

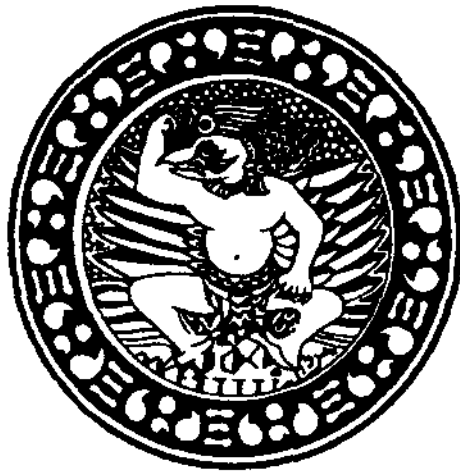
Handwritten: 2/12
Tdk Seleksi

TESIS

**SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DAN
PENENTUAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*
DENGAN KONSEP BSC DITINJAU DARI ASPEK PERILAKU
STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA "X" Di
SURABAYA**

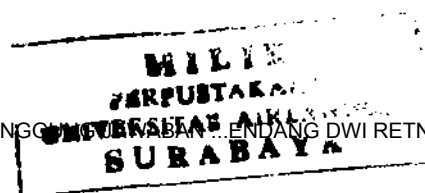
Handwritten: TEA 09/08

Handwritten: Ret
S



Endang Dwi Retnani
NIM 090114430 M

**Program Magister Akuntansi
Pasca Sarjana
Universitas Airlangga
2005**



TESIS

**SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DAN
PENENTUAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*
DENGAN KONSEP BSC DITINJAU DARI ASPEK PERILAKU
STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA "X" Di
SURABAYA**

Oleh:

Endang Dwi Retnani

NIM 090114430 M

**Program Magister Akuntansi
Pasca Sarjana
Universitas Airlangga
2005**

**SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DAN
PENENTUAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*
DENGAN KONSEP BSC DITINJAU DARI ASPEK PERILAKU
STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA "X" Di
SURABAYA**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Akuntansi
Pada Program Pascasarjana

Oleh:
Endang Dwi Retnani
NIM 090114430 M

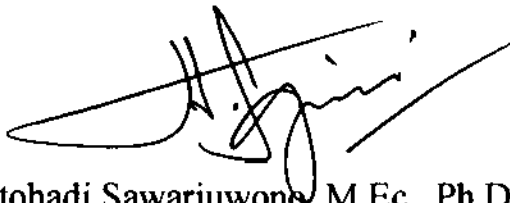
**Program Magister Akuntansi
Pasca Sarjana
Universitas Airlangga
2005**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 21 MARET 2005

Oleh

Pembimbing Ketua



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak
NIP. 131 123 695

Pembimbing

Drs. Djoko Dewantoro, M.Si., Ak
NIP. 131 569 386

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Program Pascasarjana
Universitas Airlangga



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph. D., Ak
NIP. 131 123 695

Halaman Telah Diuji

PENETAPAN PANITIA PENGUJI

**Telah diuji pada
Tanggal 13 Mei 2005**

Panitia Penguji tesis :

Ketua : Drs. M.Suyunus,MAFIS.,Ak

Anggota :

- 1. Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak.**
- 2. Drs. Djoko Dewantoro, M.Si., Ak.**
- 3. Drs. Djoni Budihardjo, M.Si.**
- 4. Dra. Wiwik Dianawati, M.Si., Ak.**
- 5. Dr. Dian Agustia, M.Si., Ak.**

UCAPAN TERIMAKASIH

Pertama - tama saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terimakasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec.,Ph.D.,AK, Dosen Pembimbing Ketua dan Drs. Djoko Dewantoro, M.Si.,AK, Dosen Pembimbing yang penuh dedikasi dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran sejak awal penyusunan tesis ini hingga selesai.

Saya ucapkan terimakasih sebesar - besarnya kepada Pengurus Badan Pembina dan Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti studi lanjut di progam pasca sarjana Universitas Airlangga.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankan saya mengucapkan terimakasih yang sebesar - besarnya kepada :

1. Direktur Progam Pascasarjana atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan progam Magister Akuntansi.
2. Ketua Progam studi Magister Akuntansi, Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D.,Ak atas dorongan dan saran dalam penyelesaian tesis ini.
3. Para Pengajar dan Penguji Progam Studi Magister Akuntansi atas ilmu yang diberikan dan masukan yang sangat berharga.

4. Para staf program pasca sarjana, khususnya mbak Riska, Mbak Susi , mbak Titik, mas Puji yang telah memberikan pelayanan administrasi akademik dengan baik dan ramah.
5. Pimpinan dan para Kepala Unit Satuan Kerja (USK) PTS “X”, yang telah bersedia membantu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian dan segala bantuan informasi yang telah diberikan.
6. Almarhum bapak/ibu Moekadi tercinta yang telah mendidik dan membesarkan saya dengan penuh pengorbanan dan kasih sayang hingga berhasil dalam studi. Juga ibu mertua dan almarhum bapak mertua saya bapak Roestam, yang selalu membimbing dan mendoakan saya.
7. Kakak - kakak tersayang yang atas semangat dan dorongannya hingga tesis ini. selesai.
8. Staf Badan Pembina PTS “X”, terimakasih atas dorongan dan bantuannya.
9. Terimakasih atas bantuan dan dorongan teman – teman kuliah di program studi magister akuntansi, saya akan merindukan kalian.

Secara khusus saya sampaikan terimakasih kepada suami tercinta mas Koko dan kedua anakku Adi dan Nadhila. Terimakasih atas pengorbanan, dorongan dan doanya selama ini. Kalian merupakan rahmat dari Allah Swt yang tak ternilai bagi saya.

Akhirnya saya ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah membantu selama pendidikan dan penyelesaian tesis ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan anda. Amin.

Penulis.

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 semakin 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 planning 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 stronger 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 was 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.

ABSTRACT

Responsibility Accounting System and Key Performance Indicator formulation using Balanced Scorecard (BSC) with taking into consideration behavior aspects.

Objective of this study was to find out further the impact of planning and budgeting processes and performance measurement on the behavior as well as key performance indicator measurement of responsibility center manager based on Balanced Scorecard concept. Method used in this study was qualitative research approach. The method was chosen, since it was necessary to explore opinions, responses and actions, as well as suggestions for future improvement of private university "X" that were questioned to the responsibility center managers during the determination of the planning and budgeting of the private university "X". Performance measurement employed in the private university "X" was also included in the study. Therefore, the appropriate study for the above purpose was the qualitative approach one.

The result of the first study showed that planning and budgeting submission processes with a bottom up or participative approach influenced the behavior of the responsibility center manager, that was to develop their appreciation and togetherness feeling, so that their commitment was developed to execute the approved planning and budgeting program.

Secondly, in the case the responsibility center managers were not involved during the determination of planning and budgeting which was directly defined by the top management; it did not yield a negative impact to the behavior of the responsibility center managers as far as the approved program fulfilled their expectations. However, when the approved program came from the top management, it might cause a negative behavior impact; such as they would not work with their optimum capacity.

Thirdly, the financial performance that using variants analysis to compare between budget and its realization could not reveal the real performance of the responsibility center managers. This condition might cause misjudgment by the top management and it yielded negative impact; that was a frustration feeling of the responsibility center managers who really worked as planned. Besides, the performance measurement that taken emphasis on the financial aspect and less considered the non-financial one affected the behavior of the responsibility center managers by thinking just short term purposes and reluctant to make any innovations.

Fourthly, the performance measurement which was not followed by granting reward & punishment, affected the behavior of the responsibility center managers who by no hard work and reluctant to make any innovations.

The fifth result showed that by following steps suggested in the Balanced Scorecard, it could be able to define the key performance indicators of the responsibility center managers with taking into consideration either financial or non-financial aspects.

The conclusion of the study is that the planning and budgeting processes and financial performance measurement have an influence on the behavior of the responsibility center managers.

Key word : Budgeting, financial performance, Balanced Scorecard, Key performance Indicators, reward & punishment

DAFTAR ISI

	Hal
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Persyaratan gelar.....	iii
Persetujuan.....	iv
Penetapan panitia penguji.....	v
Ucapan terimakasih.....	vi
Ringkasan	viii
Summary	ix
Abstrak.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah/Fokus Kajian	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Aspek Perilaku Dari Anggaran.....	11
2.2. Proses Penyusunan Anggaran dan Revisi Anggaran dalam Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	13
2.3. Pengaruh Partisipasi , Persepsi Keadilan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja.....	20
2.4. Penilaian Kinerja Varians dan Perilaku.....	24
2.5. Paradigma Baru Pengembangan Perguruan Tinggi.....	28
2.6. Visi dan Misi Perguruan Tinggi.....	31
2.7. Peranan Balanced Scorecard (BSC) dalam Proses Penyusunan Program Kerja dan Anggaran.....	34
2.8. Pengukuran Kinerja Melalui Konsep Balanced Scorecard.....	41
2.9. Developing Key Measures in Balanced Scorecard (BSC).....	45
2.10 Dampak Penilaian Kinerja – Balance Scorecard Pada Perilaku.....	53
2.11. Proposisi Penelitian.....	54
BAB 3. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	56
BAB 4. METODOLOGI PENELITIAN	63
4.1. Metode Penelitian.....	63
4.2. Unit Analisis	64
4.3. Penentuan Informan Kunci	65
4.4. Tahap Penelitian	66
4.4.1. Tahap Orientasi	67
4.4.2. Tahap Eksplorasi	67
4.4.3. Analisis Data dan Interpretasi	71
4.4.3.1. Reduksi Data.....	71
4.4.3.2. Display Data.....	71
4.4.3.3. Verifikasi.....	72
4.4.3.4. Analisis dan Kesimpulan.....	72
4.4.4. Keabsahan data (Validitas dan Reabilitas).....	72

4.4.4.1.	Standar Kredibilitas.....	73
4.4.4.2.	Standar Transferabilitas.....	74
4.4.4.3.	Standar Depandibilitas	74
4.4.4.4.	Standar Konfirmabilitas	74
BAB 5.	ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
5.1.	Gambaran Umum	75
5.2.	Hasil Penelitian	78
5.2.1.	Hasil Wawancara	78
5.2.2.	Hasil Dokumentasi	79
5.2.3.	Hasil Observasi	79
5.3.	Analisis dan Pembahasan	82
5.3.1.	Dampak Proses Pengajuan Program Kerja dan Anggaran Terhadap Perilaku Pimpinan USK di PTS "X".....	82
5.3.2.	Dampak Proses Penetapan Program Kerja dan Anggaran Terhadap Perilaku Pimpinan IUSK di PTS "X".....	91
5.3.3.	Dampak Penilaian Kinerja Keuangan Terhadap Perilaku Pimpinan USK di PTS "X"	95
5.3.4.	Dampak Reward/Punishment Terhadap Perilaku Pimpinan USK di PTS "X".....	101
5.3.5.	Penentuan <i>Key Performancen Indicators</i> USK di PTS "X"	103
5.3.5.1.	Menentukan <i>Strategy Goal Perspective</i> PTS "X"	109
5.3.5.2.	Menentukan <i>Strategy Map</i> PTS "X".....	112
5.3.5.3.	Menentukan <i>Strategic Management Goals</i> PTS "X".....	113
5.3.5.4.	Menentukan <i>Strategic Management Scorecard</i> PTS "X".....	114
5.3.5.5.	Menentukan <i>Strategic Academic Scorecard</i> PTS "X".....	124
5.4.	Implikasi Manajerial	132
BAB 6.	PENUTUP	137
6.1.	Kesimpulan	137
6.2.	Keterbatasan dan Peluang penelitian	141
6.3.	Saran	142
	DAFTAR PUSTAKA	146
	LAMPIRAN	149

DAFTAR TABEL

Tabel - 2.1.	Strategic Management Scorecard - Financial Perspective	48
Tabel - 2.2.	Strategic Management Scorecard - Stakeholders Satisfaction Perspective	49
Tabel - 2.3.	Strategic Management Scorecard - Internal Processes Perspective	50
Tabel - 2.4.	Strategic Management Scorecard - Innovation	51
Tabel - 5.1.	Pengajuan, Persetujuan, Realisasi Program Kerja dan Anggaran Pendapatan Tahun 2003/2004	87
Tabel - 5.2.	Pengajuan, Persetujuan, Realisasi Program Kerja dan Anggaran Biaya Tahun 2003/2004	87
Tabel - 5.3.	Pengajuan, Persetujuan, Realisasi Program Kerja dan Anggaran Biaya	88
Tabel - 5.4.	Pengajuan, Persetujuan, Realisasi Program Kerja dan Anggaran Pendapatan dan Biaya Tahun 2003/200	88
Tabel - 5.5	Financial Perspective – PTS “X”	120
Tabel - 5.6	Student Satisfaction Perspective - PTS “X”	122
Tabel - 5.7.	Internal Process Perspective PTS “X”	126
Tabel - 5.8.	Learning and Growth Perspective PTS “X”	128
Tabel - 5.9.	Academic Scorecard – Internal Process Perspective	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar - 2.1.	Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran	17
Gambar -2.2.	The Source of Value Has Shifted From Tangible to Intangible Assets	35
Gambar - 2.3.	BSC sebagai Framwork bagi Strategic Management Sytem	38
Gambar - 2.4.	Quality Framework of a Higher Education System	39
Gambar - 5.1.	Aspek - Aspek Kinerja dalam Konsep Balanced Scorecard	108
Gambar - 5.2.	Peta Strategi (Strategy Map) PTS “X”	112

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sistem akuntansi secara intensional, memotivasi dan mengendalikan perilaku individu. Pengaruh ini secara substansial mengatribusikan peran evaluasi kinerja (*performance*) yang diperankan oleh sistem akuntansi internal yaitu sistem akuntansi pertanggung jawaban. Menurut Siegel & Marconi (1989 : 96), akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem yang biasa digunakan untuk menggambarkan sistem akuntansi mengenai perencanaan, pengukuran dan penilaian kinerja sepanjang garis pertanggung jawaban operasional.

Akuntansi pertanggung jawaban menyediakan umpan balik periodik bagi manajer pusat pertanggungjawaban tentang keberhasilan mereka mencapai tujuan khusus yaitu dengan melakukan analisis varian. Menurut Emsley (2000), analisis varian dicari untuk memahami perbedaan antara realisasi *performance* dengan beberapa anggaran atau suatu yang ditargetkan, dan hal ini merupakan hal yang penting sebagai bentuk umpan balik dari organisasi. Seperti yang disebutkan dalam laporan akuntabilitas kinerja pemerintah (LAN, 2000: 3), bahwa dalam rangka mewujudkan pertanggung jawaban keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, maka suatu organisasi perlu mengembangkan suatu sistem pertanggung jawaban. Disamping itu dalam LAN, (2000:3) juga disebutkan bahwa agar tujuan dari sistem pertanggung jawaban yaitu untuk menyampaikan atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif (akuntabilitas) suatu organisasi kepada pihak yang

memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta pertanggung jawaban maka perlu disusun suatu perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja. Untuk itu langkah pertama yang harus dilakukan adalah menyusun anggaran.

Manajemen perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan. Dalam penyusunan anggaran tersebut top manajer perlu melibatkan bawahan, agar anggaran yang disusun dapat merepresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota. Disamping itu partisipasi bawahan diperlukan dalam penyusunan anggaran, karena dengan partisipasi tersebut konflik antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi. Dalam tulisan Ferris dan Haskins (1988), menyebutkan bahwa beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dengan anggaran telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya oleh Argyris, (1952). Dalam penelitiannya, Argyris (1952) mengobservasi penyusunan anggaran pada empat perusahaan manufaktur berskala menengah, menemukan dampak anggaran terhadap sikap dan perilaku disfungsi. Misal, anggaran yang terlalu menekan cenderung akan menimbulkan sikap agresif dari para pekerja (bawahan) terhadap manajemen (atasan) dan menyebabkan ketegangan yang akan menyebabkan in efisiensi bagi perusahaan. Hal ini terjadi karena anggaran yang ditetapkan yang disusun berdasarkan angka standar akan digunakan oleh manajemen dalam penilaian kinerja mereka.

Dampak perilaku disfungsi berkaitan dengan anggaran yang memperburuk *performance* individu yang dinilai juga diteliti oleh Stedry (1960), Becker dan Green (1960), Hofstede (1967) dan Hopwood (1972). Dalam

penelitiannya mereka menemukan bahwa manajer yang dievaluasi berdasarkan pencapaian anggaran jangka pendek cenderung memanipulasi data - data laporan akuntansi, mempunyai hubungan yang kurang harmonis dengan para kolega, dan menunjukkan ketegangan hubungan pekerjaan yang tinggi, demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian ini secara konsisten didukung oleh Ferris dan Haskins, (1988).

Oleh karena itu agar perusahaan dapat mempertahankan iklim organisasi yang efektif maka perlu melakukan *empowerment* (pemberdayaan) sumberdaya manusia melalui partisipasi karyawan, seperti yang disampaikan oleh Khan & Worldwide (1997), Caudron (1995), Luthans (1995) & Sweltz et al.(1997) dalam Junaedi (2000). Oleh karena itu manajemen perlu mendorong karyawan untuk menemukan cara meningkatkan kinerja pekerjaannya secara individu, departemen dan organisasi secara keseluruhan, yaitu dengan melibatkan karyawan untuk menentukan pengukuran terhadap peningkatan kinerjanya sehingga karyawan dapat melakukan pengendalian.

Khan & Worldwide (1997) dalam Junaidi (2000) juga menyebutkan bahwa kesuksesan perusahaan dalam memberdayakan karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan, mengembangkan sikap dengan memberikan tanggung jawab dan otoritas dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaannya. Pemberdayaan ini hendaknya dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh organisasi supaya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan lini, meningkatkan produktivitas para manajer, serta produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian dapat kita lihat bahwa keterlibatan karyawan (manajer pusat pertanggung jawaban) dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran serta evaluasi penilaian kinerja merupakan faktor kritis bagi suatu organisasi yang efektif dan efisien. Hal ini karena proses tersebut sangat mempengaruhi sikap perilaku yang dapat merugikan perusahaan. Demikian pula bagi perguruan tinggi swasta (PTS) "X".

Perguruan tinggi swasta (PTS) "X" merupakan organisasi *quasi non profit entities* yang bergerak dibidang jasa pendidikan mempunyai tanggung jawab sosial kepada masyarakat, karena dana yang diperoleh baik untuk kegiatan operasional maupun investasi berasal dari pengguna jasa pendidikan yaitu mahasiswa dan sumbangan baik dari pemerintah maupun pihak lain. Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban, PTS "X" membentuk pusat-pusat pertanggung jawaban yang disebut dengan Unit Satuan Kerja (USK). Setiap pusat pertanggung jawaban atau U.S.K. dikepalai oleh seorang manajer atau kepala U.S.K. Masing-masing kepala USK bertanggung jawab atas unit yang dipimpinya.

Sebagai konsekuensi atas diterapkannya sistem akuntansi pertanggung jawaban maka manajemen puncak yaitu badan pembina PTS "X" menyusun suatu prosedur pengajuan program kerja dan anggaran pusat-pusat pertanggung jawaban atau USK di PTS "X". Dari prosedur penyusunan program kerja dan anggaran dapat diketahui bahwa dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran, manajemen puncak menggunakan anggaran partisipatif yaitu dengan proses pengajuan sistem *bottom up*. Keterlibatan manajer pusat pertanggung jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK) diperlukan karena para manajer pusat pertanggung

jawaban atau para kepala USK dianggap yang lebih mengetahui program kerja dan anggaran untuk USK yang dipimpinnya. Dengan demikian sistem penyusunan anggaran partisipasi ini akan mempengaruhi perilaku atau tindakan para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam merencanakan dan mencapai program kerja dan anggaran untuk USK yang mereka pimpin.

Program kerja dan anggaran yang diajukan oleh setiap manajer pusat pertanggung jawaban atau USK akan menjadi bahan pertimbangan manajemen puncak dalam penetapan nota persetujuan program kerja dan anggaran yang kelak akan digunakan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban atau USK. Apabila dalam pengajuan program kerja dan anggaran bersifat partisipatif, maka dalam pelaksanaan proses penetapan program kerja dan anggaran pusat-pusat pertanggung jawaban atau USK langsung dilakukan oleh manajemen puncak dengan pertimbangan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki. Dengan penetapan yang seperti ini dapat mempengaruhi perilaku para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK. Artinya jika ketetapan program kerja dan anggaran sesuai dengan yang diharapkan maka akan menimbulkan perilaku yang positif dan dapat memotivasi para manajer pusat pertanggung jawaban atau USK untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika program kerja dan anggaran yang ditetapkan tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat menimbulkan perilaku yang negatif dan hal tersebut dapat mengurangi motivasi para manajer pusat pertanggung jawaban atau USK dalam meningkatkan kinerjanya.

Menjelang akhir periode kegiatan yaitu bulan Mei - Juni dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program kerja dan anggaran periode berjalan dan

hasil dari evaluasi disini digunakan oleh manajemen puncak sebagai salah satu dasar dalam penilaian kinerja para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK. Karena penilaian kinerja diukur oleh manajemen puncak berdasarkan pencapaian anggaran yang telah ditetapkan atau dengan membandingkan anggaran dengan realisasi (kinerja keuangan), maka dapat menimbulkan perilaku disfungsional yaitu para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam menyusun program kerja cenderung berorientasi jangka pendek dan kurang memperhatikan tujuan jangka panjang organisasi (PTS "X"). Di satu sisi ada pengajuan program kerja yang menurut manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK mempunyai dampak positif untuk pengembangan PTS "X", tetapi tidak diajukan karena secara finansial atau keuangan kurang menguntungkan sehingga mereka khawatir tidak didukung manajemen puncak. Bila hal tersebut berlanjut maka akan merugikan bagi pengembangan PTS "X" kedepan.

Kelemahan lain dari pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan adalah ketidak mampuannya mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta – harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Bahkan Kaplan dan Norton (1996 b : 104) menambahkan bahwa kinerja keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Disamping itu dalam paradigma baru perguruan tinggi yang dituangkan dalam pokok pemikiran KPPT – JP III Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Di Indonesia, salah satunya menyebutkan bahwa hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan..Untuk mencapai hal

tersebut, PTS "X" mempunyai visi dan misi yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi dan program PTS "X". Visi, misi dan strategi serta program kerja Institusi yaitu PTS "X", untuk selanjutnya digunakan oleh manajer pusat pertanggung jawaban atau USK sebagai dasar dalam menyusun program kerja dan anggaran pusat pertanggung jawaban atau USK yang dipimpinnya. Namun dalam pelaksanaannya hal tersebut belum dilakukan oleh manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja PTS "X".

Untuk mendorong agar para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan untuk mendorong perilaku yang positif maka diperlukan suatu pengukuran kinerja, tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga kegiatan (operasional). Pengukuran kinerja dimaksudkan disini adalah suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi (LAN, 2003:4). Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberi gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Jadi indikator kinerja atau *Key Performance Indicators* disini tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan tetapi juga non keuangan yaitu *customer perspective*, *internal business process* dan *learning & growth perspective*. Sedangkan sistem yang dapat digunakan sebagai alat dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran serta identifikasi "*Key Performance Indicators*" adalah sistem *Balanced Scorecard*. (BSC) seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996). BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan

kinerja keuangan, BSC juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Disamping itu BSC bukan hanya sekedar sebagai alat pengukur kinerja suatu perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi.

1.2. Rumusan Masalah / Fokus Kajian

Dari latar belakang tersebut diatas maka yang menjadi rumusan masalah atau fokus kajian adalah :

1. Bagaimana dampak proses pengajuan dan penetapan program kerja dan anggaran terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) di perguruan tinggi swasta (PTS) “X” ?
2. Bagaimana dampak penilaian kinerja keuangan dan pemberian *rewards & punishment* terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) di perguruan tinggi swasta (PTS) “X” ?
3. Bagaimana konsep Balanced Scorecard (BSC) dapat digunakan dalam penentuan *Key Performace Indicators* pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) “X” ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk meneliti secara lebih mendalam dampak kebijakan proses penyusunan dan penetapan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja keuangan terhadap perilaku para manajer pusat pertanggung

jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK) di perguruan tinggi swasta (PTS)
“X”.

2. Untuk memberikan suatu rekomendasi mengenai *Key Performance Indicators* untuk manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) di perguruan tinggi swasta (PTS) “X” berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan, sebagai berikut :

1. Perguruan tinggi swasta (PTS) “X”, sebagai masukan terutama bagi manajemen puncak dalam mengambil kebijakan mengenai proses pengajuan dan penetapan program kerja dan anggaran serta penentuan *Key Performance Indicators* bagi para manajer pusat pertanggung jawaban atau manajer Unit Satuan Kerja (USK), agar dapat meminimalisir perilaku yang negatif dan mendorong perilaku yang positif dari pimpinan Unit Satuan Kerja (USK).
2. Perguruan Tinggi Lain, sebagai tambahan informasi dalam menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan proses penyusunan anggaran dan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Akademisi dan peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan acuan untuk penelitian-penelitian berikutnya

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

1. Dalam penelitian ini penulis membatasi pembahasan pada dampak dari proses pengajuan dan penetapan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja yang diterapkan di perguruan tinggi swasta (PTS) "X" terhadap perilaku para manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK). Perilaku disini lebih difokuskan pada sikap dan tindakan yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggung jawaban dalam menyikapi proses pengajuan dan penetapan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja yang diterapkan.
2. Dalam mengidentifikasi *Key Performanc Indicators* untuk manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK), penulis menggunakan konsep *Balanced Scorecard for Higher Education* oleh Marmen (2003). Identifikasi *Key Performance Indicators* disini merupakan hasil diskusi dari para manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) dan pimpinan perguruan tinggi swasta (PTS) "X". Jadi penulis tidak mendesain sistem BSC di PTS "X", karena untuk mendesain suatu sistem BSC harus dilakukan oleh suatu team khusus baik dari PTS "X" maupun dari manajemen puncak (badan pembina perguruan tinggi) dan untuk proses desain sampai penerapan diperlukan waktu satu tahun , Marmen (2003).

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA.

2.1. Aspek Perilaku dari anggaran.

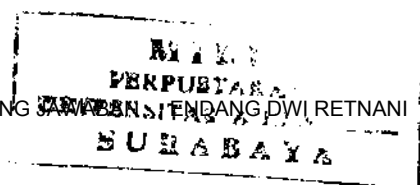
Siegel dan Marconi (1989 : 121), mengatakan bahwa aspek-aspek perilaku dalam proses penyusunan anggaran pendapatan dan biaya, menunjukkan perilaku manusia dalam proses persiapan-persiapan anggaran dan perilaku manusia yang disebabkan jika orang mencoba untuk hidup dengan anggaran. Anggaran mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku manusia. Anggaran mengatakan pada orang apa yang diharapkan dari mereka dan kapan hal itu seharusnya menjadi hak mereka .

Menurut Hansen dan Mowen (2003 : 299), anggaran sering kali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer. Bonus-bonus, kenaikan gaji, dan promosi, semuanya dipengaruhi oleh kemampuan manajer untuk mencapai atau memenuhi tujuan-tujuan yang dianggarkan. Karena status keuangan dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi oleh kinerja aktual para manajer yaitu tercapai tidaknya suatu target yang dianggarkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku. Pengaruh disini dapat bersifat positif dan negatif. Perilaku yang positif muncul ketika tujuan individu manajer digabungkan dengan tujuan organisasi dan manajer memiliki dorongan untuk mencapainya. Penggabungan tujuan manajerial dengan tujuan organisasi sering disebut sebagai kesesuaian tujuan (*goal congruence*). Sebaliknya, jika anggaran tersebut diadministrasi tidak benar, reaksi manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK akan negatif yaitu menimbulkan perilaku negatif atau disfungsional.

Perilaku negatif atau disfungsiional dapat dilakukan dengan berbagai cara, tapi seluruh efeknya akan menghalangi tujuan organisasi dan hal - hal yang dilakukan dengan berbagai cara, tapi seluruh efeknya akan menghalangi tujuan organisasi dan hal - hal yang dilakukan berkaitan dengan anggaran memiliki aspek - aspek tidak etis.

Jadi sebuah sistem penganggaran yang ideal adalah sistem yang mencapai kesesuaian tujuan (*goal congruence*) secara lengkap dan secara bersamaan menciptakan dorongan bagi para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku yang etis.

Seperti yang dikemukakan oleh Argyris (1952), bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja karyawan termasuk manajer dengan partisipasi dalam penganggaran dan penetapan tujuan perusahaan. Artinya apabila manajer dilibatkan dalam penyusunan standar/anggaran dan masukan mereka diperhatikan, maka manajer yang bersangkutan akan berperilaku positif yaitu bertindak secara efektif dan efisien. Jika yang terjadi sebaliknya, terdapat kemungkinan timbulnya *slack* dalam penganggaran partisipatif yang disebabkan perilaku manajer yang sengaja membuat anggaran yang rendah (*under estimate*) terhadap pendapatan, dan menaikkan (*over estimate*) biaya. *Slack* disebut juga *budget padding*. Apabila anggaran digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja maka dengan terjadinya "*budget padding*" tersebut akan menimbulkan penilaian kinerja yang salah terhadap manajer yang bersangkutan, artinya apabila dalam penilaian kinerja realisasi pendapatan melampaui anggaran atau realisasi biaya lebih rendah dari anggaran bukan berarti kinerja manajer pusat pertanggung pertanggung jawaban tersebut bagus, sebab kinerja yang mereka capai bukan kinerja yang



sesungguhnya dari kemampuan yang mereka miliki. Jadi partisipasi disini bersifat semu. Alasan mereka untuk melakukannya dapat bermacam-macam, misalnya mereka merasa telah berusaha untuk memberikan saran-saran dan kontribusi dalam penetapan anggarannya namun yang muncul dalam anggaran bukan ide-ide yang mereka berikan, tetapi ditetapkan oleh atasan.

Oleh karena itu untuk mendorong perilaku yang positif dari para manajer pusat pertanggung jawaban dalam pelaksanaan program kerja dan anggaran, maka dalam penyusunan program kerja dan anggaran manajemen puncak seharusnya memberikan kesempatan yang luas kepada manajer pusat pertanggung jawaban untuk mengajukan usulan program kerja dan anggaran dari departemen yang dipimpinnya dan mereka dilibatkan dalam proses penetapannya. Dengan demikian manajer pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan akan merasa bertanggung jawab atas tercapainya program kerja dan anggaran yang mereka tetapkan bersama.

2.2. Proses Penyusunan Anggaran dan Revisi Anggaran dalam Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban.

Tipe manajemen sangat berpengaruh terhadap wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer dalam struktur organisasi. Tipe manajemen autokrasi, dalam pengambilan keputusan terpusat ditangan manajemen puncak dan lebih sedikit memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan, sehingga struktur organisasi yang dipilih adalah sentralisasi. Sebaliknya tipe manajemen demokrasi, wewenang pengambilan keputusan didelegasikan ketangan manajemen menengah dan manajemen bawah, sehingga stuktur organisasi yang dipilih adalah

desentralisasi. Jadi desentralisasi merupakan tingkat seberapa besar kebebasan untuk pengambilan keputusan didelegasikan oleh manajemen puncak kepada manajer ditingkat yang lebih rendah, Mulyadi (2001, hal 378). Untuk meminta pertanggung jawaban atas wewenang yang diberikan oleh manajemen puncak kepada manajer pada tingkat dibawahnya, maka disusun suatu sistem akuntansi pertanggung jawaban.

Sistem akuntansi pertanggung jawaban menghubungkan informasi akuntansi manajemen dengan wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer pusat pertanggung jawaban. Wewenang didelegasikan dari manajer atas kepada manajer dibawahnya, pendelegasian wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasannya. Oleh karena itu sistem akuntansi pertanggung jawaban hanya bisa diterapkan jika dalam struktur organisasi ditunjukkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab masing – masing pusat pertanggung jawaban. Ada empat tipe pusat pertanggung jawaban yaitu pusat pertanggung jawaban pendapatan, pusat pertanggung jawaban pendapatan, pusat pertanggung jawaban laba dan pusat pertanggung jawaban investasi. Jadi masing – masing manajer pusat pertanggung jawaban bertanggung jawab sesuai dengan tipe pusat pertanggung jawaban yang dimilikinya. Output dari sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban.

Informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat

dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Untuk itu langkah pertama yang harus diambil adalah proses penyusunan anggaran.

Dalam penyusunan anggaran, program – program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Jadi penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Program kerja dan anggaran mempunyai fungsi yang sangat penting dalam kegiatan suatu organisasi, karena dengan program kerja dan anggaran yang ditetapkan merupakan petunjuk kemana arah organisasi akan dijalankan sehingga dapat digunakan sebagai pegangan para manajer pusat pertanggung jawaban dalam menjalankan fungsi organisasi.

Adapun fungsi anggaran menurut Mulyadi (2001:502) adalah:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan *blue print* aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi atau pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.

4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Mengingat fungsi yang sangat penting dari anggaran, maka untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut, Mulyadi (2001 : 512).

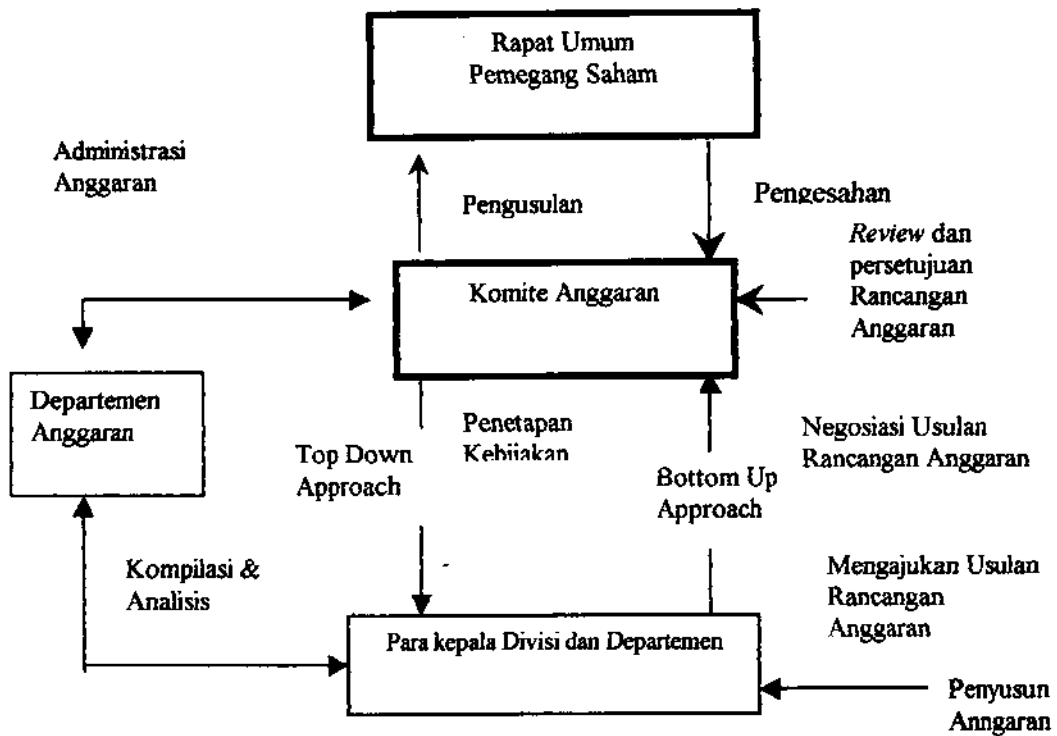
a. Partisipasi para manajer pusat pertanggung jawaban dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

b. Organisasi anggaran.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah (review) dan pengesah (approval) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran.

Gambar 2.1 berikut dapat menunjukkan struktur penyusunan program kerja dan anggaran.



Gambar 2.1 : Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran

Sumber: Mulyadi, Akuntansi Manajemen : Konsep, manfaat dan rekayasa, BP STIE YKPN, Jogyakarta, 2001: 503.

Komite anggaran dalam hal ini manajemen puncak yang pertama berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan dan memberikan pedoman bagi manajer pusat pertanggung jawaban dalam menyusun dan mengajukan rancangan program kerja dan anggaran pusat pertanggung jawaban. Kedua menelaah program kerja dan anggaran yang diusulkan oleh manajer pusat

pertanggung jawaban serta melakukan pembahasan bersama (negosiasi) dengan manajer pusat pertanggung jawaban. Ketiga mengajukan rancangan program kerja dan anggaran perusahaan pada dewan komisaris untuk disahkan dalam nota persetujuan. Manajemen puncak atau dewan komisaris melakukan penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK atas pelaksanaan program kerja dan anggaran tahun berjalan dan mengambil suatu keputusan.

Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran. Departemen anggaran bukan sebagai penyusun anggaran tetapi sebagai fasilitator baik bagi manajemen puncak maupun manajer pusat pertanggung jawaban dan bertugas untuk menganalisis dan mengkompilasi program kerja dan anggaran usulan program kerja dan anggaran yang diajukan manajer pusat pertanggung jawaban. Departemen anggaran mendistribusikan nota persetujuan program kerja dan anggaran serta menganalisis realisasi program kerja dan anggaran dan menafsirkan hasil analisisnya untuk disampaikan kepada manajemen puncak atau komite anggaran untuk digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan.

Manajer pusat pertanggung jawaban yang bertanggung jawab atas jalannya operasi perusahaan, berfungsi sebagai penyusun program kerja dan anggaran untuk departemen yang dipimpinnya. Jadi penyusunan program kerja dan anggaran menggunakan pendekatan *bottom up* artinya masing - masing pusat pertanggung jawaban atau kepala USK mengajukan program kerja dan anggaran sesuai dengan fungsi dan kedudukan mereka dalam struktur organisasi. Manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK berpartisipasi dalam rapat pembahasan program kerja dan anggaran dan melakukan negosiasi dengan

manajemen puncak atau komite anggaran. Manajer pusat bertanggung kawaban atau pimpinan USK bertanggung jawab atas pelaksanaan program kerja dan anggaran yang telah ditetapkan dalam nota persetujuan.

c. Peran informasi akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengirim peran (*role sending devise*) dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer.

Disamping memperjelas peran manajer, informasi akuntansi pertanggung jawaban bermanfaat pula sebagai *role sending device*. Proses penyusunan anggaran yang baik akan mengakibatkan setiap manajer menyadari perannya dalam pencapaian sasaran perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai yang tercantum dalam anggaran.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran adalah prosedur revisi anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (1998: 384) dalam Alim (2001 : 629), salah satu pertimbangan prinsip dalam sistem penganggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah anggaran tersebut disepakati yaitu: (1) prosedur yang menyediakan revisi (pembaharuan) anggaran secara sistimatis (misalnya kuartalan), (2) prosedur yang mengijinkan revisi dibawah kondisi kejadian khusus.

Pemberian otorisasi terhadap revisi anggaran ketika anggaran orisinil telah disetujui yang didasarkan pada kondisi yang signifikan lebih efektif untuk pengendalian (Hanson, 1966) dalam Alim (2002:629). Revisi anggaran di indikasikan lebih mudah pada unit bisnis yang menghadapi ketidak pastian yang

dirasakan tinggi mengingat (1) perubahan dalam lingkungan produk / pasar mereka lebih sering, (2) unit bisnis yang menghadapi ketidak pastian yang lebih tinggi mungkin relatif mempunyai input yang lebih besar dalam perunusan anggaran serta mempunyai pengetahuan yang lebih baik.

Oleh karena itu, pada unit bisnis yang menghadapi ketidak pastian stratejik yang tinggi , partisipasi yang diberikan oleh atasan dalam implementasi anggaran lebih mudah. Pada kondisi tersebut didindikasikan akan dapat lebih memuaskan bagi anggota dan manajer dalam pencapaian sasaran.

2.3. Pengaruh Partisipasi, Persepsi Keadilan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja.

Brownel (1982) dalam Indriantoro (1993:30) memberikan definisi partisipasi sebagai suatu proses yang mana individu- individu memiliki pekerjaan akan diuji dan mungkin akan diberi penghargaan, atas tercapainya target anggaran mereka, dan juga memiliki pengaruh pada penyusunan target anggaran.

Didalam tulisan Ferris dan Haskins (1988), beberapa peneliti yaitu Coch dan French (1948) meneliti dampak partisipasi pada performance setelah perubahan-perubahan kinerja ditetapkan. Mereka menemukan bahwa kelompok karyawan yang berpartisipasi dalam permulaan perubahan (*goal/standard setting*) lebih siap menerima perubahan dibanding kelompok karyawan yang tidak berpartisipasi dalam perubahan awal. Akan tetapi usaha-usaha selanjutnya untuk mengulang penelitian tadi yaitu yang dilakukan oleh French, Israil dan As (1960), ternyata terbukti tidak berhasil. Kemudian dari kerja awal ini, tidak jelas apakah partisipasi ini secara langsung meningkatkan produktivitas , atau hanya

meningkatkan moral, yang kemudian mengarah pada peningkatan motivasi dan produktivitas.

Penelitian selanjutnya muncul, untuk mengklarifikasikan hubungan tersebut diatas. Dalam penelitiannya Ferris dan Haskins juga menyebutkan bahwa, Kay, French dan Meyer (1962) menemukan partisipasi secara positif berhubungan dengan pemahaman mutual, penerimaan tujuan pekerjaan, sikap terhadap sistem penilaian, komitmen penyelesaian tugas, dan hubungan antara atasan dengan bawahan yang lebih baik. Pendeknya partisipasi akan mengakibatkan suatu hasil psikologis antara karyawan dan tujuan organisasi. Disamping itu partisipasi akan mengakibatkan pemahaman yang secara tidak langsung mengarah pada peningkatan produktivitas.

Ketika para peneliti menyelidiki manfaat partisipasi karyawan/manajer dalam proses penyusunan anggaran secara besar- besaran, hasilnya merupakan sesuatu yang tidak bisa disimpulkan (inkonklusif) seperti yang dikemukakan oleh Locke (1979) dalam Ferris dan Haskins (1988). Contohnya peneliti (misal Millani (1975), Brownell (1982) melaporkan hubungan positif antara partisipasi dan performance, sedangkan yang lain memiliki hubungan yang negatif, Stedry (1960), Bryan dan Locke (1967). Namun demikian penulis berkeyakinan bahwa pengaruh partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran dan "goal/standard setting" sangat berpengaruh terhadap peningkatan performance.

Disamping partisipasi dalam penyusunan anggaran maka hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah persepsi keadilan/fairness dan komitmen terhadap tujuan dari para manajer untuk mencapai suatu kinerja yang optimal. Manajer yang merasa bahwa jika dalam penerapan anggaran yang

didasarkan suatu standar adalah adil/fair, maka mereka akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan, jika sebaliknya maka mereka akan berperilaku atau bertindak secara disfungsional.

Dalam tulisan Libby (1999), Howard dan Tyler (1986), Greenberg (1986) menunjukkan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat mengenai alokasi sumberdaya organisasi yang langka menyebabkan penerima membuat penilaian keadilan ketika keseluruhan permintaan tidak dapat sepenuhnya ditemukan. Dalam pembuatan penilaian-penilaian keadilan individu-individu mengakui keadilan dari ukuran alokasi (dikenal sebagai keadilan distributif), keadilan dari alokasi process (dikenal sebagai keadilan prosedural), dan keadilan dari pemeliharaan interpersonal yang mereka terima sebagai bagian dari proses alokatif (sebuah subset dari keadilan prosedural yang dikenal sebagai keadilan interaksioanal), Levental (1980), Greenberg (1993b), Brockner and Wiesenfield (1996), dalam Libby (1999). Disamping itu dalam penelitiannya, Libby (1999) menjelaskan bahwa: (1) jika bawahan menerima alokasi budget sebagai adil, maka tidak ada tindakan yang lebih jauh yang akan diambil dan proses dimana budget yang disusun tida akan ditolak; (2) jika alokasi budget diterima sebagai tidak adil atau negatif, maka bawahan bertindak untuk mengoreksi ketidak adilan yang diterima. Konsekuensinya, bawahan menganggap keadilan proses digunakan untuk memutuskan jumlah yang dialokasikan. Jika proses digunakan untuk memutuskan alokasi budget diterima sebagai adil, model menyatakan bahwa tindakan-tindakan bawahan akan menjadi konstruktif (*performance* akan meningkat atau sedikitnya tidak menurun).

Persepsi-persepsi keadilan meningkatkan kinerja melalui partisipasi dengan peningkatan komitmen para manajer kepada tujuan-tujuan budget (Wentzel 2002). Dalam penelitiannya Wentzel, (2002) menyatakan bahwa partisipasi yang meningkat selama proses penyusunan anggaran menunjukkan suatu perasaan keadilan dan berdampak meningkatkan komitmen para manajer kepada tujuan anggaran dan secara konsekuen meningkatkan "*rating performance*". Secara lebih spesifik, dalam tulisan hasil penelitian tersebut memuat bahwa persepsi-persepsi keadilan secara tidak langsung diterjemahkan kedalam performance yang ditingkatkan melalui komitmen dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu agar manajer merasa bahwa anggaran yang ditetapkan yang nanti akan digunakan sebagai penilaian kinerja adalah adil/fair maka dalam penyusunan standard yang akan digunakan dalam menetapkan anggaran melibatkan para manejer yang bersangkutan.

Stedry (1960), Becker dan Green (1962), Hofstede (1967) dalam Ferris dan Haskins (1988), menunjukkan potensi motivasional dari proses penyusunan standard, mereka juga menunjukkan bagaimana imposisi standard dapat menghasilkan perilaku yang disfungsional pada masa yang akan datang, seperti penurunan performance, moral dan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya Ferris dan Haskins (1988), mengindikasikan bahwa individu dan performance akan meningkat seiring dengan fungsi peningkatan standard, sebaliknya performance dan motivasi (moral) akan menurun jika tujuan (standard) sulit untuk dicapai.

Dampak perilaku disfungsional berkaitan dengan standard juga diperburuk oleh sikap dan perilaku dalam individu yang dinilai. Hopwood (1972) juga menemukan bahwa pada manajer yang memanipulasi laporan data akuntansi

dalam rangka mencapai anggaran jangka pendek, mempunyai hubungan yang kurang harmonis dengan kolega dan atasan, dan menunjukkan ketegangan hubungan-pekerjaan yang tinggi. Sedangkan manajer yang tidak dinilai berdasarkan pencapaian anggaran jangka pendek tidak melakukan tindakan disfungsional dalam evaluasi penilaian kinerja seperti memanipulasi laporan akuntansi dan mempunyai ketegangan yang kecil berhubungan dengan pekerjaan, serta mempunyai hubungan interpersonal yang lebih baik.

Jadi posisi standard dalam penilaian performance sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku manajer. Jika manajer berpersepsi bahwa standard yang digunakan dalam anggaran partisipasi adalah standar yang mana manajer dilibatkan secara aktif dalam proses goal/standard dan manajer merasa bahwa standard yang digunakan dalam penilaian kinerja dirasakan adil/fair, maka dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, demikian pula sebaliknya.

2.4. Penilaian Kinerja – Varians dan Perilaku

Dalam akuntansi pertanggungjawaban anggaran pendapatan dan biaya disusun berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, dan anggaran yang telah ditetapkan digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja orang yang ditunjuk disetiap unit organisasi. Karakteristik dari anggaran pertanggungjawaban adalah bahwa kinerja diukur berdasarkan pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer-manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Menurut Siegel dan Marconi (1989:106), dengan hanya menetapkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan, maka manajer pusat pertanggungjawaban memperoleh dasar yang jujur/fair untuk membandingkan

antara realisasi dengan anggaran. Dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran (melakukan analisis varian), maka manajemen dapat mengetahui penyebab terjadinya selisih dan mencari solusi untuk mengatasinya, Emsley (2000). Dengan melihat selisih realisasi dengan anggaran, memungkinkan pelaksanaan *management by exception* (MBE).

Seperti yang disampaikan Siegel & Marconi (1989:108), *management by exception* (MBE) mengasumsikan bahwa yang paling efektif untuk mengatur dan mengontrol aktivitas manajer organisasi adalah mengkonsentrasikan pada bagian dimana hasil realisasi (aktual) banyak menyimpang dari anggaran atau tujuan standar. Penyimpangan yang perlu diperhatikan disini adalah baik yang menguntungkan (*favourable*) maupun yang yang tidak menguntungkan (*un favourable*). Dengan mengetahui hasil penyimpangan baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan, maka manajemen dapat mengambil tindakan yaitu mengoreksi ketidak efisienan dan mengajak segera membetulkan untuk memperkuat atau membetulkan perilaku serta memberikan *reward* kepada manajer atau pihak-pihak yang berprestasi.

Sayangnya pada prakteknya menurut Siegel & Marconi (1989:109), banyak manajemen hanya memberikan perhatiannya pada varian yang tidak menguntungkan (*un favourable*) saja. Pengakuan dan perhatian yang diberikan kevarian yang tidak menguntungkan (*un favourable*) dan lemahnya perhatian yang diberikan kevarian yang menguntungkan (*favourable*), menyebabkan manajer belajar bahwa laporan kinerja hanya digunakan sebagai alat yang menekankan kesalahan. Manajer tingkat yang lebih rendah cenderung melihat laporan ini sebagai hukuman daripada informasi. Banyak manajer merasa bahwa

pencapaian tujuan yang diwakili kesuksesan kinerja memperoleh pengakuan sedikit/kurang dalam laporan kinerja.

Disamping itu menurut literature akuntansi, Shank dan Govindarajan (1993:141), *Traditional Accounting System* yang menggunakan *standard cost system* dalam pengukuran kinerja, mempunyai beberapa kelemahan. Kelemahan yang pasti adalah inheren dalam sebuah penggunaan sistem biaya standard untuk mengontrol sebuah organisasi, sementara itu terjadi defisiensi yang berhubungan implementasi dari sistem biaya standard.

Dengan digunakannya penilaian kinerja keuangan (analisis varians) yang menggunakan standar angka-angka akuntansi dalam penilaian kinerja, sering menyebabkan penolakan dari para manajer operasional, karena mereka tidak mengetahui dengan baik angka-angka akuntansi dan mereka lebih memahami masalah operasi, sedangkan bagian akuntansi kurang memahami masalah operasi. Dengan kondisi tersebut diatas maka dapat menimbulkan perilaku disfungsional dari para manajer.

Dampak lain yang berbahaya dalam penggunaan *standard cost system* adalah dengan adanya upaya memaksimalkan suatu varians tertentu akan mengisolasi tujuan perusahaan secara keseluruhan. Sebagai contoh manajer pembelian akan membeli persediaan dalam jumlah yang besar agar memperoleh potongan harga, sehingga akan menghasilkan varian yang *favourable*. Dia tidak peduli bahwa akibat tindakannya tersebut dapat menyebabkan peningkatan biaya penyimpanan persediaan dan kualitas persediaan yang menurun dan menyebabkan proses produksi yaitu pemakaian bahan baku tidak efektif, sehingga biaya produksi menjadi tidak efisien. Akibat tindakan disfungsional manajer pembelian,

menyebabkan penilaian yang tidak menguntungkan (*un favourable*) bagi manajer produksi. Situasi ini jika berlanjut akan menimbulkan konflik antar manajer perusahaan dan akan merugikan perusahaan secara umum. Untuk mengatasi masalah tersebut diatas menurut Siegel dan Marconi (1989:109), perusahaan dapat menerapkan *management by objective* (MBO).

Sebagai teknik pengendalian manajemen, *management by objective* (MBO) membantu keinginan untuk kontrol pribadi dengan memberikan kesempatan kepada manajer dan bawahannya untuk bergabung merumuskan tujuan dan aktivitas untuk pusat pertanggungjawaban mereka. Namun demikian, tujuan suatu bagian harus sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Akuntansi pertanggung jawaban menyediakan kerangka ideal untuk merumuskan rincian tujuan dan anggaran. Laporan kinerja menyediakan alat yang efektif bagi manajer bagian untuk kontrol pribadi dan memperkuat kesadaran dari pertanggung jawaban untuk aktivitas yang ditetapkan padanya. Laporan pertanggung jawaban tidak ditujukan untuk digunakan pada perbaikan kesalahan atau hukuman, tetapi sebagai alat untuk melacak layak tidaknya penyimpangan pada pendapatan dan biaya tersebut, sehingga mereka dapat memperoleh pembenaran atas penyimpangan tersebut. Jadi pendekatan ini menekankan bahwa manajer pusat pertanggung jawaban adalah hanya bertanggung jawab atas bagian pendapatan dan biaya dimana mereka mempunyai kekuatan untuk merubah.

Menurut Siegel & Marconi (1989:110), hasil kinerja secara periodik seharusnya tidak hanya satu-satunya dasar untuk segera memberi penghargaan atau hukuman. Untuk meningkatkan motivasi, "*reward & punishment*" seharusnya didasarkan pada konsistensi dalam kinerja dan kualitas dari pembetulan

tindakan yang diambil oleh orang yang bertanggung jawab. Manajer harus tahu bahwa mereka tidak akan dihukum atas kekurangan tertentu. Mereka seharusnya diberi *reward* berdasarkan keefektifan dari perubahan keputusannya dan kemampuannya untuk “kontrol pribadi”.

Dari uraian diatas jelaslah bahwa untuk penilaian kinerja terutama untuk manajer pusat pertanggung jawaban, manajemen memerlukan suatu alat penilaian kinerja yang bukan hanya ukuran kinerja keuangan tetapi juga non keuangan. Penilaian kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan tetapi juga memperhatikan aspek non keuangan (operasional) sangat diperlukan untuk organisasi seperti perguruan tinggi, karena hal tersebut sesuai dengan paradigma baru pengembangan perguruan tinggi.

2.5 Paradigma baru Pengembangan Perguruan Tinggi

Pada milenium ketiga, perubahan kondisi sosial ekonomi masyarakat secara langsung telah berpengaruh pada sistem pendidikan tinggi. Perubahan yang terjadi adalah meningkatnya tuntutan terhadap kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas, meningkatnya kesadaran masyarakat akan kualitas pendidikan, semakin pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, perubahan kebijakan pemerintah serta kondisi perekonomian yang semakin dinamis, *Board of Higher Education* (2001) dalam laporan hasil studi team pengukuran kinerja ITS Surabaya (2003).

Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi secara aktif telah mengembangkan konsep paradigma baru (yang meliputi Kualitas , Otonomi, Akuntabilitas, Akreditasi dan Evaluasi) sebagai landasan bagi perguruan tinggi di Indonesia.

untuk memantapkan fungsi Tri Dharma dalam perannya dimasyarakat. Pengembangan konsep pradigma baru tersebut telah dituangkan dalam KPPT – JP Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Di Indonesia (Brojonegoro,2001).

Dalam Pokok Pemikiran Dalam KPPT - JP III dinyatakan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, dapat dikelola berdasarkan lima komponen Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi yaitu :

1. Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan.
2. Kualitas yang berkelanjutan yang dilandasi kreativitas, ingenuitas, dan produktivitas pribadi civitas akademika, dapat dirangsang oleh peran manajemen yang berasaskan otonomi.
3. Otonomi perguruan tinggi harus senafas dengan akuntabilitas mengenai penyelenggaraan, kinerja, dan hasil perguruan tinggi.
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syahih mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasikan melalui proses akreditasi oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional).
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses evaluasi.

Untuk lebih mematangkan penerapan konsep paradigma baru dalam tataran operasional perguruan tinggi, maka direktorat jendral pendidikan tinggi telah meluncurkan beberapa proyek seperti *Research Grant, Development for Undergraduate Education* (DUE), proyek *Quality for Undergraduate* (QUE) dan

Technological and Professional Skill Sub Project (TPSDP), yang merupakan proyek kerjasama antara pemerintah dengan beberapa lembaga internasional seperti *Asean Development Bank* dan *World Bank*. Dengan keseluruhan proyek-proyek tersebut diharapkan mampu mendorong akselerasi pertumbuhan perguruan tinggi, sehingga mampu memperoleh, mengelola dan mengembangkan sumber daya demi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Program bantuan proyek tersebut bersifat kompetisi dimana kesempatan diberikan baik kepada perguruan tinggi negeri maupun swasta dan berlaku secara nasional.

Dengan pemikiran paradigma baru tersebut maka tidak ada lagi perbedaan stigma antara perguruan tinggi negeri dan swasta. Apalagi dengan dikembangkannya perguruan tinggi negeri sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTBH), maka pengelolaan manajemen perguruan tinggi negeri tidak jauh berbeda dengan perguruan tinggi swasta. Artinya untuk membiayai sebagian besar kegiatan operasional dan investasi, perguruan tinggi negeri tidak lagi mengharapkan bantuan dari pemerintah tetapi dari penerimaan yang berasal dari pengguna jasa perguruan tinggi yaitu mahasiswa. Hal ini berpengaruh terhadap peningkatan jumlah mahasiswa yang dimiliki oleh perguruan tinggi negeri. Kondisi ini tentu akan semakin meningkatkan tingkat persaingan antar perguruan tinggi.

Oleh karena itu manajemen perguruan tinggi dituntut untuk mengelola dana seefisien dan seefektif mungkin agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan baik dalam proses belajar mengajar maupun penyediaan fasilitas pendidikan yang lain agar mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Disini penilaian masyarakat (dalam hal ini sebagai konsumen akhir dari output perguruan tinggi)

atas kualitas lulusan suatu perguruan tinggi sangat penting dalam rangka menjaga kelangsungan hidup suatu perguruan tinggi. Artinya jika tingkat kepercayaan masyarakat atas kualitas suatu perguruan tinggi sangat tinggi maka permintaan atas jasa pendidikan kepada perguruan tinggi tersebut juga semakin tinggi yang dalam hal ini ditunjukkan dengan jumlah calon mahasiswa yang mendaftar pada perguruan tinggi tersebut menjadi semakin besar. Disini perguruan tinggi yang berkualitas tersebut akan berkesempatan lebih besar untuk menyeleksi calon mahasiswa yang berkualitas.

Untuk mencapai tujuan tersebut diatas maka diperlukan visi dan misi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menetapkan strategi perguruan tinggi.

2.6. Visi dan Misi Perguruan Tinggi

Penataan sistem yang ada di perguruan tinggi dalam merealisasikan misi dan visinya, ditujukan agar lebih sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan pembangunan sehingga akan menghasilkan kerangka landasan atau kerangka acuan yang dapat digunakan untuk mengembangkan seperangkat peraturan, pengaturan dan kesepakatan yang pada tingkat penerapannya dapat dipakai sebagai acuan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat di tingkat fakultas, jurusan, maupun unit akademik dasar lainnya, Lis Andriani (2000).

Visi perguruan tinggi dapat diartikan sebagai gambaran keadaan yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi pada kurun waktu tertentu, dimana keadaan tersebut saat ini belum terjadi dan lambat laun akan dimiliki oleh semua unsur

yang ada didalam perguruan tinggi, sehingga mereka akan mengambil bagian dalam pelaksanaannya agar secepatnya dapat tercapai, Andriani (2000:24). Disamping itu, Poerwanto dalam Andriani (2000:24) menyatakan bahwa visi adalah gambaran yang jelas mengenai masa depan yang lebih baik yang ingin dicapai dan dapat terjadi dalam suatu organisasi (perguruan tinggi), berdasarkan pemahaman yang akurat mekanisme proses yang ada dalam sistem, citra dan peran diri dari semua unsur yang ada, serta kepekannya pada situasi yang ada, serta kepekannya pada situasi dan potensi yang ada.

Oleh karena itu menurut Andriani (2000: 25), dengan pengertian bahwa visi selalu berkaitan dengan sesuatu yang lebih baik dimasa depan, maka dapat dikatakan bahwa visi selalu bermakna perubahan (*agent of change*) yang berjalan secara berkesinambungan dan sebagai suatu tata nilai yang diyakini kebenarannya dan dapat digunakan sebagai arah orientasi pemusatan (*value projection*) dari seluruh unsur dan aktivitas yang ada (*spread effect of activities*) dalam upaya pencapaiannya di masa depan. Disamping itu visi yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi juga harus selalu berperan sebagai faktor yang paling dominan dalam memberikan pengaruh dalam situasi maupun kecenderungan perkembangan situasi yang terjadi didalam maupun diluar lingkungan perguruan tinggi.

Sedangkan dalam LAN (2003:8) disebutkan bahwa rumusan visi hendaknya : (a) mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi; (b) memberikan arah dan fokus strateji yang jelas; (c) mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan stratejik yang terdapat dalam sebuah organisasi; (d) memiliki orientasi terhadap masa depan organisasinya; (e) mampu menumbuhkan

komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi; (f) mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

Visi perguruan tinggi perlu ditanamkan pada setiap unsur akademika sehingga menjadi visi bersama (*shared vision*) yang pada gilirannya mampu mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya organisasi.

Adapun visi dari perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" adalah:

"Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" menjadi Perguruan Tinggi unggulan dibidang bisnis dan akuntansi serta menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi".

Untuk merealisasikan dan mengekspresikan gambaran yang ingin dicapai dimasa depan (visi) suatu perguruan tinggi sesuai dengan fungsi dan tugas pokok perguruan tinggi, maka dibutuhkan suatu wahana yaitu misi perguruan tinggi. Dalam Andriani (2000:26) disebutkan bahwa pernyataan misi perguruan tinggi umumnya berisi tentang fungsi utama perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi, prinsip-prinsip dasar filosofis yang akan digunakan sebagai acuan dalam menjalankan fungsinya, serta strategi dan cara-cara pendekatan yang akan digunakan agar mampu melaksanakan peran, fungsi dan tugas pokok perguruan tinggi.

Oleh karena itu rumusan misi hendaknya mampu: (a) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi; (b) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai; (c) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh organisasi (perguruan tinggi) dan (d) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

Adapun misi dari Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" adalah:

1. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan bidang bisnis dan bidang akuntansi yang mempunyai keterkaitan dan keterpaduan dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.
2. Menyelenggarakan kegiatan penelitian yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang bisnis dan kauntansi.
3. Melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang berorientasi pada peningkatan eksistensi PTS "X" di masyarakat.
4. Mengembangkan sumber daya yang berdaya guna, berhasil guna dan berkelanjutan untuk mendukung tri dharma, sehingga dapat menjadi referensi masyarakat.

2.7. Peran Balanced Scorecards (BSC) Dalam Proses Penyusunan Program Kerja dan Anggaran di Perguruan Tinggi.

Perguruan tinggi adalah merupakan organisasi yang bergerak di bidang jasa pendidikan dimana outputnya adalah lulusan dari berbagai strata yang nantinya sebagian besar akan dimanfaatkan oleh berbagai pihak. Manajemen perguruan tinggi harus mulai fokus pada *customer satisfaction* artinya perguruan tinggi harus mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Untuk mencapai tujuan tersebut maka manajemen perguruan tinggi harus meningkatkan *value* dari *intangibile assets* yang dimiliki perguruan tinggi, Marmen (2003).

Kaplan dan Norton (1997) menyatakan bahwa sebuah penelitian yang dilakukan oleh Brooking Institute menyebutkan telah terjadi pergeseran *book value* dari *tangible* ke *intangibile assets* dari tahun 1982 – 2000 seperti yang digambarkan pada Gambar 2-2 berikut ini.

fungsi berskala besar). Strategi biasa dikembangkan atau disusun ditingkatkan yang tertinggi dan kemudian diimplementasikan melalui budaya komando dan para manajer menggunakan sistem kontrol manajemen taktis dan reaksi lambat, seperti misalnya dalam penyusunan anggaran (*budgeting*). Oleh karena itu untuk mengimplementasikan strategi-strategi baru yang radikal yang dirancang khusus untuk menghadapi persaingan berbasis pengetahuan, membutuhkan suatu sistem manajemen yang baru, yang didesain secara eksplisit untuk mengelola strategi bukan taktik dengan beroperasi melalui unit-unit bisnis atau pusat pertanggung jawaban yang terdesentralisasi dan melalui tim-tim yang lebih dekat dengan konsumen.

Perusahaan-perusahaan seperti tersebut di atas menyadari bahwa keunggulan kompetitif yang mereka peroleh cenderung lebih bersumber pada intangible knowledge, kapabilitas dan hubungan-hubungan yang diciptakan oleh pegawai-pegawai mereka, bukan bersumber dari investasi yang mereka lakukan untuk aset-aset fisik dan akses yang luas ke sumber-sumber kapital. Oleh karenanya, pengimplementasian strategi tersebut mengharuskan keseluruhan unit bisnis, unit pendukung, dan pegawai perusahaan yang bersangkutan untuk menyesuaikan diri dan dikaitkan dengan strategi perusahaan. Perumusan dan pengimplementasian strategi haruslah dijadikan sebagai proses yang berkesinambungan dan bersifat partisipatif.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7), *Balanced Scorecard* (BSC) akan menjadi alat utama untuk mengelola strategi. *Balance Scorecard* (BSC) membawa kesuksesan perusahaan dalam mengembangkan sistem manajemen baru.

Berikut adalah sistem manajemen baru yang memiliki tiga dimensi yang berbeda yaitu :

1. **Strategi**, membuat petunjuk strategi utama perusahaan.

BSC memberikan penjelasan kepada perusahaan untuk menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi mereka sesuai dengan cara yang dapat dimengerti dan dilaksanakan oleh perusahaan., seperti yang digambarkan pada gambar 2-3 dibawah.

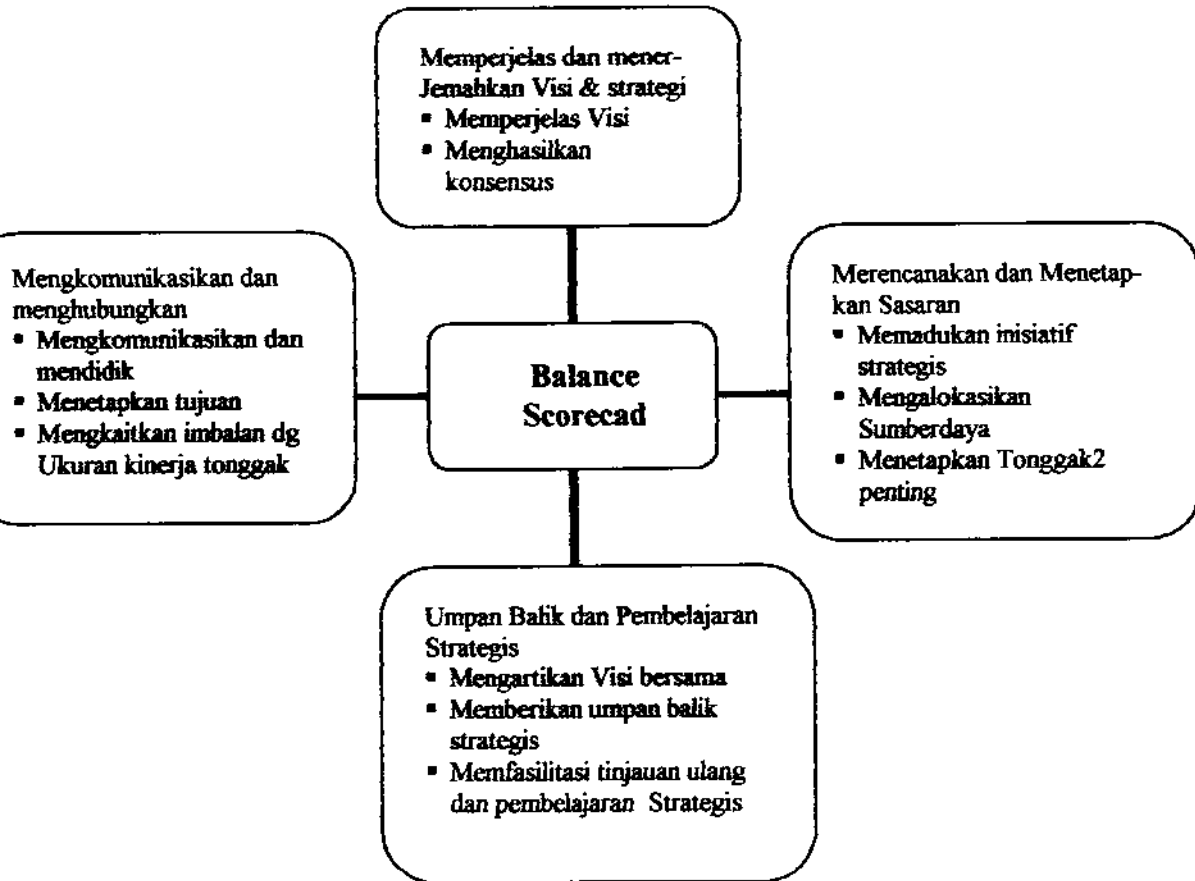
2. **Fokus**, menciptakan suatu fokus yang sesuai.

BSC sebagai navigasi dimana setiap sumber daya dan aktivitas dalam organisasi dipadukan dengan strategi yang digunakan.

Gambar 2.3 berikut menggambarkan bagaimana Balance Scorecard dapat digunakan sebagai frame work bagi strategic management system.

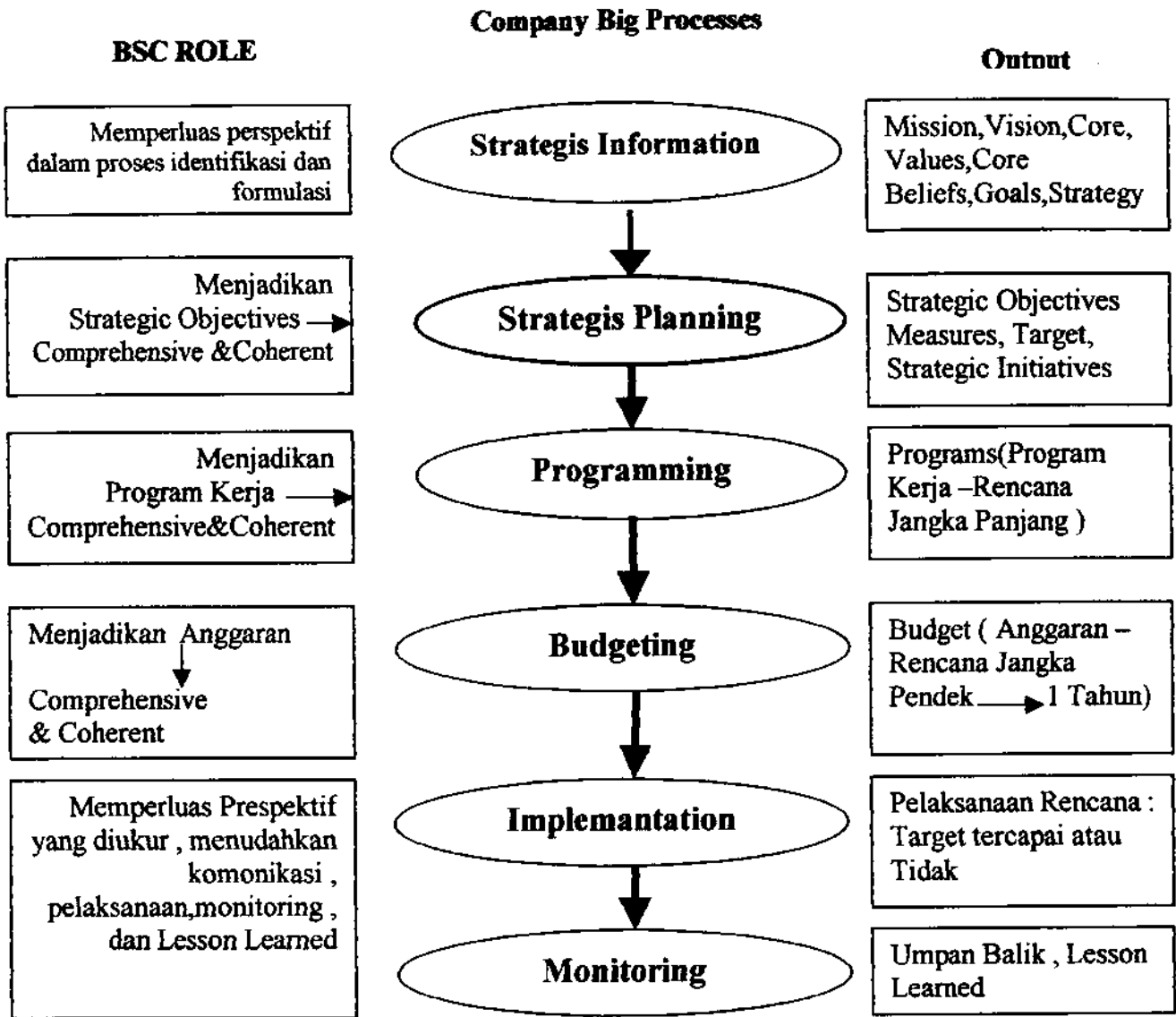
3. **Organisasi**, pergerakan karyawan untuk melaksanakan tindakan fundamental melalui cara yang berbeda.

BSC menyediakan logistik dan arsitektur bagi organisasi mereka yang menghubungkan antar business unit, shared services dan karyawan. Pada gambar 2-4 hal 39 ditunjukkan gambaran mengenai *Quality framework* yang menjelaskan hubungan antara business unit yang dalam hal ini adalah bidang akademik dan *shared service* unit atau departemen pendukung akademik dan karyawan untuk sebuah perguruan tinggi.



Gambar 2.3 : BSC sebagai Framwork bagi Strategic Management System
 Sumber: Kaplan & Norton dalam Marmen (2003), *Developing Strategy-focused Organization using The BSC for Higher Education Institutions*, Workshop, Jakarta, Juli – 2003.

Oleh karena itu dalam pengelolaan perguruan tinggi, manajemen harus mampu mensosialisasikan visi, misi dan strategi kepada seluruh orang yang terlibat dalam organisasi sehingga dalam melaksanakan proses manajemen yaitu penyusunan program kerja dan anggaran setiap manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK) akan selalu mengacu pada visi, misi dan strategi dari perguruan tinggi. Jadi bagaimana peran BSC dalam proses manajemen baik dalam *strategic planning proses*es maupun *performance monitoring proses*es dapat ditunjukkan pada Gambar 2.5 hal. 40.



Gambar 2. 5 : Peran BSC Dalam Proses Organisasi

Sumber: Marmen. *Developing Strategy-Focused Organization Using The BSC for Higher Education Institutions*, workshop, Jakarta, Juli-2003.

2.8. Pengukuran Kinerja Melalui Konsep Balanced Scorecards

Kelemahan-kelemahan pengukuran tradisional adalah ketidak mampuan pengukuran kinerja keuangan dalam mendorong motivasi manajer pusat pertanggung jawaban dalam meningkatkan *performance*. Dengan adanya persaingan yang semakin ketat dan tuntutan kualitas yang semakin tinggi dari pelanggan, mengakibatkan perlunya proses pengambilan keputusan dengan dukungan sistem tolok ukur kinerja integratif yang saling terkait dalam hubungan sebab akibat, secara internal konsisten dengan visi, misi dan strategi organisasi serta kebutuhan manajer akan penilaian kinerja yang mempertimbangkan tidak hanya keberhasilan dalam ukuran keuangan tetapi juga non keuangan, seperti dikemukakan oleh Marmen, (2003). Konsep yang berhubungan dengan pengukuran kinerja baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan ini mula-mula disampaikan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang disebut Balance Scorecards (BSC).

Menurut Kaplan dan Norton (1996:75), Balanced Scorecards berfungsi sebagai pelengkap dan bukan pengganti ukuran keuangan tradisional, karena data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan ketika secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh aset tidak berwujud untuk pertumbuhan masa mendatang.

Agar berhasil dimasa mendatang, perusahaan harus “berinvestasi” pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi dan inovasi, karena informasi dari data keuangan yang hanya berupa data masa lalu dinilai tidak mencukupi.

BSC memberi tambahan dengan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja dimasa mendatang.

Perusahaan pada umumnya mempunyai ukuran operasional dan fisik untuk aktivitas lokal, yang bersifat *bottom up* dan berasal dari proses khusus. Sebaliknya, ukuran *score cards* didasarkan pada sasaran strategis organisasi dan permintaan persaingan. Dengan meminta manajer pusat pertanggungjawaban/SBU memilih sejumlah indikator kritis, *scorecards* dapat membantu memfokuskan visi dan strategi.

Tujuan dan pengukuran dalam BSC memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yang saling terkait, yaitu: *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Process Business* dan *Learning and Growth Perspective*, dimana masing-masing perspektive tersebut mempunyai empat komponen penting yaitu *objective*, *measures*, *target* dan *initiative*.

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

Perspektif ini bertujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan dan biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, misalnya laba operasi, tingkat pengembalian atas barang modal (ROCE), nilai tambah ekonomis, pertumbuhan penjualan dan arus kas yang dihasilkan.

2. *Customer Perspective* (Perspektive Pelanggan).

Pengukuran yang biasanya digunakan dalam perspektif pelanggan ini adalah kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan, baru, profitabilita pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut.

Pengukuran juga dapat dilakukan dengan meninjau faktor : waktu proses

produksi yang singkat , pengiriman yang tepat waktu dan inovasi produk baru.

3. *Internal Process Business Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal).

Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, karena proses internal tersebut mengandung nilai yang diinginkan pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

4. *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan).

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk membantu pencapaian tujuan dari ketiga perspektif sebelumnya. Perusahaan dalam perspektif ini mempertimbangkan tiga faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

BSC memberi kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi kedalam segi operasional. Dengan BSC tujuan suatu unit usaha tidak hanya berupa suatu ukuran keuangan (*financial*), melainkan dijabarkan dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan saat ini dan dimasa mendatang dan bagaimana unit usaha tersebut meningkatkan kemampuan internal serta investasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

Terdapat tiga prinsip yang menghubungkan BSC dengan strategi unit bisnis yaitu hubungan sebab akibat, pemicu kerja dan hubungan dengan keuangan.

Setiap tolok ukur yang dipilih untuk BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada organisasi. Pemicu kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis/departemen. BSC yang baik harus memiliki bauran pengukuran hasil dan pemicu kinerja yang tepat disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Akibat dari semua tolok ukur dalam BSC akan berhubungan dengan sasaran keuangan.

Perusahaan menggunakan pengukuran yang berfokus pada scorecards untuk melaksanakan proses manajemen yang kritis, antara lain:

1. Mengklarifikasi dan mentranslasi visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan target dan menelaraskan ide strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa BSC selain berfungsi sebagai alat ukur kinerja, juga berupa suatu sistem manajemen strategis perusahaan (*strategic management system*). Perusahaan yang inovatif menurut Kaplan dan Norton (1996:10), akan menggunakan BSC untuk mengelola strategi jangka panjang. Dengan BSC maka mendorong seluruh sumber daya organisasi yang terdiri dari *executive team, Business Units, information technology, human resources* serta *budgets and capital investment* selalu fokus pada strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:110), kata *balanced* bermakna penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran, yaitu :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal (*stake holders*) dan pengukuran internal (*internal business process & Learning and growth*).

2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan mendorong kinerja dimasa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas (pengukuran yang berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah) dan unsur subyektivitas (pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan).

Perusahaan yang melakukan pengukuran BSC memiliki keunggulan - keunggulan yang menurut Kaplan dan Norton (1996:147-148) disebabkan oleh :

1. BSC menggambarkan visi organisasi masa depan untuk keseluruhan organisasi.
2. BSC menciptakan suatu model strategi holistik/menyeluruh yang mengijinkan seluruh karyawan melihat bagaimana mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Tanpa hubungan ini, individu dan departemen-departemen dapat mengoptimalkan kinerja lokal mereka, tetapi tidak berkontribusi untuk mencapai sasaran strategi.
3. BSC berfokus pada upaya-upaya perubahan. Jika sasaran dan ukuran yang benar dapat diidentifikasi, implementasi sukses akan tercapai dan jika tidak, investasi dan inisiatif akan sia-sia.

2.9. Penentuan Key Performance Indicators dengan Konsep BSC

Sebagai organisasi yang profesional, perguruan tinggi dituntut untuk selalu berorientasi pada “peningkatan kualitas yang berkelanjutan”, artinya selalu memenuhi seperangkat standar tertentu. Agar tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat tercapai maka secara profesional perguruan tinggi harus

mengerahkan manajemennya pada penciptaan suasana kerja yang memungkinkan civitas akademika secara kolektif mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi dan suasana akademis.

Seperti diketahui sebelumnya bahwa penilaian kinerja dalam BSC tidak hanya terfokus pada pengukuran finansial saja tetapi juga pengukuran non finansial. Adapun tujuan dari penentuan dari *key measures* seperti yang disebutkan dalam Marmen, (2003) adalah :

The purpose of key measures is to improve strategic management of an organization. Measures that are linked to the strategic goals of an organization:

- *guide the organization and document progress against strategic goals*
- *enable strategic alignment by the filtering of organizational measures to divisional, work group and individual measures*

Jadi BSC menekankan bahwa pengukuran finansial dan non finansial harus merupakan sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran BSC bukan hanya penggabungan ukuran finansial saja, melainkan merupakan hasil suatu proses atas bawah (*top down*) berdasar misi dan strategi yang harus dapat diterjemahkan menjadi tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Adapun *benefits of a Balanced Scorecard Key Measures* seperti yang disampaikan oleh Marmen, 2003 adalah:

- *feedback on how the organization is performing on strategic goals*
- *predictive capability from trend analysis*
- *focus for the entire organization on a broad set of measures*
- *broader and more comprehensive data for decision making.*

Berdasarkan konsep *Balance Scorecards* seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton yang telah diuraikan sebelumnya, maka untuk menentukan *key performance indicators* adalah menentukan *strategic management scorecard*. *Strategic Management Scorecard* mencerminkan kerangka untuk mengidentifikasi, menerapkan, dan melaksanakan sasaran strategi jangka pendek dibidang manajerial agar dapat direalisasikannya keberhasilan jangka panjang Marmen,(2003).

Dibawah ini adalah gambaran mengenai *Strategic Management Scorecard* untuk perguruan tinggi yang ditinjau dari empat perspektif yaitu *financial*, *stakeholders satisfaction*, *internal process* dan *innovation and renewal*, masing-masing dapat dilihat pada Tabel 2.1, Tabel 2.2, Tabel 2.3 dan Tabel 2.4.

Tabel 2-1 : Strategic Management Scorecard – Financial Perspective

Goals	Strategic Initiative	Measures
<p>Stewardship & Fiduciary Responsibility: Menjaga integritas keuangan dan tanggung jawab kepercayaan atas barang modal dan kekayaan yang ada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mencapai dan mempertahankan kondisi keuangan yang stabil. ▪ Meningkatkan pertumbuhan penerimaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenue Growth ▪ Revenue Growth to Earning Growth ▪ Efficiency Ratio ▪ Eva ▪ Roce
<p>Strong Revenue Generation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan sumber penerimaan dari biaya kuliah atau SPP. ▪ Meningkatkan perolehan dana yang berasal dari sumber lain (grants, contracts & gifts / endowments). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikasi alokasi biaya yang diperlukan mahasiswa untuk menentukan jumlah yang dibebankan ke mahasiswa didukung dengan sistem pembayaran yang fleksibel ▪ Melaksanakan kerjasama dengan dunia perbankan dan dunia usaha pada umumnya dalam bidang penelitian, pelatihan dan konsultasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total pendapatan dari biaya kuliah dan SPP dalam satu tahun berjalan. ▪ Jenis dan jumlah dana dari sumber lainnya dalam satu tahun berjalan.
<p>Cost Effectiveness Mendorong alokasi sumber dana yang cermat agar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digunakan untuk mendukung aktivitas yang dapat menghasilkan nilai tambah ekonomis. ▪ Digunakan untuk mendukung program pertumbuhan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyatakan persepsi atas proses anggaran yang terbuka, responsif, efektif dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan strategis. ▪ Melaksanakan pendekatan manajemen biaya melalui konsep Activity Base Management/Cost (ABM/ABC). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah atau prosentase alokasi sumber dana dalam mendukung rencana strategis yang sudah ditetapkan. ▪ Keseimbangan jumlah yang direalisasi dengan program/aktivitas yang terlaksana.

Tabel 2-2 : Strategic Management Scorecard – Stakeholders Satisfaction Perspective

Goals	Strategic Initiative	Measures
<p>Student satisfaction & pride:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan pelayanan yang diberikan oleh unit kerja dan karyawan pada umumnya kepada mahasiswa ▪ Peningkatan kualitas pendidikan mahasiswa melalui pengembangan kompetensi yang kompetitif dan mendukung kebutuhan pasar. ▪ Peningkatan sarana dan prasarana kegiatan mahasiswa di kampus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengadakan survey kepuasan mahasiswa atas pelayanan yang diberikan pada setiap semester. ▪ Mengidentifikasi jenis dan jumlah keluhan yang terjadi dalam tahun berjalan. ▪ Memberikan pelayanan mudah, cepat dan bersahabat bagi mahasiswa. ▪ Ketersediaan sarana dan prasarana bagi mahasiswa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah atau prosentase mahasiswa yang puas atas pelayanan (<i>rating on surveys</i>) dalam bidang : <ul style="list-style-type: none"> - advising. - pelayanan administrative - prasarana kampus. ▪ Jumlah atau prosentase mahasiswa yang tertangani. ▪ Jumlah inovasi dan outcome baru yang diterapkan oleh unit-unit kerja dibidang pelayanan. ▪ Jumlah peningkatan sarana kegiatan mahasiswa di kampus.
<p>Value to stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan profesionalisme rasa memiliki dan kebanggaan diantara para dosen, karyawan dan mahasiswa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan “<i>customer value proportion</i>” yang optimal yang berstandar pada produk jasa pendidikan, penelitian dan konsultasi yang inovatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah rencana strategi yang dapat dilaksanakan. ▪ Jumlah <i>strategic initiatives</i> inovasi dan pembaruan yang dapat dilaksanakan. ▪ Rating tingkat kepuasan mahasiswa dan <i>stakeholders</i>.

Tabel 2-3 : Strategic Management Scorecard – Internal Processes Perspective

Goals	Strategic Initiative	Measures
<p>Excellent Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan citra sebagai lembaga pendidikan bisnis yang memiliki manajemen yang unggul dan dapat diandalkan sebagai mitra kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan produktivitas karyawan dan dosen. Meningkatkan kerjasama dan kemitraan. Mengelola informasi teknologi sebagai investasi guna menunjang pelayanan. Mengurangi kompleksitas proses manajemen. 	<ul style="list-style-type: none"> Delay time pelayanan kepada pihak eksternal dan internal. Jumlah kemitraan dan kerjasama yang terlaksana. Jumlah alokasi dana, nilai asset dan jumlah outcome pembaruan dalam bidang teknologi. Jumlah prosedur yang dapat disederhanakan. jumlah temuan yang diperoleh atas proses, kebijakan, dan prosedur yang relevan dengan visi dan misi. Jumlah proses, kebijakan, dan prosedur yang diperbaharui sesuai dengan bidang kerja. Jumlah pengambilan keputusan yang dikeluarkan manajemen tingkat menengah dikaitkan dengan ketepatan solusi terhadap masalah.
<p>Business Process and Policy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kinerja proses manajemen melalui <i>workflow analysis, reducing hawks offs, delay interval, process variant dan unnesceerry approval, measuring rework dan elapsed time and weight constrain.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan penugasan kepada konsultan luar atau komisi di senat untuk menguji proses, kebijakan dan prosedur yang ada dikaitkan dengan relevansinya terhadap visi dan misi. Mengembangkan kebijakan dan proses implementasi prosedur yang efektif dan efisien. Mengembangkan desentralisasi pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada manajemen tingkat menengah didalam organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah pengambilan keputusan yang dikeluarkan manajemen tingkat menengah dikaitkan dengan ketepatan solusi terhadap masalah.
<p>Financial System And Report</p> <ul style="list-style-type: none"> Mendorong penggunaan teknologi sebagai standar dalam mengintegrasikan dan mengirimkan informasi keuangan secara cepat, tepat dan up to date 	<ul style="list-style-type: none"> Mengimplementasikan protocol data sharing system dan laporan keuangan, dan informasi manajemen bagi para pengambil keputusan (pimpinan dan yayasan). Mengidentifikasi dan mendefinisikan informasi keuangan yang dibutuhkan, khususnya untuk para pengambil keputusan. Memberikan pelatihan - pelatihan didalam menggunakan alat financial system bagi para pemakai. 	<ul style="list-style-type: none"> Kecepatan waktu dan ketepatan informasi keuangan yang dapat diperoleh oleh para pengambil keputusan. Jumlah informasi keuangan yang tersedia untuk berbagai pengambilan keputusan. Jumlah pemakai yang memahami penggunaan sistem.

Tabel 2-3 : Strategic Management Scorecard – Internal Processes Perspective (lanjutan)

Goals	Strategic Initiative	Measures
<p>Excellent Student activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan dan memfasilitasi pusat-pusat aktivitas mahasiswa (student activity centers) ▪ Mengembangkan pusat konsultasi dan informasi mahasiswa. ▪ Membuat skedul aktivitas acara tahunan kegiatan mahasiswa bekerjasama dengan BEM dan UKM. ▪ Festival perguruan tinggi untuk kegiatan UKM mahasiswa ▪ Pemberian penghargaan kepada mahasiswa yang berperan dalam membawa nama baik kampus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah kegiatan mahasiswa sesuai bidang yang dapat dilaksanakan. ▪ Jumlah alokasi dana yang dikembalikan kepada mahasiswa untuk menunjang kegiatannya. ▪ Jumlah penghargaan atas prestasi dari pihak eksternal yang diperoleh dari kegiatan mahasiswa.

Tabel 2-4 : Strategic Management Scorecard – Innovation & Renewal Perspective

Goals	Strategic Initiatives	Measures
<p>Business Portal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memadukan informasi, transaksi, dan database sumber daya dalam suatu wahana elektronik yang mudah diakses, aman dan konsisten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan model navigasi yang cepat dan mudah dimengerti penakai dalam mengakses informasi, transaksi, dan pelatihan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah jenis informasi yang tersedia dan transaksi yang dapat dilakukan (contoh : pendaftaran kuliah, informasi nilai dsb) sesuai kebutuhan penakai. ▪ Jumlah atau prosentase kepuasan dan keluhan para pengguna.
<p>Enabling Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan infrastruktur dan pemanfaatan teknologi bagi pelayanan on line bagi mahasiswa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan infrastruktur teknologi informasi di lingkungan kampus. ▪ Identifikasi aplikasi self service untuk seluruh dosen, karyawan, mahasiswa dan mitra kerjasama. ▪ Mengurangi proses paper based. ▪ Menjamin keotentikan dan keamanan yang memadai melalui penggunaan security tools 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah alokasi dana untuk pengadaan infrastruktur. ▪ Jumlah jasa akses yang tersedia. ▪ Jumlah "form digital" yang tersedia dan menurunnya penggunaan komputer paper. ▪ Jumlah minimal resiko kebocoran terhadap akses yang tidak diharapkan.

Tabel 2-4 : Strategic Management Scorecard -- Innovation & Renewal Perspective (lanjutan)

Goals	Strategic Initiatives	Measures
<p>HR Professional and Productivity</p> <p>Membantu pengembangan diri, kepuasan kerja dan kesejahteraan personel dengan kompetensi (<i>Knowledge & skill</i>), profesional, <i>leadership</i>, dan kesejahteraan yang berkelanjutan.</p> <p>High quality Campus Environment.</p> <p>Meningkatkan kualitas kampus sebagai lingkungan belajar mengajar, kerja, interaksi sosial mahasiswa, karyawan, dosen didukung oleh fasilitas yang representative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recruitment & Retention Menciptakan flexible benefit Mengembangkan job design dan identifikasi. Memberikan kompensasi yang kompetitif Pengembangan profesionalisme & Produktivitas. Membudayakan pendekatan pelatihan. Meningkatkan program pelatihan dan pengembangan untuk core competencies dalam bidang supervisi/management, <i>interpersonal skills</i>, dan <i>basic technology</i>. Meningkatkan dan membangun pengembangan profesional di bidang <i>leadership</i> dan kemampuan profesional untuk mobilitas karir. Membuat dan membangun program pelatihan untuk karyawan agar familiar dan dapat menggunakan teknologi informasi terbaru. Memperkuat orientasi dan inisiatif pengembangan diri untuk membangun <i>team work</i> Renovasi kelas dan laboratorium agar tetap nyaman sesuai dengan atmosfer ruang dan waktu, perlengkapan yang memadai dan terawat. Renovasi ruang dosen didukung dengan furniture dan perlengkapan yang memadai untuk belajar, konsultasi mahasiswa dan istirahat. Meningkatkan kualitas pelayanan dan perawatan dibidang property. Membuat nyaman dan memperindah lingkungan kampus. 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah dosen baru (tetap/tidak tetap) yang dapat direkrut sesuai dengan kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan. Jumlah jenis pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Jumlah <i>outcome</i> inovasi baru yang dihasilkan Jumlah kelas dan fasilitas yang diperbarui. Jumlah fasilitas ruang dosen yang diperbaharui. Jumlah dan prosentase kepuasan pengguna (dosen, karyawan dan mahasiswa)

Dari uraian diatas, maka perguruan tinggi dapat menentukan *key performance indicators* yang ditinjau dari aspek finansial maupun non finansial untuk masing-masing manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK) di lingkungan perguruan tinggi.

2.10. Dampak Penilaian Kinerja – Balanced Scorecards Pada Perilaku

BSC berisi berbagai kumpulan penilaian kinerja baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan, yang meliputi kinerja finansial, hubungan dengan konsumen, proses bisnis internal dan aktivitas pertumbuhan, Kaplan dan Norton (1996). Kumpulan penilaian kinerja ini dirancang untuk mencakup strategi bisnis perusahaan yang direncanakan dan untuk memasukkan *drivers* kinerja pada semua area penting perusahaan, Lipe dan Saljero (2000).

Balance Scorecard merupakan alat penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk meminimalisir dampak perilaku para manajer, karena disamping kinerja keuangan, penilaian kinerja operasional juga diperhatikan. Dengan demikian individu yang dinilai merasa memperoleh dasar penilaian yang mudah untuk mereka pahami adil/fair karena kinerja operasional diukur berdasarkan ukuran operasional.

Keuntungan yang didapat dengan penggunaan BSC tergantung pada sejauh mana pengaruh BSC dapat meningkatkan keputusan manajer. Dalam penelitiannya Lipe dan Saljero (2000) mengamati bagaimana keterbatasan kognitif manajer akan menghambat suatu organisasi terhadap pemanfaatan yang maksimal dari penggunaan informasi BSC. Mereka mengamati sifat-sifat BSC yang dapat dilihat (seperti penilaian umum pada unit multipel multipel versus pengukuran keunikan atau khusus unit tertentu) yang mana dapat membatasi

kemampuan manajer untuk menggali secara penuh informasi yang didapat pada sekumpulan penilaian kinerja.

Hasil penelitian Mac Philammy (1974) dalam Lipe dan Saljero (2000), menyatakan bahwa para pembuat keputusan menghadapi baik penilaian umum maupun penilaian unik (khusus) dan mereka akan lebih condong kepada penilaian umum daripada penilaian unik (khusus). Kondisi ini akan lebih parah ketika seorang manajer yang menerapkan evaluasi kinerja SBU tidak secara aktif berpartisipasi pada saat pembuatan nilai kinerja (*scorecard*) SBU. Akibatnya manajer yang bersangkutan (manajer atas) kurang menghargai keutamaan penilaian khusus tersebut dan hal ini akan berpengaruh terhadap perilaku bawahan yaitu mereka tidak akan menggunakan penilaian tersebut dalam pengambilan keputusan.

2.11. Proposisi Penelitian

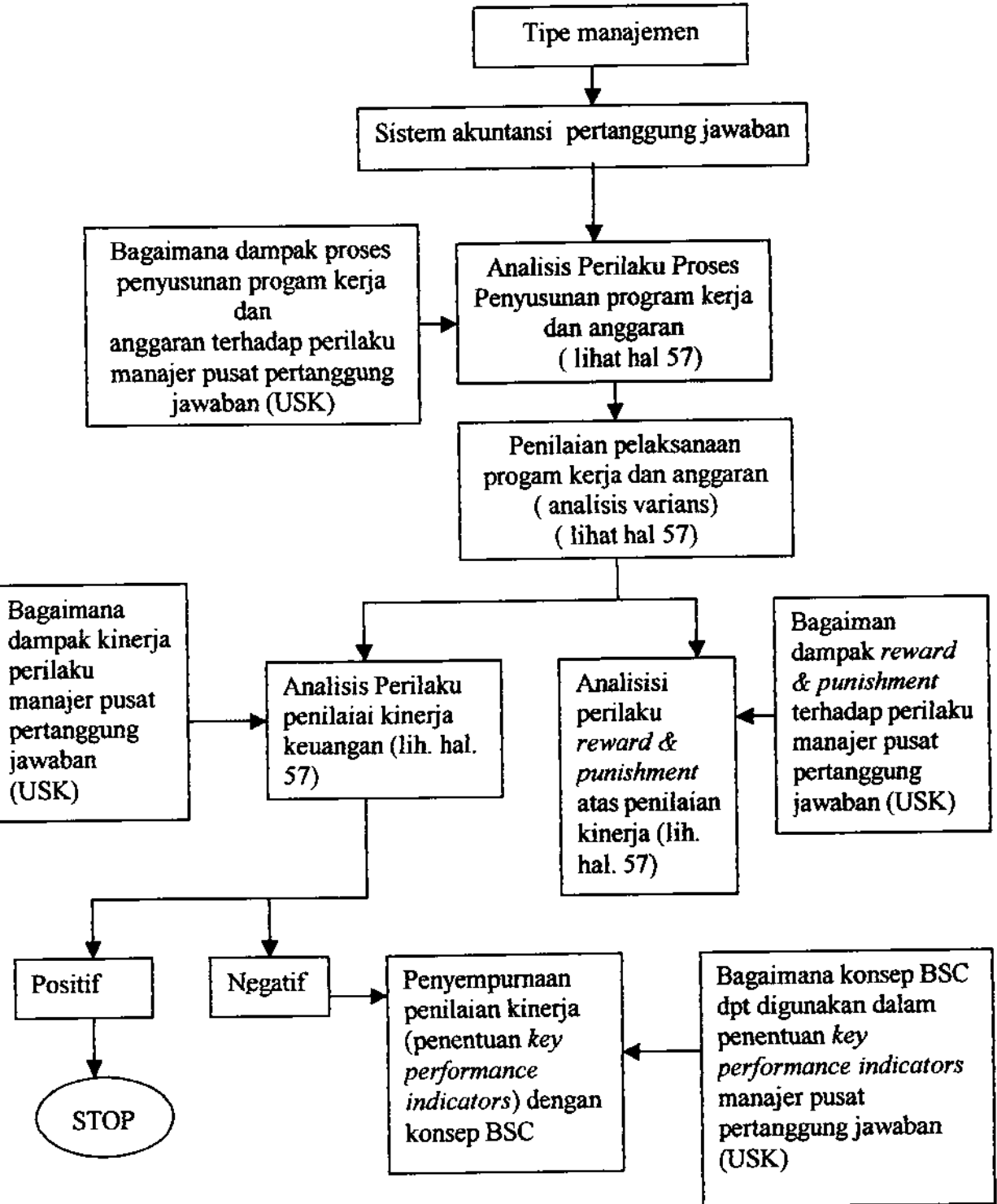
Penelitian ini didasarkan atas proposisi sebagai berikut :

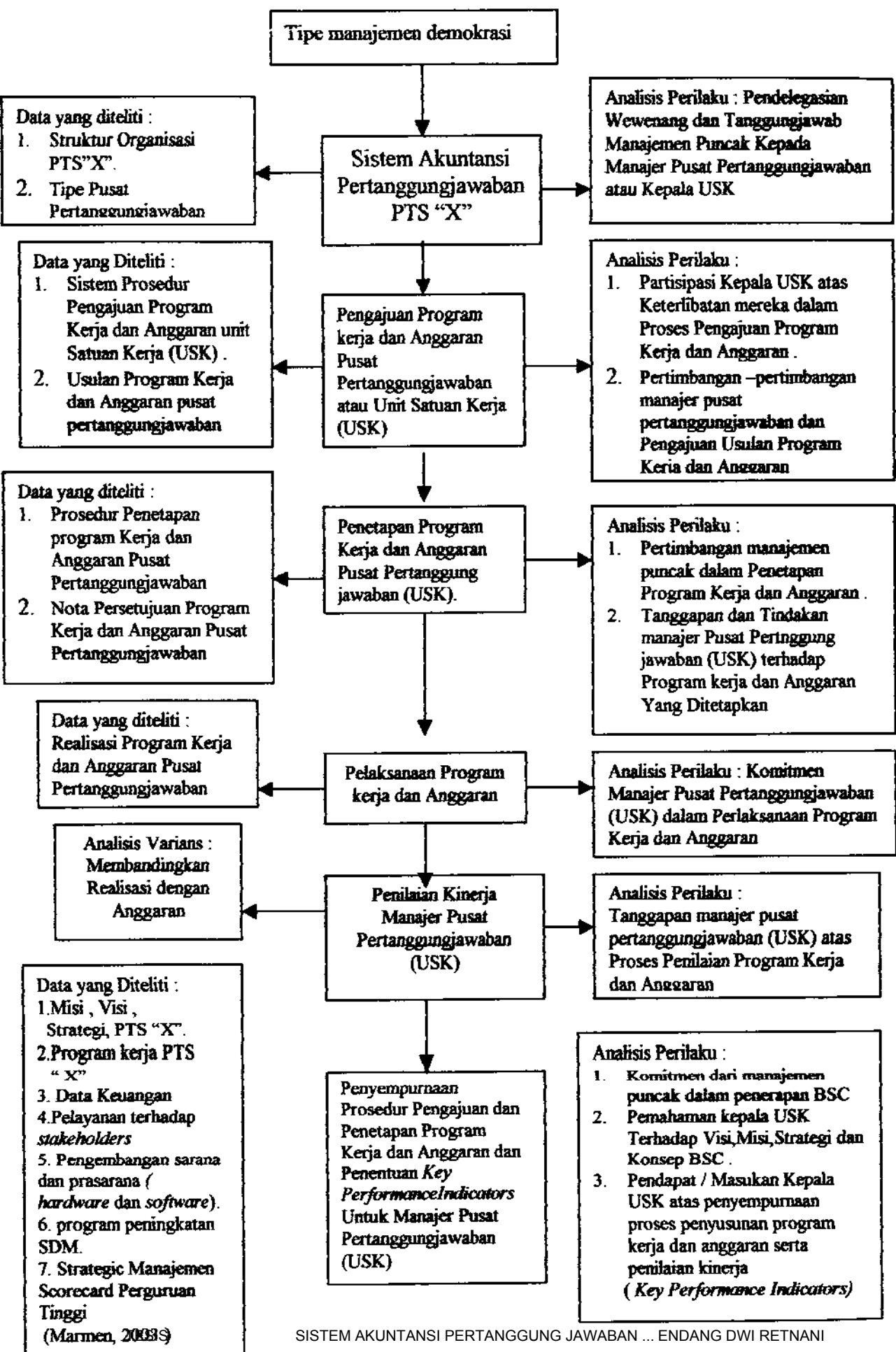
1. Partisipasi atau keikutsertaan manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) dalam proses penyusunan anggaran yaitu proses pengajuan usulan dan penetapan program kerja dan anggaran, berdampak positif terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK).
2. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK) yang hanya ditinjau dari perspektif keuangan mempunyai pengaruh negatif terhadap perilaku para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK).

3. Penilaian kinerja yang tidak diiringi dengan pemberian *reward* dan *punishment* berdampak negatif terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban.
4. Dengan konsep *Balanced Scorecard* dapat disusun *Key Performance Indicators* untuk pusat-pusat pertanggung jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK) berdasarkan visi, misi dan strategi perguruan tinggi, sehingga masing – masing manajer pusat pertanggung jawaban akan menyusun program kerja dan anggaran kearah indikator – indikator kinerja pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya dan memotivasi para manajer pusat pertanggung jawaban untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan.

BAB 3

KERANGKA KONSEP PENELITIAN





Tipe manajemen sangat berpengaruh terhadap pendelegasian wewenang pengambilan keputusan yang diberikan pada manajemen menengah dan bawah. Tipe manajemen demokratis mengutamakan kerja sama, kesamaan derajat antara atasan dan bawahan, sehingga akan mendorong para bawahan atau manajer level menengah dan bawah untuk berpartisipasi atau memberikan masukan, baik berupa kritik maupun saran terhadap kebijakan yang diambil oleh atasan dan memberikan kebebasan lebih besar dalam pengambilan keputusan kepada manajer tingkat menengah dan bawah.

Agar jalannya organisasi lebih terkendali, manajemen puncak atau badan pembina menerapkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban masing – masing manajer atau kepala USK diberi wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan tipe pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Jika seorang kepala USK memimpin pusat pertanggung jawaban biaya maka dia diberi wewenang untuk mengendalikan biaya di departemen yang dipimpinnya dan untuk itu dia harus bertanggung jawab atas efisiensi biaya yang terjadi. Jika seseorang memimpin pusat pertanggung jawaban pendapatan maka dia harus mempertanggung jawabkan pendapatan yang mereka dapat kendalikan. Demikian juga untuk pusat laba dan pusat investasi.

Untuk menjalankan operasi atau kegiatan departemen atau USK yang dipimpinnya maka masing – masing pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK menyusun program kerja dan anggaran masing – masing departemen atau USK yang dipimpinnya. Agar dalam penyusunan program kerja Jadi disini anggaran berjalan dengan baik, maka manajemen puncak menyusun sistem dan

prosedur penyusunan program kerja dan anggaran untuk PTS "X".. Dengan pendekatan *top down*, manajemen puncak menetapkan kebijakan pokok perusahaan dan menetapkan pedoman atau prosedur penyusunan program kerja dan anggaran. Apabila penyusunan rancangan program kerja dan anggaran masing masing pusat pertanggung jawaban atau USK diberikan kepada pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK berarti proses penyusunan program kerja dan anggaran menggunakan pendekatan *bottom up*.

Hasil akhir dari proses penyusunan program kerja dan anggaran yang dilakukan oleh pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK ditetapkan dalam bentuk nota persetujuan program kerja dan anggaran USK yang diterbitkan oleh manajemen puncak yang merupakan pengurus badan pembina PTS "X". Program kerja dan anggaran USK yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak digunakan oleh manajer USK sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan USK yang dipimpinnya. Oleh karena itu ketetapan yang ada pada nota persetujuan tersebut sangat mempengaruhi perilaku para manajer USK. Artinya jika ketetapan program kerja dan anggaran sesuai dengan yang diharapkan, maka manajer USK yang bersangkutan akan berperilaku positif dan akan menguntungkan organisasi yang dicerminkan dengan peningkatan kinerja USK yang dipimpinnya. Sebaliknya, jika program kerja dan anggaran yang ditetapkan dalam nota persetujuan tidak sesuai yang diharapkan, maka manajer USK akan berperilaku negatif dan sikap ini akan merugikan organisasi yang dicerminkan dengan adanya penurunan kinerja USK yang dipimpinnya atau tidak adanya hasil kinerja semu.

Dalam rangka menilai kinerja masing – masing pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK, maka setiap akhir periodik dilakukan evaluasi pelaksanaan program kerja dan anggaran yaitu dengan dilakukan analisis varians. Analisis varian dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi tahun berjalan. Dari hasil analisis varians disini akan diketahui pusat pertanggung jawaban atau USK mana yang kinerjanya bagus sehingga perlu diberikan reward dan mana yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari manajemen puncak. Namun, jika manajemen puncak lebih memperhatikan pada penyimpangan atau varians keuangan dan kurang memperhatikan pencapaian kegiatan atau operasional dari pusat pertanggung jawaban, maka dapat menimbulkan perilaku yang negatif yaitu para manajer pusat pertanggung jawaban tidak akan melakukan suatu inovasi atau membuat program kerja yang nantinya akan berdampak pada kinerja jangka pendek mereka. Meskipun inovasi tersebut untuk jangka panjang akan menguntungkan bagi perkembangan PTS “X”. Apa bila hal ini berlanjut, maka akan mengganggu *sustainability* dan akhirnya akan berpengaruh pada kelangsungan atau keberadaan dari PTS “X”.

Dalam paradigma baru perguruan tinggi yang dituangkan dalam pokok pemikiran KPPT - JP III Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Di Indonesia, Brojonegoro (2001) dalam tim ITS (2003) salah satunya menyebutkan, bahwa hasil dari kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan. Untuk mencapai hal tersebut, PTS “X” mempunyai visi dan misi yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi serta program kerja Institusi atau perguruan tinggi., yang mana selanjutnya dapat digunakan oleh

manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam menyusun program kerja dan anggaran untuk pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya.

Para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK merupakan ujung tombak dari sukses tidaknya suatu program kerja yang disusun berdasarkan visi, misi dan strategi yang telah dibuat oleh PTS "X". Oleh karena itu, agar untuk mendorong agar para manajer pusat pertanggung jawaban melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan untuk mendorong perilaku yang positif, maka diperlukan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan misi, visi dan strategi instansi. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja atau *Key Performance Indicators* yang tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan namun juga perspektif non keuangan. Untuk itu konsep Balance Scorecard (BSC) dapat digunakan sebagai alat dalam penyusunan sistem dan prosedur penyusunan program kerja dan anggaran serta penentuan *Key Performance Indicators* bagi para manajer pusat pertanggung jawaban atau USK. Agar sistem dan prosedur penyusunan program kerja dan anggaran serta *Key Performance Indicators* dapat diterima terutama oleh para pimpinan pusat kepala USK, maka saat penyusunannya mereka harus dilibatkan secara aktif.

Dengan dilibatkannya para kepala USK secara aktif baik dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja diharapkan dapat memotivasi para kepala USK untuk berperilaku positif, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Disamping itu akan tercipta hubungan yang harmonis

baik hubungan antar kepala USK, kepala USK dengan manajemen puncak maupun kepala USK dengan staf yang merupakan bagian dari tim.

BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Metode Penelitian

Dalam penelitian disini penulis menggunakan metode alternatif, dengan pendekatan kualitatif. Seperti yang dinyatakan oleh Kanto dalam Bungin (2003:53) bahwa penelitian kualitatif tidak bermaksud untuk menggambarkan karakteristik populasi atau menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi, melainkan lebih terfokus kepada representasi terhadap fenomena sosial pada level mikro.

Penelitian kualitatif digunakan dengan alasan:

1. Penelitian disini tidak bermaksud menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi, hasil penelitian disini hanya berlaku di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" dan jika dilakukan pada perusahaan/ organisasi lain belum tentu menghasilkan simpulan yang sama.
2. Analisis makna untuk bisa memahami mengapa para pelaku berpola tindakan tertentu dalam hal ini mengapa para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK) berperilaku positif dan negatif dalam melaksanakan program kerja dan anggaran yang telah ditetapkan memerlukan suatu proses observasi dan pelacakan secara intensif, yang hanya mungkin melalui pendekatan kualitatif.
3. Penelitian yang terinci dilakukan terhadap seseorang (individu) dalam hal ini manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam hal proses

pengajuan dan penetapan program kerja dan anggaran serta pengukuran penilaian kinerja, selama kurun waktu tertentu.

4. Pendekatan penelitian kualitatif disini digunakan dengan pertimbangan, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak proses penyusunan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja terutama kinerja keuangan terhadap perilaku manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dan hal tersebut hanya bisa diungkap apabila peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif.
5. Kemudahan akses masuk kepada subyek yang diteliti serta kemudahan peneliti dalam melibatkan diri dalam mengikuti proses penyusunan program kerja dan anggaran serta evaluasi pelaksanaannya dan kemampuan peneliti mendekati para informan, maka hasil penelitian diharapkan mendekati kenyataan.

4.2. Unit Analisis

Penelitian disini meneliti tentang perilaku para manajer USK dalam menanggapi proses penetapan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja yang selama ini berlaku di PTS "X". Oleh karena itu unit analisis dalam penelitian disini adalah:

1. Keterlibatan manajer Pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam proses penyusunan anggaran.
2. Perilaku manajer Pusat pertanggung jawaban atau kepala USK atas penetapan program kerja dan anggran serta penilaian kinerja.
3. Kinerja keuangan manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK.

4. Pemahaman manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK terhadap misi dan visi PTS “X”.
5. *Key Performance Indicators* untuk manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK.

4.3. Penentuan Informan Kunci.

Dalam penelitian kualitatif, data atau informasi harus ditelusuri seluas-luasnya (dan sedalam mungkin) sesuai dengan variasi yang ada, sehingga peneliti mampu mendeskripsikan fenomena yang diteliti secara utuh.

Berkenaan dengan tujuan penelitian di atas, maka informan kunci dalam penelitian disini adalah :

1. Manajer dan mantan manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK diperguruan tinggi swasta “X” yaitu pembantu ketua I, II, III dan pejabat selevel kepala bagian seperti ketua progam studi, kepala BAAK, kepala Bagian Keuangan kepala BAU, kepala Rumah Tangga, kepala Puskom dll. Para informan tersebut dipilih karena mereka adalah pihak-pihak yang mengajukan dan nantinya melaksanakan progam kerja dan anggaran dan sebagai pihak yang dinilai kinerjanya. Informasi yang diperoleh dari para kepala USK dapat memberikan suatu gambaran mengenai keterlibatan para kepala USK dalam proses penyusunan progam kerja dan anggaran serta penilaian kinerja juga tindakan para kepala USK terhadap penetapan progam kerja dan anggaran serta penilaian kinerja, sehingga akan diketahui kelemahan dan kelebihan dari proses penyusunan progam kerja dan anggaran serta penilaian kinerja saat ini. Demikian pula dapat

diketahui pendapat atau masukan yang berhubungan dengan perbaikan proses penyusunan program kerja dan anggaran dan penilaian kinerja yang sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi swasta "X".

2. **Manajemen puncak** yaitu badan pembina dan pimpinan perguruan tinggi (PTS) "X" yang dalam posisinya mereka terlibat dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan proses penentuan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja pusat – pusat pertanggung jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK). Dari informasi yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai proses penyusunan program kerja dan anggaran, hal – hal yang dipertimbangkan dalam penetapan program kerja dan anggaran yang diusulkan oleh USK serta seberapa jauh mereka melibatkan para kepala USK dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran. Disamping itu juga tentang hal – hal yang dipertimbangkan dalam penilaian kinerja para kepala USK di lingkungan PTS "X" dan tentang penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam rangka penilaian kinerja sehingga kedepan dapat disusun suatu perbaikan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja yang mengacu pada visi, misi yang telah ditetapkan.

4.4. Tahapan Penelitian

Secara garis besar, tahapan penelitian yang akan dilakukan adalah tahap orientasi, eksplorasi, analisis data dan interpretasi dan keabsahan data

4.4.1. Tahap Orientasi

Tahap orientasi berupa survei pendahuluan kelokasi penelitian dan melakukan wawancara dengan beberapa informan yaitu beberapa manajer pusat bertanggung jawaban atau kepala USK serta pimpinan yang berkompeten serta terkait dengan proses penyusunan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja di PTS "X". Orientasi juga meliputi pengamatan dan pembelajaran dokumen yang terkait. Dari tahapan ini diharapkan akan didapat gambaran secara umum tentang fokus yang akan diteliti.

4.4.2. Tahap Eksplorasi

Tahap eksplorasi berisi pengumpulan data yang lebih relevan dan spesifik disesuaikan dengan tujuan dan masalah /fokus kajian penelitian. Wawancara yang akan dilakukan dalam tahap ini didesain lebih terstruktur dengan informan yang lebih representatif.

4.4.2.1. Prosedur Pengumpulan Data.

1. Persiapan Memasuki Obyek Penelitian

Sebelum memasuki obyek penelitian secara intensif, peneliti melakukan penjajagan untuk melakukan hubungan informal dan memupuk kepercayaan dengan para informan dilapangan serta mengidentifikasi informan penelitian.

2. Metode Pengumpulan Data

Dengan mengelompokkan informan kedalam dua kelompok tersebut diatas maka peneliti menggunakan gabungan dari beberapa metode pengumpulan data yaitu metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

dan anggaran yang telah ditetapkan dan bagaimana mereka melaksanakan program kerja dan anggaran yang telah ditetapkan. Sehingga dengan melakukan observasi partisipasi tersebut, maka peneliti berharap memperoleh gambaran yang lebih kongkret tentang bagaimana proses pengajuan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja yang telah ditetapkan dilaksanakan dan dampaknya terhadap perilaku para pimpinan USK.

C. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk keperluan penelitian, karena: merupakan sumber yang stabil, kaya dan mendorong, berguna sebagai bukti untuk pengujian, sifatnya yang alamiah sesuai dengan konteks lahir dan dari hasil kajian isi akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

Dalam penelitian ini dokumen yang dikumpulkan antara lain

1. *Company Profile* dari PTS "X".
2. Prosedur penetapan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja, meliputi sistem prosedur pengajuan sampai dengan keputusan atau penetapan program kerja dan anggaran.
3. Dokumen- dokumen pendukung yang meliputi , laporan beberapa realisasi program kerja dan anggaran USK, kebijakan penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban (USK).
4. Dokumen pengajuan program kerja dan anggaran dari beberapa manajer USK Perguruan tinggi dan nota persetujuan untuk program kerja dan anggaran dari beberapa USK perguruan tinggi.

5. Notulen Hasil Rapat / diskusi.
6. Dokumen lain yang mendukung.

4.4.3. Analisis Data dan Interpretasi.

Tahap – tahap analisis data dalam penelitian disini adalah mengacu pada pendapat Huberman dan Miles dalam Bungin (2003 : 69) yaitu; meliputi *reduksi data, display data, verifikasi dan analisis dan simpulan.*

4.4.3.1. Reduksi Data

Tahap reduksi data berupa pemusatan perhatian pada data lapangan yang kemudian dipilih untuk menentukan derajat relevansinya dengan tujuan riset. Data yang terpilih selanjutnya disederhanakan dengan klasifikasi data atas data tema, pemaduan data yang tersebar dan penelusuran tema untuk rekomendasi data tambahan. Peneliti selanjutnya melakukan abstraksi data kasar tersebut menjadi uraian singkat atau ringkasan.

4.4.3.2. Display Data

Pada tahap display data disajikan dalam bentuk bagan, daftar dan matriks yang menggambarkan hubungan antara proses penyusunan anggaran dan penilaian kinerja dengan perilaku para manajer pusat pertanggung jawaban kepala USK serta menggambarkan kekuatan dan kelemahan kelemahan proses penyusunan progam kerja dan anggaran dan penilaian kinerja PTS “X”.

4.4.3.3. Verifikasi

Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah disiplaikan. Fokus peneliti pada tahap ini adalah pada abstraksi data yang tertuang dalam bagan. Setiap data yang menunjang komponen bagan diklarifikasi (*cross check data*), dengan para informan. Apabila hasil verifikasi menunjang simpulan atas data, pengumpulan data untuk komponen tersebut dihentikan. Jadi pengumpulan data disini ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data.

4.4.3.4. Analisis dan Kesimpulan

Analisis data dilaksanakan sejak pengumpulan data dilaksanakan sampai penulisan tesis berakhir. Teknik analisis data yang digunakan adalah bentuk analisis penjodohan pola.(Yin, 1977). Proses penjodohan pola dimulai dengan proposisi awal dan selanjutnya dilakukan penjodohan antara data empiris yang berupa data primer dan data sekundair dari studi lapangan dengan proposisi awal . Hasil dari penjodohan pola tersebut akan dilakukan analisis lebih lanjut dan ditarik suatu simpulan–simpulan yang akan menjadi sebuah paparan untuk mendapatkan gambaran yang utuh atas jawaban fokus kajian/rumusan masalah.dari hasil analisis.

4.4.4. Keabsahan Data (Validitas dan Reabilitas).

Menurut Lincoln dan Guba dalam Bungin (2003:59), paling sedikit ada empat standar atau kriteria utama guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif, yaitu *standar kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas*.

4.4.4.1. Standar Kredibilitas

Agar hasil penelitian kualitatif memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta dilapangan (informasi yang digali dari syubyek atau partisipan yang diteliti), perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam pengumpulan data dilapangan. Hal ini dilakukan karena dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan instrumen utama penelitian, sehingga semakin lama peneliti terlibat dalam pengumpulan data akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan..
- b. Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, terutama terhadap tindakan yang diambil para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam melaksanakan program kerja dan anggaran.
- c. Melakukan trigulasi, baik trigulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data, yang dalam hal ini penulis menggunakan berbagai metode pengumpulan data yaitu: observasi, wawancara, dokumentasi), maupun trigulasi sumber data seperti hasil wawancara yang berupa catatan maupun rekaman, dokumen-dokumen seperti surat-menyurat, laporan, nota persetujuan dsb.
- d. Melibatkan pihak lain yang kompeten (yang tidak terlibat dalam penelitian) untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian. Hal ini dilakukan mengingat keterbatasan kemampuan peneliti.
- e. Melacak kesesuaian dan kelengkapan hasil analisis data.

- f. Melakukan pengecekan baik tentang data yang telah dikumpulkan, kategorisasi analisis, penafsiran dan kesimpulan hasil penelitian.

4.4.4.2. Standar Transferabilitas

Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferabilitas yang tinggi bilamana para pembaca laporan penelitian nanti memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Jadi dalam hal ini yang melakukan penilaian adalah pihak eksternal yaitu dari perguruan tinggi lain.

4.4.4.3. Standar Dependabilitas

Untuk menjaga standar dependabilitas dilakukan dengan cara dokumentasi terlebih dahulu pada saat pengumpulan data dan selanjutnya dibuat koding sesuai dengan kategorisasi yang telah ditentukan, melakukan interpretasi atas hasil pengumpulan data dan membuat laporannya. Setelah itu, peneliti meminta seorang auditor independen dosen dari perguruan tinggi lain untuk melakukan review terhadap seluruh hasil penelitian.

4.4.4.4. Standar Konfirmabilitas

Standar konfirmabilitas ini lebih terfokus pada audit (pemeriksaan) kualitas dan kepastian hasil penelitian, apa benar berasal dari pengumpulan data di lapangan. Disini pihak auditor yang independen dapat melakukan konfirmasi kepada pihak-pihak yang menjadi obyek penelitian dalam hal ini adalah para manajer USK dan manajemen puncak atau pimpinan badan pembina dari PTS "X".

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang gambaran umum, hasil dokumentasi, observasi dan hasil wawancara pada para key informan PTS “X”, analisis dan interpretasi penelitian, dan penentuan *Key Performance Indicators*.

5.1. Gambaran Umum.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) “X” adalah suatu lembaga yang bergerak dibidang pendidikan yang didirikan oleh yayasan yang berfungsi sebagai badan pembina. Agar jalannya organisasi dapat berjalan dengan baik, maka manajemen puncak dalam hal ini adalah pengurus badan pembina PTS “X” menerapkan suatu sistem akuntansi pertanggung jawaban. Informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab dalam hal ini adalah para pimpinan USK dilingkungan PTS “X”.

Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban yaitu pada proses perencanaan program kerja dan anggaran, manajemen puncak memberikan peran setiap pimpinan USK untuk merencanakan program kerja dan anggaran pendapatan dan/atau biaya sesuai dengan tipe pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya yaitu apakah dia sebagai pusat pendapatan, pusat biaya, atau pusat laba. Sedangkan proses pengajuannya dimulai dari pejabat setingkat kepala bagian sampai dengan pimpinan perguruan tinggi (Gambar 1 Lampiran 2). Sedangkan

untuk proses penetapan atau persetujuan program kerja dan anggaran USK dilakukan oleh manajemen atau pihak badan pembina. Untuk itu dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran diperlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesah (*approval*) usulan anggaran, serta fungsi administrasi anggaran.

Dengan pendekatan *top down*, manajemen puncak dalam hal ini pengurus badan pembina menetapkan kebijakan pokok yaitu memberikan pedoman bagi manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam menyusun dan mengajukan program kerja dan anggaran mereka. Fungsi menyusun anggaran dipegang oleh kepala USK, dimana mereka yang bertanggung jawab atas jalannya operasi organisasi (lembaga). Fungsi penelaah dilakukan oleh suatu tim yang anggotanya terdiri dari anggota badan pembina PTS "X", kemudian disahkan oleh ketua badan pembina dalam bentuk nota persetujuan. Sedangkan fungsi administrasi anggaran dipegang oleh bagian sekretariat badan pembina PTS "X".

Adapun proses pengajuan program kerja dan anggaran di PTS "X" adalah sebagaimana prosedur berikut ini.

Prosedur 0 : Pekerjaan persiapan.

Prosedur 1 : Penyusunan program kerja & anggaran masing-masing USK

Prosedur 2 : Pembahasan dan perumusan usulan program kerja & anggaran untuk USK -USK yang berada langsung dibawah Pembantu Ketua masing-masing (*dikoordinasikan oleh Pembantu Ketua masing-masing*),

Prosedur 3 : Penyerahan isian (*Materi*) program kerja & anggaran tahun 2004 /2005 dari USK dilingkungan PTS "X" kepada Pembantu Ketua II dan evaluasi oleh Pembantu Ketua II

Prosedur 4 : Pembahasan/evaluasi program kerja & anggaran tingkat lembaga (PTS "X") yang telah dievaluasi Pembantu Ketua II (*Khusus untuk anggaran*) dan dipimpin oleh Ketua PTS "X".

Prosedur 5 : Penyerahan Program Kerja & Anggaran PTS "X" (*yang telah dikoreksi*) kepada Badan Pembina

Prosedur 6 : Konsultasi dan Evaluasi Program Kerja & Anggaran PTS "X" beserta lembaga lainnya dengan Badan Pembina.

Prosedur 7 : Evaluasi dan persetujuan Badan Pembina

Prosedur 8 : Distribusi nota persetujuan Program Kerja & Anggaran tahunan kepada Unit Satuan Kerja (USK) yang ada dilingkungan PTS "X".

Dengan proses penyusunan anggaran yang diterapkan oleh manajemen puncak (badan pembina) yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya akan mengakibatkan setiap pimpinan USK menyadari perannya dalam pencapaian sasaran perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri pimpinan USK untuk berprestasi sesuai dengan program kerja dan anggaran yang telah disetujui.

Dalam rangka mempertanggung jawabkan pelaksanaan program kerja dan anggaran yang telah disetujui maka masing - masing pimpinan pusat pertanggung jawaban (USK) menyusun suatu laporan pertanggung jawaban yang berupa perbandingan realisasi pendapatan dan/ biaya dengan anggaran (Tabel 5-1 s/d 5-4 hal 87-88), untuk selanjutnya akan digunakan oleh manajemen puncak sebagai salah satu dasar dalam melakukan penilaian kinerja para pimpinan USK . Penilaian kinerja keuangan ini diharapkan dapat memotivasi para pimpinan USK agar melakukan efisiensi biaya dan berupaya untuk meningkatkan pendapatan sesuai dengan tipe pusat pertanggung jawaban yang dipimpinya.

5.2. Hasil Penelitian

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

5.2.1. Hasil wawancara

Wawancara yang mendalam dilakukan terhadap para informan kunci dalam hal ini adalah pimpinan dan mantan pimpinan USK seperti Pembantu Ketua I, II, III, Ketua Program Studi SI dan DIII, Kepala PPMA, Kepala Pusat Komputer, Kepala Bagian Keuangan, Kepala BAAK, Kepala Rumah Tangga dan mereka menjadi obyek utama dalam penelitian. Dari wawancara yang mendalam dapat diungkapkan hal-hal seperti pendapat, tanggapan atau tindakan yang dilakukan sehubungan dengan pelaksanaan sistem dan prosedur yang berhubungan dengan penyusunan program kerja dan penilaian kinerja untuk pusat pertanggung jawaban atau USK yang mereka pimpin. Untuk menjaga obyektivitas atau keotentikan hasil wawancara maka hasil wawancara direkam dalam sebuah kaset dan untuk memudahkan analisis data kemudian diketik ulang sebagai data kasar. Selanjutnya hasil wawancara yang relevan dengan pokok bahasan peneliti kutip kembali seperti yang tertera pada bab 5-3 yaitu analisis dan interpretasi. Sedangkan wawancara dengan pimpinan puncak dalam hal ini beberapa pengurus badan pembina bersifat informal dan materi wawancara adalah seputar garis besar proses penyusunan program kerja dan anggaran serta penilaian kinerja dan komitmen mereka terhadap penerapan penilaian kinerja dengan konsep BSC.

5.2.2. Dokumentasi.

Dari hasil dokumentasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" peneliti memperoleh (1) Tujuan Perguruan Tinggi ; (2) Visi dan Misi Perguruan Tinggi ; (3) Tujuan stratejik dan strategi, dan (4) Pusat – Pusat Pertanggung jawaban ; (5) Struktur Organisasi ; (6) Pedoman pengajuan Progam Kerja dan Anggaran ; (7) Data keuangan yang berhubungan dengan usulan progam kerja kerja dan anggaran, nota persetujuan progam kerja dan anggaran serta laporan kinerja keuangan yaitu perbandingan antara pengajuan, persetujuan, dan realisasi progam kerja dan anggaran untuk beberapa pusat pertanggung jawaban. Sebagai contoh laporan pertanggung jawaban USK, diperoleh laporan pertanggung jawaban Pusat Pendapatan yaitu USK Keuangan (Tabel 5-1 hal. 87), Pusat Biaya yaitu USK Program Studi Akuntansi dan USK Pembantu Ketua I (Tabel 5-2, hal 87 dan Tabel 5-3, hal 88), dan Pusat Laba yaitu USK Program Studi Akuntansi (Tabel 5-4, hal 88) ; (8) Pedoman penilaian kinerja pimpinan pusat pertanggung jawaban (USK).

5.2.3. Hasil Observasi

Dalam rangka memperoleh gambaran yang lengkap mengenai proses penyusunan progam kerja dan anggaran serta penilaian kinerja, peneliti melakukan observasi mengenai proses penyusunan progam kerja yaitu dimulai proses pengajuan usulan progam kerja dan anggaran yang disusun oleh pimpinan USK, pembahasan , dan proses penetapan progam kerja dan anggaran.

Dari hasil observasi diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Proses pengajuan program kerja dan anggaran USK.

Pada saat membuat usulan program kerja dan anggaran sebagian besar pimpinan USK cenderung mendasarkan pada program kerja dan anggaran tahun sebelumnya atau bersifat rutin atau bersifat jangka pendek dan kurang memperhatikan visi dan misi lembaga yang telah ditetapkan. Disamping itu pada prosedur no 2 yaitu pembahasan dan perumusan program kerja dan anggaran yang dikoordinasi oleh masing – masing pembantu ketua, sudah ada yang melakukan dan ada yang belum dan tidak ada informasi yang menjelaskan bahwa telah dilakukan koordinasi oleh pembantu ketua. Sehingga hal ini berpengaruh pada keputusan manajemen puncak mengenai pimpinan yang diundang pada rapat pembahasan program kerja dan anggaran di tingkat badan pembina. Demikian juga mengenai angka - angka yang berhubungan dengan anggaran, yaitu belum ada suatu penjelasan yang menerangkan apakah suatu angka yang tertera pada anggaran telah dikoreksi atau belum oleh pejabat yang berwenang. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti hal tersebut berpengaruh pada pengambilan keputusan manajemen puncak dalam memutuskan jumlah dana yang disetujui.

2. Proses evaluasi pelaksanaan program kerja dan anggaran.

Evaluasi pertanggung jawaban program kerja dan anggaran pimpinan USK dilakukan bersamaan pada saat rapat pengajuan usulan program kerja dan anggaran. Pimpinan USK membuat laporan perbandingan antara realisasi dan anggaran dan menjelaskan mengenai program kerja yang telah terlaksana dan yang belum terlaksana, serta menjelaskan mengenai jumlah dana yang telah dan belum digunakan untuk suatu kegiatan. Tanggapan atau penilaian yang dilakukan oleh

pihak manajemen lebih pada aspek keuangan dibanding aspek non keuangan (kegiatannya). Disamping itu belum ada suatu tindak lanjut secara langsung terhadap *reward & punishment* atas prestasi yang dicapai oleh pimpinan USK.

3. Proses penetapan program kerja dan anggaran.

Proses penetapan program kerja dan anggaran dilakukan oleh manajemen puncak tanpa melibatkan kembali pimpinan USK. Masukan - masukan yang diperoleh pada saat rapat pembahasan evaluasi dan pengajuan usulan program kerja dan anggaran digunakan oleh manajemen dalam mengambil keputusan persetujuan program kerja dan anggaran suatu USK, namun hal yang menjadi pertimbangan utama dalam menyetujui program kerja dan anggaran yang diusulkan pimpinan USK adalah aspek keuangan yaitu tersedianya sumber dana.

Dari hasil observasi diketahui bahwa hampir semua usulan program kerja yang diusulkan pimpinan Unit Satuan Kerja disetujui oleh manajemen puncak. Sedangkan untuk anggarannya tidak seluruhnya disetujui terutama untuk perubahan - perubahan tarif yang berhubungan dengan honor dan incentive.

4. Proses Penilaian Kinerja.

Masing-masing pimpinan USK mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan bidang masing - masing. Dari hasil observasi diketahui bahwa belum ada suatu pedoman yang jelas yang memuat indikator - indikator yang dapat digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja masing - masing pimpinan USK terutama yang bersifat non keuangan. Pedoman penilaian kinerja yang ada masih bersifat umum dan sulit untuk diterapkan sehingga cenderung bersifat subyektif.

5.3. Analisis dan Pembahasan.

5.3.1. Dampak Proses Pengajuan Progam Kerja dan Anggaran Terhadap Perilaku Pimpinan USK Di PTS "X".

Tipe manajemen sangat berpengaruh pada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab seorang manajer. Manajemen autokrasi, selalu memberikan pengarahan dan cenderung memaksakan kehendak serta tidak mau dikritik bawahannya, sehingga sedikit memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada manajer menengah maupun bawah. Sedangkan tipe manajemen demokratis mengutamakan kerjasama, kesamaan derajat antara atasan dan bawahan, sehingga akan mendorong para bawahan atau manajer level menengah dan bawah untuk memberikan masukan, saran, dan kritik terhadap kebijakan yang diambil oleh atasan, sehingga dalam proses penyusunan anggaran cenderung memilih partisipatif.

Dalam penganggaran partisipatif, manajemen puncak menetapkan kebijakan pokok organisasi dan menetapkan pedoman atau prosedur dalam penyusunan progam kerja dan anggaran, atau pendekatan *top down*. Sedangkan dalam proses penyusunan anggaran yaitu pengajuan usulan rancangan progam kerja dan anggaran suatu divisi atau departemen disusun oleh manajer pusat pertanggung jawaban atau menggunakan pendekatan *bottom up*. Disamping itu dalam penganggaran partisipatif para menejer pusat pertanggung jawaban diberi kesempatan untuk bernegosiasi dengan manajemen puncak. Menurut Mulyadi (2001:502). Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikut sertaan manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai kegiatan dimasa

yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Sehingga dengan tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan USK. Sedangkan menurut French dan Meyer (1962) dalam tulisan Ferris dan Haskins (1988), menyebutkan bahwa partisipasi secara positif berhubungan dengan pemahaman mutual, penerimaan tujuan pekerjaan, sikap terhadap penilaian, komitmen penyelesaian tugas, dan hubungan antara atasan dengan bawahan yang lebih baik.

Pada pedoman pengajuan program kerja dan anggaran USK yang ditetapkan manajemen puncak (hal 76 dan lamp. 2 hal 169) diketahui bahwa PTS "X" menerapkan kebijakan sistem penganggaran partisipasi, artinya manajemen puncak atau badan pembina memberikan wewenang kepada para kepala USK dalam menyusun program kerja dan anggaran untuk USK sesuai dengan jenjang organisasi yang terendah (kepala seksi) sampai ke jenjang yang paling atas (pimpinan PTS "X") dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memberikan penjelasan mengenai perencanaan program kerja dan anggaran mereka kedepan. Dari hasil observasi menunjukkan bahwa dalam menyusun rancangan program kerja dan anggaran, para pimpinan USK melibatkan bawahannya dan sebelum usulan program kerja dan anggaran diajukan kepada manajemen puncak atau badan pembina, beberapa pimpinan USK melakukan koordinasi di tingkat pembantu ketua dan tingkat lembaga.

Penerapan penganggaran partisipasi ini juga dapat ditunjukkan dari hasil wawancara dengan beberapa orang kepala USK yaitu:

Sdr. A menyatakan :

“ Proses pengajuan anggaran bersifat *bottom up*, pertama program kerja dan anggaran dibahas/dikoordinasi ditingkat ke PK an, untuk memperoleh masukan - masukan dari lintas fungsi tetapi masih dalam lingkup pembantu ketua (PK). Proses selanjutnya dibahas ditingkat perguruan tinggi dan baru dibawa ke badan pembina “.

Sdr. “B”, yang menyatakan sebagai berikut :

“ Tahap penyusunan program kerja dan anggaran sudah mendekati teori artinya dalam kebijakan penyusunan program kerja dan anggaran adalah *top down* sedang dalam pengajuannya bersifat *bottom up*. Jadi proses pengajuan adalah partisipatif dengan tujuan agar masing - masing USK dapat menentukan program kerja apa yang ingin dilaksanakan setahun kedepan walaupun kebijakan tadi masih berbau *mindset* yang berbeda “.

Sedangkan Sdr. “C” menyatakan :

“ Dalam penyusunan program kerja melibatkan bawahan, karena saya menerapkan *bottom up policy* dan merekalah yang tahu laporan operasionalnya dan dipadukan dengan wawasan yang lebih luas yang berasal dari pimpinan USK lain atau pimpinan puncak karena kami menerapkan open management. Dengan masukan - masukan tersebut kami mengetahui *weakness* yang tidak kami ketahui”.

Jadi dari hasil pernyataan Sdr. “A”, Sdr. “B” dan Sdr. “C” tersebut di atas, dapat diketahui bahwa alasan diterapkannya anggaran partisipasi adalah karena masing-masing USK yang mengetahui program kerja - program kerja apa yang diinginkan untuk tahun anggaran kedepan dan mereka dianggap lebih tahu masalah operasionalnya. Karena mereka sendiri yang mengajukan program kerja maka secara moral akan berdampak pada perilaku pimpinan USK yaitu timbulnya suatu komitmen untuk melaksanakan semua program yang mereka ajukan dan disetujui. Hal tersebut dapat dilihat pada laporan pertanggung jawaban tabel 5-1 sampai dengan 5-4 halaman 87 dan 88. Dari laporan kinerja program studi akuntansi., semua program kerja yang diusulkan seluruhnya dapat dilaksanakan. Sedangkan untuk program kerja dan anggaran pembantu ketua, tampak bahwa sebagian besar

program kerja terlaksana dan ada beberapa program kerja tampak tidak terlaksana. Setelah dilakukan observasi maka dapat diketahui bahwa program kerja yang belum terlaksana tersebut karena laporan pelaksanaan kegiatan dilakukan sampai dengan bulan april, sedang berakhirnya periode anggaran adalah akhir Juli. Sehingga kegiatan seperti seminar nasional baru dilaksanakan setelah bulan april. dan kegiatan lain seperti simposium ekonomi dan kongres IAI, tidak terlaksana karena pihak penyelenggara tidak menyelenggarakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan pelaksanaan program kerja dan anggaran program studi akuntansi yaitu seluruh program kerja dan anggaran yang diajukan semuanya terealisasi.

Disamping itu, dari hasil wawancara yang mendalam diketahui bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran bagi kepala USK adalah meningkatkan moral atau harga diri dan motivasi para kepala USK, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Sdr. "C":

" Dampak dari dilibatkannya para kepala USK dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran adalah merasa diperhatikan dan merasa bangga karena dilibatkan dalam semacam RAB dan mereka yang menentukan sendiri program – program yang akan mereka lakukan untuk tahun anggaran kedepan".

Sedangkan menurut pendapat Sdr. "F" bahwa dengan dilibatkannya penyusunan anggaran atau dalam hal ini adalah pengajuan program kerja dan anggaran adalah dapat memotivasi bawahan untuk menjalankan tugas dengan lebih baik karena mereka adalah bagian dari tim. Hal ini seperti yang disampaikan dalam wawancara berikut:

"Saat menyusun program kerja dan anggaran saya selalu melibatkan bawahan karena mereka sebagai tim kerja, sehingga mereka harus tahu program kerja dan anggaran baik penerimaan maupun pengeluaran karena mereka yang nanti

merealisir atau melaksanakan. Dampak positifnya, mereka merasa dilibatkan dalam proses sehingga ikut mengendalikan”

Sedangkan pernyataan lain yang mendukung pendapat Sdr.F adalah datang dari Sdr “E” menyatakan :

“ Dalam pengajuan progam kerja dan anggaran saya melibatkan bawahan dengan tujuan agar mereka tahu progam kerja apa saja yang yang akan dilakukan oleh USK sehingga memudahkan dalam dalam kerjasama yaitu kerjasamanya biar gampang, disamping itu jika bawahan mengetahui progam kerja dan anggaran dari USK, maka mereka dapat mengambil alih tugas - tugas jika pimpinan berhalangan, sehingga kegiatan tetap berjalan dan dapat memotivasi mereka untuk menimbulkan rasa memiliki “

Pada PTS “X”, pada saat pembahasan progam kerja dan anggaran masing USK tidak hanya memaparkan atau mempresentasikan progam kerja dan anggaran untuk USK yang dipimpinya tetapi juga memberikan masukan - masukan atau pendapat kepada USK lain.

Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Sdr. D :

“Pembahasan antar USK (Unit Satuan Kerja) sangat penting untuk saling memberikan masukan dan untuk mensinkronkan jadwal kegiatan USK satu dengan USK lain, sehingga tidak berbenturan”.

Hal senada juga disampaikan oleh Sdr. “G”, beliau menyatakan :

“Rapat pembahasan antar departemen sangat penting karena dari rapat tersebut USK lain banyak memberikan masukan yang sebelumnya tidak atau belum terpikirkan atau belum diketahui untuk USK saya”.

Dari pernyataan tersebut diatas maka diketahui bahwa fungsi anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi atau pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (2000: 502) tercapai dan menimbulkan dampak positif pada perilaku para pimpinan USK.

Mereka juga menyadari bahwa untuk mencapai tujuan organisasi mereka harus saling bekerja sama dalam *team work*.

Tabel 5-1: Pengajuan , Persetujuan , Realisasi Program Kerja dan Anggaran Pendapatan Tahun 2003 / 2004

Unit Satuan Kerja (USK) : Keuangan.

No.	Program Kerja / Jenis Pendapatan	Pengajuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Persetujuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Realisasi s/d 30 April (75%)		Selisih	
				(Rp dalam ribuan)	%	(Rp dalam ribuan)	%
	Penerimaan Pendapatan lembaga (sumbangan wajib, her registrasi SPP dll)	6.974.816	6.974.816	5.801.582	84	1.173.233	16

Tabel 5-2: Pengajuan , Persetujuan , Realisasi Program Kerja dan Anggaran Biaya Tahun 2003 / 2004

Unit Satuan Kerja (USK) : Pembantu Ketua I

No.	Program Kerja / Jenis Biaya	Pengajuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Persetujuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Realisasi s/d 30 April (75%)		Selisih	
				(Rp dalam ribuan)	%	(Rp dalam ribuan)	%
1.	Seminar Dalam negeri	26.000	26.000	14.079	54	11.921	46
2.	Kursus Singkat	19.775	19.775	7145	36	12.630	64
3.	Simposium Ekonomi	8.700	8.700	0	0	8.700	100
4.	Kongres IAI	11.000	11.000	0	0	11.000	100
5.	Simposium Akuntansi	8.700	8.700	8.000	98	700	2
6.	Penyelenggaraan Seminar	10.000	10.000	0	0	10.000	100
7.	Peningkatan Mutu Dosen	8.000	8.000	0	0	8.000	100
8.	Study Lanjut	250.000	250.000	100.000	40	150.000	60
	Total Biaya	342.175	342.175	129.224	38	212.951	62

Sumber: Bagian Keuangan PTS "X"

Tabel 5-3: Pengajuan, Persetujuan, Realisasi Program Kerja dan Anggaran Biaya Tahun 2003/2004

Unit Satuan Kerja (USK) : Program Studi Akuntansi.

No.	Program Kerja / Jenis Biaya	Pengajuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Persetujuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Realisasi s/d 30 April (75%)		Selisih (Rp dalam ribuan)	%
				(Rp dalam ribuan)	(Rp dalam ribuan)		
	Dosen Wali	11.600	11.600	11.600	100	0	0
	Konversi Nilai	150.000	150.000	150.000	100	0	0
	Kuliah Tamu	10.050	10.050	10.950	108	900	8
	Pemberlakuan kurikulum baru dan bedah silabi	33.001	26.167	26.167	100	0	0
	Total biaya	204.798	197.964	198.864	100	0	0

Tabel 5-4 : Pengajuan, Persetujuan, Realisasi Program Kerja dan Anggaran Pendapatan & Biaya Tahun 2003/2004

Unit Satuan Kerja (USK) : Program Studi Akuntansi

No.	Program Kerja / Jenis Pendapatan & Biaya	Pengajuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Persetujuan Anggaran (Rp dalam ribuan)	Realisasi s/d 30 April (75%)		Selisih (Rp dalam ribuan)	%
				(Rp dalam ribuan)	(Rp dalam ribuan)		
A	Pendapatan						
1	Yudisium	27.500	27.500	13.680	49	13.820	-51
2	Skripsi	174.000	174.000	220.475	126	46.475	26
	Total Pendapatan	201.500	201.500	234.155	116	32.655	29
B	Biaya						
1	Yudisium	15.275	15.275	6.892	45	8383	65
2	Skripsi	138.460	137.215	154.332	112	17.117	12
	Total Biaya	153.735	152.490	161.224	74	8.734	26
C	Surplus	24.118	24.118	109.232	452	85.114	352

Sumber : bagian keuangan PTS X

Dari pembahasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dampak positif dari proses pengajuan usulan anggaran partisipasi yang diterapkan pada PTS "X" terhadap perilaku adalah :

1. Dengan disusunnya program kerja dan anggaran sesuai dengan jenjang organisasi, maka akan mendorong rasa tanggung jawab dari pimpinan USK yang ditunjukkan dengan adanya komitmen untuk melaksanakan semua program kerja dan anggaran yang diajukan.
2. Proses pengajuan usulan program kerja dan anggaran yang melibatkan pimpinan USK dapat meningkatkan harga diri dan moral kerja, sehingga mereka akan mengambil suatu tindakan yang konstruktif yaitu termotivasi untuk ikut berusaha merealisasikan program kerja yang berada pada Unit Satuan Kerjanya (USK).
3. Dengan melibatkan bawahan dalam proses pengajuan program kerja dan anggaran akan menimbulkan suatu hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, karena mereka merasa satu tim, tindakan yang diambil oleh mereka adalah ikut mengendalikan pelaksanaan program kerja dan anggaran yang ada pada Unit Satuan Kerja (USK).
4. Timbulnya rasa kebersamaan artinya para pimpinan USK tidak hanya berfikir mengenai USK yang dipimpinnya, tetapi juga ikut memikirkan atau memberikan masukan – masukan positif pada USK lain.

Disamping dampak positif tersebut di atas, maka menurut pendapat beberapa pimpinan USK, dalam pelaksanaan sistem pertanggung jawaban yaitu

penyusunan program kerja khususnya tahap-tahap dalam sistem. Namun dari pendapat akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan masih mempunyai kelemahan-kelemahan seperti yang diungkapkan oleh Sdr. "A" yang menyatakan:

"Dalam pelaksanaannya sistem akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan masih mempunyai kelemahan, yaitu pembahasan program kerja dan anggaran pada tingkat badan pembina seharusnya cukup dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi dengan pihak manajemen puncak (badan pembina). Jadi presentasi dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi, bukan oleh kepala USK langsung. Akibatnya apa yang sudah dilakukan diperguruan tinggi dilakukan lagi di tingkat badan pembina. Walaupun tidak menutup kemungkinan bahwa pimpinan perguruan tinggi membawa anak buah atau semacam staf ahli, agar kalau ada pertanyaan yang tidak dapat dijawab oleh pimpinan perguruan tinggi dapat dijawab oleh pimpinan USK ybs. Hal ini untuk menjaga wibawa pimpinan dan mendorong pimpinan untuk menguasai program – program kerja dan anggaran yang berada pada lingkup tanggung jawabnya".

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sdr "C" :

" Untuk proses pembahasan program kerja dan anggaran dengan badan pembina mestinya hanya tingkat pimpinan saja jadi tidak dengan seluruh USK karena pimpinan harus mengetahui program kerja dan anggaran bagian yang berada dibawahnya, disamping itu juga buang waktu karena sebelumnya sudah diadakan rapat bersama antara USK dan pimpinan perguruan tinggi sekarang dilakukan lagi. Jadi pada saat pembahasan program kerja dan anggaran dengan tingkat badan pembina para pembantu ketua (PK) yang menjelaskan programnya sedangkan PK II yang menjelaskan nominal uangnya".

Dari hasil observasi diketahui hal – hal tersebut diatas terjadi karena tidak adanya informasi yang dimiliki oleh manajemen puncak mengenai USK mana yang telah melakukan koordinasi ditingkat Pembantu ketua dan mana yang belum. Sehingga seluruh pimpinan USK diundang untuk rapat pembahasan usulan program kerja dan anggaran.

5.3.2. Dampak Proses Penetapan Program Kerja dan Anggaran Terhadap Perilaku Pimpinan USK Di PTS "X".

Disamping partisipasi dalam proses pengajuan program kerja dan anggaran maka hal yang perlu diperhatikan dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran adalah proses penetapan program kerja dan anggaran.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti pada saat rapat pembahasan program kerja dan anggaran diketahui bahwa dalam rapat tersebut para pimpinan USK menjelaskan usulan program kerja dan anggaran dan memberikan penjelasan atau alasan mengapa suatu anggaran yang disusulkan meningkat atau menurun. Namun pada saat pembahasan tersebut tidak ada suatu keputusan yang dibuat, melainkan ditampung terlebih dahulu untuk kemudian dibawa pada rapat khusus badan pembina PTS "X".

Sedangkan dari dokumentasi yaitu dari alur penyusunan program kerja dan anggaran yang diterapkan pada PTS "X" dapat diketahui bahwa setelah prosedur 6 (enam) yaitu konsultasi dan evaluasi program kerja dan anggaran PTS "X" dengan pihak badan pembina adalah prosedur 7 (tujuh) yaitu evaluasi dan persetujuan badan pembina dan setelah itu dilanjutkan ke prosedur 8 (delapan) yaitu distribusi persetujuan program kerja dan anggaran USK kepada lembaga. Dari hasil observasi dan alur tersebut di atas, diketahui bahwa dalam proses penetapan program kerja dan anggaran tidak partisipatif artinya langsung ditetapkan oleh badan pembina tanpa melibatkan kembali pimpinan USK dari PTS "X".

Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Sdr. "A" yang menyatakan :

"Setelah proses *hearing* antara lembaga PTS "X" dengan pihak badan pembina maka proses selanjutnya pimpinan USK adalah menyerah. Dan hal ini menurut

pendapat saya berbahaya dan tidak fair, karena sebelumnya tidak diajak bicara tetapi begitu datang lho kok anggaran yang disetujui “*bleset*” tanpa ada penjelasan atau alasan yang jelas. Dan bila hal ini diteruskan akan berdampak negatif yaitu ada keengganan pimpinan USK untuk melaksanakan program kerja tersebut. Tetapi jika sebelum diputuskan pimpinan USK atau yang mewakili diajak bicara dan dijelaskan mengapa disetujui sekian maka tidak masalah karena mereka sudah diajak dialog”.

Hal senada juga disampaikan oleh beberapa pimpinan USK diantaranya adalah oleh Sdr. “C” yang menyatakan :

“ Dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran yang kurang tepat adalah proses penetapan dari badan pembina artinya keputusan itu diluar dugaan PTS “X” dan alasan penolakan sering kali tidak jelas dan USK tidak punya “*power*” untuk memperjuangkan program kerja dan anggaran yang telah disetujui dalam nota persetujuan sehingga kebanyakan mereka “menerima” / pasif untuk program kerja yang disetujui maupun yang ditolak. Dampak negatif dari kondisi yang sekarang adalah apatis artinya sekedar jalan dan tidak menunjukkan sesuatu yang prima. Jadi menurut pendapat saya seperti dalam audit yaitu sebelum menjadi nota maka draft persetujuan supaya dipresentasikan kembali sehingga pimpinan PTS “X” dalam hal ini ketua dan pembantu ketua dapat menanyakan mengapa suatu program kerja atau anggaran disetujui dan mereka bisa saling berargumentasi sehingga mungkin juga ada anggaran bukan dikurangi tetapi malah ditambah. Dan seandainya dipangkas penjelasan dari badan pembina bisa diterima, jadi sama – sama enaknya dan kalau ada revisi masih ada waktu. Sehingga apa yang diputuskan dapat menimbulkan komitmen dari pimpinan USK untuk melaksanakan dengan baik.”

Pernyataan tersebut diatas didukung oleh hasil dokumentasi mengenai program kerja dan anggaran yang ditetapkan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan dari pimpinan USK yaitu seperti yang terlihat pada tabel 5-3 hal 88 yaitu kegiatan pemberlakuan kurikulum dan bedah silabi, dimana pengajuan anggaran yang tidak disetujui adalah yang berkaitan dengan incentive panitya. Sedangkan menurut hasil observasi hampir semua program kerja yang diajukan disetujui pihak manajemen puncak atau badan pembina, sedangkan untuk anggaran yang tidak disetujui biasanya yang berhubungan dengan honor atau insentive seperti kenaikan HR, lokakarya, transportasi, rapat, dan insentive

penyelenggaraan suatu kegiatan seperti ujian, seminar, dan kepanityaan – kepanityaan lain . Dan pertimbangan dalam penetapan progam kerja dan anggaran suatu USK yang utama adalah berhubungan dengan tersedianya sumber dana.

Jadi disamping partisipasi dalam penyusunan anggaran maka hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan progam kerja dan anggaran adalah persepsi keadilan (*fairness*) dan komitmen terhadap tujuan dari para pimpinan pusat pertanggung jawaban yang dalam hal ini adalah kepala USK untuk mencapai suatu kinerja yang optimal. Dalam tulisan Libby (1999) menunjukkan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat mengenai sumber daya yang langka menyebabkan penerima membuat penilaian keadilan ketika keseluruhan permintaan tidak dapat sepenuhnya ditemukan

Dalam pembuatan penilaian-penilaian keadilan individu-individu mengakui keadilan dari ukuran alokasi (dikenal sebagai keadilan distributif) dan keadilan dari alokasi proses (dikenal sebagai keadilan prosedural). Libby (1999) juga mneyebutkan bahwa jika bawahan menerima alokasi budget sebagai adil, tidak ada tindakan yang lebih jauh yang akan diambil dan proses dimana budget disusun tidak akan ditolak. Disisi lain, jika alokasi budget diterima sebagai tidak adil atau negatif maka bawahan bertindak untuk mengoreksi ketidak adilan yang diterima. Sedangkan menurut Wentzel (2002) persepsi – persepsi keadilan dapat meningkatkan kinerja dengan komitmen para manajer kepada tujuan – tujuan budget. Dari hasil penelitiannya Wentzel (2002) menyatakan bahwa partisipasi selama proses penyusunan anggaran menunjukkan suatu perasaan keadilan dan berdampak meningkatkan komitmen para manajer kepada tujuan anggaran dan secara konsekuen meningkatkan kinerja (*performance*).

Dalam kasus di PTS "X" dapat disimpulkan :

1. Manajer pusat pertanggung jawaban yang merasa bahwa program kerja dan anggaran Unit Satuan Kerja USK yang disetujui dalam nota persetujuan sesuai dengan harapan maka akan menimbulkan tindakan yang positif yaitu mereka punya komitmen dalam pelaksanaannya. Sebaliknya bagi manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan USK merasa bahwa ada penetapan anggaran yang tidak sesuai dengan yang diharapkan atau mereka menganggap tidak adil (*fairness*) atau tidak diperoleh keadilan distributif maka dapat menimbulkan tindakan yang kurang konstruktif yaitu tetap menjalankan program kerja dan anggaran tetapi kurang optimal.
2. Dalam proses penetapan program kerja dan anggaran, manajemen puncak dalam hal ini adalah badan pembina tidak melibatkan pimpinan USK atau tidak partisipasi atau tidak ada keadilan proses (keadilan prosedural). Dampak dari persepsi keadilan proses yang dirasakan oleh pimpinan USK adalah lemahnya komitmen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini terjadi terutama kurang adanya komunikasi antara manajemen puncak dengan pimpinan USK yaitu mengenai mengapa anggaran yang diajukan tidak sesuai dengan yang diajukan sehingga terjadi kesalah fahaman.

5.3.3. Dampak Penilaian Kinerja Keuangan Terhadap Perilaku Pimpinan USK Di PTS "X"

Berkaitan dengan fungsi pengendalian, manajemen memerlukan suatu alat yang dapat membantu dalam mengevaluasi prestasi kinerja manajer-manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK pada berbagai tingkat pusat pertanggung jawaban. Hasil evaluasi kinerja ini diharapkan berguna bagi manajemen puncak untuk membuat keputusan-keputusan baik yang menyangkut keputusan manajemen maupun tentang balas jasa (*rewards*) untuk manajer pusat pertanggung jawaban yang dinilai. Disamping itu, sistem penilaian kinerja dapat pula digunakan oleh manajemen puncak sebagai alat untuk memotivasi para manajer pusat pertanggung jawaban untuk bekerja efektif dan efisien.

Dalam merancang sistem evaluasi kinerja ini, manajemen puncak biasanya dihadapkan pada beberapa alternatif. Alternatif - alternatif tersebut adalah apakah sistem tersebut didasarkan sepenuhnya kepada data dan informasi akuntansi atau informasi non akuntansi atau kontribusi keduanya. Menurut Siegel dan Marconi (1989), karena pada hakekatnya organisasi dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja sebenarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan perannya dalam organisasi. Oleh karena itu sistem evaluasi kinerja manajemen yang digunakan seringkali dapat menimbulkan dampak psikologis dan perilaku pada manajer pusat pertanggung jawaban yang dinilai.

Penilaian yang didasarkan atas informasi akuntansi atau penilaian kinerja keuangan yaitu perbandingan antara anggaran dan realisasi ditujukan untuk mendorong para manajer pusat pertanggung jawaban agar bekerja efektif dan efisien, karena realisasi keuangan tersebut mencerminkan hasil dari kegiatan /

operasi yang dilakukan selama satu periode anggaran. Disamping itu dengan perbandingan antara anggaran dan realisasi maka akan dapat diketahui sebab-sebab terjadinya selisih.

Berdasarkan hasil dokumentasi dapat diketahui bahwa PTS "X" belum mempunyai pedoman evaluasi kinerja yang tertulis atau berupa buku pedoman penilaian kinerja yang secara jelas menjelaskan indikator- indikator apa saja yang akan dinilai oleh manajemen puncak terhadap para USK. Pedoman yang ada adalah pedoman yang berisi tentang hal - hal yang perlu dinilai oleh atasan yaitu : 1) kesetiaan dan kepatuhan, 2) prestasi kerja, 3) Tanggung jawab, 4) Disiplin, 5) kejujuran, 6) kerja sama, 7) prakarsa, 8) kepemimpinan.

Hasil wawancara peneliti menunjukkan bahwa hampir semua kepala USK kurang tahu mengenai sistem evaluasi penilaian kinerja yang berlaku. Sedangkan dari observasi peneliti diketahui bahwa penilaian kinerja yang selama ini adalah penilaian kinerja keuangan (perbandingan antara anggaran dan realisasi) dan penilaian melekat yang dilakukan oleh atasan langsung dari suatu USK. Hasil penilaian atasan tersebut tidak dikomunikasikan kepada bawahan (pihak yang dinilai), sehingga bawahan tidak mengetahui bagaimana hasil penilaian atasan mereka. Hasil penilaian melekat tersebut menjadi kurang efektif, karena periode penilaian tidak dilakukan secara teratur tetapi hanya menjelang kenaikan tunjangan berkala. Disamping itu, dampak penilaian tersebut lebih banyak dirasakan oleh karyawan, bukan oleh kepala USK yang sebagian besar adalah dosen.

Sedangkan penilaian kinerja keuangan didasarkan atas informasi akuntansi yaitu perbandingan anggaran dan realisasi yang dilakukan bersamaan dengan

pengajuan program kerja dan anggaran untuk tahun anggaran yang akan datang. Pada saat pertanggung jawaban keuangan, para kepala USK dalam menjelaskan lebih menekankan pada nilai rupiahnya dan sedikit menjelaskan tentang keberhasilan program kerja atau kegiatan apa saja yang telah mereka capai dan mengapa suatu program kerja tidak dapat dilaksanakan. Setelah pemaparan laporan anggaran dan realisasi tersebut, maka tidak ada tindak lanjut dari manajemen puncak terhadap hasil kinerja dari para kepala USK.

Penilaian kinerja yang lebih ditekankan pada aspek keuangan ini kurang tepat, jika diberlakukan pada lembaga seperti perguruan tinggi. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Sdr "C" :

"Karena ini perguruan tinggi maka saya lebih cenderung pada kegiatannya sedangkan keuangan itu dampaknya. Jadi yang dievaluasi terlebih dahulu adalah programnya mengapa terlaksana, mengapa tidak terlaksana itu yang harus dievaluasi. Kalau sekarang lebih pada keuangan bukan pada kegiatan para kepala Unit Satuan Kerja (USK)".

Sedangkan kepala USK yang lain menyatakan bahwa penilaian kinerja yang hanya dilihat dari aspek keuangan tidak mencerminkan kinerja yang sebenarnya dari seorang kepala USK. Hal ini seperti yang terungkap pada saat wawancara yaitu Sdr "A" menyatakan sebagai berikut:

"Dalam melakukan penilaian kinerja jangan hanya melihat dari aspek keuangan saja atau membandingkan antara anggaran dan realisasi, karena bisa terjadi suatu USK yang realisasi biayanya tinggi dari yang dianggarkan dan hal tersebut terlihat jelek, karena ada program yang lebih baik. Oleh karena itu yang ditekankan pada penilaian kinerja adalah lebih pada akuntabilitas, bukan pada anggarannya tapi pada pencapaian program".

Pendapat bahwa penilaian kinerja keuangan yaitu perbandingan anggaran dengan realisasi yang selama ini dilakukan oleh PTS "X" kurang mencerminkan kinerja yang sesungguhnya, yakni ditunjukkan dengan adanya revisi anggaran

atau pengajuan tambahan anggaran yang dilakukan oleh suatu USK tahun anggaran berjalan. Revisi anggaran yaitu anggaran tambahan diajukan pada waktu anggaran suatu pos sudah habis atau diperkirakan tidak mencukupi, sedangkan periode anggaran belum selesai.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti, bahwa beberapa kepala USK melakukan pengajuan tambahan anggaran baik yang bersifat rutin maupun anggaran yang sama sekali baru.

Menurut Anthony dan Govindarajan (1998:384) dalam tulisan Alim (2002 : 628), salah satu pertimbangan prinsip dalam sistem penganggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah anggaran tersebut disepakati : (1) prosedur yang mengizinkan revisi anggaran secara sistimatis (misal kuartalan); (2) prosedur yang mengizinkan revisi anggaran dibawah kondisi khusus. Selain itu, menurut Govindarajan (1998:101) menyatakan, bahwa revisi anggaran dilakukan pada unit bisnis yang menghadapi ketidak pastian tinggi yang salah satunya disebabkan oleh perubahan dalam lingkungan produk / pasar mereka yang lebih sering. Oleh karena itu, revisi anggaran sebaiknya hanya dilakukan pada kondisi khusus atau pada unit bisnis yang menghadapi ketidak pastian yang tinggi atau bukan untuk suatu kegiatan yang bersifat rutin.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sdr "B":

" Sebenarnya anggaran susulan (revisi anggaran) apalagi yang bersifat rutin itu tidak boleh .Kalau saya mengajukan anggaran susulan (revisi anggaran itu untuk suatu kegiatan yang bersifat khusus dan anggaran susulan (revisi anggaran) diajukan karena merasa bahwa jika dibahas di pembahasan progam kerja dan anggaran tahunan menghadapi kesulitan".

Hal senada juga disampaikan oleh Sdr "A" yang menyatakan :

" Anggaran interim (revisi anggaran) hanya boleh untuk sesuatu yang baru, especially atau extra ordinary. Revisi hanya boleh untuk sesuatu yang mendesak yang bukan yang bukan disebabkan karena kecerobohan pimpinan USK. Kegiatan

- kegiatan yang bersifat rutin harus diajukan pada saat pembahasan program tahunan, sehingga program kerja dan anggaran tahunan bisa mencerminkan potret keseluruhan pendapatan dan biaya PTS "X"

Sedangkan alasan lain dari kurang dapatnya penilaian kinerja keuangan yaitu perbandingan anggaran dan realisasi menjadi ukuran kinerja dari kepala USK adalah diambilnya suatu pos anggaran untuk suatu kegiatan yang berbeda dari pos anggaran tersebut.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Sdr."D":

" Pada prinsipnya apa yang sudah ditetapkan dalam nota persetujuan harus dilaksanakan, tetapi dalam pelaksanaannya bersifat fleksibel artinya jika anggaran suatu kegiatan tidak mencukupi maka akan diambilkan dari pos anggaran lain yang memungkinkan".

Disamping itu penilaian kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan membuat kepala USK takut atau enggan untuk membuat program kerja yang sebenarnya penting bagi lembaga tetapi tidak diajukan, seperti yang disampaikan oleh Sdr. "C" :

" Dalam hati saya pernah mempunyai keinginan untuk mengajukan program kerja - program kerja baru tetapi karena setelah saya amati dalam rapat anggaran selalu berfokus pada keuangan maka saya enggan untuk mengajukannya karena saya khawatir nanti pengembangan yang saya ajukan akan meningkatkan biaya dan membuat potret keuangan USK saya menjadi kurang baik dan saya khawatir jika saya melakukan suatu kegiatan ternyata tidak untung tetapi rugi. Walaupun saya yakin program kerja baru yang saya ajukan nanti dalam jangka menengah atau panjang menguntungkan bagi lembaga atau khususnya bagi USK yang saya pimpin saya tidak berani melakukannya."

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Sdr "H", yang menyatakan:

" Setiap menyusun program kerja selalu dituntut untuk *profit* sehingga tidak luwes, maksud saya jangan kaku artinya kalau saya membuat program kerja atau kegiatan maka ada beberapa yang tidak harus untung tetapi cukup Bep atau mungkin rugi artinya sudah keluar biaya tetapi program tidak jadi. Jadi dalam penilaian jangan hanya dilihat perkegiatan tetapi keseluruhan dan profit disini jangan dilihat dari keuangan saja tetapi juga profit non materiil misal membawa baik lembaga".

Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Penilaian kinerja yang ditekankan pada aspek keuangan yang tidak diiringi dengan penjelasan pelaksanaan program atau pencapaian suatu program tidak mencerminkan kinerja yang sesungguhnya suatu pusat pertanggung jawaban atau USK khususnya untuk pusat biaya. Hal ini disebabkan, karena realisasi biaya yang rendah tidak mencerminkan adanya efisiensi; tetapi karena program kerja tidak terlaksana dengan baik, demikian sebaliknya.
2. Penilaian kinerja yang hanya ditekankan pada penilaian kinerja keuangan menimbulkan kamufase informasi akuntansi pusat pertanggung jawaban atau USK artinya realisasi suatu pos biaya belum tentu mencerminkan terlaksananya suatu program kerja. Hal ini karena, dalam pelaksanaannya jika suatu anggaran yang ada dirasa tidak mencukupi maka ada pimpinan USK yang mengajukan revisi tambahan anggaran atau menggunakan pos anggaran yang berbeda dengan yang disetujui dalam nota persetujuan. Sehingga tidak adanya selisih antara anggaran dan realisasi bukan disebabkan karena mereka melakukan efisiensi tetapi karena adanya pengajuan revisi tambahan anggaran atau penggunaan pos anggaran yang berbeda dengan yang ada dalam nota persetujuan.
3. Penilaian kinerja yang hanya ditinjau dari aspek keuangan tidak mencerminkan kinerja yang sesungguhnya atau "potret" dari pusat pertanggung jawaban atau USK karena ada kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh kepala USK yang tidak tampak dalam laporan pertanggung jawaban keuangan. Akibat dari kondisi tersebut diatas adalah pimpinan dapat melakukan penilaian yang keliru terhadap pimpinan pusat pertanggung

jawaban atau kepala USK, sehingga berdampak pada perilaku yang negatif yaitu bagi yang selama ini sudah bekerja dengan baik menjadi enggan untuk bekerja keras karena frustrasi dan disatu sisi kurang adanya tindakan atau upaya yang dapat menimbulkan efisiensi biaya. Dampak lain adalah adanya keengganan dari pimpinan USK untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan.

5.3.4. Dampak *Reward/Punishment* Terhadap Perilaku Pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) di PTS "X".

Dari hasil dokumentasi diketahui bahwa PTS "X" belum mempunyai pedoman atau kriteria yang jelas dan tertulis mengenai pemberian *reward & punishment* untuk manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK. Dari hasil observasi diketahui bahwa pemberian *reward & punishment* belum didasarkan pada kinerja sesungguhnya dari manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK misalnya untuk pemberian *reward* berupa bonus/incentive untuk manajer pusat pertanggung jawaban atau USK tahunan diberikan dengan nilai yang sama baik untuk pimpinan USK yang berprestasi maupun yang kurang/tidak berprestasi. Untuk *reward* berupa incentive khusus yang timbul dari suatu aktivitas atau kegiatan khusus ditetapkan berdasarkan kebijakan manajemen puncak dengan pertimbangan sumber dana yang tersedia dari kegiatan tersebut. Sedangkan "*reward & punishment*" berupa kenaikan/penurunan pangkat maupun jabatan didasarkan pada laporan pengawasan melekat atasan langsung dari pimpinan USK dan pengamatan langsung dari manajemen puncak yang membidangi personalia. Dampak dari belum jelasnya pedoman pemberian *reward & punishment* adalah dalam pengajuan program kerja dan anggaran adalah

cenderung sama dengan tahun sebelumnya atau kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Misalnya kepala USK yang memimpin pusat pendapatan kurang termotivasi untuk menggali sumber pendapatan baru. Sedangkan untuk pusat biaya kurang melakukan upaya untuk melakukan penghematan - penghematan biaya, jadi cenderung apatis. Hal ini didukung oleh hasil wawancara yaitu seperti yang terungkap dari wawancara penulis terhadap salah satu kepala USK (Sdr. "E"), yang menyatakan sebagai berikut :

"Selama ini penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan tidak jelas dan yang kerja dan tidak kerja sama saja, maka saya tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja saya maksudnya untuk apa saya bekerja keras".

Hal senada juga disampaikan oleh Sdr "C" , yang menyatakan :

"Penilaian kinerja yang tidak jelas dapat menyebabkan sikap apatis karena yang bekerja dan tidak bekerja sama saja, dan hal ini kalau dibiarkan berlanjut akan menimbulkan rasa frustrasi".

Dampak lain apabila penilaian kinerja tidak diikuti dengan pemberian reward & punishment adalah menghambat adanya inovasi. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara Sdr. "D" yang menyatakan:

"Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan *reward & punishment*, karena tanpa dikaitkan dengan *reward & punishment* maka penilaian kinerja tersebut hanya bersifat formalitas saja dan menjadi kurang efektif jika dikaitkan dengan upaya meningkatkan inovasi"

Menurut Hansen dan Mowen (2001), anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku, terutama jika anggaran dikaitkan dengan *rewards & punishment* seperti bonus-bonus, kenaikan gaji dan promosi. Pengaruh tersebut bisa positif dan bisa negatif. Dalam kasus PTS "X", penilaian kinerja keuangan yaitu perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang belum dikaitkan

dengan *rewards & punishment* berdampak negatif pada perilaku kepala USK. Perilaku negatif tersebut ditunjukkan dengan sikap apatis atau putus asa.

Dari pembahasan tersebut diatas dapat disimpulkan :

1. Penilaian kinerja yang tidak diiringi dengan pemberian *reward & punishment* berdampak pada perilaku manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK yaitu mereka cenderung untuk mengajukan program kerja dan anggaran yang sama dengan tahun sebelumnya dan kurang termotivasi untuk melakukan perbaikan - perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja.kinerja.
2. Pemberian *reward & punishment* yang tidak berdasarkan kinerja yang sesungguhnya dari manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK berdampak pada rasa putus asa atau frustrasi dan cenderung untuk tidak bekerja keras.

5.3.5. Penentuan *Key Performance Indicators* Unit Satuan Kerja Di PTS "X" Dengan Konsep *Balanced Scorecards (BSC)* .

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" adalah merupakan organisasi yang bergerak dibidang jasa pendidikan dimana outputnya adalah lulusan dari berbagai jenjang pendidikan dan sebagian besar outputnya akan dimanfaatkan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu agar PTS "X" dapat bertahan dan tumbuh, maka manajemen harus mulai fokus pada *customer satisfaction* artinya PTS "X" harus mampu memberikan kepuasan kepada *stake holders* dari perguruan tinggi. Hal ini sesuai dengan konsep paradigma baru perguruan tinggi yang dituangkan dalam KPPT- JP Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang meliputi kualitas, otonomi,

akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi dalam rangka memantapkan fungsi Tri Dharma dalam perannya dimasyarakat (Brojonegoro, 2001).

Dalam Pokok Pemikiran Dalam KPPT- JP III dinyatakan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, dapat dikelola berdasarkan lima komponen komponen Paradigma Penataan Sistem Pendidikan Tinggi di Indonesia yaitu :

1. Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan.
2. Kualitas yang berkelanjutan yang dilandasi kreativitas, “ingenuitas”, dan produktivitas pribadi civitas akademika, dapat dirangsang oleh peran manajemen yang berasaskan otonomi.
3. Otonomi perguruan tinggi harus senafas dengan akuntabilitas mengenai penyelenggaraan, kinerja, dan hasil perguruan tinggi.
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syhiah mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasikan melalui proses akreditasi oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional).
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses evaluasi.

Oleh karena itu sebagai organisasi profesional, PTS dituntut untuk selalu berorientasi pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan, artinya selalu memenuhi seperangkat standar tertentu. Agar tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat tercapai maka secara profesional PTS “X” harus mengerahkan manajemennya pada penciptaan susana kerja yang memungkinkan

sivitas akademika secara kolektif mencapai kinerja yang optimal. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah efisiensi, produktivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi dan suasana akademis.

Dari pembahasan sebelumnya diketahui bahwa penilaian kinerja keuangan yang dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi, dianggap kurang mencerminkan kinerja yang sebenarnya dari manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK. Oleh karena suatu USK yang realisasi biayanya rendah belum tentu kinerjanya lebih baik dari yang realisasi biayanya lebih tinggi. Disamping itu, pengajuan susulan anggaran atau revisi anggaran yang bersifat rutin dan penggunaan pos anggaran yang berbeda dengan program yang ada pada nota persetujuan (lintas pos anggaran), menyebabkan penilaian kinerja keuangan; yaitu perbandingan antara anggaran dan realisasi menjadi kurang efektif. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem evaluasi kinerja atau sistem penilaian kinerja yang mampu menilai kinerja yang sebenarnya dari para kepala USK yaitu yang tidak hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tetapi juga mempertimbangkan kinerja yang lain (kinerja operasional).

Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Sdr. "C" :

"Penilaian kinerja seyogyanya tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan saja, karena terlalu sempit artinya apakah USK yang kelebihan anggarannya dianggap baik dan yang menghabiskan anggaran dianggap jelek ? Oleh karena itu perlu penilaian operasionalnya".

Demikian pula pendapat-pendapat lain dari para pimpinan USK, bahwa mereka semuanya menghendaki adanya penilaian kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan tetapi juga non keuangan. Karena menurut

mereka banyak kegiatan yang mereka lakukan tetapi tidak terbaca oleh pimpinan karena tidak ter "record", sehingga mereka khawatir manajemen puncak salah dalam melakukan penilaian kinerja mereka.

Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa para kepala USK menghendaki adanya suatu perubahan terhadap sistem evaluasi/penilaian kinerja yang tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, tetapi juga aspek lain yaitu kegiatan/operasional. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang baru tersebut kelak diharapkan dapat mendorong atau memotivasi para kepala unit satuan kerja untuk meningkatkan kinerja dengan melakukan inovasi –inovasi yang mampu meningkatkan kualitas atau mutu lulusan dan meningkatkan kinerja lembaga PTS "X" secara keseluruhan.

Hal lain yang perlu diperhatikan yaitu apabila terjadi perubahan pedoman penilaian kinerja maka mereka menghendaki adanya suatu pedoman penilaian kinerja yang tertulis dan berupa buku, dengan maksud agar masing-masing orang yang dinilai mengetahui hal - hal apa saja yang dinilai untuk USK mereka. Dengan demikian, mereka dapat menyusun program yang mengarah pada hal - hal yang dinilai tersebut. Dampak positif lain jika pedoman penilaian kinerja dibuat secara jelas, maka penilaian kinerja menjadi lebih obyektif.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Sdr. "A" yang menyatakan:

"Penilaian kinerja dibuat secara formal supaya masing-masing pimpinan mengetahui apa saja yang dinilai dan dapat mengarahkan program kerjanya ke hal-hal yang dinilai kinerjanya. Sedangkan hasil penilaian kinerja yang dibuat secara formal dapat mendorong pimpinan USK untuk memperbaiki kinerja periode sebelumnya yang kurang bagus dan mempertahankan yang sudah bagus. Yang kedua menghindari *like & dislike*, mutlak itu".

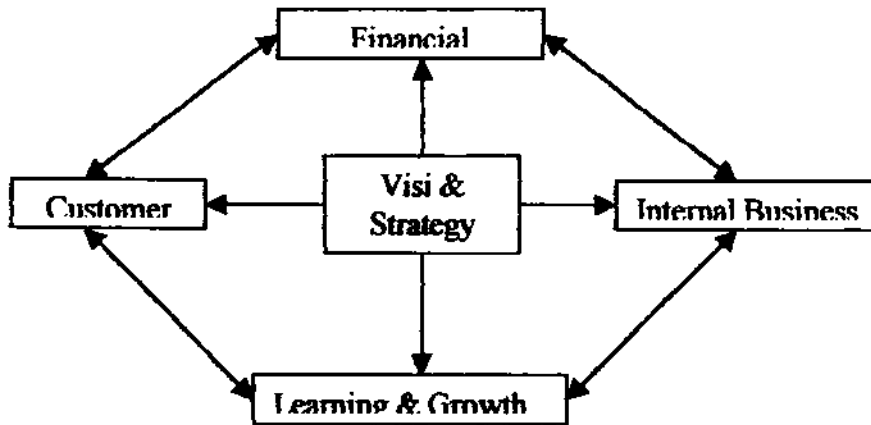
Dalam rangka memberikan kepuasan kepada *stakeholders* maka PTS "X" harus dapat menjadi perguruan tinggi yang terbaik seperti yang tertuang dalam misi PTS "X" yaitu menjadi perguruan tinggi unggulan dibidang bisnis dan akuntansi serta menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era global.

Ada tiga dasar dalam mengembangkan perguruan terbaik (*the best institution*):

1. Manajemen yang unggul (*Exelence management*).
2. Sumber daya manusia yang profesional dan produktif (*Profesional & productive people*).
3. Infrastruktur yang berkualitas tinggi (*High quality infrastructure*).

Agar PTS "X" dapat menjadi perguruan tinggi terbaik (*the best institution*) seperti yang dicita-citakan dan dituangkan dalam visi PTS "X", maka salah satu langkah yang harus diambil manajemen puncak adalah mengarahkan pimpinan USK untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing - masing. Hal ini karena, pimpinan USK merupakan ujung tombak dari sukses tidaknya suatu visi, misi dan strategi institusi yang telah ditetapkan oleh PTS 'X'. Oleh karena itu untuk mendorong perilaku yang positif dari para pimpinan USK maka PTS "X" perlu membuat sistem penilaian kinerja seperti yang disampaikan oleh Bambang Ryanto (2004) yaitu: (1) yang menunjang kelangsungan hidup dan *sustainability of growth* perusahaan, (2) yang dikembangkan berdasarkan strategi perusahaan, dan (3) yang mengintegrasikan aspek finansial dan dengan aspek lain yang penting bagi perusahaan.

Adapun aspek kinerja yang diukur berdasarkan konsep Balanced Score Card (BSC) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5-1 : Aspek-aspek Kinerja dalam Konsep Balanced Scorecards

Balance Score Card (BSC) dapat digunakan sebagai salah satu konsep untuk menentukan *Key Performance Indicators* para pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) karena BSC menjabarkan strategi kedalam sistem yang terintegrasi yang mencakup:

1. Outcomes (*lag indicators*) and performance drivers (*lead indicators*)
2. Internal and external perspectives
3. Qualitative and quantitative information
4. Limited number of indicators.

Sedangkan langkah dalam menentukan *Key Performance Indicators* adalah :

1. Menentukan *strategy goal perspective*
2. Menentukan *strategy map*
3. Menentukan *strategic management goals*
4. Menentukan *strategic management scorecard*.
5. Menentukan *Strategic Academic Scorecard*.

5.3.5.1. Menentukan *Strategy Goal Perspective* PTS “X”.

Dalam menentukan *strategy goal perspective*, dimulai dari visi dan misi PTS “X”. Dalam Lilis Andriani (2000:25) disebutkan bahwa visi sebagai suatu tata nilai yang diyakini kebenarannya dan dapat dipakai sebagai arah orientasi pemusatan (*value projection*) dari seluruh unsur dan aktivitas yang ada (*spread effect of activities*). Sehingga visi yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi dapat berperan sebagai faktor yang paling dominan dalam memberikan pengaruh dalam situasi maupun kecenderungan perkembangan situasi yang terjadi didalam maupun diluar lingkungan perguruan tinggi. Disamping itu dalam keputusan kepala Lembaga Administrasi Negara (2003:8) disebutkan bahwa rumusan visi mampu : (a) mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi; (b) memberikan arah dan fokus strategi yang jelas; (c) mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strtejik yang terdapat dalam sebuah organisasi ; (d) memiliki orientasi terhadap masa depan organisasinya; (e) mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi.

Dalam rangka menggambarkan keadaan yang ingin dicapai PTS “X” pada kurun waktu tertentu dan untuk mengarahkan seluruh unsur sivitas akademica yang ada dan dalam upaya pencapaian masa depan yang lebih baik maka, PTS “X” mempunyai visi sebagai berikut:

PTS “X” menjadi perguruan tinggi unggulan dibidang bisnis dan akuntansi serta menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era global.

Dari visi yang ditetapkan tersebut diatas dapat diketahui bahwa kedepan PTS "X" ingin menjadi perguruan tinggi unggulan dibidang bisnis dan akuntansi dengan menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era global. Untuk mencapai visi tersebut maka PTS "X" menyusun suatu misi yaitu :

1. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan bidang bisnis dan bidang akuntansi yang mempunyai keterkaitan dan keterpaduan dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.
2. Menyelenggarakan kegiatan penelitian yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang bisnis dan akuntansi
3. Menyelenggarakan kegiatan masyarakat yang berorientasi pada eksistensi PTS "X" di masyarakat.
4. Melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat yang berorientasi pada eksistensi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" di masyarakat.
5. Mengembangkan sumber daya yang berdaya guna, berhasil guna dan berkelanjutan untuk mendukung Tri Dharma, sehingga dapat menjadi referensi masyarakat.

Dari visi dan misi yang ditetapkan tersebut diatas maka *strategy goal perspective* dapat ditentukan sebagai berikut :

1. Kebutuhan Pasar (*Market Demand*)

Dari misi nomer satu dapat dilihat bahwa PTS "X" dalam menyelenggarakan pendidikan bidang bisnis dan akuntansi berorientasi pada pasar (kebutuhan masyarakat yaitu pengguna jasa lulusan), dengan strategi dalam menyusun kurikulum berbasis kompetensi memasukkan mata kuliah yang aplikabel yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*ada link and match* antara penghasil lulusan PTS "X" dengan masyarakat pengguna jasa lulusan) dan melakukan kerjasama dengan alumni dan pihak ketiga lainnya seperti yang yang tetera pada tujuan stratejik dan strategi bidang pendidikan dan pengajaran (lihat lampiran 2 hal 160 -

2. Kualitas Penelitian (*Research Quality*)

Dari misi yang kedua dapat dilihat bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas sivitas akademika maka PTS "X" meningkatkan pelaksanaan kegiatan penelitian yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang bisnis dan akuntansi. Dalam rangka peningkatan mutu hasil penelitian PTS "X" mengirimkan dosen-dosen peneliti untuk mengikuti seminar atau lokakarya bidang penelitian dan memberikan kesempatan kepada dosen-dosen peneliti untuk ikut bersaing dalam penelitian yang diselenggarakan oleh Dikti badan penelitian lain dan membentuk Badan Kerjasama Mitra Bestari untuk meneliti hasil penelitian yang layak diterbitkan di jurnal ilmiah seperti yang terlihat pada tujuan startejik dan strategi bidang penelitian (lampiran II hal 161 – 162).

3. Inovasi (*Innovation*)

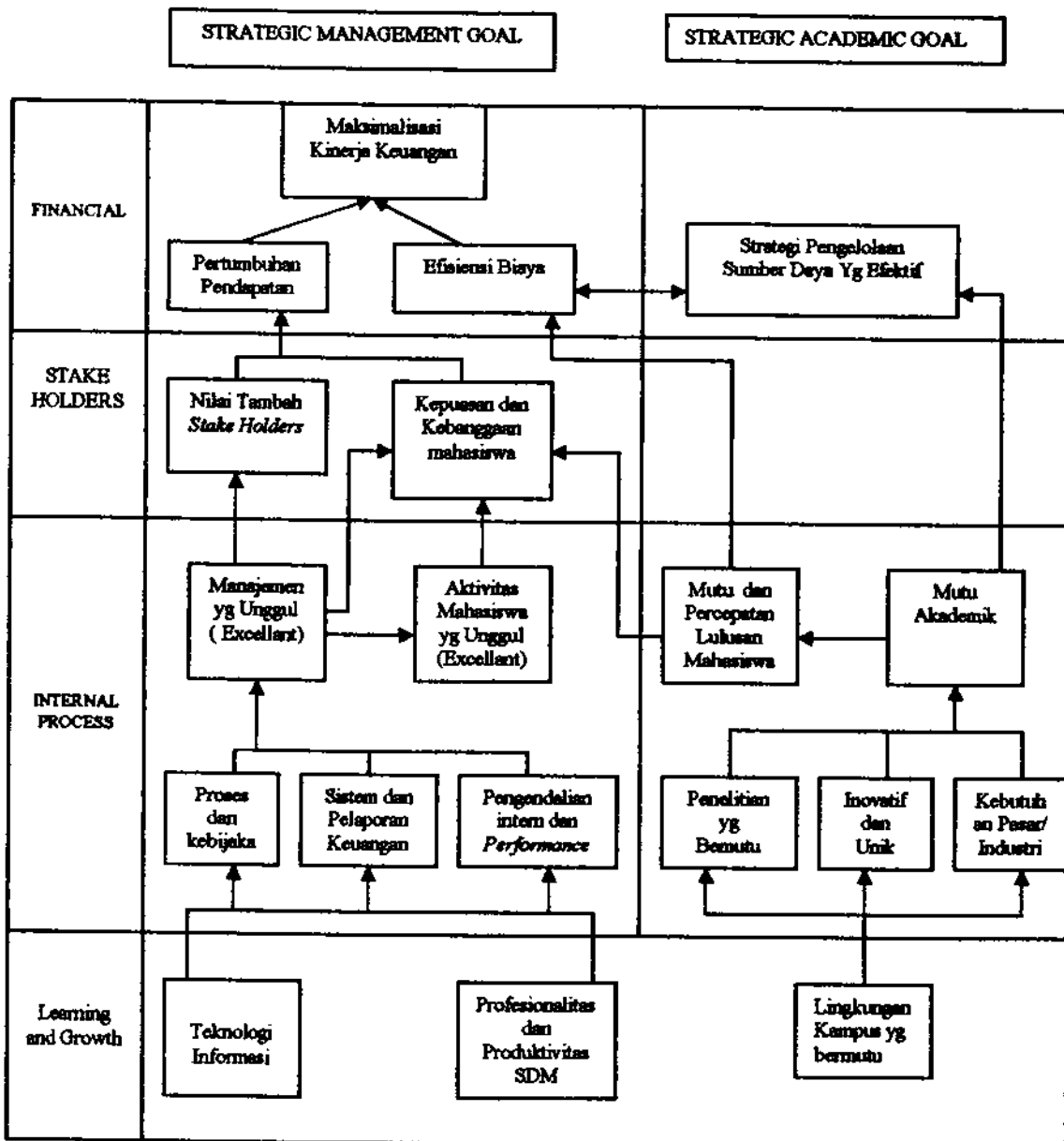
Dari misi yang ke empat dapat dilihat bahwa PTS "X" mengembangkan sumber daya yang berdaya guna, berhasil guna dan berkelanjutan untuk mendukung Tri Dharma, sehingga menjadi referensi masyarakat. Disini menunjukkan, bahwa dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkualitas yang nantinya dapat diterima oleh pasar maka PTS "X" selalu melakukan suatu inovasi yang berkelanjutan bidang pendidikan, pelayanan admisitrası akademik, serta sistem dan pelaporan keuangan dengan memanfaatkan penggunaan teknologi.

4. **Kualitas Akademika (*Academic Quality*)**

PTS "X" membuat kebijakan – kebijakan yang mendorong peningkatan mutu akademik, agar PTS "X" mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas yang mendapatkan pengakuan masyarakat, sehingga akan memberikan peluang kepada PTS "X" untuk menjadi pilihan bagi calon mahasiswa baru dalam melanjutkan studinya khususnya di bidang manajemen (bisnis) dan akuntansi yang pada akhirnya dapat menunjang kelangsungan hidup dan *sustainability of growth* PTS "X".

5.3.5.2. **Menentukan *Strategy Map* PTS "X"**

Setelah ditentukan tiga dasar (*foundation*) untuk mencapai perguruan tinggi unggulan (*the best institution*) dan empat perspektif strategi maka langkah yang kedua adalah menentukan *strategy map* untuk PTS "X" yang dapat dilihat pada Gambar 5-2 berikut ini.



Gambar 5-3 : Peta Strategi (strategy map) PTS "X".

5.3.5.3. Menentukan Strategic Management Goals PTS "X".

Sebelum menentukan scorecard untuk manajer pusat pertanggung jawaban maka langkah berikut yang harus dilakukan adalah menentukan *strategy management goals* yang meliputi proses dan kebijakan, sistem dan pelaporan keuangan dan informasi lain, pengendalian intern dan profesionalitas dan produktivitas SDM.

Tujuan (*Goals*) dari proses dan kebijakan adalah meningkatkan kinerja proses manajemen melalui analisis alur kerja (kegiatan), pengurangan waktu penyelesaian penanganan pekerjaan, jenis proses, dan pengesahan yang tidak perlu serta penambahan kebijakan (*policy*).

Tujuan (*Goals*) dari Sistem dan pelaporan keuangan dan informasi lain adalah mendorong penggunaan teknologi untuk meningkatkan dan mengirimkan informasi keuangan dan informasi lain secara cepat, tepat dan *up to date*.

Tujuan (*Goals*) dari pengendalian intern kinerja adalah mengembangkan pertanggung jawaban dan akuntabilitas dalam pengendalian keuangan dan manajerial didalam sistem dan proses manajemen.

Tujuan (*goals*) profesionalitas dan produktivitas sumber daya manusia (SDM) adalah memfasilitasi pengembangan diri, kepuasan kerja dan kesejahteraan personel dengan kompetensi profesional, kepemimpinan, dan kesejahteraan yang berkelanjutan.

5.3.5.4. Menentukan Strategic Management Scorecard PTS "X".

Strategic Management Scorecard mencerminkan kerangka untuk mengidentifikasi, menerapkan, dan melaksanakan sasaran strategis jangka pendek dibidang manajerial agar dapat direalisasikannya keberhasilan jangka panjang.

Dalam setiap menentukan ukuran – ukuran selalu dimulai dengan *goals* (tujuan) dan *stragic initiatives*. Dari hasil dokumentasi, observasi dan wawancara, maka dapat digambarkan *key performance indicators* pusat pertanggung jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK) melalui *Strategic management Scorecard* yang ditinjau

dari empat perspektif ; yakni *financial*, *stakeholders satisfaction*, *internal processes* dan *learning and growth*.

1. Financial Perspective

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" merupakan lembaga yang mengelola bidang pendidikan yang bersifat nir laba yang berbentuk *quasi non profit oriented* artinya bahwa sumber pendapatan sebagian besar berasal dari pengguna jasa pendidikan yaitu mahasiswa dan sebagian dari sumbangan/bantuan baik dari pemerintah maupun pihak lain. Agar PTS "X" mampu menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh maka manajemen PTS "X" harus mampu mengelola keuangan seefektif dan seefisien mungkin.

Dari hasil dokumentasi (lihat lampiran 2 hal. 163), dapat diketahui bahwa tujuan bidang keuangan adalah maksimalisasi pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya serta pengendalian dibidang keuangan, dengan strategi:

1. Pengendalian sumber dana baik yang bersumber dari mahasiswa maupun sumber lain diluar mahasiswa dan pengendalian penerimaannya.
2. Optimalisasi strategi penggunaan sumber dana dan pengendalian dalam permintaan maupun pertanggung jawaban "dropping" Unit Satuan Kerja (USK).
3. Penciptaan sistem dan prosedur keuangan berbasis teknologi untuk menghasilkan laporan yang cepat, tepat dan akurat.

Sedangkan dalam rangka pertanggung jawaban bidang keuangan maka di PTS "X" dibentuk pusat-pusat pertanggung jawaban Berdasarkan hasil

dokumentasi (lampiran 2 hal 164) dapat dilihat bahwa di PTS "X" terdapat 4 pusat pertanggung jawaban yaitu a) pusat pendapatan , b) pusat biaya, c) pusat laba, dan d) pusat investasi. Keempat pusat pertanggung jawaban tersebut bertanggung jawab atas pengendalian keuangan sesuai dengan tanggung jawabnya yaitu pengendalian pendapatan, biaya atau kedua-duanya dan penggunaan aktiva tetap (fasilitas). Pimpinan USK yang memimpin pusat pendapatan maupun pusat laba dituntut untuk menggali sumber pendapatan baik yang berasal dari sumber pendapatan Dana Pengembangan Pendidikan (DP2) dan Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan (SPP) maupun sumber – sumber lain yaitu dari kegiatan mahasiswa seperti praktikum, bimbingan skripsi, kuliah pendek dsb. Selain itu untuk meningkatkan pendapatan maka perlu digali sumber dana yang berasal dari luar mahasiswa. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Sdr "C" yang menyatakan:

“ Penggalan sumber dana di luar mahasiswa yang bersifat akademis meliputi bantuan DBO, beasiswa baik dari pemerintah maupun non pemerintah, seminar-seminar, kerjasama penelitian dengan pihak ke tiga”.

Untuk pengendalian perolehan SPP maka menurut Sdr. "C" diberlakukan tarip tetap selama 4 (empat) tahun dan untuk tahun berikutnya mengikuti tarip angkatan berikutnya. Agar kebijakan ini dapat dilaksanakan dengan baik ("pendapatan tidak lolos"), maka dibuat progam pembayaran dengan tehnologi komputer.

Sedangkan untuk pengendalian biaya maka kepada seluruh pimpinan USK yang memimpin pusat biaya dituntut untuk mengendalikan aktivitasnya agar pengeluaran- pengeluaran yang terjadi benar- benar efektif dan efisien.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr."C" yang menyatakan bahwa upaya-upaya penghematan biaya harus dilakukan oleh seluruh USK. Untuk mengetahui perkembangan biaya maka perlu dihitung biaya per kepala mahasiswa dan dari informasi tersebut dapat diketahui perkembangan efisiensi biaya dan dapat digunakan sebagai dasar dalam penentuan tarif SPP per mahasiswa kedepan.

Oleh karena itu untuk dapat menilai kinerja atau keberhasilan setiap manajer pusat pertanggung jawaban atau pimpinan USK dalam mengelola keuangan maka diperlukan suatu *Key Performance Indicators* yaitu indikator - indikator atau hal-hal apa yang diukur yang berhubungan dengan keuangan yang dapat mencerminkan kinerja pimpinan USK dalam bidang keuangan seperti yang tampak pada tabel 5-5 hal 122 dan 120.

2. Stakeholders Perspective

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X" sebagai lembaga swasta yang bergerak dibidang jasa pendidikan dituntut untuk mampu memberikan kepuasan kepada *stake holders* terutama pihak eksternal yaitu mahasiswa dan pengguna jasa lulusan PTS "X". Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr. "A":

"Untuk penilaian bidang akademik salah satu penilaian kinerja adalah peningkatan kualitas pendidikan dan kepuasan pelanggan. Untuk USK bidang akademik yang ditekankan adalah pelanggan eksternal yang terdiri dari mahasiswa dan pengguna jasa lulusan misal perusahaan atau lembaga lain"

Penilaian kinerja yang ditinjau dari kepuasan pengguna out put (lulusan) dapat dilakukan dengan meminta pendapat atau penilaian dari perusahaan yang

menggunakan tenaga alumni PTS "X". Namun menurut Sdr."A", hal ini cukup sulit untuk dilaksanakan. Oleh karena itu menurut Sdr. "A" hal lain yang bisa dilaksanakan adalah PTS "X" melakukan penelusuran terhadap alumni untuk mengetahui apakah ada kesesuaian antara kompetensi yang mereka miliki dengan bidang pekerjaan yang mereka tekuni misal mahasiswa yang mengambil konsentrasi sektor publik dan perpajakan apakah bekerja pada pemerintah atau perusahaan publik lainnya. Namun jika hasil survey tersebut digunakan untuk penilaian kinerja juga harus berhati – hati, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr. "A" yang menyatakan :

" ...bisa mungkin terjadi mereka tidak bekerja sesuai dengan kompetensinya bukan karena tidak kompeten (berkualitas) tetapi karena lapangan kerja yang sempit".

Oleh karena itu menurut Sdr. "A" perlu di tentukan *Key Performance Indicators* yang lain seperti pelayanan atau ketepatan waktu dalam penyelesaian skripsi, proses belajar mengajar, pengembangan kompetensi dosen dengan proses *rekrutment* diseleksi oleh PTS untuk diajukan kepada badan pembina PTS"X".

Sedangkan untuk memberikan pelayanan bidang keuangan yang lebih baik maka perlu dilakukan proses pembayaran yang mudah dan cepat. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sdr."C" yang menyatakan:

"Pelayanan pembayaran mahasiswa terintegrasi antar departemen yaitu dengan penggunaan teknologi komputer sehingga dapat mengurangi frekuensi antrian dan mengemot waktu baik dari sisi mahasiswa maupun lembaga yaitu proses data, karena *entry* data dilakukan di USK tertentu dan pada waktu yang sama sudah "ditangkap" oleh USK lain".

Agar semua pimpinan Unit Satuan Kerja (USK) dalam menjalankan organisasi selalu berorientasi pada kepuasan mahasiswa maka diperlukan suatu penilaian kinerja yang berhubungan dengan kepuasan mahasiswa. Berdasarkan

hasil wawancara, dokumentasi dan observasi maka dapat ditentukan *Key Performance Indicators* yang berhubungan dengan kepuasan mahasiswa seperti yang terlihat pada tabel 5-6 hal 124.

3. Internal Processes Perspective

Untuk menghasilkan out put atau lulusan yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka manajemen PTS “X” harus meningkatkan *value* dari *intangible assets* yang berbasis pada pengetahuan seperti hubungan yang baik dengan pelanggan (mahasiswa, pengguna jasa lulusan seperti perusahaan – perusahaan, mitra kerja sama), produk dan jasa yang inovatif seperti yang dikemukakan oleh Sdr. “A” yaitu: a) inovasi pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, b) proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi misal proses pendaftaran ujian dengan menggunakan teknologi komputer sehingga menghemat waktu dan dapat memotong jumlah antrian yang harus dilakukan oleh mahasiswa, serta c) profesionalisme dosen dan karyawan melalui inovasi yang berkelanjutan.

Untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada mahasiswa, maka ada suatu upaya inovasi yang dilakukan oleh USK bidang keuangan seperti yang dikemukakan oleh Sdr. “F” yaitu pembayaran dengan sistem komputerisasi yaitu pemasangan LAN antara USK yang berhubungan yaitu USK pendidikan, USK Keuangan, Pusat Komputer, dan perbankan.

Sedangkan untuk pengendalian penerimaan pendapatan yang berasal dari mahasiswa maka USK yang membidangi keuangan melakukan inovasi seperti yang dikemukakan oleh Sdr. “F” :

Tabel 5 – 5 : Management Scorecard PTS “X” – Financial Perspective.

Goals	Strategic Initiatives	Measures	Person Responsibility
<p>Maksimalisasi Kinerja Keuangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Menjaga integritas keuangan dan tanggung jawab penggunaan kekayaan PTS “X” 	<ul style="list-style-type: none"> Mencapai dan mempertahankan kondisi keuangan yang stabil. Meningkatkan pertumbuhan penerimaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Pertumbuhan Pendapatan. Pertumbuhan Surplus. Ratio Pendapatan dengan biaya. 	<ul style="list-style-type: none"> Pembantu Ketua II. Kabag. Keuangan
<p>Mempunyai sumber penerimaan yang kuat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan sumber penerimaan SPP Meningkatkan penerimaan dari mahasiswa non SPP Meningkatkan perolehan dana yang berasal dari sumber lain (bantuan pemerintah, kerjasama dengan pihak ketiga). 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi alokasi biaya yang diperlukan per mahasiswa untuk menentukan jumlah yang dibebankan ke mahasiswa dan rencana pengembangan pendidikan (investasi). Identifikasi biaya yang diperlukan per mahasiswa untuk jumlah yang dibebankan ke mahasiswa untuk kegiatan skripsi, praktikum, ujian semester, kuliah pendek, wisuda. Melaksanakan kerjasama dengan pihak ke tiga baik pemerintah maupun swasta dalam bidang penelitian, pengabdian masyarakat, seminar – minar dan mengajukan dana bantuan pemerintah atau dari lembaga lainnya seperti: DBO serta ikut bersaing dengan PTS / PTN dalam memperoleh grant seperti QUE, TPSDP dll. 	<ul style="list-style-type: none"> Pertumbuhan total pendapatan dari pendapatan SPP. Jenis dan jumlah dana dari mahasiswa yang berasal dari sumber non SPP dalam tahun berjalan.. Jenis dan jumlah dana dari sumber lain diluar mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> Pembantu Ketua II, Kabag. Keuangan Pembantu Ketua II, Kabag. Keuangan, Ketua Program Studi S 2, S 1, D 3 BAAK Pusat Penelitian LPM Pusat Pengembangan Manajemen dan Akuntansi. Program Studi.

Tabel 5-5 : Management Score Card PTS "X" - Financial Perspective ~ PTS "X" (lanjutan)

Goals	Strategic Initiatives	Measures	Person Responsibility
<p>Efisiensi Biaya. Mendorong alokasi sumber dana yang cermat agar :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digunakan untuk mendukung aktivitas yang dapat menghasilkan nilai tambah ekonomis. • Digunakan untuk mendukung program pertumbuhan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyatakan persepsi atas proses anggaran yang terbuka, responsif, efektif, dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan strategis. • Melaksanakan aktivitas berbasis aktivitas / kegiatan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah atau alokasi sumber dana dalam mendukung rencana strategis yang sudah ditetapkan. • Keseimbangan jumlah anggaran yang direalisasi dengan program / aktivitas yang terlaksana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh pimpinan Unit Satuan Kerja (USK).

Tabel 5-6 : Management Score Card - Student Satisfaction Perspective.

Goals	Strategic Initiative	Measures	Personal Responsibility
<p>Kepuasan Mahasiswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan pelayanan yang diberikan oleh USK kepada mahasiswa. • Peningkatan kualitas pendidikan mahasiswa melalui pengembangan kompetensi yang kompetitif dan mendukung kebutuhan pasar. • Peningkatan sarana dan prasarana kegiatan mahasiswa dikampus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan survey kepuasan mahasiswa atas pelayanan yang diberikan pada tahun berjalan. • Memberikan pelayanan mudah, cepat dan bersahabat. • Mengidentifikasi jenis dan jumlah keluhan yang terjadi yang berhubungan dengan proses belajar mengajar dalam tahun berjalan. • Ketersediaan sarana dan prasarana bagi kegiatan mahasiswa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah atau prosentase mahasiswa yang puas atas pelayanan (<i>rating on surveys</i>) dalam bidang : <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan administrasi. • Pendidikan / kurikulum. • Konsultasi/ bimbingan. • Jumlah peningkatan sarana dan prasarana kegiatan mahasiswa dikampus. 	<ul style="list-style-type: none"> • USK dibawah PK I, PK II, PK III, Prodi DIII dan Puskom. • Pembantu Ketua I, Ketua Program Studi., BAAK, Laboratorim. • Pembantu Ketua III, • Pembantu Ketua II, Kabag. Rumah Tangga.

“Untuk pengendalian keuangan maka sebelum ujian baik UTS maupun UAS, mahasiswa diberi peringatan-peringatan berupa spanduk-spanduk. Hal ini untuk meminimalisir jumlah mahasiswa yang menunggak pembayaran SPP nya, sehingga dapat meminimalisir mahasiswa yang tidak diperkenankan untuk tidak mengikuti ujian”.

Oleh karena itu untuk mendorong setiap pimpinan USK dalam melakukan inovasi-inovasi dan agar kinerja operasional yaitu proses bisnis internal yang dilakukan oleh pimpinan USK “tercord”, maka diperlukan *Management Scorecard* dari perspektif proses bisnis internal.

Tabel 5-7 hal. 126 – 127 menunjukkan *Key Performanc Indicators* yang dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dalam melakukan inovasi yang berkelanjutan.

4. Learning and Growth Perspective

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk membantu pencapaian ketiga perspektif sebelumnya. Proses pembelajaran dan pertumbuhan dosen dan karyawan adalah merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh manajemen puncak PTS “X”, karena perguruan tinggi merupakan lembaga ilmiah. Hal ini seperti dikemukakan oleh Sdr “B”:

“Dalam upaya *up dating* dosen maka peningkatan pengetahuan dosen mutlak harus dilakukan karena organisasi di sini merupakan lembaga ilmiah, sehingga sumber daya manusia merupakan *asset* yang vital bagi kelangsungan hidup organisasi. Harus ditumbuhkan keinginan dari dalam dan di satu sisi harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap dosen untuk mengembangkan diri”.

Jadi hal penting yang harus dilakukan manajemen adalah meningkatkan pemberdayaan karyawan yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan

khususnya pimpinan USK untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otoritas secara eksplisit dari pimpinannya. Dengan demikian akan dihasilkan sumberdaya yang profesional dan produktif yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi “*stake holders*”.

Oleh karena itu untuk melakukan penilaian kinerja yang terhadap pimpinan USK yang berkaitan dengan proses pembelajaran maka dibuat *Key Performance Indicators* khususnya untuk peningkatan profesionlitas dan produktivitas sumber daya manusia seperti yang terlihat pada Tabel 5–8 pada halaman 128.

5.3.5.5. Menentukan *Strategic Academic Scorecard*.

Scorecard academic merupakan kerangka tolok ukur kinerja bidang pendidikan yang merupakan tanggung jawab dari Jajaran pembantu ketua I , Ketua progam DIII dan Ketua progam pascasarjana merupakan kunci keberhasilan PTS “X”.

Dari hasil dokumentasi diketahui bahwa salah satu tujuan bidang pendidikan dan pengajaran adalah mempercepat lulusan dengan tetap menjaga mutu. Untuk mencapai tujuan tersebut maka menurut Sdr. “B” dilakukan dengan strategi yaitu : a) peningkatan mutu dosen melalui studi lanjut, penelitian dan seminar- semunar; b) percepatan waktu skripsi mahasiswa dengan mendorong pemrogaman skripsi di semester VII; c) mengadakan kuliah semester pendek.

Agar lulusan (*output*) PTS “X” dapat diterima oleh pasar maka menurut Sdr. “B” , lulusan PTS “X” harus berkualitas. Untuk peningkatan kualitas akademik yang ditunjukkan adanya peningkatan Index Prestasi (IP) mahasiswa dan

penurunan mahasiswa drop out karena masa studi. Untuk itu satregi yang diambil adalah a) meningkatkan mutu/*up dating* dosen dengan program dimlai proses rekrutmen yang benar, pemeliharaan dosen dengan cara mendorong dosen untuk meningkatkan pengetahuannya, dan pemberian *reward & punishment* kepada dosen. b) peningkatan mutu proses belajar dan mengajar, c) penyediaan sarana dan prasarana kampus yang memadai

Oleh karena itu, untuk mendorong pimpinan USK yang membidangi bidang akademik agar meningkatkan kinerjanya yaitu kinerja non keuangan maka, perlu ditentukan *Key Indicators Performance* yang berhubungan dengan proses bisnis internal. yaitu dengan menentukan *Strategic Academic Scorecard* terutama perspektif proses internal yang dapat digunakan untuk perencanaan lebih lanjut bagi lembaga PTS "X" seperti yang terlihat pada tabel 5-9 pada halaman 129-131

Tabel 5-7 : Management Score Card PTS "X" - Internal Process Perspective.

Goals	Strategic Initiative	Measure	Personal Responsibility.
<p>Manajemen Yang Unggul (Excellent) Management: Meningkatkan citra sebagai lembaga pendidikan bisnis dan akuntansi yang memiliki manajemen yang unggul dan dapat diandalkan sebagai mitra kerja.</p>	<p>Meningkatkan produktivitas karyawan dan dosen Meningkatkan kerjasama dan kemitraan Mengelola informasi dan teknologi sebagai investasi guna menunjang pelayanan Mengurangi kompleksitas proses manajemen</p>	<p>Waktu pelayanan (delay time) kepada pihak internal dan eksternal. Jumlah kerjasama dan kemitraan yang terlaksana. Jumlah alokasi dana. Nilai aset dan jumlah outcome pembaharuan dalam bidang teknologi. Jumlah prosedur yang dapat diperbaharui.</p>	<p>Pembantu Ketua I, II, III.</p>

Tabel 5-7 : Management Scorecard - Internal Processes Perspective – PTS ‘X’ (lanjutan)

Goals	Strategic Initiative	Measure	Personal Responsibility.
<p>Sistem dan Pelaporan Keuangan dan Informasi Lainnya: Mendorong penggunaan teknologi sebagai standar dalam mengintegrasikan dan mengirimkan informasi secara cepat, tepat, dan up to date.</p>	<p>Mengimplementasikan data sharing system melalui pemasangan Local Area Net Work (LAN) antara bagian (USK) yaitu keuangan dengan USK lain yang berhubungan seperti Pusat komputer, BAAK, dan Bank yang ditunjuk dan antara USK Kemahasiswaan dengan Puskom.</p> <p>Mengidentifikasi dan mendefinisikan laporan – laporan keuangan yang dibutuhkan, khususnya untuk para pengambil keputusan.</p> <p>Menjamin keamanan lingkungan untuk <i>financial information sharing</i> didalam kampus atau dengan mitra kerja yaitu bank yang ditunjuk.</p> <p>Memberikan pelatihan dalam penggunaan teknologi yang berhubungan dengan <i>financial system</i>.</p>	<p>Kecepatan waktu dan ketepatan informasi keuangan yang dapat diperoleh oleh para pengambil keputusan.</p> <p>Jumlah informasi keuangan dan informasi lainnya yang tersedia untuk pengambil keputusan.</p> <p>Kecepatan pelayanan keuangan dan administrasi kepada mahasiswa .</p> <p>Jumlah pemakai yang memahami penggunaan sistem keuangan dan lainnya.</p>	<p>Pembantu Ketua I, II, III, dan BAAK, Kabag. Keuangan, Program DIII, Kabag. Kemahasiswaan dan Pusat Komputer.</p>

Tabel 5-8 : Management Score Card PTS "X - Learning and Growth Perspective.

Goals	Strategic Initiatives	Measures	Person Responsibility
<p>Profesionalisme dan produktivitas SDM: Memfasilitasi pengembangan diri, kepuasan kerja dan kesejahteraan personel dengan dengan kompetensi (knowledge And skill), profesional, leadership, dan kesejahteraan yang berkelanjutan.</p>	<p>Recruitment and retention. Mengembangkan <i>job design</i> dan klasifikasi. Memberikan kompensasi yang kompetitif.</p> <p>Mengembangkan profesionalisme dan produktivitas dosen dan karyawan dengan: Meningkatkan dan membangun pengembangan profesional dibidang kepemimpinan dan kemampuan profesional untuk peningkatan karir melalui program studi lanjut dan pelatihan – pelatihan</p>	<p>Jumlah dosen baru (tetap / tidak tetap) yang dapat direkrut sesuai dengan kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan.</p> <p>Peningkatan jumlah dosen yang mengikuti program studi lanjut baik program magister (S II) maupun Program doktor (S III) dan seminar / workshop dalam tahun berjalan.</p> <p>Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan – pelatihan technical skill.</p>	<p>Pembantu Ketua I, Pembantu Ketua II dan Pembantu Ketua III, Direktur Pascasarjana dan USK dibawah langsung Ketua.</p>

Tabel 5-9 : Academic Scorecard PTS "X" -- Internal Process Perspective

Goals	Strategic Initiatives	Measures	Person Responsibility
<p>Efektifitas masa studi dan kelulusan: Meningkatkan perputaran dan kelulusan mahasiswa</p>	<p>Mengevaluasi dan memperbaiki sistem pengambilan mata kuliah yang memungkinkan mahasiswa mempercepat masa studi</p> <p>Meningkatkan jumlah mahasiswa lulus dalam waktu 3,5 tahun – maksimum 5 tahun untuk Program S-1; dan 2,5 tahun – maksimum 3,5 tahun untuk Program D III; 2 tahun untuk Program S 2 dengan menyelenggarakan kuliah semester pendek, penyederhanaan persyaratan penyusunan skripsi, Tugas Akhir dan Tesis</p>	<p>Pertumbuhan jumlah mahasiswa lulus dalam lima tahun terakhir.</p> <p>Rata2 waktu masa studi mahasiswa yg lulus dalam waktu lima tahun terakhir</p> <p>Rasio jumlah mahasiswa yang lulus dan mahasiswa baru dalam lima tahun terakhir</p>	<p>Pembantu Ketua I, Ketua Program Studi dan Ketua Program D III</p>
<p>Kualitas Akademik : Meningkatkan kualitas akademik di bidang proses belajar mengajar</p>	<p>Membentuk tim peneliti sistem belajar mengajar yang efektif</p> <p>Meningkatkan pengetahuan (mutu) dosen dalam proses belajar mengajar.</p> <p>Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana belajar</p>	<p>Penelitian akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional</p> <p>Penilaian dari pengguna jasa alumni</p> <p>Penilaian dan penghargaan dari asosiasi standar profesional seperti (ISO)</p>	<p>Seluruh USK di bawah Pembantu Ketua I, Ketua Program D III dan Ketua Program S-2.</p>

Tabel 5.9 : Academic Scorecard PTS "X" – Internal Process Perspective (lanjutan)

Goals	Strategic Initiatives	Measures	Person Responsibility
<p>Inovatif dan unik: Meningkatkan berbagai kemampuan untuk memberikan program akademik yang inovatif dan unik</p>	<p>Memasukkan unsur kompetensi teknologi informasi dalam kurikulum dan pelayanan akademik</p> <p>Melakukan penelitian terhadap kompetensi lulusan yang diharapkan pengguna jasa, khususnya dunia usaha.</p>	<p>Perbedaan kompetensi lulusan dibanding dengan perguruan tinggi dan program studi sejenis</p> <p>Jumlah konsentrasi setiap program</p> <p>Perkembangan perubahan kurikulum berbasis kompetensi</p> <p>Jumlah program inovasi penggunaan teknologi informasi untuk mata kuliah praktikum</p>	<p>Pembantu Ketua I, Ketua Program Studi dan Puskom.</p>
<p>Kebutuhan Pengguna Jasa : Meningkatkan responsibilitas terhadap kebutuhan pengguna jasa terhadap kompetensi lulusan perguruan tinggi khususnya dunia usaha.</p>	<p>Melakukan penelitian dan evaluasi terhadap peluang kerja dan program persiapan kerja mahasiswa</p> <p>Melakukan penelusuran alumni melalui pertemuan alumni</p> <p>Melakukan kerja sama dengan dunia usaha untuk kuliah lapangan dan mahasiswa magang.</p>	<p>Lama masa tunggu mahasiswa memperoleh pekerjaan</p> <p>Posisi karir dan jenis pekerjaan alumni dalam suatu organisasi/perusahaan.</p> <p>Jumlah program dan mahasiswa magang dan kuliah lapangan.</p> <p>Jumlah mitra kerjasama penempatan</p>	<p>Pembantu Ketua I, Program Ketua I, Ketua Program Studi, dan Kabag. Kemahasiswaan.</p>

Tabel 5.9.2 : Academic Scorecard PTS “X” – Internal Process Perspective (lanjutan)

Goals	Strategic Initiatives	Measures	Person Responsibility
<p>Kualitas Penelitian Yang tinggi: Terlaksananya penelitian – penelitian dibidang ekonomi, yang hasilnya bermanfaat untuk pengembangan, masyarakat , serta layak dipublikasikan pada jurnal ilmiah.</p>	<p>Mensosialisasikan bentuk -- bentuk penelitian yang disediakan oleh dikti kepada seluruh dosen.</p> <p>Memberikan motivasi dan penghargaan kepada seluruh dosen untuk mengadakan penelitian.</p> <p>Peningkatan sumber dan jumlah dana penelitian.</p> <p>Peningkatan mutu jurnal ilmiah melalui pembentukan badan kerja sama “Mitra Bestari” dengan perguruan tinggi lain.</p> <p>Mengembangkan progam kerja sama dalam bidang penelitian dan pemberian penghargaan kepada mitra kerja sama.</p>	<p>Jumlah penelitian dan karya tulis ilmiah yang dihasilkan lima tahun terakhir.</p> <p>Jumlah dosen yang melakukan penelitian dalam lima tahun terakhir.</p> <p>Jumlah penelitian dan karya tulis ilmiah yang dimuat di jurnal dan penerbitan karya ilmiah lain.</p> <p>Jumlah binaan dan konsultasi yang diberikan dalam lima tahun terakhir.</p> <p>Jumlah mitra kerja sama dalam lima tahun terakhir.</p>	<p>Pusat Penelitian, Pusat – pusat kajian , LPM, dan PPMA.</p>

5.4. Implikasi Manajerial

Perguruan tinggi swasta (PTS) "X" sebagai suatu *quasi non profit organization*, yang bergerak di bidang jasa pendidikan mempunyai tanggung jawab sosial kepada masyarakat, karena sebagian besar dana yang diperoleh untuk kegiatan operasional berasal dari sumbangan baik dari pengguna jasa yaitu para mahasiswa maupun pihak lain yaitu pemerintah atau badan lain. Disini perguruan tinggi berkewajiban untuk mengelola assets baik *tangible* maupun *intangibile* dengan efektif dan efisien, agar dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholders* terutama mahasiswa dan masyarakat yang dalam hal ini adalah pengguna jasa lulusan perguruan tinggi.

Dalam rangka menjalankan kegiatannya, maka PTS "X" membentuk suatu pusat-pusat pertanggung jawaban dimana masing-masing pusat pertanggung jawaban dipimpin oleh seorang kepala unit satuan kerja (USK). Masing-masing kepala USK akan mempertanggung jawabkan kinerjanya sesuai dengan tipe pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya yaitu apakah sebagai pimpinan pusat pendapatan, pusat biaya atau pusat laba dan disamping itu tentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi. Oleh karena itu agar jalannya organisasi lebih terkendali, maka masing-masing kepala USK diminta untuk menyusun suatu program kerja dan anggaran. Untuk itu manajemen puncak menyusun suatu pedoman atau sistem dan prosedur dalam penyusunan program kerja dan anggaran yang bersifat partisipatif (*bottom up*) yaitu dengan memberikan wewenang penuh kepada para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK untuk mengajukan program kerja dan anggaran mereka.

Manajemen puncak menyadari bahwa partisipasi penuh dari kepala USK sangat diperlukan dalam mensukseskan jalannya organisasi, karena para kepala USK merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan kegiatan di PTS "X" artinya kelangsungan hidup atau berkembangnya organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja kepala USK.

Disamping partisipasi dalam pengajuan program kerja dan anggaran, hal lain yang tak kalah pentingnya adalah penetapan program kerja dan anggaran. Seperti yang dikemukakan oleh Libby (1999) bahwa keputusan-keputusan yang dibuat mengenai alokasi sumber daya yang langka menimbulkan persepsi keadilan. Artinya jika dalam pembuatan penilaian-penilaian, individu-individu menerima alokasi budget sebagai adil maka tidak ada tindakan-tindakan lebih jauh yang akan diambil maksudnya individu-individu tersebut akan menjalankan budget atau program kerja dan anggaran dengan baik.

Sebaliknya, jika alokasi budget diterima sebagai tidak adil atau negatif, maka individu-individu akan bertindak kontra produktif. Oleh karena itu disini diperlukan suatu komunikasi antara manajemen puncak (badan pembina) dengan para pimpinan PTS "X", yang berarti bahwa partisipasi atau keterlibatan disini tidak hanya pada saat pengajuan program kerja dan anggaran tetapi juga saat penetapan. Dengan demikian, dari sini timbul suatu kesepahaman dan ada beban moral dan tanggung jawab dari pimpinan PTS "X" untuk menjelaskan mengenai program kerja dan anggaran yang ditetapkan kepada kepala USK yang berada dibawahnya. Dengan diterimanya program kerja dan anggaran yang ditetapkan, maka diharapkan dapat mendorong atau memotivasi para pimpinan

pusat pertanggung jawaban atau kepala USK untuk melaksanakan dengan baik (optimal).

Salah satu unsur dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah penilaian kinerja pimpinan pusat pertanggung jawaban atau dalam hal ini adalah kepala USK. Disini, penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi atau analisis varians. Seperti yang dikemukakan oleh Siegel dan Marconi (1989) dan Emsley (2000), dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi, maka manajemen dapat mengetahui penyebab terjadinya selisih dan mencari solusinya.

Namun penekanan penilaian kinerja yang hanya dilihat dari perspektif keuangan mempunyai kelemahan yaitu ketidak mampuannya dalam menilai kinerja operasional. Disamping itu, PTS "X" adalah organisasi nirlaba yaitu *quasi non profit organization* dimana tujuan utamanya adalah bukan untuk mencari laba setinggi-tingginya dan PTS "X" bergerak dibidang pendidikan jadi kegiatan utamanya adalah menghasilkan lulusan yang berkualitas. Untuk mencapai tujuan tersebut maka manajemen perguruan tinggi harus meningkatkan value dari *intangible assets* yang berbasis pada pengetahuan seperti misalnya hubungan yang baik dengan pelanggan (mahasiswa, pengguna jasa lulusan seperti perusahaan – perusahaan, pihak ketiga lainnya dalam rangka kerja sama), produk dan jasa yang inovatif seperti pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi, teknologi informasi berbasis database, serta kemampuan skill dosen dan karyawan. Jadi untuk mencapai keunggulan kompetitif manajemen perlu menerapkan manajemen baru yaitu lebih menekankan pada pengelolaan *intangible knowledge*, kapabilitas dan hubungan –

hubungan yang diciptakan oleh para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dan karyawan, bukan bersumber dari investasi yang dilakukan atas aset-aset fisik.

Disamping itu menurut Emsley (2000) dengan menghubungkan pencapaian anggaran dengan struktur penghargaan dapat memotivasi setiap orang untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Pada PTS "X" masih belum mengkaitkan secara langsung antara penilaian kinerja keuangan dengan penghargaan yang diberikan kepada para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK, artinya laporan kinerja keuangan (perbandingan antara anggaran dengan realisasi) lebih digunakan untuk pertimbangan dalam persetujuan program kerja dan anggaran tahun berikutnya. Bila kondisi ini berkelanjutan, maka dapat menyebabkan perilaku yang negatif dari para manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala USK yaitu mereka enggan untuk bekerja secara optimal karena belum adanya *reward and punishment* yang dikaitkan dengan prestasi kerja mereka.

Disamping itu penetapan atau persetujuan program kerja yang berdasarkan aspek keuangan dapat menimbulkan keengganan dari pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK untuk melakukan inovasi – inovasi yang berkelanjutan karena khawatir ditolak dan disamping itu juga khawatir dapat mempengaruhi "potret" keuangan pusat pertanggung jawaban yang mereka pimpin.

Oleh karena itu dalam rangka memotivasi para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK agar bekerja secara optimal dan untuk memacu inovasi yang berkelanjutan yang sangat diperlukan oleh PTS "X", diperlukan suatu penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan tetapi juga non keuangan (penilaian kinerja operasional). Konsep yang dapat digunakan dalam

melakukan penilaian kinerja yang ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan adalah Balance Scorecard (BSC) seperti yang dikemukakan oleh Kaplan (1996). BSC disini berfungsi sebagai pelengkap dan bukan pengganti ukuran keuangan tradisional, karena data laporan keuangan dipertahankan dalam pengukuran kinerja.

Namun dengan konsep BSC memungkinkan manajemen menelusuri hasil keuangan dan secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh *intangible assets* atau aset tak berwujud untuk pertumbuhan kedepan. Dengan demikian BSC dapat memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi kedalam segi operasional. Dengan BSC tujuan suatu pusat pertanggung jawaban tidak hanya berupa suatu ukuran keuangan, melainkan dijabarkan dalam pengukuran bagaimana pusat pertanggung jawaban atau USK tersebut menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang dan bagaimana pusat pertanggung jawaban atau USK tersebut meningkatkan kemampuan internal serta investasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

BAB 6

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

1. Dalam proses pengajuan usulan program kerja dan anggaran USK, PTS "X" menggunakan pendekatan *bottom up*, artinya pimpinan pusat bertanggung jawaban atau kepala USK mengajukan rancangan program kerja dan anggaran untuk departemen atau USK yang mereka pimpin dan bersama kepala USK lain melakukan pembahasan bersama dengan manajemen puncak untuk melakukan negosiasi.

Pengajuan usulan program kerja dan anggaran yang demikian berdampak positif terhadap perilaku pimpinan pusat bertanggung jawaban atau kepala USK, artinya dengan memberikan keluasaan wewenang kepada mereka dalam pengajuan program kerja dan anggaran menimbulkan rasa dihargai dan diperhitungkan keberadaannya sehingga menimbulkan komitmen dalam pelaksanaannya.

Disamping itu dengan dilibatkannya para pimpinan pusat bertanggung jawaban atau kepala USK dalam rapat pembahasan usulan program kerja dan anggaran maka mereka dapat memberikan penjelasan kepada manajemen puncak mengenai usulan program kerja dan anggaran yang mereka ajukan dan dapat meningkatkan komunikasi antar kepala USK, sehingga menimbulkan perilaku yang positif yaitu mereka saling memberikan masukan untuk

perbaikan usulan program kerja dan anggaran suatu USK sehingga menimbulkan kesadaran bahwa para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK adalah merupakan suatu tim yang harus selalu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

2. Dalam proses penyusunan program kerja dan anggaran yaitu proses penetapan program kerja dan anggaran dilakukan langsung oleh badan pembina atau manajemen puncak, artinya pada proses penetapan disini manajemen sudah tidak melibatkan lagi para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala unit satuan kerja. Proses penetapan yang demikian menimbulkan persepsi keadilan bagi pimpinan USK artinya jika alokasi sumber daya atau program kerja dan anggaran yang disetujui sesuai dengan harapan mereka, maka akan menimbulkan perilaku yang positif artinya mereka akan berusaha untuk melaksanakan program kerja yang ditetapkan dengan optimal. Akan tetapi, jika alokasi sumber daya dirasa tidak adil atau program kerja dan anggaran yang disetujui dirasa tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka menimbulkan perilaku yang negatif yaitu mereka tetap melaksanakan program kerja, tetapi tidak maksimal atau tidak melaksanakan program kerja yang bersangkutan.

Namun menurut hasil wawancara menyebutkan bahwa untuk mengeliminir perilaku yang negatif dari pimpinan pusat pertanggung jawaban atau USK, maka diperlukan suatu pembahasan bersama antara badan pembina dengan pimpinan PTS "X" sehingga timbul kesepakatan.

3. Unsur lain dari sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah sistem penilaian kinerja (*performance*). Pada perguruan tinggi swasta (PTS) "X" belum ada pedoman secara formal mengenai sistem penilaian kinerja yang menyeluruh (*integrated*). Untuk penilaian kinerja keuangan pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala unit satuan kerja (USK) dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi (*analisis varian*). Penilaian kinerja yang demikian bertujuan agar masing-masing pimpinan USK berusaha untuk mengendalikan pendapatan dan/atau biaya pada unit yang dipimpinnya. Namun penilaian kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan dan kurang mempertimbangkan aspek operasional yaitu tercapai tidaknya program kerja dan ada tidaknya program kerja baru berdampak pada perilaku para pimpinan USK yaitu keengganan mereka untuk melakukan inovasi – inovasi terutama jika dengan inovasi tersebut akan menyebabkan "potret" keuangan USK yang dipimpinnya menjadi kurang baik. Padahal inovasi berkelanjutan sangat diperlukan untuk menjaga *sustainability* perguruan tinggi.

Disamping itu penilaian kinerja yaitu perbandingan realisasi pendapatan dan/atau biaya menjadi kurang efektif manakala pimpinan USK merealisasikan biaya dengan menggunakan pos dari program kerja yang berbeda dan adanya revisi anggaran. Penilaian kinerja keuangan yang diterapkan mempunyai kelemahan yaitu belum mencerminkan kinerja atau aktivitas yang sesungguhnya dari pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK, karena dari laporan yang ada belum memberikan informasi mengenai aktivitas yang mereka lakukan dan perkembangannya dari satu periode ke periode lain.

Karena pimpinan tidak memperoleh informasi yang lengkap tentang kinerja yang sesungguhnya dari suatu pusat pertanggung jawaban atau USK, maka sulit untuk menilai mana pusat pertanggung jawaban atau USK yang kinerja operasionalnya baik dan kurang baik atau bisa juga melakukan penilaian yang salah. Artinya suatu pusat pertanggung jawaban biaya yang realisasinya lebih rendah belum tentu kinerjanya bagus, sebab realisasi yang rendah terjadi karena aktivitas yang rendah. Kondisi demikian menimbulkan dampak pada perilaku pimpinan pusat pertanggung jawaban atau unit satuan kerja (USK) yaitu mereka kurang termotivasi untuk melakukan inovasi yaitu hanya melakukan kegiatan yang bersifat rutin dan timbul rasa frustrasi bagi mereka yang bekerja dengan sungguh – sungguh.

4. Penilaian kinerja akan efektif mana kala dikaitkan secara langsung dengan *rewards & punishment* dari pimpinan USK yang bersangkutan. Pada PTS "X" pencapaian suatu program kerja dan anggaran belum dikaitkan secara langsung dengan *reward & punishment* terutama untuk pusat-pusat pertanggung jawaban biaya artinya pemberian penghargaan baik berupa promosi maupun *incentive* belum didasarkan pada prestasi yang mereka capai. PTS "X" juga belum mempunyai kriteria atau pedoman penilaian kinerja yang jelas untuk masing – masing pimpinan USK. Kondisi tersebut berdampak pada perilaku pimpinan USK yaitu mereka cenderung untuk tidak bekerja keras atau apatis dan enggan melakukan suatu inovasi yang berkelanjutan terutama yang bersifat jangka panjang.
5. Untuk memperbaiki penilaian kinerja yang ada yang berdampak kurang baik terhadap perilaku pimpinan pusat pertanggung jawaban maka diperlukan suatu

penilaian kinerja yang tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan (operasional). Pimpinan PTS "X" telah menetapkan visi, misi, dan strategi untuk berbagai bidang seperti bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan penelitian, kemahasiswaan dan alumni, teknologi dan informasi maupun bidang manajemen yaitu baik manajemen keuangan manajemen manajemen administrasi dan umum bidang untuk perguruan tinggi yang dipimpinnya Dengan visi, misi dan strategi yang dimiliki PTS "X", maka konsep *Balanced Score Card (BSC)* dapat digunakan untuk menentukan *key performance indicators* masing – masing pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK di lingkungan PTS "X" di Surabaya dengan langkah : 1) menentukan *strategy goals perspective* PTS "X"; 2) menentukan *strategy map* PTS "X" ; 3) menentukan *strategic management goals* PTS "X" ; 4) menentukan *strategic management scorecard* dan *strategic academic scorecard* PTS "X" dan menunjuk pimpinan USK yang bertanggung jawab.

6.2. Keterbatasan dan Peluang Penelitian

Karena keterbatasan waktu dan pengetahuan peneliti, maka masih ada kekurangan sempurnaan terutama dalam menentukan *Key Performance Indicators* yaitu disini peneliti baru dapat menunjukkan garis besar langkah-langkah penentuan *Key Performance Indicators* dan unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam menentukan penilaian kinerja untuk pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala unit satuan kerja (USK). Oleh karena itu,

diperlukan penelitian lebih lanjut untuk dapat disusun suatu pedoman sistem

penilaian kinerja dengan konsep Balance Scorecard (BSC) di perguruan tinggi swasta (PTS) "X" dan untuk pembobotan setiap unsur yang dinilai dapat diteliti lebih lanjut apakah menggunakan *six sigma* atau *delphy*.

6.3. Saran-Saran

A. Utuk Organisasi PTS "X"

1. Sistem dan prosedur penyusunan progam kerja dan anggaran yang diterapkan dengan sistem *bottom up* dapat dipertahankan, karena dapat mencerminkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing pimpinan pusat pertanggung jawaban sesuai jenjang yang ada pada struktur organisasi. Keterlibatan para pimpinan dalam proses penyusunan progam kerja dan anggaran dapat meningkatkan harga diri berdampak pada perilaku yang positif; yaitu menimbulkan suatu komitmen untuk melaksanakan progam dan kegiatan yang mereka usulkan. Hanya dalam proses penetapan progam kerja dan anggaran perlu dilakukan suatu komunikasi atau penjelasan oleh badan pembina kepada pimpinan unit satuan kerja melalui pimpinan perguruan tinggi swasta (PTS) "X", sehingga dapat meminimalisir perilaku negatif yang ditimbulkan dari rasa ketidakadilan atas alokasi budget yang ditetapkan karena telah ada timbul suatu kesepahaman.
2. Untuk mengarahkan progam kerja dan anggaran tahunan kearah visi dan misi yang ditetapkan, maka perlu disusun progam kerja dan anggaran jangka menengah dan panjang (*renstra*) yang lebih jelas dan mudah

- dipahami atau diterjemahkan oleh pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK.
3. Dalam paradigma baru perguruan tinggi disebutkan, bahwa perguruan tinggi harus mempertanggung jawabkan kinerjanya pada masyarakat atau *stake holders* (diantaranya penyandang dana dan masyarakat pengguna jasa lulusan perguruan tinggi), melalui peningkatan kualitas lulusan dan untuk itu perlu adanya inovasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk memotivasi atau mendorong adanya inovasi yang berkelanjutan maka perguruan tinggi swasta (PTS) "X" perlu lebih menekankan pada pengelolaan *intangible assets* atau aktiva tak berwujud, yaitu dengan menerapkan manajemen baru atau manajemen berbasis pengetahuan. meningkatkan *value* dari *intangible assets* yang berbasis pada pengetahuan seperti misalnya hubungan yang baik dengan pelanggan (mahasiswa, pengguna jasa lulusan seperti perusahaan – perusahaan, pihak ketiga lainnya dalam rangka kerja sama), produk dan jasa yang inovatif seperti pengembangan program studi dan konsentrasi dengan kurikulum berbasis kompetensi, proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi, teknologi informasi berbasis database, serta kemampuan skill atau profesionalitas dosen dan karyawan.
 4. Agar perguruan tinggi swasta (PTS) "X" dapat tumbuh atau menjaga kelangsungan hidupnya (*sustainability* nya terjaga), maka harus didukung oleh sivitas akademika; diantaranya adalah pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala unit atau kepala satuan kerja (USK). Oleh karena itu, untuk mendorong agar masing-masing pimpinan pusat pertanggung

jawaban meningkatkan kinerja secara maksimal; yaitu dengan selalu melakukan inovasi yang berkelanjutan, maka diperlukan adanya penilaian kinerja yang tidak hanya melihat dari aspek keuangan, tetapi juga non keuangan (operasional). Untuk itu manajemen PTS "X" dapat menggunakan konsep Balance Scorecard (BSC) dan untuk itu diperlukan suatu tim yang terdiri dari unsur manajemen puncak (pengurus badan pembina, pimpinan perguruan tinggi) dan beberapa pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala USK dan bila diperlukan dapat meminta bantuan konsultan.

5. Agar penilaian kinerja pimpinan pusat pertanggung jawaban (USK) lebih efektif dan dapat memotivasi pimpinan USK untuk bekerja lebih keras dan mau melakukan inovasi – inovasi yang berkelanjutan terutama yang bersifat jangka panjang maka perlu dihubungkan secara langsung dengan pemberian *reward & punishment*.

B. Untuk peneliti lain.

Seperti yang disebutkan dalam peluang penelitian diatas maka untuk pembobotan setiap unsur yang dinilai dengan menggunakan *six sigma* atau *delphy*. Sedangkan pendekatan metode penelitiannya adalah kualitatif dan pengumpulan datanya dapat menggunakan focus group yang anggotanya terdiri dari para pimpinan pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK). Dengan menggunakan metode pengumpulan data dengan focus group maka para pimpinan pusat pertanggung jawaban dapat dilibatkan secara aktif untuk memberikan masukan – masukan, sehingga apabila sistem penilaian kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, L. (2001). Analisis strategi perguruan tinggi : Telaah faktor eksternal dan internal sebagai dasar penentuan posisi keunggulan kompetitif dan pemilihan strategi, *Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Argyris, C. (1952). *The impact budget on people*. The Controllershship Foudation. Cornel University, The School Of Business and Public Adminsistration.
- ,(1952). Problems with Budget, *Harvard Business Review*.
- Alim, M, N. (2002). Pengaruh ketidak pastian stratejik dan revisi anggaran terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran : Pendekatan kontinjensi, *Simposium Nasional Akuntansi* , Semarang.
- Becker, S. Green. D. (1966). Budgeting and employee behavior. *Journal of Business*, 392-402.
- Bungin,B. (2003). *Analisis data penelitian kualitatif : Pemahaman filosofis dan metodologis ke arah penguasaan model aplikasi*. Cetakan Pertama, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Board Of Highier Education. (2001). International conference in higher education international reform, *Executive Summary*, Jakarta.
- Brodjonegoro, Satrio. S. (2001). Implemetation of higher education new paradigm: Indonesia higher education reform., Jakarta.
- Bryan and Loche. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation, *Journal of Applied Psychology*, 52, 274 -277.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdikbud. (1996). Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT JP) 1996 dan *Wawasan 2018*, Jakarta.
- Emsley, David. (2000). Variance analisis an performance: Two emperical studies, *Accounting Organization and Society*, 25 1-12.
- Ferris, Kenneth R, Haskins, Mark E. Perspective On accounting system and behavior, *Accounting , Auditing and Accountability*.
- Greenberg, P.S, Greenberg, R, H and Nomi, H. (1990) The Impact of budget partisipation on Job Performance, Job Satisfaction, Motivation and Budgetarry Slack : A Meta Analitic Review, *Working paper*, Temple University.

- Hansen, D.R. dan M. Mowen. 2003. *Management accounting*, 6th edition, Ohio : South Western College Publishing.
- Hopwood G.A. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182.
- Indriantoro, N. (1993). The effects of participative budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus Of Control and Culture Dimension as Moderating Variables, *Disertation*, Kentucky University.
- Junaidi, M.F. Sheliana. (2000). Budaya Pemberdayaan : Suatu manajemen perubahan melalui intervensi interpersonal, *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, Magister manajemen Universitas Gajayana, vol.1, no 2.
- Kaplan, Robert S. and Norton David P. (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Scholl Press
- , (1997). Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System, in *Reading in Management Accounting*, Young, S, New Jersey: Prentice Hall Inc: 222-230.
- , (2001). *The Strategy-Focused Organization*, How Balance Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Harvard Business School Press.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2003). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Lipe, M, G, and Salterio, S, E. (2000). The balance scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures, *The Accounting Review* .75, no 3.
- Luthans, F. (1988). *Organizational Behaviour*, Eight Edition, Mc Graw Hill, Inc, Boston.
- Lybby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a partisipative budgeting. *Accounting, Organization and Society*, 21, 25-137
- Marmen, Jerry. (2003). Developing strategy-focused organization using the balance scorecard for higher education institutions. *Workshop*, Jakarta.
- Milani, Kent. (1975). The relationship of partisipation in budgetting - to Industrial supervisor performance and atitudes , A field study. *The Accounting Review* April: 274-285.
- Mulyadi. (2000). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3, BPFE STIE YKPN, Yogyakarta.

- N. Idrus et all. (2000). *Quality Assurance Handbook*, Direktorat General of Higher Education, edisi3, Jakarta.
- Siegel, G and Marconi, H, R. (1989). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co, Cicinati West Chicago
- Shank, J. K and Govindarajan. (1993). *Strategic cost management*. New York: The Free Press.
- Shield, M.and Shields, M, D. (1998). Antecedence of participative budgeting, *Accounting, Organizations and Society*.
- Suhendro, B. (1996). *Kerangka pengembangan pendidikan tinggi jangka panjang 1996-2005*. Depdikbud, Jakarta.
- Team Studi ITS, 2003. *Perumusan Key Performance Indicators Berbasis Derivasi Konsep Raise++ Pada Sistem Pendidikan Tinggi*, LPIU ITS Surabaya.
- Wentzel, K. (2000). The influence of fairness perception and goal comitment on manager performance in budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, vol.14.

LAMPIRAN I

DAFTAR PERTANYAAN KEY INFORMAN

I. Berhubungan dengan proses penyusunan program kerja dan anggaran

(wawancara dengan manajer USK)

1. Apakah sebelum anda mengajukan program kerja dan anggaran untuk Unit Satuan Kerja (USK) yang anda pimpin, anda mempelajari terlebih dahulu visi, misi, strategi dan program kerja tingkat institusi (perguruan tinggi swasta "X") yang ditetapkan oleh pimpinan puncak perguruan tinggi?

Jika ya, apakah visi, misi, strategi dan program kerja yang anda susun untuk program kerja dan anggaran tahun berjalan.

Jika tidak, mohon dijelaskan alasannya.

2. Bagaimana anda mempersiapkan program kerja dan anggaran untuk USK yang anda pimpin?
3. Apakah didalam mempersiapkan program kerja dan anggaran anda melibatkan bawahan anda?

Jika ya, apa manfaat dengan dilibatkannya bawahan anda

Jika tidak, mohon disebutkan alasannya.

4. Apakah manfaat keterlibatan Unit Satuan Kerja (USK) dalam rapat pembahasan program kerja dan anggaran ?
5. Bagaimana pendapat anda tentang sistem dan prosedur pengajuan anggaran yang sekarang ?
6. Dari program kerja dan anggaran yang anda ajukan berapa persen yang

ditetapkan dalam nota persetujuan ? Apakah program kerja dan anggaran

- yang disetujui tersebut cukup wajar sehingga anda dapat menerima dan akan konsekuen untuk melaksanakannya dan apa tindakan anda jika anda merasa program kerja dan anggaran yang ditetapkan kurang wajar ?
7. Jika ada program kerja dan anggaran yang ditolak, mohon dijelaskan mengapa menurut anda ditolak dan apa dampak ditolaknya program kerja dan atau anggaran tersebut bagi USK yang anda pimpin ?
 8. Dalam anggaran tahun berjalan pernahkah anda mengajukan program kerja dan atau anggaran tambahan ? Jika ya , apakah usulan tambahan tersebut berupa program kerja dan anggaran baru artinya belum terdapat pada nota persetujuan atau hanya berupa penambahan nilai suatu pos anggaran ? Mengapa usulan tersebut terjadi?
 9. Dari tahap-tahap proses penetapan anggaran pada tahap apa saja anda terlibat?

Apakah keterlibatan anda dalam tahap-tahap proses penetapan program kerja dan anggaran (dari proses pengajuan hingga penetapan nota persetujuan) anda rasa cukup? Jika belum, dimana anda ingin lebih jauh dilibatkan ?
 10. Menurut pendapat anda siapa saja yang sebaiknya dilibatkan dalam penetapan program kerja dan anggaran ditingkat institusi dan tingkat badan pembina?
 11. Apakah menurut anda sistem dan prosedur proses pengajuan program kerja dan anggaran sampai penetapan anggaran yang sudah berjalan termasuk form-form yang digunakan perlu diperbaiki ? Jika ya , masukan apa yang ingin anda sampaikan kepada pimpinan / manajemen puncak?

12. Apakah saran yang anda berikan, agar setiap manajer pusat pertanggung jawaban atau kepala Unit Satuan Kerja (USK) dalam penyusunan program kerja dan anggaran searah atau tidak menyimpang dari visi, misi dan strategi institusi atau perguruan tinggi.

II Panduan Pertanyaan /diskusi tentang penilaian kinerja (dengan manajer/pimpinan USK)

1. Apakah anda mengetahui kriteria/ tolok ukur penilaian kinerja untuk pimpinan pusat pertanggung jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK) yang berlaku diperguruan tinggi anda ?
2. Bagaimana manajemen puncak/ pimpinan anda menilai kinerja/prestasi yang telah anda capai?
3. Pada saat pembahasan program kerja dan anggaran antara manajer/pimpinan USK dengan pengurus badan pembina perguruan tinggi, salah satu yang dibahas adalah evaluasi pelaksanaan program kerja dan anggaran dimana hal tersebut digunakan sekaligus sebagai penilaian kinerja anda sebagai pimpinan Unit Satuan Kerja (USK). Menurut Pendapat anda apa kelebihan dan kelemahan jika evaluasi program kerja dan anggaran tahun berjalan dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi.?
4. Tindakan apa yang anda lakukan jika terdapat program kerja dan anggaran yang belum /tidak terealisasi?

5. Tindakan apa yang anda lakukan jika anda mempunyai rencana / usulan program kerja yang memberikan manfaat untuk perkembangan perguruan tinggi , tetapi tidak atau kurang menguntungkan dari aspek keuangan jangka pendek ?
6. Apakah penilaian kinerja yang terutama ditinjau dari aspek keuangan menjadi salah satu hambatan bagi anda dalam mengajukan usulan program kerja pada Unit Satuan Kerja (USK) yang anda pimpin ?
7. Dalam rangka mendorong peningkatan kinerja para kepala Unit Satuan Kerja (USK),apakah menurut pendapat anda perlu dilakukan perubahan terhadap penilaian kinerja yang ada ?
8. Apabila diadakan perubahan cara penilaian kinerja, apakah anda ingin dilibatkan dalam proses penetapan kriteria / tolok ukur untuk penilaian kinerja ?
9. Apabila diadakan perubahan kriteria/tolok ukur penilaian kinerja,menurut anda disamping ukuran kinerja keuangan ,aktivitas apa saja yang perlu diukur dalam penilaian kinerja/prestasi untuk Unit Satuan Kerja (USK) yang anda pimpin ?

(Wawancara akan dikembangkan pada indikator kinerja yang ditinjau dari perspektif kepuasan pelanggan (mahasiswa), proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan kedudukan masing – masing kepala unit satuan kerja.
10. Apa dampak positif menurut anda jika penilaian kinerja tidak hanya diukur dari ukuran keuangan tetapi juga non keuangan ?

11. Apakah anda menginginkan adanya pedoman penilaian kinerja tersebut dibuat secara formal (berupa buku pedoman yang diketahui seluruh pimpinan USK dan akryawan)?Apakah dampak positif jika pedoman penilaian kinerja dibuat secara formal ?
12. Apakah dampak positif jika pedoman penilaian kinerja dibuat secara formal?

LAMPIRAN II

HASIL DOKUMENTASI

1. Tujuan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X"

Sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar, tujuan PTS "X" adalah menyiapkan dan menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, menyelenggarakan dan atau memperkaya khasanah ilmu ekonomi yang dilandasi oleh moral yang tinggi.

2. Visi dan Misi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) "X".

Dalam rangka menggambarkan keadaan yang ingin dicapai PTS "X" pada kurun waktu tertentu dan untuk mengarahkan seluruh unsur sivitas akademica yang ada dan dalam upaya pencapaian masa depan yang lebih baik maka, PTS "X" mempunyai visi sebagai berikut:

PTS "X" menjadi perguruan tinggi unggulan dibidang bisnis dan akuntansi serta menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa serta mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era global.

Adapun misi PTS "X" adalah:

- Menyelenggarakan kegiatan pendidikan bidang bisnis dan bidang akuntansi yang mempunyai keterkaitan dan keterpaduan dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.
- Menyelenggarakan kegiatan penelitian yang berorientasi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang bisnis dan akuntansi
- Melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat yang berorientasi pada eksistensi PTS "X" di masyarakat.
- Mengembangkan sumber daya yang berdaya guna , berhasil guna dan berkelanjutan untuk mendukung Tri Dharma, sehingga dapat menjadi referensi masyarakat.

3. Jenis Jenjang Pendidikan dan Program Studi di PTS “X”

Adapun jenjang pendidikan yang dimiliki oleh PTS “X” adalah: Program Diploma III, Program Sarjana dan Program Pascasarjana.

3.1. Program Diploma III (D-III)

Program Diploma III terdiri dari 2 (dua) program studi; yakni Program Studi D-III Akuntansi dan Program Studi D-III Manajemen Perpajakan.

Program Studi D-III Akuntansi

Berdasarkan surat ijin Perpanjangan Penyelenggaraan Program Studi Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 1960/D/T/2003 tanggal 13 Agustus 2003/terakreditasi berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 003/BAN – PT/Ak-1/Dpl-iii/IV/2002 tanggal 05 April 2002.

Program Studi D-III Manajemen Perpajakan

Berdasarkan Surat Ijin Perpanjangan Penyelenggaraan Program Studi Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional republik Indonesia Nomor 1907/D/T/2003 tanggal 14 Agustus 2003/Terakreditasi berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 002/BAN – PT/Ak-1/Dpl-iii/IV/2002 tanggal 04 April 2002.

3.2. Program Sarjana

Program Sarjana mempunyai 2 (dua) program studi; yaitu Program Studi Manajemen dan Program Studi Akuntansi.

Program Studi Manajemen

Berdasarkan Surat Ijin Perpanjangan Program Studi Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor : 1885/D/T/2003/ Terakreditasi berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 007/BAN-PT/Ak-IV/V/2000 tanggal 29 Mei.

Program Studi Akuntansi

Berdasarkan Surat Ijin Perpanjangan Penyelenggaraan Program Studi Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 2242/D/T/2003 tanggal 02 September 2003/Indonesia /Terakreditasi berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 007/BAN-PT/Ak-IV/2000 tanggal 29 Mei 2000.

3.3. Program Pascasarjana

Program Pascasarjana mempunyai 2 (dua) program studi; yakni Program Studi Magister Sains Akuntansi dan Program Studi Magister Manajemen

Program Studi Magister Sains Akuntansi

Dengan Ijin Penyelenggaraan dari Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi No 932/D/T/2003 tertanggal 07 Mei 2003.

Program Studi Magister Manajemen

Dengan Ijin Penyelenggaraan dari Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi No 133/D/T/2004 tertanggal 12 April 2004.

4. Tujuan Strategik dan Strategi

Tujuan strategik dan strategi ditinjau menurut bidang (1) Pendidikan dan Pengajaran; (2) Penelitian; (3) Pengabdian kepada masyarakat; (4) Kemahasiswaan; (4) Alumni (5) Keuangan; (6) Pengembangan Vertikal, dan (7) Pengembangan Horisontal.

Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Tujuan Bidang Pendidikan dan Pengajaran adalah:

- Terlaksananya proses belajar mengajar yang tertib dan lancar serta lulusan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja dan sekaligus kebutuhan masyarakat luas.
- Mempercepat lulusan dengan tetap menjaga mutu.

Strategi Bidang Pendidikan dan Pengajaran adalah:

- a. Menyusun kurikulum yang berbasis kompetensi dengan memasukkan mata kuliah yang aplikabel yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*link and match*)
- b. Meningkatkan pengetahuan (mutu) dosen dengan mengirim dosen untuk studi lanjut mengikuti seminar dan lokakarya - lokakarya. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pembelajaran mahasiswa.
- c. Meningkatkan mutu layanan akademik yaitu dengan memberikan layanan yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi komputer.
- d. Mengadakan perkuliahan semester pendek
- e. Mendorong pemograman skripsi di semester VII

Bidang Penelitian

Tujuan Bidang Penelitian adalah : Terlaksananya penelitian–penelitian di bidang ekonomi, yang hasilnya bermanfaat untuk pengembangan iptek, masyarakat, serta layak dipublikasikan pada jurnal ilmiah.

Strategi Bidang Penelitian adalah :

- a. Mensosialisasikan bentuk – bentuk penelitian yang disediakan oleh dikti kepada seluruh dosen.
- b. Memberikan motivasi kepada seluruh dosen untuk mengadakan penelitian baik yang didanai oleh lembaga maupun yang didanai dari Dikti atau lembaga lain
- c. Pembentukan badan kerja sama “Mitra Bestari” untuk mereview proposal dan hasil penelitian.

Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat

Tujuan Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat adalah Terlaksananya bentuk – bentuk pengabdian program – program pengabdian masyarakat yang dapat menjadi media promosi bagi PTS “X” dan merespon kebutuhan masyarakat.

Strategi Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat adalah :

- a. Melakukan seleksi terhadap program – program pengabdian kepada masyarakat agar sesuai dengan bidang yang terkait dengan program studi yang ada dan benar – benar bermanfaat dan berdaya guna bagi masyarakat luas sehingga dapat meningkatkan citra PTS “X” di masyarakat.
- b. Melalui LPM akan disosialisasikan program – program pengabdian masyarakat yang disediakan oleh Ditjen Dikti kepada seluruh dosen, sehingga PTS “X” dapat memanfaatkan peluang – peluang kegiatan pengabdian masyarakat yang diprogramkan oleh Dikti.
- c. Melakukan kerja sama pengabdian masyarakat dengan instansi – instansi lain.

Bidang Kemahasiswaan

Tujuan Bidang Kemahasiswaan adalah Terwujudnya tiga kebutuhan pokok mahasiswa yang meliputi pengembangan penalaran dan keilmuan, pengembangan minat dan kegemaran, serta upaya perbaikan kesejahteraan mahasiswa.

Strategi Bidang Kemahasiswaan adalah :

- a. Memberikan motivasi kepada Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) untuk membuat program kerja sesuai dengan tupoksinya dibawah pembinaan pembantu ketua III / Kabag Kemahasiswaan dan Ketua Program Studi.
- b. *Guest Lecture* tentang praktika ekonomi dari para praktisi agar terjadi internalisasi phenomena praktika ekonomi dalam kampus.

Bidang Alumni

Tujuan Bidang Alumni adalah Menjadikan alumni sebagai media promosi PTS "X" dan media informasi dari pihak pengguna lulusan yang diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing.

Strategi Bidang Alumni adalah Melakukan penelusuran alumni dengan memberikan motivasi kepada pengurus Ikatan Alumni PTS "X" untuk mengadakan temu alumni/sarasehan/kongres secara periodik bertempat di kampus.

Bidang Keuangan

Tujuan Bidang Keuangan adalah Maksimalisasi pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya serta pengendalian bidang keuangan.

Strategi Bidang Keuangan adalah :

- a. Penggalan sumber dana baik yang bersumber dari mahasiswa maupun sumber lain diluar mahasiswa dan pengendalian dalam penerimaannya.
- b. Optimalisasi strategi penggunaan sumber daya dan pengendalian dalam permintaan maupun pertanggung jawaban dropping unit satuan kerja.

- c. Penciptaan sistem dan prosedur keuangan berbasis teknologi untuk menghasilkan laporan yang tepat, akurat dan cepat.

Bidang Pengembangan Vertikal

Tujuan Bidang Pengembangan Vertikal adalah Terlaksananya pembukaan program-program studi yang lebih tinggi seperti Program Strata Tiga (S-3) baik untuk program studi Akuntansi maupun Manajemen dan program studi – program studi tingkat Diploma I (D-I).

Strategi Bidang Pengembangan Vertikal adalah Mempersiapkan persyaratan-persyaratan yang diperlukan dalam rangka pengajuan ijin operasional pembukaan program studi maupun program pendidikan baru.

Bidang Pengembangan Horisontal

Tujuan Bidang Pengembangan Horisontal adalah Meningkatkan kepercayaan dari masyarakat dan pemerintah terhadap PTS “X” sebagai penyelenggara pendidikan tinggi yang berkualitas.

Strategi Bidang Pengembangan Horisontal adalah

- a. Mempersiapkan persyaratan – persyaratan yang diperlukan dalam rangka peningkatan status akreditasi.
- b. Mempersiapkan persyaratan – persyaratan peningkatan status jurnal ilmiah yang sudah ada.

5. Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen di PTS “X” meliputi (1) Pusat-pusat pertanggung jawaban; (2) Struktur Organisasi; (3) Sistem Prosedur Penyusunan Program Kerja dan Anggaran, dan (4) Laporan Pertanggung jawaban.

5.1. Pusat-Pusat Pertanggung Jawaban

Salah satu unsur sistem pengendalian manajemen adalah struktur pengendalian manajemen yang menggolongkan suatu organisasi kedalam pusat – pusat pertanggung jawaban. Penentuan pusat – pusat pertanggung jawaban memerlukan desentralisasi, yaitu pendelegasian wewenang pembuatan keputusan kepada tingkat manajemen yang lebih rendah.

Adapun pusat – pusat pertanggung jawaban yang ada pada PTS “X” terdiri dari (1) Pusat Pendapatan; (2) Pusat Biaya; (3) Pusat Laba, dan (4) Pusat Investasi.

Pusat Pendapatan

Unit Satuan Kerja (USK) keuangan merupakan pusat pendapatan, dimana pembantu ketua II dan kepala bagian keuangan bertanggung jawab atas pengendalian pendapatan PTS “X yang meliputi pendapatan SPP maupun pendapatan lain diluar SPP.

Pusat Biaya

Seluruh pusat pertanggung jawaban atau Unit Satuan Kerja (USK) adalah merupakan pusat biaya, karena mereka mempunyai wewenang untuk mengendalikan biaya langsung USK yang mereka pimpin. Adapun USK tersebut adalah sebagai berikut: (1) USK yang berada dibawah Pembantu Ketua I yaitu Program Studi Akuntansi dan Manajemen, Biro administrasi Akademik (BAAK), seluruh USK Laboratorium, Pusat Penelitian (Puslit), dan Pusat Pengembangan Manajemen dan Akuntansi (PPMA), (2) USK yang berada

dibawah Pembantu Ketua II yaitu Bagian Keuangan, Bagian Rumah Tangga dan Biro Administrasi Umum (BAU). (3) Unit Satuan Kerja yang berada dibawah Pembantu Ketua III yaitu Bagian Kemahasiswaan. (4) USK yang lain berada langsung dibawah Ketua, yaitu USK Perpustakaan, Pusat Komputer, Program Diploma III, Program Pascasarjana. Masing – masing kepala USK yang bersangkutan dinilai kinerjanya atas efisiensi biaya yang mereka lakukan.

Pusat Laba

Ada beberapa unit satuan kerja yang ditunjuk sebagai pusat laba, artinya kepala USK yang bersangkutan diberi wewenang untuk mengendalikan baik pendapatan maupun biaya dan bertanggung jawab untuk menghasilkan laba atau surplus bagi lembaga. USK tersebut adalah USK Pembantu Ketua II (PKII), Pusat Pengembangan Manajemen dan Akuntansi (PPMA). Disamping USK yang merupakan pusat laba tersebut, maka ada beberapa kegiatan yang berada dibawah suatu USK pusat biaya. Akan tetapi, karena dari kegiatan tersebut diperoleh suatu pendapatan langsung USK, maka untuk kegiatan yang bersangkutan, kepala USK dituntut untuk menghasilkan suatu kontribusi atau surplus. USK tersebut adalah BAAK, Program Studi baik S II, S I, maupun DIII. Jadi pembentukan pusat – pusat pertanggung jawaban pada PTS “X” tidak bersifat kaku.

Pusat Investasi

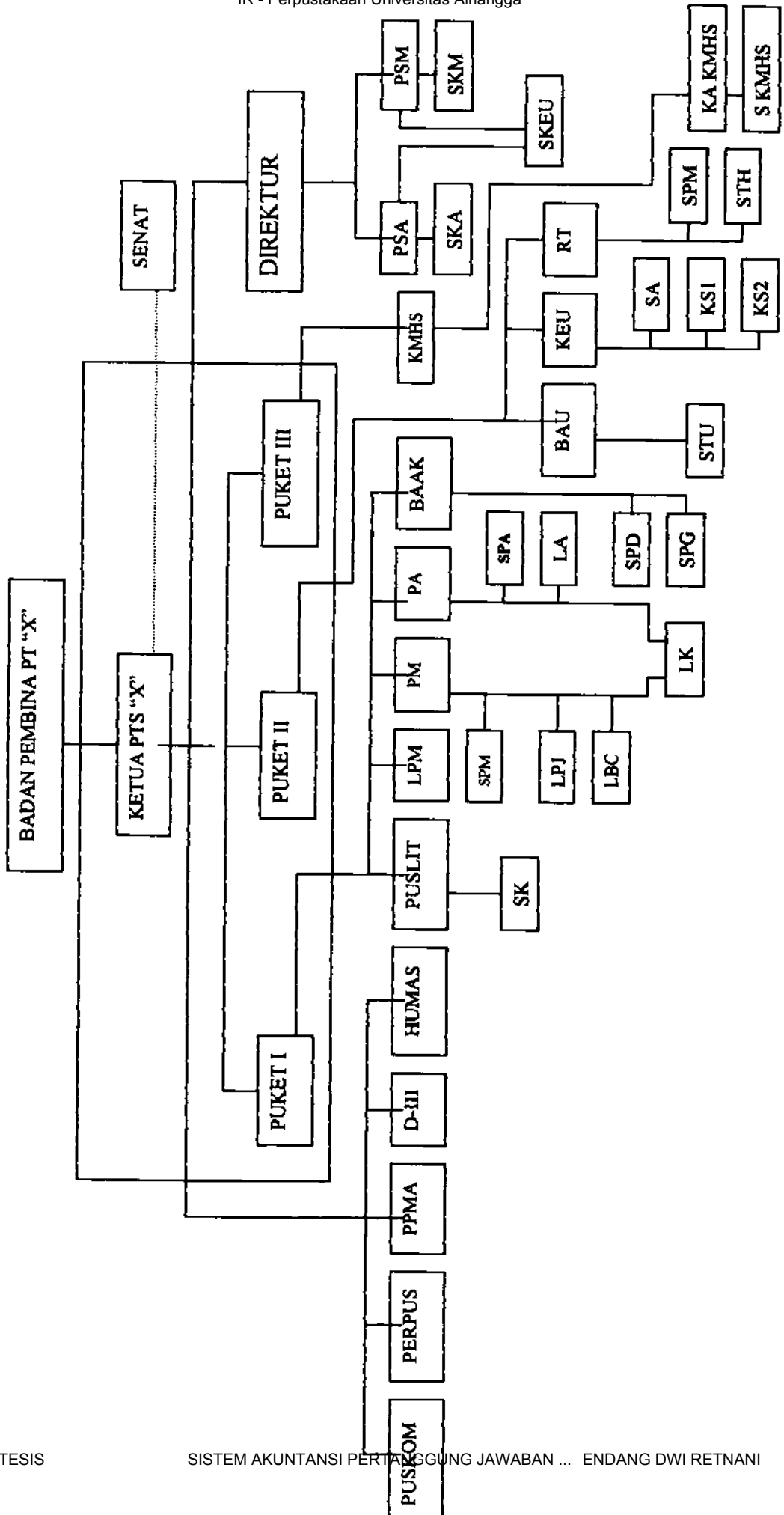
Lembaga PTS “X” merupakan Pusat Investasi, walaupun pengadaan yang berhubungan dengan sarana dan prasarana yang diperlukan langsung ditangani oleh Badan Pembina PTS “X”. Namun demikian, PTS “X” diberi

wewenang untuk mengajukan usulan investasi dan menggunakan semua fasilitas (aktiva tetap) yang ada di perguruan tinggi.

5.2. Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil dokumentasi maka dapat ditunjukkan bagan struktur organisasi PTS "X" seperti yang tertera pada Gambar 1.

Gambar 1 : Struktur Organisasi PTS "X"



Keterangan Istilah dalam Struktur Organisasi :

Puket : Pembantu Ketua

Puskom : Pusat Kmputer.

Perpus : Perpustakaan.

PPMA : Pusat Pengembangan Manajemen dan Akluntansi.

D III : Progam Studi Diploma Tiga.

Humas : Hubungan Masyarakat.

Puslit : Pusat Penelitian.

LPM : Lembaga Pengabdian Masyarakat.

PM : Progam Studi Manajemen.

PA : Progam Studi Akuntansi.

BAAK : Biro Administrasi Akademik.

BAU : Biro Administrasi Akademik.

Keu : Keuangan.

RT Rumah Tangga.

Kmhs : kemahasiswaan.

PSA : Progam Studi Magister Akuntansi.

PSM : Progam Studi Magister Manajemen.

3. Proses Pengajuan Program Kerja dan Anggaran.

Prosedur 0 : Pekerjaan persiapan.

Prosedur 1 : Penyusunan program kerja & anggaran masing-masing USK

Prosedur 2 : Pembahasan dan perumusan usulan program kerja & anggaran untuk USK -USK yang berada langsung dibawah Pembantu Ketua masing-masing (dikoordinasikan oleh Pembantu Ketua masing-masing).

Prosedur 3 : Penyerahan isian (*Materi*) program kerja & anggaran tahun 2004 /2005 dari USK dilingkungan PTS "X" kepada Pembantu Ketua II dan evaluasi oleh Pembantu Ketua II

Prosedur 4 : Pembahasan / evaluasi program kerja & anggaran tingkat lembaga (PTS "X") yang telah dievaluasi Pembantu Ketua II (*Khusus untuk anggaran*) dan dipimpin oleh Ketua PTS "X" .

Prosedur 5 : Penyerahan Program Kerja & Anggaran PTS "X" (yang telah dikoreksi) kepada Badan pembina

Prosedur 6 : Konsultasi dan Evaluasi Program Kerja & Anggaran PTS "X" beserta lembaga lainnya dengan Badan Pembina.

Prosedur 7 : Evaluasi dan persetujuan Badan Pembina

Prosedur 8 : Distribusi nota persetujuan Program Kerja & Anggaran tahunan kepada Unit Satuan Kerja (USK) yang ada dilingkungan PTS "X".