

## RINGKASAN

Proses penyusunan program kerja dan anggaran mempunyai pengaruh terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban, karena program kerja dan anggaran mencerminkan apa yang ingin dicapai oleh manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK. Pengaruh terhadap perilaku ini semakain kuat manakala program kerja dan anggaran digunakan sebagai alat dalam mengukur kinerja aktual manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala dan dikaitkan dengan *reward & punishment*.

Tujuan dari penelitian disini adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam dampak proses penyusunan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban dan penentuan *Key Performance Indicators* manajer pusat pertanggung jawaban yang ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa proses pengajuan anggaran yang bersifat *bottom up* berdampak positif pada perilaku yaitu dapat meningkatkan harga diri, menimbulkan rasa kebersamaan antar manajer pusat pertanggung jawaban. Sedangkan proses penetapan yang langsung ditetapkan manajemen puncak tidak akan berdampak negatif pada perilaku manajer pusat pertanggung jawaban manakala program kerja dan anggaran yang ditetapkan sesuai dengan yang diharapkan atau terdapat keadilan distributif, demikian sebaliknya. Sedangkan tidak diberikannya penjelasan oleh manajemen puncak atas persetujuan program kerja yang tidak sesuai dengan yang diajukan telah menimbulkan rasa ketidakadilan prosedural sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman dan melemahnya komitmen dalam penyelesaian pekerjaan. Penilaian kinerja keuangan melalui analisis varians belum mencerminkan kinerja yang sesungguhnya dari manajer pusat pertanggung jawaban. Disamping itu penilaian kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan dan kurang memperhatikan aspek yang lain akan berdampak pada perilaku manajer pusat pertanggung jawaban. Mereka hanya akan berfikir untuk kepentingan jangka pendek dan enggan untuk melakukan inovasi – inovasi yang berkelanjutan yang sangat diperlukan untuk pengembangan PTS “X”. Penilaian kinerja yang tidak dikaitkan dengan pemberian *reward & punishment* akan berdampak pada perilaku manajer pusat pertanggung jawaban yaitu mereka kurang bekerja secara maksimal dan menimbulkan rasa putus asa.

Dalam rangka mendorong perilaku yang positif dari manajer pusat pertanggung jawaban dalam maka dalam proses pengajuan program kerja dan anggaran tetap menggunakan pendekatan *bottom up*. Sedangkan untuk proses penetapan program kerja dan anggaran, sebelum menjadi nota persetujuan hendaknya dikomunikasikan terlebih dahulu dengan pimpinan PTS “X” sehingga timbul kesepahaman. Dalam penilaian kinerja hendaknya tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan tetapi juga non keuangan. Untuk penentuan dapat digunakan konsep *Balanced Scorecard*. Agar penilaian kinerja didukung oleh seluruh manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK maka mereka harus dilibatkan dalam proses penetapannya dan dikaitkan dengan *reward & punishment*.

## SUMMARY

The planing and budgeting processes have an impact on the behavior of responsibility center manager, since it represents what to be achieved by the manager. The impact will be stronger and stroger as the planning and budgeting is used as a tool to measure the responsibility center manager's performance, as well as their reward and punishment.

Objective of this study wa to find out further the impact of planning and budgeting processes and the performance measure on the behavior and the key performance indicator determination of the responsibility center manager based on both financial and non-financial aspects.

The study showed that the bottom up type of budgeting yielded positive impact on behavior, such as increment of dignity and togetherness sense between the responsibility center managers. On the other hand, budgeting determined by top management showed negative impact as the planning and budgeting implemented not as planned, or there was an unfair distribution. Furthermore, when there was no explanation to the unapproved program by the top management, caused the feeling of procedural unfairness. As consequent, it caused misunderstanding as well as lower commitment to execute and finalize the program. Financial performance measurement with variants analysis was not show the real performance of responsibility center managers. The managers would just think of the short term plan and reluctant to make continuous innovations for the development of the private university "X". The performance of the responsibility center manager and caused frustration within the managers.

In order to improve positive behavior of the manager, the planning and budgeting processes should use the bottom up approach. During the submission of the planning and budgeting and before approving the final planning and budgeting, it would be better to communicate the plan with the top management of the private university "X". This step is to avoid misunderstanding between the top management and the responsibility center managers. Furthermore, the performance measurement should base on either financial or non-financial aspects. In this case Balanced Scorecard concepts can be employed. In addition, to make the performance measure will be supported by all managers, the manager should be involved in the performance formulation and the reward & punishment should be related to the performance.