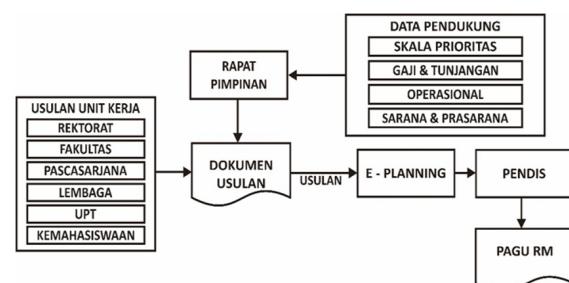
**Gambar 4.** Diagram alur distribusi BOPTN

Keputusan Rektor tentang distribusi anggaran yang bersumber dari BOPTN membagi anggaran yang bersumber dari BOPTN ke semua unit kerja di lingkungan UIN Raden Mas Said Surakarta dengan terlebih dahulu diambil untuk alokasi anggaran untuk kegiatan yang tidak ada lokasi anggaran akibat penerapan UKT dan merupakan kebutuhan operasional pokok yang harus di penuhi serta merupakan prioritas lembaga. Pola distribusi anggaran ini menggunakan skema yang sama dengan BNPB yang mempertemukan perencanaan *top down* dan *bottom up*. Namun dalam pelaksanaannya harus berdasarkan pada rambu rambu pelaksanaan anggaran yang bersumber dana dari BOPTN.

### **Estimasi dan Distribusi Anggaran yang Bersumber dari Rupiah Murni**

Rupiah Murni (RM) adalah penerimaan anggaran secara keseluruhan pemerintah, alokasi anggaran yang bersumber dari Rupiah murni merupakan bagian dari APBN yang mempunyai peran alokasi anggaran sebagai sumber anggaran biaya yang di keluarkan oleh pemerintah untuk melaksanakan pembangunan (Sayadi, 2021).

Alokasi anggaran Rupiah murni saat ini merupakan sumber utama dalam pembiayaan gaji dan tunjangan, belanja sarana dan prasarana serta program prioritas pemerintah melalui program prioritas kementerian. Usulan alokasi anggaran ini berdasarkan pada data dan program yang berhubungan dengan perluasan akses pendidikan dan program dukungan manajemen. Estimasi penerimaan alokasi anggaran yang bersumber dari Rupiah murni berpijakan dari usulan program yang di lengkapi dengan data pendukung yang di tujuhan ke eselon I untuk mendapatkan persetujuan dan pengalokasian anggaran. Proses estimasi yang dapat digambarkan seperti tergambar pada gambar 5 dibawah ini



**Gambar 5.** Diagram alur estimasi Rupiah murni

Usulan anggaran Rupiah murni diawali usulan dari *leading sector* diunit kerja dengan mengidentifikasi data dan program yang berhubungan dengan program prioritas

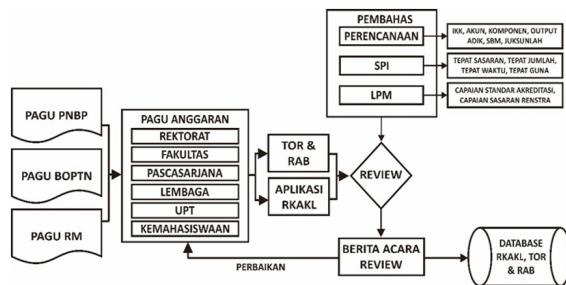
pemerintah serta indikator program dalam rencana strategis. Dokumen usulan program dan anggaran di singkronisasikan dengan data dan identifikasi kebutuhan operasional serta program Renstra dalam rapat kerja pimpinan. Hasil rapat kerja tertuang dalam berita acara rapat dan ditindaklanjuti untuk menjadi usulan program dan anggaran ke kementerian agama melalui Deirektorat Pendidikan Tinggi Islam selaku eselon I.

### Penyusunan Rencana Kerja Anggaran

Anggaran dalam fungsi Pendidikan yang merupakan tugas pemerintah dalam bidang pendidikan untuk mencapai tujuan yang termuat dalam tugas pokok Kementerian/Lembaga merupakan anggaran dalam bentuk transfer ke daerah termasuk gaji pendidik untuk dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok masing masing (Wijayanti & Selawati, 2020).

Berdasarkan peran dalam organisasi anggaran memiliki dua bentuk peran yaitu, berperan sebagai komponen perencanaan dan berperan sebagai alat kendali organisasi. Sebagai bentuk pelaksanaan anggaran yang menunjang sebuah organisasi anggaran berperan sebagai kendali kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi tersebut dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Target capaian *output* yang di capai dengan rencana yang di tetapkan dinilai ketercapainnya, dan jika hasil target capaian dari kegiatan berbeda secara signifikan dari rencana capaian *output*-nya, maka tindakan yang harus dilakukan adalah melaksanakan revisi sesuai dengan kebutuhan terhadap rencana rencana yang sudah ada (Ratag et.al., 2019).

Sejalan dengan hal tersebut maka model review atas usulan perencanaan di universitas sebagai bentuk forum untuk mensinergikan dan mengkonsolidasi program dan anggaran agar sesuai dengan arah dan kebijakan yang sudah di tentukan maka pembagian peran dalam mengawal program dan anggaran antara pengawal regulasi penyusunan program dan anggaran oleh bagian perencanaan, capaian mutu akademik dan capaian penetapan kinerja oleh penjaminan mutu kelembagaan dan ketepatan sasaran anggaran oleh pengawas internal tergambar pada diagram alur pada di bawah ini:



**Gambar 6.** Diagram model pelaksanaan review usulan anggaran

Unit kerja menyusun menggunakan aplikasi SAKTI dan proses review RKAKL dilakukan oleh tiga bagian yaitu Bagian Perencanaan, satuan pengawas internal, dan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Bagian perencanaan bertugas untuk mereview ketempatan sesuai dengan kaidah penyusunan dan penelaahan anggaran, ketepatan penggunaan indikator kinerja utama, indikator kinerja kegiatan, *output*, arsitektur data, penggunaan bagan akun standar dan kesesuaian dengan standar biaya masukan yang berlaku. Pengawas internal mereview ketepatan sasaran kegiatan, tepat jumlah, tepat waktu dan tepat guna. Lembaga penjaminan mutu mereview capaian standar akreditasi, capaian IKU dan capaian sasaran rencana strategis.

Proses review di atas dimaksudkan untuk menjaga rencana kerja anggaran sesuai dengan regulasi perencanaan, regulasi pelaksanaan dan pelaporan penggunaan anggaran yang bersumber dari APBN dan instrument borang akreditasi. Catatan hasil review dipergunakan dalam penyusunan rencana pelaksanaan kegiatan dan analisa ketercapaian masing-masing borang akreditasi sehingga pimpinan dapat menjadikan data tersebut sebagai salah satu data dalam penentuan kebijakan perencanaan dan penganggaran agar capaian instrument borang akreditasi terpenuhi serta capaian kinerja dari rencana strategis tercapai berdasarkan pada indikator kinerja utama.

### **Tujuan Perencanaan Penganggaran**

Salah satu ciri anggaran agar dapat berfungsi dalam proses perencanaan dan pengendalian adalah bahwa hal itu mengandung komitmen tujuan manajemen. Persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai komitmen manajerial adalah partisipasi aktif manajer dalam proses perumusan anggaran. Partisipasi berupa peluang untuk mengajukan kegiatan serta peluang untuk bernegosiasi dalam proses review. Partisipasi anggaran mempengaruhi berbagai faktor yang berkaitan dengan perilaku organisasi, termasuk komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja (Ilyas et.al., 2021).

Perencanaan dan penganggaran di Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, memiliki empat tujuan agar fungsi dari anggaran dapat dioptimalkan. Tujuan pertama adalah untuk membuat model perencanaan dan penganggaran yang berbasis standar nasional perguruan tinggi.

Kedua, supaya penyusunan dokumen RKA-AKL terarah dan sesuai dengan regulasi yang berlaku dan berdasarkan tuntutan pemenuhan capaian kriteria borang akreditasi serta Rencana Strategis UIN Raden Mas Said Surakarta. Ketiga, setiap beban anggaran yang muncul dalam dokumen perencanaan dan anggaran dapat dirujuk capaian *output*-nya dalam rencana strategis yang berkorelasi dengan instrument borang akreditasi. Keempat, dokumen perencanaan, proses pelaksanaan dan naskah akademik laporan pelaksanaan anggaran menjadi dokumen pendukung instrumen borang akreditasi.

### **Pelaksanaan Anggaran**

Penyusunan rencana kegiatan agar dalam pelaksanaan anggaran dapat dialokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan merupakan tindakan factual tentang gambaran kegiatan yang akan dilaksanakan agar dapat tercapai tujuan yang direncanakan. Langkah-langkah perencanaan anggaran sebelum dilaksanakan dalam pelaksanaan anggaran sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi sumber-sumber pendapatan yang dapat diperhitungkan menjadi sumber pendapatan anggaran baik dalam bentuk jasa atau aset.
2. Mengkonversi sumber-sumber pendapatan dalam bentuk anggaran sebagai bentuk pernyataan finansial.
3. Mengidentifikasi kegiatan yang akan dilakukan selama periode penganggaran.
4. Menyusun dan memformulasikan anggaran dalam format yang sudah ditentukan.
5. Menyusun usulan kegiatan dan anggaran untuk memperoleh persetujuan

- pihak yang berwenang memberikan pengesahan atas usulan yang diajukan.
- 5. Menyusun perbaikan atau revisi terkait catatan atas usulan anggaran untuk mendapatkan persetujuan.
  - 7. Pengesahan anggaran dan Menyusun dokumen pelaksanaan anggaran.

Dalam pelaksanaan anggaran, terdapat tiga hal penting yang telah dirumuskan yaitu Petunjuk pelaksanaan anggaran dalam bentuk operasional pelaksanaan kegiatan, sumber daya manusia pelaksana perencanaan dan anggaran, monitoring dan evaluasi. Setelah usulan perencanaan dan anggaran dilakukan telaah bersama antara eselon I dan Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan maka terbitlah Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran atau biasa disebut DIPA yang selanjutnya bagian perencanaan universitas akan menerbitkan petunjuk operasional pelaksanaan kegiatan yang disahkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran. Petunjuk operasional yang sudah disahkan akan diserahkan kepada unit kerja untuk dilaksanakan. Dalam pelaksanaan operasional kegiatan ini menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari penetapan kinerja antara rektor dan penanggungjawab masing-masing unit kerja. Penandatangan kontrak kerja dan penetapan kinerja masing masing unit dilaksanakan setiap awal tahun sebagai tanda petunjuk operasional kegiatan sudah dapat di proses pelaksanaan anggarannya sesuai dengan kontrak kinerja.

Dengan pola dan mekanisme yang sudah diatur sedemikian rupa pada pelaksanaan anggaran akan mengalami perkembangan mengikuti aturan yang berlaku, maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki integritas yang tinggi

serta dedikasi yang kuat. Di samping itu, menguasai pada bidang kerjanya. Sebagai mana disampaikan oleh (Inga et.al., 2021) bahwa perubahan konsep dari manajemen bakat manusia menjadi pendampingan bakat manusia merupakan proses seleksi dalam sebuah kompetisi sumber daya manusia berdasarkan kempetensi yang dimilikinya. Di samping peta jalan yang berdasarkan analisis perkembangan jaman yang berdampingan dengan rencana strategis serta kebutuhan pengembangan perguruan tinggi, dalam pelaksanaan anggaran dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala dengan penanggungjawab unit kerja dan pelaksana anggaran, karena komponen alat ukur keberhasilan yang sudah direncanakan salah satunya adalah evaluasi (Usman et.al., 2022). Dengan demikian evaluasi dipergunakan untuk menilai sebuah rencana yang sudah dibentuk secara sistematis berdasarkan tujuan yang pasti.

## Akreditasi

Rencana secara komprehensif yang mengintegrasikan semua sumber daya dan kemampuan yang ada baik dalam rangka tujuan jangka pendek atau jangka panjang merupakan strategi yang integratif yang di perlukan untuk menyusun peta jalan seiring dengan kebijakan dari pimpinan universitas (Anam et.al., 2022). Komponen-komponen dan struktur manajemen strategis yang menjadi pilar dari peta jalan tersebut mencakup kerangka kerja strategi manajemen yang terdiri dari empat pilar, yaitu: perencanaan strategis, struktur organisasi, strategi control dan sumber-sumber lain yang dimiliki oleh perguruan tinggi (Usman et.al., 2022).

Perencanaan strategis merupakan merupakan fase analisi terhadap tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan organisasi yang memiliki peran untuk mengerakkan internal organisasi berupa sumber dana, aset fisik, dan sumber daya manusia untuk mencapai optimalisasi dengan lingkungan eksternal. Komponen inilah yang sudah terangkum dalam standar nasional perguruan tinggi yang dilakukan dalam bentuk pengakuan terhadap Lembaga Pendidikan yang diberikan oleh badan yang memiliki wewenang setelah suatu lembaga tersebut telah memenuhi syarat dan kriteria baku tertentu atau di sebut akreditasi (Tim Penyusun KBBI, 2016).

Akreditasi perguruan tinggi dan program studi memiliki dasar hukum sesuai dengan Pasal 60 ayat (1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan: "Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal setiap jenjang dan jenis pendidikan". Dijelaskan lebih detail dalam Peraturan BAN-PT No. 5 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan BAN-PT No. 1 Tahun 2020 tentang Mekanisme Akreditasi bahwa tahapan akreditasi meliputi: evaluasi data dan informasi tentang mutu penyelenggaraan perguruan tinggi atau program studi, penetapan peringkat akreditasi berdasarkan hasil evaluasi, dan pemantauan pemenuhan syarat peringkat akreditasi.

Pada tahap evaluasi data, perguruan tinggi menyampaikan dokumen akreditasi kepada BAN-PT. Kemudian dokumen tersebut dilakukan asesmen kecukupan oleh panel asesor yang telah ditetapkan oleh dewan eksekutif BAN-PT. Selanjutnya,

berdasarkan hasil asesmen kecukupan diambil keputusan, yaitu:

1. Proses evaluasi selesai dan dilanjutkan dengan penetapan peringkat akreditasi;
2. Proses evaluasi selesai dan dilanjutkan dengan penetapan tidak memenuhi syarat; atau
3. Proses asesmen kecukupan dilanjutkan dengan asesmen lapangan dan penetapan peringkat akreditasi berdasarkan hasil dari asesmen lapangan yang ditetapkan oleh dewan eksekutif.

Pada tahapan penetapan peringkat akreditasi, dilakukan sebagai berikut:

1. Dewan eksekutif melakukan analisis laporan hasil evaluasi untuk menentukan apakah syarat peringkat sudah terpenuhi.
2. Dewan eksekutif melakukan penetapan peringkat akreditasi dengan menerbitkan keputusan dan sertifikat.
3. Jika syarat peringkat tidak terpenuhi, maka dewan eksekutif akan mengumumkan bahwa program studi atau perguruan tinggi tidak memenuhi syarat peringkat akreditasi.

Tahapan pemantauan dilakukan oleh BAN-PT sekurangnya 1 kali dalam 5 tahun dengan paling lambat 1 tahun sebelum peringkat akreditasi berakhir. Tahapan ini dilakukan dengan sebagai berikut:

1. Pemantauan tahap pertama melalui data kuantitatif yang ada pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi;
2. Jika hasil pemantauan membutuhkan informasi lebih jauh, dewan eksekutif melakukan tahap dua dengan meminta perguruan tinggi untuk menyampaikan data dan informasi tambahan;

3. Jika tahap kedua diperlukan informasi lebih lanjut, maka dewan eksekutif melakukan tahap ketiga dengan mengunjungi perguruan tinggi tersebut.

Pada tahun 2019, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) mengeluarkan standar baru untuk akreditasi perguruan tinggi dan program studi, yaitu borang 9 Kriteria, di mana menurut (Lessy et.al., 2022) penilaian dibagi menjadi 9 poin, yaitu:

1. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi.
2. Tata Pamong, Tata Kelola, dan Kerja sama.
3. Mahasiswa.
4. Sumber daya manusia.
5. Keuangan, Sarana, dan Prasarana.
6. Pendidikan.
7. Penelitian.
8. Pengabdian Kepada Masyarakat.
9. Luaran dan Capaian Tridarma.

Untuk masing-masing dari poin kriteria dibagi menjadi 7 sub-poin, yaitu:

1. Latar belakang.
2. Kebijakan.
3. Strategi Pencapaian.
4. Indikator Kinerja Utama.
5. Indikator Kinerja Tambahan.
6. Evaluasi Capaian Kinerja.
7. Kesimpulan Hasil Evaluasi Ketercapaian dan Tindak Lanjut.

Instrumen borang 9 kriteria ini terdiri dari 2 bagian, yaitu: Laporan Kinerja Perguruan Tinggi (LK) dan Laporan Evaluasi Diri (LED). Laporan Kinerja berisi data-data kuantitatif yang secara bertahap diambil dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-Dikti) yang berisi capaian indikator dari kinerja perguruan tinggi atau program studi. Sedangkan Laporan Evaluasi Diri merupakan dokumen evaluasi yang disusun

secara komprehensif sebagai bagian dari pengembangan institusi, tidak hanya menggambarkan status capaian suatu kriteria, melainkan juga berisi analisis terhadap tercapai atau tidak tercapainya suatu kriteria.

## Rencana Strategis

Mengintegrasikan semua sumber daya (*resource*) yang dimiliki, mempertimbangkan kemampuan lembaga dan berorientasi yang jelas terhadap tujuan jangka panjang yang akan dicapai merupakan perencanaan yang komprehensif. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan perencanaan strategis sebagai proses yang *continuous, interative*, dan *crossfunctional* yang bertujuan untuk menjamin agar perguruan tinggi mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan yang ada (Dimyati et.al., 2020). Perencanaan strategis memiliki dua dimensi antara lain adalah dimensi proses dan dimensi produk. Dimensi proses dalam sebuah perencanaan strategik harus mempertimbangkan perancangan, pelaksanaan dan evaluasi untuk mengoptimalkan keputusan yang diambil oleh organisasi. Sedangkan dimensi produk adalah bentuk dokumen tertulis yang dapat dipahami, dimengerti, dan dianalisis oleh setiap elemen organisasi tentang perencanaan strategik, sehingga pencapaian misi organisasi dapat di optimalkan.

Prinsip perencanaan strategis memperhatikan beberapa hal, yaitu:

1. Fokus pada identifikasi dan pemecahan isu.
2. Menekankan pada penilaian dari dalam organisasi maupun luar organisasi.

3. Menampilkan peran dari *stakeholders* dalam memanjukan organisasi.
4. Menetapkan skala prioritas.
5. Menganlisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
6. Dapat mengakomodir perubahan organisasi, teknologi dan perubahan zaman.

Rencana strategis yang di miliki oleh Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta merupakan *cascading* dari rencana strategis Direktorat Pendidikan Islam yang terdiri dari 8 sasaran program, yaitu:

1. Menguatnya sistem pendidikan yang berperspektif moderat.
2. Meningkatnya kualitas tenaga pendidik pada satuan pendidikan.
3. Meningkatnya partisipasi peserta didik pada satuan pendidikan.
4. Meningkatnya kualitas standar dan system penjaminan mutu pendidikan.
5. Meningkatnya kualitas PTKIN yang bereputasi internasional.
6. Meningkatnya kualitas lulusan PTKI yang diterima di dunia kerja.
7. Meningkatnya kualitas pemanfaatan penelitian.
8. Meningkatnya tata kelola organisasi Ditjen Pendidikan Islam yang efektif dan akuntabel.

Dari delapan sasaran program di atas, diturunkan menjadi sasaran kegiatan berserta indikator kegiatan yang mendampingi setiap sasaran kegiatan, agar capaian mutu dari rencana stategis dapat diukur dan di evaluasi ketercapaiannya.

Strategi dalam penguatan implementasi rencana strategi pada universitas adalah penguatan perencanaan kinerja, di mana tujuan dan sasaran sesuai dengan tugas

pokok Lembaga, mengaitkan program dan kegiatan dengan sasaran yang hendak dicapai termasuk rencana capaian pada akreditasi dan menselaraskan tujuan dengan Kementerian/Lembaga. Pengukuran kinerja dengan indikator relevan dan dapat diukur, dapat dievaluasi secara berkala dan hasil pengukuran kinerja dapat dipergunakan sebagai support data dalam peningkatan kinerja. Penguatan pada pelaporan kinerja yang focus pada realisasi pencapaian kinerja organisasi dengan menyampaikan keberhasilan dan permasalahan berserta analisisnya.

## Diskusi

Berdasarkan hasil temuan dalam dokumen tentang pola perencanaan, penyusunan rencana kerja anggaran, tujuan, serta pelaksanaan anggaran telah sesuai dengan teori kebijakan sebagaimana pendapat (Dunn, 2017) yang meliputi 3 (tiga) hal utama, yaitu: merumuskan masalah kebijakan, meramalkan alternatif kebijakan serta merekomendasikan penerapan kebijakan. Senada dengan hal tersebut, Michael & Kretovics (2008) menjelaskan tentang tingginya biaya pendidikan. Atas dasar inilah diperlukan berbagai rancangan kebijakan dalam upaya menjawab kebutuhan masyarakat terkait dengan pendidikan. Senada dengan pendapat tersebut, (Singgih & Rahmayanti, 2018) juga menemukan hasil bahwa faktor keuangan merupakan unsur utama maju atau mundurnya perguruan tinggi terutama dilihat dari sisi kualitas.

Pendidikan tinggi saat ini menghadapi tantangan yang mengharuskannya menaikkan tuntutan yang tinggi untuk mengembangkan model baru dan inovatif

untuk analisis strategis dan perencanaan yang bertujuan untuk membantu mengatasi hal-hal besar tentang tantangan dan memastikan keberlanjutan perguruan tinggi. Inovasinya harus meliputi ketiga mutu di atas yang melingkupi tri dharma perguruan tinggi, baik dharma pengajaran, dharma penelitian, serta dharma pengabdian kepada masyarakat (Hassanien, 2017). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dijabrkan dalam bentuk kuadran sebagai berikut:

**Tabel 1.** Ranah dan Tri Dharma Perguruan Tinggi

| Ranah  | Dharma Pengajaran | Dharma Penelitian | Dharma Pengabdian |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Mutu perencanaan sesuai dengan keperluan akreditasi internal dan eksternal (nasional, regional maupun internasional) | ✓                 | ✓                 | ✓                 |
| Mutu perencanaan sesuai dengan kaidah pembangunan tata kelola yang baik dan bersih                                   | ✓                 | ✓                 | ✓                 |
| Mutu perencanaan yang sesuai dengan kaidah perencanaan yang modern   | ✓                 | ✓                 | ✓                 |

Sumber: Panduan Perencanaan UIN Raden Mas Said Surakarta, 2022

Paparan di atas diperlukan sinkronisasi ketiganya dalam tingkatan implementasinya dengan harus mendasarkan pada lima komponen penting dalam perencanaan strategis di perguruan tinggi (Sagenmüller, 2018):

1. Pernyataan Misi: Pernyataan ini menggambarkan, dalam bahasa ringkas, mengapa lembaga itu ada dan apa yang ingin dicapai dalam operasional perguruan tinggi.
2. *Values*: Menjelaskan *value* apa saja yang dilembagakan oleh institusi dan bagaimana cara mereka mengimplementasikan *value* dalam kegiatannya.

3. Visi: Merupakan gambaran yang jelas lembaga tentang apa yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu.
4. *Goals* dan *objectives*: *Goals* mengandung arti pencapaian khusus; target tercapai dan "diperiksa". Suatu *objective* membantu menetapkan pencapaian umum.
5. Rencana Pelaksanaan: Mengubah tujuan dan sasaran menjadi rencana kerja adalah fungsi dari Rencana Pelaksanaan. Rencana pelaksanaan perlu direktif, jelas dan didokumentasikan.

Lima komponen penting tersebut memudahkan dalam mengartikulasikan institusional misi dan visi, membantu memprioritaskan sumber daya, dan mempromosikan fokus organisasi. Dalam perencanaan strategis menurut harus memuat beberapa hal yang penting. *Pertama*, tujuan pendaftaran dan inisiatif manajemen pendaftaran. *Kedua*, tujuan populasi mahasiswa, seperti persentase mahasiswa yang tinggal di kampus, pergeseran kategori mahasiswa, dan lain lain. *Ketiga*, program akademik baru, inisiatif pendidikan, perubahan pedagogi dan kebutuhan untuk mendukung fasilitas. *Keempat*, dampak perubahan dalam pendaftaran, program, atau jenis mahasiswa pada layanan dan fasilitas dukungan. *Kelima*, inisiatif program urusan kemahasiswaan. *Keenam*, perubahan tingkat kepegawaian dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan baik untuk staf akademik maupun non akademik, serta tujuan atau inisiatif dari rencana departemen atau divisi yang naik ke tingkat strategis atau institusional.

Implementasi perencanaan perguruan tinggi yang memenuhi kaidah di atas diperlukan penguatan kelembagaan LPM dalam

kerangka pencapaian mutu sesuai akreditasi nasional, regional, dan internasional. SPI dalam kerangka pencapaian mutu pertanggungjawaban keuangan sesuai dengan peraturan Kementerian Keuangan sesuai aspek audit internal dari Inspektorat Jenderal Kementerian dan aspek audit eksternal dari Badan Pengawas Keuangan (BPK), serta pemenuhan mutu perencanaan yang modern dilakukan oleh bagian perencanaan perguruan tinggi. Proses itu dapat dibuat tabel pada tabel 2.

**Tabel 2.** Kelembagaan Penelaahan Kegitan Tri Dharma Perguruan Tinggi

| Kelembagaan        | Dharma Pengajaran | Dharma Penelitian | Dharma Pengabdian |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| LPM                | √                 | √                 | √                 |
| SPI                | √                 | √                 | √                 |
| Bagian Perencanaan | √                 | √                 | √                 |

Sumber: Panduan Perencanaan UIN Raden Mas Said Surakarta, 2022

Ketiga dharma dan ketiga lembaga tersebut memiliki fungsi berbeda dan saling melengkapi dalam penelaahan dokumen perencanaan perguruan tinggi.

Tujuan menciptakan pola penganggaran terpadu di awali dengan bentuk dari tiga Lembaga seperti tergambar pada tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3.** Fungsi Kelembagaan dalam Penelaahan Kegitan Tri Dharma Perguruan Tinggi

| Kelembagaan        | Fungsi Review   |
|--------------------|---|
| LPM                | Review KAK dan RKA-KL dengan koridor Akreditasi Prodi dan Perguruan Tinggi serta regional dan internasional |
| SPI                | Review KAK dan RKA-KL dengan koridor pencapaian Renstra dan Koridor Audit Irjen dan BPK                     |
| Bagian Perencanaan | Review KAK dan RKA-KL dengan koridor Perturan Kementerian Keuangan  |

Sumber: Panduan Perencanaan UIN Raden Mas Said Surakarta, 2022

Penganggaran terpadu merupakan pengintegrasian seluruh proses perencanaan dan penganggaran agar tidak terjadi duplikasi dalam hal output

yang direncanakan maupun sisi anggaran. Prinsip keterpaduan anggaran meliputi:

1. Keterpaduan pengelolaan kegiatan.
2. Keterpaduan jenis belanja dalam satu kegiatan.
3. Keterpaduan antara unit kerja di lingkungan universitas.
4. Keterpaduan dengan program yang merupakan program dari Kementerian/ Lembaga.

Keselarasan antara dokumen perencanaan dapat dilihat dari keselarasan indikator kinerja yang terdapat dalam dalam dokumen-dokumen tersebut. Pada UIN Raden Mas Said Surakarta indikator kinerja yang dimuat dalam Rencana Kerja tersebut harus mendukung pencapaian indikator kinerja yang termuat dalam Rencana Strategis UIN Raden Mas Said. Dari data inilah sudah dapat di gambarkan sebaran borang akreditasinya karena dalam dokumen rencana strategis Lembaga selain sudah di selaraskan dengan rencana strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama diselaraskan juga dengan butir-butir dalam borang akreditasi perguruan tinggi dan akreditasi program studi. Hubungan dari dokumen perencanaan dan borang akreditasi tergambar dalam diagram model hubungan korelasi data di bawah ini.



**Gambar 7.** Hubungan data perencanaan dengan 9 kriteria akreditasi

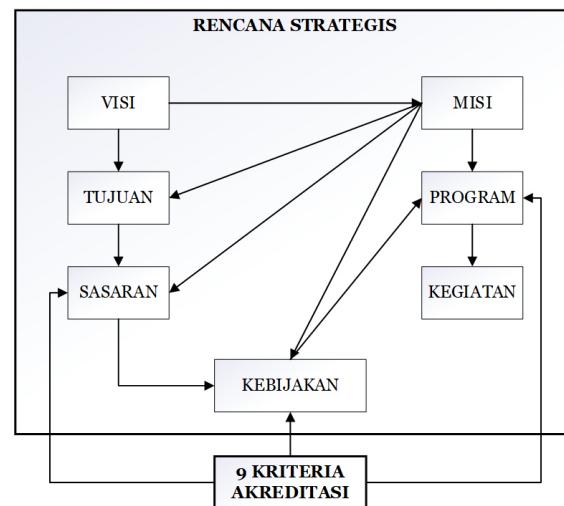
Gambar di atas menjelaskan proses identifikasi data perencanaan dengan standar dokumen akreditasi pada setiap aktivitas kegiatan (sub komponen) dengan

menghasilkan arsip dokumen pendukung akreditasi yang sudah terpisah dalam 3 katagori, yaitu jumlah dokumen pendukung akreditasi pada setiap standar, sebaran anggaran yang ada pada setiap standar akreditasi dan jumlah kegiatan pendukung akreditasi.

Dari arsip dokumen inilah dapat disusun berdasarkan aktivitas setiap kriteria standar akreditasi sehingga didapatkan 2 (dua) data yang dapat dipergunakan sebagai data pendukung dan data yang dapat dianalisa untuk kepentingan pengukuran setiap instrument kriteria standar akreditasi. Jumlah data dukung dan ketersediaan bukti fisik setiap kriteria akan menjadi aspek penunjang yang memiliki peran besar dalam pembuktian penilaian akreditasi pada setiap instrumen kriteria standar borang akreditasi. Selain itu bahwa setiap aktivitas kegiatan sudah memiliki anggaran maka dapat diperoleh himpunan data pada setiap instrumen yang ada dalam akreditasi, sehingga tidak perlu lagi memilah milah kegiatan untuk dapat membuat tabel sebaran anggaran pada setiap katagori standar borang akreditasinya.

Agar fungsi perencanaan dan anggaran selaras dengan peran rencana strategis dan kebutuhan pemenuhan standar nasional perguruan tinggi, maka kedepan perlu dilakukan tinjauan terhadap butir-butir instrumen sasaran program dan sasaran kinerja beserta dengan indikatornya untuk di selaraskan dengan standar dokumen pemenuhan standar nasional perguruan tinggi. Proses ini perlu peran kuat dari rektor selalu pimpinan tertinggi di universitas dalam mengawal kebijakan terkait penyelarasan Renstra dengan instrument standar nasional perguruan tinggi. Skema gabungan Renstra dan

standar nasional perguruan tinggi yang saling mempengaruhi antar komponen pendiri keduanya tergambar seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 8.** Hubungan antar komponen Renstra dan 9 kriteria akreditasi

Dengan penyelarasan dokumen ini akan di peroleh satu dokumen yang mengabungkan indikator dari standar nasional perguruan tinggi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sasaran program dan sasaran kegiatan dalam Renstra. Dokumen ini akan menjadi *guidline* masing-masing unit kerja menyusun program dan anggaran berdasarkan kebutuhan. Akan tetapi karena pengabungan dua instrumen besar menjadi satu kesatuan dokumen maka akan menghasilkan banyak indikator yang dalam pelaksanaan anggaran serta evaluasi dibutuhkan banyak waktu untuk menyusunnya. Semakin banyak indikator akan dapat memberikan informasi yang mendekati sempurna terhadap sebuah progress yang sudah di rencanakan, tetapi dibutuhkan banyak waktu untuk menyusun instrument tersebut menjadi parameter evaluasi.

Dengan banyaknya instrumen dan indikator yang tersedia dari dokumen hasil penyelarasan antara Renstra dan standar

nasional perguruan tinggi maka dibutuhkan program yang semakin mendasar dan mendekati kebutuhan di lapangan. Pola penyusunan perencanaan dan anggaran yang semula bersifat terpusat di rektorat tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan menjawab setiap indikator dan cara mencapai *output*-nya, maka dengan cara melimpahkan sebagain kewenangan di rektorat kepada unit kerja di lingkungan universitas merupakan salah satu solusi yang dapat memenuhi tuntutan saat ini. Dengan pola perencanaan dan anggaran yang desentralisasi dapat memancing gairah persaingan sehat antar unit kerja dalam rangka perbaikan dan pemenuhan standar nasional perguruan tinggi yang selaras dengan pemenuhan sasaran kegiatan dalam Renstra.

Proses migrasi pola perencanaan dari sentralisasi menjadi desentralisasi membutuhkan persiapan yang jelas, regulasi yang pasti dan kesiapaan sumber daya manusia yang cakap. Semua itu membutuhkan anggaran dalam pembentukannya, maka dalam rangka pembentukan regulasi, pendampingan dan upgrading sumber daya manusia di unit kerja di butuhkan keberpihakan anggaran untuk menatausahakan perencanaan dengan mekanisme desentralisasi.

Skema desentralisasi ini akan menghasilkan data sebaran anggaran dan sebaran kegiatan yang merupakan cara untuk mencapai sasaran program dan sasaran kegiatan baik di lingkungan universitas, fakultas, Lembaga, unit pelaksana teknis dan program studi. Data sebaran ini dapat diterjemahkan dalam bentuk pemenuhan kebutuhan dari masing masing kegiatan dan masing masing kriteria standar akreditasi.

Dengan sebaran data dan anggaran di rencana strategis dan akreditasi dapat dijadikan sumber data dan kajian perencanaan yang akan datang terkait alokasi kegiatan dan anggaran agar tercapai target perencanaannya secara merata dan sesuai dengan dokumen rencana kerja.

Ketercapaian sebuah perencanaan merupakan tanggungjawab bersama perlu dilakukan evaluasi dan singkronisasi data secara berkala agar dapat terjaga target perencanaannya pelaksanaan anggaran, dan pelaporan kegiatan. Dibutuhkan kedisiplinan dalam melakukan evaluasi berkala dan langkah langkah antisipasi terhadap ketidak tercapaian dari rencana yang ada, perbaikan dan revisi data merupakan langkah antisipatif yang dapat di pergunakan untuk menjaga konsistensi dari perencanaan yang sudah disepakati.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mengambil beberapa simpulan: *Pertama*, hasil yang dilakukan adalah sebuah kerangka kerja rencana strategis kebijakan perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi pada UIN Raden Mas Said Surakarta sehingga dengan kebijakan tersebut dapat mengetahui faktor-faktor penting yang diperlukan dalam mengembangkan kebijakan yang selaras dengan rencana strategis perguruan tinggi. *Kedua*, hasil wawancara terkait dengan kebijakan perencanaan berbasis standar nasional perguruan tinggi meliputi pola perencanaan yang meliputi: target pendapatan negara bukan pajak, distribusi pendapatan negara bukan pajak, estimasi BOPTN, distribusi BOPTN serta estimasi

Rupiah Murni, penyusunan rencana kerja anggaran, tujuan, serta pelaksanaan anggaran.

Berdasarkan data tersebut di atas, UIN Raden Mas Said Surakarta sudah membangun sebuah sistem perencanaan berbasis akreditasi yang dalam implementasinya sudah menyasar pada setiap Rupiah penganggaran menghasilkan data pendukung akreditasi, menjawab kebutuhan akreditasi dan menjalankan program berdasarkan penetapan kinerja yang bersumber dari rencana strategis. Dengan mempertimbangkan proses yang sudah berjalan maka tahapan selanjutnya Universitas perlu melihat dan melaksanakan evaluasi proses pelaksanaan perencanaan berbasis akreditasi ini dengan melihat kondisi saat ini terkait apa yang sudah dihasilkan, apa yang sudah terbentuk pada pola penganggaran dan pelaksanaan anggaran serta kondisi riil saat ini dari akibat implementasi perencanaan berbasis akreditasi. Tahapan ini dapat dimulai dengan melaksanakan evaluasi diri terkait implementasi perecanaan berbasis akreditasi ini berbasis unit pengelola program studi agar dapat di evaluasi dan direncanakan produk produk kebijakan dan regulasi pendamping pelaksanaan perencanaan berbasis akreditasi serta pemenuhan program program yang masih kurang dalam dukungan penganggarannya.

## Rekomendasi

Untuk menjawab kebutuhan dan langkah kongkrit yang harus dilakukan oleh universitas, maka saya mengusulkan rekomendasi dalam bentuk empat area penyempurnaan penerapan perencanaan

berbasis standar nasional perguruan tinggi terhadap penerapan *performance based planning* sebagai berikut:

*Area Pertama:* Review rencana strategis dengan penajaman pada indikator sasaran program dan indikator sasaran kegiatan yang dapat mengakomodir indikator pada setiap kriteria standar borang akreditasi dan jika didapatkan indikator pada kriteria borang akreditasi tidak dapat masuk dalam indikator sasaran program dan indikator sasaran kegiatan, maka dapat diletakan dalam Bab III: Arah kebijakan strategis, kerangka regulasi dan kerangka kelembagaan, bersama distingsi Lembaga yang akan menjadi bentuk dan ciri kas lembaga.

*Area Kedua:* Melakukan perubahan pola penyusunan perencanaan dan anggaran yang dikendalikan dan disusun oleh universitas secara sentralistik di ubah menjadi desentralisasi agar program dan anggaran dapat berbasis kebutuhan dilapangan dan menyentuh ranah teknis dengan menggunakan skala prioritas.

*Area Ketiga:* Redesain pola penyusunan perencanaan dan anggaran dengan melibatkan unit pengelola program studi dan gugus kendali mutu di masing masing fakultas sebagai unit pengusul program dan anggaran di lingkungan universitas, serta melibatkan penjaminan mutu dan pengawas internal sebagai mitra perencanaan dalam rangka pengawasan mutu perencanaan dan anggaran.

*Area Keempat:* Merancang dan Menyusun arsitektur kerangka pengawasan berkala agar rencana capaian indikator dapat di evaluasi dan selanjutnya di lakukan perbaikan untuk tujuan yang lebih baik.

## REFERENSI

- Anam, A. S., Supriadi, E., & Imron, A. (2022). “*Management Strategy of International Students in Higher Education State Islamic Religion*”. Dalam, *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 10, 265–274. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v10i0.9398>
- BAN-PT. (2008). *Buku II Standar dan Prosedur Akreditasi Program Studi Sarjana*.
- Peraturan BAN-PT Nomor 5 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan BAN-PT Nomor 1 Tahun 2020 tentang Mekanisme Akreditasi.
- Biswan, A. T., & Kusumo, D. P. P. (2021). “Penajaman Peran Penganggaran Sektor Publik Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian”. Dalam, *JAS: Jurnal Akuntansi Syariah*, 5(1), 58–77. <https://doi.org/10.46367/jas.v5i1.341>
- Dimyati, M., Fauzy, A., Chabib, L., Rafif, M. F., & Putra, A. S. (2020). “*Evaluation of Risbang Strengthening Program 2015-2019 for Development of Renstra Strengthening Structure 2020-2024*”. Dalam, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 448(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/448/1/012083>
- Dunn, W. N. (2017). *Public Policy Analysis an Integrated Approach*. Routledge.
- Effendi, A. N., Suswati, E., & ... (2021). “Analisis Good Governance Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) di Universitas Negeri Malang (UM)”. Dalam, ... | *E-Journal*, 56, 4–12. <http://jurnal.warta-pendidikan.com/ojs/index.php/WP/article/view/103>
- Hassanien, M. A. (2017). “*Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model*”. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 23(2), 1–11.
- Hunter, F. (2013). “*The Importance of Strategic Planning in Higher Education*”. Dalam, *Policy & Strategy*. <https://www.eaie.org/blog/the-importance-of-strategic-planning-in-higher-education.html>
- Ilyas, S., Dzaky, T. H., Abdurohman, M. Z., Ar, R., & Sukma, R. (2021). “*Research Article A Review : The Influence of Participation Budgeting Toward Organization Behavior Factors Supriyanto Ilyas \*, Tri Hadyannur Dzaky , Muhammad Zulfikar Abdurohman, Jeremy Christian*”. Dalam, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 734–739.
- Inga, E., Inga, J., Cárdenas, J., & Cárdenas, J. (2021). “*Planning and Strategic Management of Higher Education Considering the Vision of Latin-America*”. Dalam, *Education Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/educsci11040188>
- Lessy, D., Riaddin, D., Supriadi, N., & Sehuwaky, N. (2022). “Implementasi Akreditasi Program Studi Berbasis 9 Kriteria Menuju Peringkat Unggul (Studi Kasus di Program Studi Pendidikan Matematika IAIN Ambon dan Program Studi Pendidikan Matematika UIN Raden Intan Lampung)”. Dalam, *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 14–33. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v6i1.24521>

- Michael, S. O., & Kretovics, M. A. (2008). *Financing Higher Education in a Global Market (Higher Education Series)*. Algora Publishing.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data Analysis* (3 (ed.). Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- Ratag, W. A., Kumenaung, A. G., & Engka, D. S. M. (2019). "Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran di Lingkungan Universitas Sam Ratulangi". Dalam, *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, 20(3), 78–91.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Riduan. (2010). *Dasar-dasar Statistika*. Alfabeta.
- Sagenmüller, I. (2018). *How Strategic Planning Helps Higher Education Accreditation*. U Planner.
- Sayadi, M. H. (2021). "Apbn 2020: Analisis Kinerja Pendapatan Negara Selama Pandemi Covid-19". Dalam, *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perpendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 6(2), 159–171. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i2.269>
- Singgih, M. L., & Rahmayanti. (2018). "Factors that Affect Quality of Education at University". Dalam, *Proceedings of National Seminar on Industrial Engineering*, 133–141.
- Tim Penyusun KBBI. (2016). *Akreditasi - KBBI Daring*. Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/akreditasi>
- Usman, A. T., Wasliman, I., Nurjaman, U., & Fatkhullah, F. K. (2022). "Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus UMTAS Tasikmalaya dan IPI Garut)". Dalam, *Edukasi Islam: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(01), 1471–1492. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.3023>
- Wijayanti, A., & Selawati, B. A. (2020). "Perbaikan Kebijakan Tata Kelola Perguruan Tinggi Kedinasan". Dalam, *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 6(1), 73–91. <https://doi.org/10.32697/integritas.v6i1.583>
- Zechlin, L. (2010). "Strategic Planning in Higher Education". Dalam, *International Encyclopedia of Education*, 4, 256–263.