

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Organisasi

Teori Organisasi merupakan teori yang mempelajari tentang kinerja dalam sebuah organisasi, Terdapat beberapa kajian teori organisasi, diantaranya membahas tentang bagaimana sebuah organisasi menjalankan fungsi dan mengaktualisasikan visi dan misi organisasi tersebut. Selain itu, dipelajari bagaimana sebuah organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang didalamnya maupun lingkungan kerja organisasi tersebut.

Menurut Lubis dan Husein (1987) menyatakan bahwa teori organisasi itu adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membeberakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu.

Dalam pembahasan mengenai teori organisasi, mencakup masalah teori-teori organisasi yang pernah ada dan berlaku beserta sejarah dan perkembangannya hingga sekarang.

a. Teori Organisasi Modern

Teori modern ditandai dengan ahirnya gerakan contingency yang dipelopori Herbert Simon, yang menyatakan bahwa teori

organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang dibawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing. Kemudian Katz dan Robert Kahn dalam bukunya “the social psychology of organization” mengenalkan perspektif organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Buku tersebut mendeskripsikan keunggulan-keunggulan perspektif sistem terbuka untuk menelaah hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya, dan perlunya organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah jika organisasi ingin tetap bertahan.

Teori modern yang kadang – kadang disebut juga sebagai analisa system pada organisasi merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan system terbuka.

Implikasi teori modern organisasi pada penelitian ini adalah suatu organisasi seperti PTS harus mempunyai lingkungan yang stabil dan system terbuka dengan didukung adanya budaya organisasi dan komitmen organisasi yang baik dan menerima dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang hadir di era globalisasi ini agar terciptanya PTS yang memiliki kinerja yang baik.

2. Teori *Good Governance*

Good governance adalah suatu sistem tata kelola yang diselenggarakan dengan mempertimbangkan semua faktor yang mempengaruhi proses institusional, termasuk faktor-faktor yang berkaitan dengan fungsi regulator”. Ia juga menambahkan bahwa “Pengertian *Good governance* sebenarnya sama baik di sektor swasta (korporasi) maupun pemerintah, yaitu adanya Sistem dalam pelaksanaan dan sekaligus adanya pengawasan, adanya struktur yang jelas , adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas diantara peserta yang terlibat, dan fungsi peran serta dari semua pihak termasuk stake holder, termasuk peraturan dan prosedur dalam pengambilan keputusan (penentuan kebijakan), yang memberikan konsekuensi terciptanya suatu struktur yang dapat mencapai tujuan yang diharapkan dan sistim pengawasan yang melekat dan terpadu (Amachi,2012).

Good governance dalam arti luas adalah seperti berikut ini :

“The system by wich business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of right and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure trough

wich the company objectives are met, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.” (The Organization for Economic Cooperation and Development).

“A set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities.”(Forum for Corporate Governance in Indonesian).

Sebuah pendekatan terbalik dilakukan oleh Kenneth Thomson, sebagaimana dikutip oleh Rahmanurrasjid (2008) , daripada menyebutkan ciri *good governance* , dia lebih suka menyebutkan ciri *bad governance* . Kebalikan dari ciri *bad governance* inilah yang layak disebut sebagai *good governance*.

Menurut Thomson ciri *bad governace* adalah :

1. Tidak adanya pemisahan yang jelas antara kekayaan dan sumber milik publik dan milik pribadi
2. Tidak ada aturan hukum yang jelas dan sikap pemerintah yang tidak kondusif dalam pembangunan
3. Adanya regulasi yang berlebihan sehingga menyebabkan “ekonomi biaya tinggi”
4. Prioritas pembangunan yang tidak konsisten
5. Tidak ada transparansi dalam pengambilan keputusan.

Good governance pada intinya adalah mengenai suatu sistem, proses dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi. *Good governance* dimaksudkan untuk mengatur hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan (*mistakes*) signifikan dalam strategi korporasi dan untuk memastikan bahwa kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

a. Karakteristik *Good Governance*

Karakteristik pelaksanaan *good governance*, yang merupakan juga prinsip prinsip *good governance* (United Nation Development Program), meliputi:

1. *Participation*. Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta partisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of law*. Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.

4. *Responsiveness*. Lembaga – lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani stakeholders.
5. *Consensus of orientation*. Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. *Equity*. Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. *Efficiency and effectiveness*. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
8. *Accountability*. Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan
9. *Strategic vision*. Penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan.

b. Prinsip Good Governance

Terdapat beberapa prinsip mengenai *good governance* diantaranya :

1. OECD (1999) Mengungkapkan Prinsip-prinsip *good governance* menjadi: *Fairness, Transparency, Accountability, dan Responsibility*.
2. FCGI Mengungkapkan Prinsip-prinsip *good governance* menjadi: *Fairness, Disclosure, Transparency, Accountability, dan Responsibility*.
3. Menteri Negara BUMN Mengungkapkan Prinsip-prinsip *good governance* menjadi: *Fairness, Independency, Transparency, Accountability, dan Responsibility*.

4. BPKP Mengungkapkan Prinsip-prinsip *good governance* menjadi: *Fairness, Integrity, Independency, Transparency, Accountability,* dan *participation*
5. OECD (1999) Mengungkapkan Prinsip-prinsip *good governance* menjadi : *The right of shareholders, The equitable treatment of shareholders, Then role of shareholders, Disclosure and transparency,* dan *The responsibility of the board.*

Dari Prinsip yang dikemukakan oleh berbagai lembaga tersebut, Prinsip yang diterima secara luas adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. dapat masing-masing prinsip tersebut seperti berikut ini (Amachi, 2012) :

- 1) **Transparansi.** Keterbukaan baik terhadap prosedur, mekanisme dan praktik serta hasil pengawasan yang dilakukan. Hal ini terkait erat dengan sistem komunikasi dan pelaporan yang menjamin pengungkapan (*disclosure*) atas implementasi prinsip GCG dalam perusahaan dan kinerja perusahaan, serta informasi-informasi penting lainnya kepada *shareholders* secara memadai, akurat dan tepat waktu.
- 2) **Akuntabilitas.** Perusahaan menguraikan peran dan tanggung jawab setiap Komisaris, Direktur dan Manajer Senior dengan jelas, beserta ukuran pencapaiannya. Prinsip ini terkait erat dengan proses pengukuran kinerja, pengawasan dan pelaporan.

- 3) **Responsibilitas.** Setiap individu dalam perusahaan harus bertanggung jawab atas segala tindakannya, terutama yang berkenaan dengan peranan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Prinsip ini erat kaitannya dengan manajemen atas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dengan tujuan untuk melindungi bahkan meningkatkan nilai / kepentingan *stakeholders* dan Pemegang Saham.
- 4) **Independensi.** Para Komisaris, Direktur, ataupun Manajer Senior dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi untuk muncul. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara independen, bebas dari segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi kepentingan perusahaan.
- 5) **Fairness.** Perlakuan yang adil dan berimbang kepada para pemegang saham ataupun pemangku kepentingan yang terkait (*equitable treatment*).

Anggaran Berbasis Kinerja merupakan salah bentuk reformasi pengelolaan sektor publik yang berperan dalam mewujudkan *good governance*. Hal ini sejalan dengan pendapat Vian (2013) bahwa ABK dirancang untuk dapat mewujudkan *good governance* seperti transparansi dan akuntabilitas dalam hal keputusan alokasi sumber daya anggaran. Young (2003) juga menuliskan dalam bukunya bahwa tujuan utama penerapan ABK

adalah akuntabilitas. Informasi kinerja dan data yang digunakan dalam penganggaran membuat pejabat publik, terutama manajer program, bertanggungjawab pada kualitas layanan, efisiensi dalam menetapkan biaya, dan efektif dalam menyusun program.

c. *Good University Governance*

Secara sederhana *Good University Governance* dapat kita pandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep “*Good Governance*” dalam sistem dan proses governance pada institusi perguruan tinggi, melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum. Basis pada pengembangan pendidikan dan kemuliaan akademik, pengembangan manusia yang seutuhnya (Wijianto, 2011).

Jadi dapat dikatakan bahwa *Good University Governance* dapat disamakan dengan *Good Governance* atau *Good Corporate Governance*. Hanya saja perbedaan terdapat pada tujuan, *Good University Governance* berfokus pada transfer atau konservasi ilmu pengetahuan (*Knowledge*) dan diharapkan untuk menjadi komunitas yang memegang teguh nilai-nilai (*values*) yang dianggap ideal.

1) Prinsip Dasar *Good University Governance*

Prinsip-prinsip atau karakteristik dasar dari *good governance* masih relevan untuk diterapkan dalam konsep *good university governance*. Dalam penyelenggaraannya, sebuah institusi perguruan

tinggi harus memenuhi prinsip-prinsip partisipasi, orientasi pada konsensus, akuntabilitas, transparansi, responsif, efektif, efisien, ekuiti (persamaan derajat) dan inklusifitas, dan penegakan supermasi hukum (Sudarmanto, 2011).

Secara sederhana *Good University Governance* dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar *Good Governance* dalam sistem dan pengelolaan institusi Perguruan Tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum (Wijianto, 2009). Jadi dapat disimpulkan prinsip dasar *Good Governance* dapat diterapkan pada *Good University Governance*. Dan, Prinsip yang dapat diterima secara luas adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.

Dalam rangka menciptakan *good university governance* yang utuh perlu dilakukan reformasi anggaran. Anggaran merupakan alat akuntabilitas manajemen dan kebijakan ekonomi, oleh karena itu penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran harus sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* (Juliani, 2010). Vian (2013) berpendapat bahwa bahwa ABK dirancang untuk dapat mewujudkan *good governance* tentunya jika ingin mewujudkan *good university governance* juga harus menerapkan ABK tersebut dalam perguruan tinggi.

3. Teori X dan Y dari Douglas McGregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Douglas McGregor . Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah mengkaji cara para manajer menangani karyawan, McGregor (dalam Robbins, 1996) menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja, dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarah formal bila mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, teori X McGregor menjelaskan gaya kepemimpinan yang otoriter dan dikendalikan secara ketat, dimana kebutuhan akan efisiensi dan pengendalian mengharuskan pendekatan manajerial tersebut untuk berurusan dengan bawahannya. Untuk memantau kinerja bawahan, para pemimpin ini menugaskan staf mereka untuk mengumpulkan informasi yang memungkinkan dilakukannya pengawasan secara tidak langsung. Filosofi untuk mendorong perilaku bawahan yang diinginkan adalah: gaji mereka dengan baik dan awasi mereka dengan ketat.

Diterapkan pada fungsi perencanaan, teori X mengimplikasikan bahwa anggaran akan disusun oleh manajemen puncak (kontroler atau

direktur perencanaan) dan dikenakan pada manajemen tingkat bawah. Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan otoriter, anggaran dipandang sebagai alat pengendalian manajemen yang didesain untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap harapan dari manajemen puncak.

Dalam fase tidak lanjut, varians anggaran akan diinvestigasi oleh kontroler dan bukannya ditangani sebagai fungsi lini. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mempertahankan tanggung jawab atas pengendalian biaya. Gaya kepemimpinan otoriter secara nyata memfasilitasi koordinasi dan pengendalian atas aktivitas, khususnya ketika tanggung jawab atas tugas tersebut tidak jelas. Tetapi, gaya kepemimpinan ini tidak mendorong partisipasi dan dapat menimbulkan tekanan anggaran yang berlebihan, kegelisahan, dan rusaknya motivasi.

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, teori Y mendorong tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transformasional memungkinkan fleksibilitas dalam proses penyusunan anggaran dan memberikan peluang kepada karyawan untuk terlibat dalam perancangan arah organisasi, mengekspresikan ide-ide mereka tentang bagaimana perusahaan sebaiknya beroperasi, dan memanfaatkan bakat mereka secara efektif.

Dengan pendekatan partisipatif, dibutuhkan waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikan anggaran karena adanya komunikasi dan

negosiasi bolak-balik antardepartemen. Tetapi, riset telah mengungkapkan bahwa orang mengidentifikasi dirinya lebih dekat dengan anggaran dan melakukan usaha yang lebih besar guna mencapai tujuan yang dinyatakan ketika mereka berpartisipasi dalam menetapkan tujuan ini (Ikhsan dan Ishak,2005).

Berdasarkan teori X dan Y, pengembangan yang dilakukan organisasi didasarkan pada kondisi manusia yang ada dalam organisasi terkait dan motivasinya terhadap pekerjaan. Dalam hal ini motivasi dan kemampuan karyawan merupakan salah satu aspek atau faktor yang dapat meningkatkan sinergik (*synergistic effect*). Maka pembinaan terhadap sumber daya manusia tidak pada penyelenggaraan latihan (*training*) saja, tetapi juga didukung dengan pengembangan atau pembinaan selanjutnya (*development*). (www.wartawarga.gunadarma.ac.id, 2010).

Demikian pula dengan kualitas SDM , dalam menerapkan metode anggaran berbasis kinerja dalam unit kerjanya, diperlukan pengembangan yang sesuai dengan motif bekerja personel terkait, apakah memiliki motif seperti yang dikemukakan teori X atau teori Y.

4. Teori Pengelolaan (*Stewardship Theory*)

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah bagian dari *agency theory* yaitu *stewardship theory*. Donaldson *et al.* (1997) dalam penelitiannya menemukan faktor yang membedakan antara *Agency*

Theory dan *Stewardship Theory*. Teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi.

Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok *principals* dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimumkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi.

Pada *Agency Theory* terjadi hubungan antara *Principal* sebagai pemilik modal dan *agent* sebagai pengelola manajemen serta masing-masing mempunyai kepentingan yang berbeda untuk menguntungkan dirinya sendiri, namun pada teori *Stewardship* (penatalayanan) maka manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Pada sektor swasta para penganut teori *stewardship* berpendapat bahwa apabila manajer-manajer pada tingkat yang lebih tinggi sebagai contoh CEO yang bertindak sebagai *steward* akan mempunyai sikap pro-organisasional pada saat struktur manajemen perusahaan memberikan otoritas dan keleluasaan yang tinggi (Donaldson dan Davis, 1989, 1991).

Teori *stewardship* dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan (Morgan, 1996; Van Slyke, 2006 dan Thorton, 2009) dan non profit lainnya (Vargas,

2004; Caers Ralf, 2006 dan Wilson, 2010) yang sejak awal perkembangannya, akuntansi organisasi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara *stewards* dengan *principals*.

Implikasi teori *stewardship* dalam penelitian ini yaitu *stewards* dalam hal ini adalah para pengelola anggaran diharapkan akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi mereka sehingga Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, dengan demikian tujuan pengelolaan anggaran dapat tercapai secara maksimal.

Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut maka *stewards* diharapkan mengerahkan semua kemampuan dan keahlian Sumber Daya Manusianya dengan memanfaatkan Teknologi Informasi, Komitmen semua pegawai yang terlibat dalam pengelolaan anggaran sehingga diharapkan dapat mencapai pengelolaan anggaran yang makin efektif.

5. Revolusi Industri 4.0

Konsep revolusi industri 4.0 pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Klaus Schwab. Ekonom terkenal asal Jerman itu menulis dalam

bukunya, *The Fourth Industrial Revolution* bahwa konsep itu telah mengubah hidup dan kerja manusia.

Dalam presentasi Dosen Institut Teknologi Bandung (ITB), Richard Mengko, yang mengambil sumber dari A.T. Kearney, mengungkap sejarah revolusi industri sampai akhirnya menyentuh generasi ke-4 ini. Berikut ini empat tahap evolusi industri dari dahulu hingga kini.

a. Akhir abad ke-18.

Revolusi industri yang pertama terjadi pada akhir abad ke-18. Ditandai dengan ditemukannya alat tenun mekanis pertama pada 1784. Kala itu, industri diperkenalkan dengan fasilitas produksi mekanis menggunakan tenaga air dan uap. Peralatan kerja yang awalnya bergantung pada tenaga manusia dan hewan akhirnya digantikan dengan mesin tersebut. Banyak orang menganggur tapi produksi diyakini berlipat ganda.

b. Awal abad ke-20.

Revolusi industri 2.0 terjadi di awal abad ke-20. Kala itu ada pengenalan produksi massal berdasarkan pembagian kerja. Lini produksi pertama melibatkan rumah potong hewan di Cincinnati, Amerika Serikat, pada 1870.

c. Awal 1970.

Pada awal tahun 1970 ditengarai sebagai perdana kemunculan revolusi industri 3.0. Dimulai dengan penggunaan elektronik dan teknologi informasi guna otomatisasi produksi. Debut revolusi industri generasi ketiga ditandai dengan kemunculan pengontrol logika terprogram pertama (PLC), yakni model 084-969. Sistem otomatisasi berbasis komputer ini membuat mesin industri tidak lagi dikendalikan manusia. Dampaknya memang biaya produksi menjadi lebih murah.

d. Awal 2018

Sekaranglah zaman revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan sistem cyber-physical. Saat ini industri mulai menyentuh dunia virtual, berbentuk konektivitas manusia, mesin dan data, semua sudah ada di mana-mana. Istilah ini dikenal dengan nama internet of things (IoT).

Perubahan dunia kini tengah memasuki era revolusi industri 4.0 atau revolusi industri dunia keempat dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Segala hal menjadi tanpa batas (borderless) dengan penggunaan daya komputasi dan data yang tidak terbatas (unlimited), karena dipengaruhi oleh perkembangan internet dan teknologi digital yang masif sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Era ini juga akan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia, termasuk di dalamnya bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) serta pendidikan tinggi.

Menristekdikti menjelaskan ada lima elemen penting yang harus menjadi perhatian dan akan dilaksanakan oleh Kemenristekdikti untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa di era Revolusi Industri 4.0, yaitu:

- 1) Persiapan sistem pembelajaran yang lebih inovatif di perguruan tinggi seperti penyesuaian kurikulum pembelajaran, dan meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam hal data Information Technology (IT), Operational Technology (OT), Internet of Things (IoT), dan Big Data Analytic, mengintegrasikan objek fisik, digital dan manusia untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang kompetitif dan terampil terutama dalam aspek data literacy, technological literacy and human literacy.
- 2) Rekonstruksi kebijakan kelembagaan pendidikan tinggi yang adaptif dan responsif terhadap revolusi industri 4.0 dalam mengembangkan transdisiplin ilmu dan program studi yang dibutuhkan. Selain itu, mulai diupayakannya program Cyber University, seperti sistem perkuliahan distance learning, sehingga mengurangi intensitas pertemuan dosen dan mahasiswa. Cyber University ini nantinya diharapkan menjadi solusi bagi anak bangsa di pelosok daerah untuk menjangkau pendidikan tinggi yang berkualitas.
- 3) Persiapan sumber daya manusia khususnya dosen dan peneliti serta perekayasa yang responsive, adaptif dan handal untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Selain itu, peremajaan sarana prasarana dan

pembangunan infrastruktur pendidikan, riset, dan inovasi juga perlu dilakukan untuk menopang kualitas pendidikan, riset, dan inovasi.

- 4) Terobosan dalam riset dan pengembangan yang mendukung Revolusi Industri 4.0 dan ekosistem riset dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas riset dan pengembangan di Perguruan Tinggi, Lembaga Litbang, LPNK, Industri, dan Masyarakat.
- 5) Terobosan inovasi dan perkuatan sistem inovasi untuk meningkatkan produktivitas industri dan meningkatkan perusahaan pemula berbasis teknologi.

Sri Mulyani mengatakan bahwa Anggaran Pendidikan tahun 2018 adalah 444,13 Triliun Rupiah, baik untuk alokasi pusat maupun alokasi daerah. Anggaran 20% dari total APBN tersebut merupakan suatu pemihakan yang nyata bagi pendidikan dan riset Indonesia. Anggaran tersebut dialokasikan bagi program-program prioritas pendidikan dan penelitian antara lain Program Indonesia Pintar, Bidik Misi, Bantuan Operasional Sekolah, Riset, dan program lainnya.

Terkait 'disruptive technology', Sri Mulyani mengatakan bahwa dunia pendidikan menjadi garis depan di era digital. Perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sri Mulyani mengatakan bahwa perguruan tinggi harus mampu merespon kebutuhan masyarakat yang saat ini sudah banyak melakukan kegiatan pembelajaran

secara online, sehingga perguruan tinggi tidak ditinggalkan atau harus tutup. “Dunia cepat berubah, kita harus mampu cepat adaptif dengan tetap menjaga karakter Indonesia,” ujar Sri Mulyani.

Di sisi lain tantangan bagi lulusan perguruan tinggi di era Revolusi Industri 4.0 semakin meningkat. Oleh karena itu, setiap lulusannya harus memiliki kompetensi yang mumpuni untuk bersaing secara global.

Lulusan perguruan tinggi dituntut tidak hanya mampu bekerja di perusahaan dan instansi lainnya, namun juga memiliki jiwa kewirausahaan untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru dengan memanfaatkan peluang yang muncul dari Revolusi Industri 4.0. (sumber : <https://ristekdikti.go.id/pengembangan-ipitek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/>)

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variasi definisi mengenai kepemimpinan dinyatakan dengan tegas oleh Yukl (1989) bahwa, “*The term leadership means different things to different people.*” Yukl (1989) juga mengutip dari tujuh penulis mengenai definisi *leadership*, satu diantaranya adalah dari Jacobs (1970), yang mendefinisikan, “*Leadership is an interaction between persons in which one presents information of a short and in such a manner that the other becomes convinced that this out-comes...will be improved if he behaves in the manner suggested or desired*”

(Yukl, 1989) Robbins (1997) mendefinisikan “*leadership is the notion that leaders are individuals who, by their actions, facilitate the movement of a group of people toward a common or share goals*”. Ini berarti kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk memengaruhi orang lain atau unit organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Narsa (2012) Ini berarti kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk memengaruhi orang lain atau unit organisasi untuk mencapai tujuannya. Disamping itu, inti kepemimpinan sebenarnya adalah melakukan hal yang benar. Pemimpin harus dapat menggerak-kan, memuaskan dan menumbuhkan pengikut yaitu motivasi dan ‖menghidupkan‗ potensinya, juga harus mampu menangani paradoks-paradoks dan menjelas-kan maknanya.

Masalah yang lebih penting bagi seorang pemimpin transformasional adalah selalu mempunyai visi yang kuat, sebuah gambaran tentang bentuk organisasinya di masa depan bila semua tujuan-tujuan utamanya telah dicapai (Covey, 1989). Penelitian tentang penerapan kepemimpinan transformasional di berbagai budaya (Boehnke *et al.*, 2003), menemukan bahwa semua pemimpin transfor-masional memiliki kesamaan perilaku: *visioning*, yaitu memberikan rumusan masa depan yang diinginkan; *inspiring*, yaitu menimbulkan kegairahan; *stimulating*, yaitu menimbulkan minat untuk hal baru; *coaching*, yaitu memberikan bimbingan satu persatu; dan *team building*, yaitu bekerja melalui kelompok kerja.

Irawati dan Liana (2013), Muhandi dan Siregar (2013), Pradana *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi untuk mencapai tujuan organisasi.

7. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (*human resources*) adalah *the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals* (Werther dan Davis, 1996 dan Nogi dalam Izzaty, 2011) berpendapat bahwa Kualitas SDM merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Oleh karena itu, terdapat dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan SDM yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan/pekerja. Sedangkan Notoadmodjo dalam Izzaty (2011) menyatakan bahwa kualitas SDM menyangkut dua aspek, yaitu aspek kualitas fisik dan aspek kualitas non fisik, yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain.

Sumber daya manusia (SDM) berkualitas tinggi adalah SDM yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai

kompetitif generatif inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, dan imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. (Ndraha, 1997:12 dalam Izzaty 2011).

Perubahan pendekatan penganggaran dari pendekatan tradisional menuju anggaran berbasis kinerja memerlukan suatu kesiapan dari seluruh organisasi dengan melakukan perencanaan strategik. Perencanaan strategik dapat digunakan untuk membantu mengantisipasi dan memberikan arahan perubahan. Dalam pelaksanaannya, setiap personel atau SDM yang terkait di dalamnya harus memperoleh kejelasan wewenang dan tanggungjawab serta memperoleh pendelegasian wewenang dan tugas. Selain itu, harus didukung dengan adanya regulasi keuangan, pengendalian personel, dan manajemen kompensasi yang jelas dan *fair*.

Selanjutnya, agar proses perubahan pendekatan penganggaran tersebut dapat mencapai tujuannya dengan sukses, setiap organisasi juga harus memperhatikan kultur organisasi. Kultur organisasi terkait dengan lingkungan kerja dan kesediaan anggota untuk melakukan perubahan. Perencanaan strategik harus didukung dengan budaya organisasi yang kuat. Perencanaan strategik harus diikuti dengan perubahan perilaku dan sikap anggota organisasi untuk melaksanakan program-program secara efektif dan efisien. Program-program yang sudah dirancang secara baik dapat gagal bila personel di lapangan bertindak tidak sesuai dengan arah dan strategi (Mardiasmo, 2002:57).

Kunci menuju keunggulan kompetitif suatu organisasi, pada dasarnya bersandar pada penggunaan optimal sumber daya manusianya dan pemeliharaan kerjasama antara pengguna jasa dan orang yang diperkerjakan dalam usaha mencapai tujuan-tujuan organisasi (Singh,1997) dalam Izzaty (2011).

Tidak mudah menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi karena hal itu berkaitan dengan bukan saja faktor kemampuan dan keahlian melainkan berkaitan pula dengan faktor-faktor personal lainnya seperti, nilai yang dianut, persepsi, sikap, *personality*, dan kemauan individu untuk maju. SDM dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika memiliki kemampuan dan keahlian yang khas dan memiliki kepribadian yang sesuai dengan *organizational personality* di mana mereka bekerja. (Izzaty, 2011).

8. Teknologi Informasi

Teknologi Informasi menurut (Wardiana, 2002) adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, me-nyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi ini menggunakan seperangkat komputer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer

dengan komputer yang lainnya sesuai dengan kebutuhan dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data disebar dan diakses secara global.

Dampak dari pemanfaatan teknologi ini adalah peningkatan dalam hal (Wilkinson *et al.*, 2000):

1. Pemrosesan transaksi dan data lainnya lebih cepat,
2. Keakurasian dalam perhitungan dan perbandingan lebih besar,
3. Biaya pemrosesan masing-masing transaksi lebih rendah,
4. Penyiapan laporan dan *output* lainnya lebih tepat waktu,
5. Tempat penyimpanan data lebih ringkas dengan aksesibilitas lebih tinggi ketika dibutuhkan,
6. Pilihan pemasukan data dan penyediaan *output* lebih luas/banyak, dan
7. Produktivitas lebih tinggi bagi karyawan dan manager yang belajar untuk menggunakan komputer secara efektif dalam tanggung jawab rutin dan pembuatan keputusan.

Sedangkan kelemahannya, sistem komputer cenderung kurang fleksibel dan tidak dapat cepat beradaptasi jika ada perubahan sistem, perencanaan dan pembuatan sistem terkomputerisasi memakan waktu lebih lama, biaya pemasangan instalasi tinggi, butuh kontrol yang lebih baik, jika ada bagian hardware yang tidak bekerja dapat melumpuhkan sistem, komputer tidak dapat mendeteksi penyebab kesalahan, hilangnya jejak audit, komputer peka terhadap pengaruh lingkungan, data yang disimpan mudah rusak (Pujonggo, 2004).

9. Budaya Organisasi

Menurut David (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, dalam Robbins 2008).

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktek) (Hofstede dkk, 1990).

Dari ketiga dimensi budaya organisasi tersebut, menurut pendapat Doise (Robbins, 2008) mempunyai kaitan erat dengan praktik yang mana budaya organisasi dengan nilai keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja.

10. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, *et al.* dalam khikmah, dkk (2015). Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi yang akan meningkatkan kinerja manajerial (Nouri dan Parker, 1998) dalam Khikmah, dkk (2015)

Dari uraian diatas komitmen yang kuat dalam organisasi akan memudahkan manajemen perusahaan dalam mengimplementasikan dalam penyusunan anggaran yang berbasis kinerja. Komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan individu tersebut hanya mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya sehingga pada akhirnya kinerja individu tersebut akan rendah pada organisasinya. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja.

11. Anggaran Berbasis Kinerja

Secara teori, prinsip anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang menghubungkan pengeluaran dengan iuran dan hasil yang diinginkan (output dan outcome) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat

dipertanggungjawabkan kemanfaatannya. Anggaran berbasis kinerja dirancang untuk mampu menciptakan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan prioritas nasional sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat luas. Penerapan anggaran berdasarkan kinerja juga akan meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memperkuat dampak dari peningkatan pelayanan kepada publik. (Pratolo, Suryo & Jatmiko, Bambang 2017)

Untuk mendukung sistem penganggaran kinerja yang menetapkan kinerja sebagai tujuan utamanya maka diperlukan alat ukur kinerja yang jelas serta transparan berupa indikator kinerja (*performance indicators*). Selain indikator kinerja juga diperlukan adanya sasaran (*targets*) yang jelas agar kinerja dapat diukur dan diperbandingkan sehingga selanjutnya dapat dinilai efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan yang dilaksanakan serta dana yang dikeluarkan untuk mencapai output atau kinerja yang telah ditetapkan. (Pratolo, Suryo & Jatmiko, Bambang 2017)

Secara umum prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja didasarkan pada konsep *money follow function*, *value for money* (ekonomis, efisiensi, dan efektivitas) dan prinsip *good governance*, termasuk adanya pertanggung jawaban para pengambil keputusan atas penggunaan uang yang dianggarkan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan indikator kinerja yang telah ditetapkan. (Pratolo, Suryo & Jatmiko, Bambang 2017)

Seluruh komponen organisasi mulai dari *top management* hingga para staf memegang peranan penting mulai dari proses perencanaan, penerapan, hingga evaluasi anggaran. Terdapat beberapa fungsi yang mengaitkan anggaran dengan manajer (pemimpin) dan para staf yang terkait di dalamnya. Fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah (Mardiasmo, 2002):

1. Anggaran sebagai alat perencanaan.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian.
3. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi.
4. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi.

Agar dapat memenuhi fungsi-fungsi tersebut, seluruh pemimpin dan para stafnya terutama yang terkait dalam penyusunan anggaran harus memiliki kualifikasi yang memadai dan memiliki pengetahuan, keterampilan serta pola pikir yang mendukung penerapan anggaran yang sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan salah satu tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan. Salah satu langkahnya adalah negosiasi pihak-pihak yang terkait mengenai angka anggaran.

Tahap implementasi atau penerapan merupakan tahap dalam penganggaran setelah diselesaikannya tahap penetapan sasaran atau perencanaan. Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut sudah ditunjuk, manajer

tersebut diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya, diimplementasikan dan berfungsi sebagai *blueprint* berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran untuk mencapai standar yang sudah ditetapkan dalam anggaran.

Dalam tahap implementasi ini, juga diperlukan kerjasama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik (Izzaty, 2002). Penganggaran berbasis kinerja merupakan metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program, diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan.

Dalam pedoman penyusunan anggaran berbasis kinerja, (BPKP, 2005) dalam (Izzaty, 2011) menyatakan bahwa program pada anggaran berbasis kinerja di definisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah. Aktivitas tersebut disusun sebagai cara untuk mencapai kinerja tahunan. Dengan kata

lain, integrasi dari rencana kerja tahunan yang merupakan rencana operasional dari rencana strategis dan anggaran tahunan merupakan komponen dari anggaran berbasis kinerja.

Dalam menerapkan Anggaran Berbasis Kinerja, terdapat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman (BPKP, 2005), yaitu:

1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan.

2) Disiplin anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sedangkan belanja yang dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum/tidak tersedia anggarannya. Dengan kata lain, bahwa penggunaan setiap pos anggaran harus sesuai dengan kegiatan/proyek yang diusulkan.

3) Keadilan anggaran

Perguruan tinggi wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok sivitas akademika dan karyawan tanpa diskriminasi dalam pemberian

pelayanan, karena pendapatan perguruan tinggi pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta masyarakat secara keseluruhan.

4) Efisiensi dan efektivitas anggaran

Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal untuk kepentingan *stakeholders*.

5) Disusun dengan pendekatan kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi kerja yang terkait.

Anggaran Berbasis Kinerja mengalokasikan sumber daya didasarkan melalui proses perencanaan strategis yang mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari *stakeholder*.

Terdapat beberapa karakteristik penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja. Hatry dalam Izzaty (2011) menjelaskan beberapa karakteristik kunci dalam PBK diantaranya:

- 1) Pengeluaran anggaran didasarkan pada *outcome* yang ingin dicapai, dimana *outcome* merupakan dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat.
- 2) Adanya hubungan antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dan *outcome* yang diinginkan. Input atau masukan merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas. *Output* atau keluaran merupakan hasil atau nilai tambah yang dicapai oleh kebijakan, program dan aktivitas. Selain itu *outcome* merupakan dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu. Konsep *value for money* dalam kerangka anggaran berbasis kinerja dapat tercapai apabila organisasi telah menggunakan biaya *input* paling kecil untuk mencapai *output* yang optimum serta memperoleh *outcome* yang berkualitas (Mardiasmo, 2002).
- 3) Adanya peranan indikator efisiensi dalam proses penyusunan anggaran. Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Dalam konsep anggaran berbasis kinerja, pemerintah harus bertindak berdasarkan fokus pada biaya (*cost minded*) dan harus efisien (Mardiasmo, 2002)

4) Adanya penyusunan target kinerja dalam anggaran.

Tujuan ditetapkannya target kinerja dalam anggaran adalah untuk memudahkan pengukuran kinerja atas *output* yang dicapai. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah, dimana ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo: 2002).

12. Kinerja

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Beberapa pengertian kinerja dari beberapa ahli yaitu: Dalam kamus umum Bahasa Indonesia menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat [1]. Selain itu kinerja

adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dan mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Pendapat lainnya menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dengan demikian kinerja seseorang juga menentukan kinerja organisasi yang harus berpedoman kepada aturan-aturan yang berlaku secara umum (yang dikeluarkan oleh pemerintahan, organisasi profesi dan organisasi lainnya yang berkaitan) .

13. Perguruan Tinggi Swasta

Universitas swasta adalah salah satu bentuk perguruan tinggi swasta. Menurut UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, perguruan tinggi swasta adalah perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat dengan membentuk badan penyelenggara berbadan hukum yang berprinsip nirlaba, misalnya yayasan. Perbedaannya dengan perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi swasta tidak didirikan oleh pemerintah atau negara. Perguruan tinggi swasta dapat berbentuk Akademi, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut, atau Universitas.

B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Kepemimpinan dapat diartikan adalah suatu proses dimana seseorang dapat memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam penerapan anggaran yang efektif dan efisien harus memperhatikan beberapa hal menurut (Kawedar, dkk dalam Izzatty, 2011), terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

- a. Kepemimpinan dan komitmen organisasi dari seluruh komponen organisasi.
- b. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- c. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
- d. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- e. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Lahirimbawa (2017).

Irawati dan Liana (2013), Muhandi dan Siregar (2013), Pradana *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi untuk mencapai tujuan organisasi . Hal ini juga sejalan dengan penelitian Robbins dan Judge (2008) dalam Lahirimbawa (2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan mereka atau individu demi kepentingan organisasi.

Sedangkan Kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang sangat pasif dan cenderung tersedia hanya ketika terdapat sebuah permasalahan, yang sering sangat terlambat Robbins dan Judge (2008) dalam Lahirimbawa (2017) , sehingga kurang tepat diterapkan pada organisasi sektor publik yang dituntut oleh masyarakat untuk melakukan pelayanan secara cepat, mudah, dan terjangkau. Penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam sebuah organisasi.

Ini berarti gaya kepemimpinan yang baik diterapkan dalam organisasi sektor publik guna memicu keberhasilan implementasi/ penerapan anggaran berbasis kinerja. Dalam menerapkan anggaran berbasis

kinerja tentunya tidak lepas dari penyusunan anggaran apabila anggaran yang disusun kurang baik akhirnya anggaran tersebut nantinya tidak berbasis kinerja untuk itu pentingnya gaya kepemimpinan transformasional karena dalam teori Y , gaya kepemimpinan transformasional memungkinkan fleksibilitas dalam proses penyusunan anggaran sehingga membantu terwujudnya penerapan anggaran berbasis kinerja.

Hali ini sejalan dengan penelitian Pratama (2017) yang memiliki pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja .

2. Kualitas SDM Berpengaruh Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009). Sumber daya yang cukup disini adalah termasuk uang, waktu dan orang yang akan melakukan proses penganggaran berbasis kinerja. Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja (Izzaty, 2011). Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan,

sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika sumber daya manusia yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja.

H2 : Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

3. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Di sektor publik terutama dalam Perguruan tinggi, usaha untuk bergeser dari anggaran tradisional ke Anggaran Berbasis Kinerja yang fokus pada hasil, memang sudah lama dilakukan. metodologi standard dan alat-alat teknologi untuk mendukung usaha pengadopsian Anggaran Berbasis Kinerja ini sangat kurang.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, maka perlu adanya pengelolaan yang baik secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam perguruan tinggi dengan memanfaatkan teknologi informasi sebaik-baiknya

Berdasarkan *Stewardship Theory*, Perguruan Tinggi selaku *steward* dipandang sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai kepentingan publik, dengan melaksanakan tugas dan

fungsinya dengan tepat dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, para pengelola anggaran akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi mereka. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, maka *stewards* (pengelola anggaran) mengerahkan semua kemampuan dan keahliannya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran, salah satunya dengan pemanfaatan teknologi informasi sehingga dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran dapat diwujudkan tepat waktu. (I Wayan dkk , 2017).

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh pemanfaatan teknologi informasi telah dilakukan oleh (Andriani ,2010 dalam I Wayan dkk , 2017) yang menunjukkan hasil bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap ketepatanwaktuan laporan keuangan pemerintah daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Hullah (2012),

Temuan penelitian terdahulu tentang anteseden dan konsekuensi keberhasilan APBD berbasis kinerja Andrews (2004) dan Kong (2005) dengan penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *reformasi budgeting* di United States (US) adalah faktor otoritas (regulasi dan hukum, prosedural, organisasi), kemampuan (evaluasi kinerja, personil dan teknis/teknologi informasi) dan penerimaan (politik dan manajerial).

Dalam siaran pers di Medan Nomor : 04/SP/HM/BKPP/I/2018 terkait Revolusi Industri 4.0 Sri Mulyani mengatakan bahwa dunia

pendidikan menjadi garis depan di era digital. Perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sri Mulyani mengatakan bahwa perguruan tinggi harus mampu merespon kebutuhan masyarakat yang saat ini sudah banyak melakukan kegiatan pembelajaran secara online, sehingga perguruan tinggi tidak ditinggalkan atau harus tutup. (sumber : <https://ristekdikti.go.id/pengembangan-ipitek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/>)

Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja, perguruan tinggi saat ini harus memanfaatkan teknologi informasi di era globalisasi yang tingkat daya saingnya tinggi dan merespon kebutuhan mahasiswa,dosen,maupun karyawan yang bekerja di perguruan tinggi begitu juga dengan perguruan tinggi swasta.

H3 : Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja .

4. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, dalam Robbins 2008).

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktek) Hofstede, dkk (1990)

Dari ketiga dimensi budaya organisasi tersebut, menurut pendapat Doise (Robbins, 2008) mempunyai kaitan erat dengan praktik yang mana budaya organisasi dengan nilai keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja.

Guna mewujudkan anggaran berbasis kinerja maka dalam suatu organisasi harus mempunyai budaya organisasi yang kuat yang ditandai dengan semua anggota menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan tugas dan wewenang yang relatif konsisten sehingga dapat membantu organisasi untuk terciptanya sistem anggaran berbasis kinerja yang baik.

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

5. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan serta loyalitas seseorang terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai

organisasi (Mowday et al., 1979). Komitmen organisasi yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya. Hal ini terjadi karena individu dalam organisasi akan merasa ikut memiliki organisasinya.

Komitmen dari seluruh organisasi adalah kesepakatan dari pimpinan sampai bawahan untuk mau bekerja sama dan melaksanakan tugas, pokok, dan fungsinya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri *et al*, 2013). Oleh karena itu, tingginya komitmen dari seluruh komponen organisasi diharapkan dapat membuat penerapan anggaran berbasis kinerja berjalan dengan efektif.

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Kinerja yang baik selalu diutamakan oleh semua organisasi, baik itu organisasi yang profit oriented maupun organisasi yang non profit oriented seperti perguruan tinggi baik swasta maupun negeri. Dengan

kinerja karyawan, dosen dan mahasiswa yang baik dalam perguruan tinggi maka suatu organisasi seperti perguruan tinggi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi. Sehingga semua organisasi seperti perguruan tinggi swasta juga akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan adanya pemimpin yang baik.

Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berpengaruh cukup besar terhadap kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Kepemimpinan transformasional memberikan iklim yang baik pada organisasi dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (McMurray *et al.*, 2012, dalam Lahirimbawa, 2017). Menurut Lahirimbawa (2017) Gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan pada organisasi sektor publik sebagai penyelenggara pelayanan publik. Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan pada perguruan tinggi swasta yang tergolong organisasi sektor publik guna meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta. Hal ini dikarenakan suatu organisasi seperti perguruan tinggi swasta harus melakukan pengembangan dan itu didasarkan pada kondisi manusia yang ada didalam organisasi tersebut.

Berdasarkan teori X dan Y motivasi merupakan salah satu aspek meningkatkan sinergi, sehingga diperlukan pemimpin yang memberikan

iklim yang baik pada organisasi seperti PTS dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja PTS itu sendiri.

H6 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

7. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Terkait organisasi pendidikan, belakangan ini perkembangan perguruan tinggi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Daya saing di perguruan tinggi cukup tinggi untuk itu diperlukan kualitas SDM yang baik untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, seperti perguruan tinggi swasta yang sering dianggap lemah.

Daya saing yang rendah, apabila dilihat dari kriteria ARWU, THES QS, Webometric, dan BAN-PT tergantung pada unsur SDM. Hampir semua faktor yang menentukan dalam pemeringkatan PT adalah produktivitas dosen yaitu jumlah penelitian dan publikasi, angka efisiensi edukasi, dan karya untuk mendapatkan pengakuan paten. (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 2009 dalam Purwanto, 2011).

Komponen yang penting dalam pemeringkatan dan akreditasi BAN-PT adalah kualitas dosen, yaitu jumlah dosen yang cukup jumlah dosen yang berpendidikan S3, dan jumlah dosen yang mempunyai

keangkatan akademik lektor kepala dan guru besar(Purwanto,2011). Selain itu, faktor penelitian yang menghasilkan paten,hasil penelitian yang dimuat dalam jurnal internasional, dan banyaknya dosen yang menjadi pembicara pada taraf internasional. Komponen-komponen tersebut sangat terkait dengan faktor SDM baik dari segi kuantitas,kualitas, maupun komitmen dalam menjalankan pekerjaan yang baik dan benar. (Purwanto , 2011) .

Sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi organisasi, dan dengan semakin tinggi kompetensi organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan sumber daya manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual maka akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja PTS. (Apriliani,2017)

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Kualitas SDM mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan akreditasi suatu perguruan tinggi termasuk PTS yang dianggap lemah.

H7 : Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

8. Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Secara umum, teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja, sehingga anggota dalam organisasi harus dapat menggunakan teknologi informasi tersebut dengan baik (Setiawan, 2008). Pada era informasi sekarang ini pemanfaatan teknologi informasi juga merupakan strategi yang sangat jitu untuk keunggulan bersaing. Perguruan Tinggi dapat memanfaatkan teknologi informasi dalam tiga tingkatan yaitu memberikan dukungan untuk pelayanan administrasi, sebagai alat bantu pengajaran dan sarana komunikasi serta pemanfaatan teknologi informasi untuk membantu pengambilan keputusan. (Alexander, 2010)

Saat ini sudah zamannya teknologi canggih , dan sekarang dicetuskan program Revolusi Industri 4.0 . Terkait ‘disruptive technology’, Sri Mulyani mengatakan bahwa dunia pendidikan menjadi garis depan di era digital. Perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sri Mulyani mengatakan bahwa perguruan tinggi harus mampu merespon kebutuhan masyarakat yang saat ini sudah banyak melakukan kegiatan pembelajaran secara online, sehingga perguruan tinggi tidak ditinggalkan atau harus tutup. Dalam kesempatan yang sama, Koordinator Kopertis Wilayah XII Muhammad Bugis juga mengatakan bahwa digitalisasi merupakan spirit utama dalam segala aspek pelayanan pendidikan tinggi saat ini. Ia pun berharap agar pembina PTS dapat berkomitmen utuh dan bersatu menciptakan perguruan tinggi yang berkualitas, berdaya saing dan inovatif demi

menghadapi era digitalisasi yang terjadi saat ini. (sumber : <https://ristekdikti.go.id/pengembangan-ipitek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/>)

Dari penjelasan diatas dapat diaertikan bahwa perguruan tinggi swasta yang ingin meningkatkan kinerjanya harus beradaptasi dengan teknologi informasi, guna membantu merespon kebutuhan masyarakat yang segalanya dapat dilakukan dengan online.

H8 : Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

9. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi (Salleh, et al., 2011). Budaya sering dipandang sebagai pengalaman, nilai-nilai, makna, dan pemahaman bersama yang luas dan yang dipelajari (Cooper, et al., 2013). Dalam organisasi, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pola asumsi bersama (pada tingkat terdalam), nilai-nilai dan keyakinan yang membantu individu memahami fungsi organisasi sehingga menyediakan kepada mereka norma-norma perilaku dalam organisasi (Moran, et al., 2007).

Penelitian oleh Lee & Yu (2004) menginvestigasi kemungkinan hubungan antara budaya dan performa organisasi. Hasil ini sesuai pula dengan penelitian Ehtesam, et al. (2011) yang menyimpulkan ada pandangan yang kuat bahwa budaya organisasi mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang mencakup ilmu pengetahuan, keyakinan, kebiasaan-kebiasaan, moral, hukum, dan seluruh kemampuan manusia dalam melaksanakan organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keberadaan budaya dalam suatu organisasi akan menjadi pedoman dan perekat dari seluruh kebijakan perusahaan. Apabila budaya organisasinya baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Terkait teori organisasi modern, suatu organisasi seperti PTS harus mempunyai lingkungan yang stabil dan sistem yang terbuka dengan didukung budaya organisasi yang baik dengan perubahan-perubahan yang hadir di era globalisasi ini untuk meningkatkan kinerja PTS tersebut.

H9 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

10. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

Tentunya jika diterapkan di perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja PTS tersebut.

Terkait teori organisasi modern, suatu organisasi seperti PTS harus mempunyai lingkungan yang stabil dan sistem yang terbuka dengan didukung komitmen organisasi yang baik dengan perubahan-perubahan yang hadir di era globalisasi ini untuk meningkatkan kinerja PTS tersebut. Karena komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan PTS sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi PTS dan kemauan mengarahkan usaha atas nama PTS yang nantinya akan meningkatkan kinerja PTS.

H10 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

11. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai.

Kejelasan tolok ukur dan target kinerja dapat diukur dari *input*, *output* dan *outcome* dari setiap anggaran kegiatan, sehingga menuntut unit kerja sebagai pelaksana anggaran untuk menggunakan dana secara ekonomis, efisien, dan efektif. Standar biaya merupakan batasan anggaran yang dapat diberikan untuk suatu kegiatan pada unit kerja fungsional, dengan tujuan untuk menghasilkan alokasi dana yang akurat, adil dan mampu memberi insentif bagi setiap unit kerja yang melaksanakan prinsip *value for money* dalam pengelolaan anggaran.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik. Syahputra (2010)

H11 : Penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Kepemimpinan dapat diartikan adalah suatu proses dimana seseorang dapat memimpin, membimbing, mengarahkan ataupun mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu Ayu (2017). Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama sebuah organisasi PTS tentunya adalah kinerja yang baik. Kinerja sendiri tidak bisa lepas dari anggaran, karena anggaran memiliki fungsi seperti alat perencanaan, pengendalian, koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja dan alat motivasi. Untuk itu peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja suatu organisasi seperti PTS namun juga harus memperhatikan anggaran dalam PTS tersebut.

Dalam penerapan anggaran yang efektif dan efisien harus memperhatikan beberapa hal menurut (Kawedar, dkk dalam Izzatty, 2011), terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

- a. Kepemimpinan dan komitmen organisasi dari seluruh komponen organisasi.
- b. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus.
- c. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang, waktu dan orang).
- d. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
- e. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Lahirimbawa (2017). Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Lahirimbawa (2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam sebuah organisasi. Ini berarti gaya kepemimpinan yang baik diterapkan dalam organisasi sektor publik guna memicu keberhasilan implementasi/ penerapan anggaran berbasis kinerja gaya kepemimpinan transformasional.

Hali ini sejalan dengan penelitian Pratama (2017) yang memiliki pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai.

Sejalan dengan pelenelitian Syahputra (2010) yang mengemukakan apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik .

Kepemimpinan transformasional memberikan iklim yang baik pada organisasi dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang

akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (McMurray *et al.*, 2012, dalam Lahirimbawa, 2017).

Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional tepat apabila diterapkan untuk meningkatkan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja dalam perguruan tinggi swasta karena peran kepemimpinan transformasional disini maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik pada PTS tersebut.

H12 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan anggaran berbasis kinerja.

13. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Terkait organisasi pendidikan, belakangan ini perkembangan perguruan tinggi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Daya saing di perguruan tinggi cukup tinggi untuk itu diperlukan kualitas SDM yang baik untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, seperti perguruan tinggi swasta yang sering dianggap lemah.

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009). Sumber daya yang cukup disini adalah termasuk

uang, waktu dan orang yang akan melakukan proses penganggaran berbasis kinerja.

Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sehingga sumber daya manusia yang tersedia mampu untuk menjalankan tugas pokoknya dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika sumber daya manusia yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Dengan demikian dengan memiliki SDM yang baik maka pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback kemudian akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Dan bila diterapkan dalam perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

H13 : Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan anggaran berbasis kinerja.

14. Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Perguruan Tinggi dapat memanfaatkan teknologi informasi dalam tiga tingkatan yaitu memberikan dukungan untuk pelayanan administrasi, sebagai alat bantu pengajaran dan sarana komunikasi serta pemanfaatan teknologi informasi untuk membantu pengambilan keputusan. (Alexander, 2010)

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan mencapai keberhasilan, maka perlu adanya pengelolaan yang baik secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam perguruan tinggi dengan memanfaatkan teknologi informasi sebaik-baiknya

Keberhasilan suatu perguruan tinggi tidak lepas dari hal-hal terkait dengan anggaran, untuk itu perguruan tinggi termasuk perguruan tinggi swasta (PTS) harus mengelola dan memanfaatkan anggaran dengan sebaik-baiknya untuk itu perlu menerapkan anggaran berbasis kinerja

Berdasarkan *Stewardship Theory*, Perguruan Tinggi selaku *steward* dipandang sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai kepentingan publik, dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, para pengelola anggaran akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi mereka. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, maka *stewards* (pengelola anggaran) mengerahkan semua kemampuan dan keahliannya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran, salah

satunya dengan pemanfaatan teknologi informasi sehingga dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran dapat diwujudkan tepat waktu. (I Wayan dkk , 2017).

Secara umum, teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja, sehingga anggota dalam organisasi harus dapat menggunakan teknologi informasi tersebut dengan baik (Setiawan, 2008).

H14 : Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan anggaran berbasis kinerja

15. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktek) (Hofstede dkk, 1990)

Dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi (Salleh, et al., 2011). Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, dalam Robbins 2008).

Penelitian oleh Lee & Yu (2004) menginvestigasi kemungkinan hubungan antara budaya dan performa organisasi. Hasil ini sesuai pula dengan penelitian Ehtesam, et al. (2011) yang menyimpulkan ada pandangan yang kuat bahwa budaya organisasi mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Menurut pendapat Doise (Robbins, 2008) mempunyai kaitan erat dengan praktik yang mana budaya organisasi dengan nilai keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Dan bila diterapkan dalam perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

H15: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan anggaran berbasis kinerja

16. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan

organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

Komitmen dari seluruh organisasi adalah kesepakatan dari pimpinan sampai bawahan untuk mau bekerja sama dan melaksanakan tugas, pokok, dan fungsinya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri *et al*, 2013). Oleh karena itu, tingginya komitmen dari seluruh komponen organisasi diharapkan dapat membuat penerapan anggaran berbasis kinerja berjalan dengan efektif. Tentunya ini berlaku bagi organisasi yang bergerak dibidang layanan pendidikan seperti perguruan tinggi swasta.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Dan bila diterapkan dalam perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

H16: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan anggaran berbasis kinerja

C. Model Penelitian

