

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Setelah menjabarkan hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, teori-teori yang telah mengukuhkan penelitian, maupun metode penelitian yang digunakan, maka pada bab ini akan dipaparkan mengenai hasil dari penelitian. Hasil penelitian akan dijabarkan berdasarkan dengan informan yang telah ditentukan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan Teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* terhadap satu orang narasumber yang dirasa memenuhi kriteria dan tujuh narasumber yang dirasa memiliki rantai hubungan dengan penelitian ini. Narasumber yang berhasil diwawancarai itu meliputi satu wakil rektor bagian keuangan dan asset UMY, satu kepala audit bagian keuangan, satu kepala audit mutu internal, satu kepala Badan Perencanaan dan Pengembangan, satu kepala umum aplikasi dan basis data, satu dekan FEB, dan dua kaprodi FEB UMY.

Wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan bertujuan untuk menggali data mengenai “bagaimanakah peran sistem anggaran berbasis kinerja untuk mewujudkan visi dan misi UMY pada tahun 2040?” dengan memberikan beberapa pertanyaan yang berkembang dilapangan.

#### A. Faktor tercapainya visi dan misi UMY tahun 2040

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memiliki visi menjadi universitas yang unggul dalam pengembangan ilmu dan teknologi dengan berlandaskan nilai-nilai islam untuk kemashlahatan umat. UMY juga memiliki tagline menjadi universitas yang unggul dan islami, muda mendunia untuk memudahkan warga UMY dalam mengingat visi tersebut. Visi dan misi tersebut sejalan dengan fungsi

yang seharusnya dimiliki oleh Perguruan Tinggi, yaitu tridharma (Rahardjo Darmanto Djodibroto, 2004). UMY selaku Perguruan Tinggi Muhammadiyah, maka ia memiliki satu fungsi lagi yaitu Al Islam dan Kemuhammadiyah. Sehingga fungsi yang ada pada UMY menjadi empat atau caturdharma. UMY telah merancang visi dan misi tersebut sesuai dengan caturdharma. Sehingga, ketika tujuan tercapai, maka tanggungjawab caturdharma telah dipenuhi oleh UMY.

UMY mengupayakan visi dan misi tersebut difahami oleh setiap warga UMY dan dapat di raih bersama-sama. Dalam beberapa point IKS, mahasiswa juga diharapkan dapat ikut andil dalam mewujudkan visi dan misi tersebut. Di bidang Pendidikan tidak bisa hanya seorang pimpinan dan tenaga pendidik bahkan staff-staff yang mewujudkan capaian tersebut. Akan tetapi mahasiswa atau pelajar juga ikut andil dalam membentuk prestasi-prestasi yang ada di taraf mahasiswa. Salah satu contohnya dengan mengikuti perlombaan-perlombaan/kegiatan-kegiatan di tingkat nasional bahkan di tingkat internasional. Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber sebagai wakil rektor bagian keuangan dan aset, sebagai berikut:

“Saya rasa setiap pegawai di UMY ini memahami visi dan misi UMY ya mba”

Masa studi, Index Prestasi Kumulatif, dan presentase kelulusan tepat waktu mahasiswa juga menjadi tolok ukur suatu universitas. Tolok ukur tersebut berupa citra universitas dan penilaian pihak eksternal (*benchmarking*), karena ketika suatu perguruan tinggi atau universitas tidak mampu meluluskan mahasiswa dan mahasiswa juga tidak memiliki keinginan untuk menyelesaikan studinya. Hal

tersebut membuat kuantitas pada suatu universitas akan melebihi kuota, dan menurunkan kualitas dari suatu perguruan tinggi.

Sosialisasi visi dan misi di UMY sudah dilaksanakan dengan baik. Pemahaman dari setiap civitas akademika di UMY juga baik. Hal ini sejalan dengan pernyataan-pernyataan yang di wakikan oleh para narasumber ketika diajukan pertanyaan apakah setiap organ di UMY ini memahami visi dan misi UMY, diperoleh jawaban sebagai berikut:

Pernyataan wakil rektor bagian keuangan dan asset:

“Saya rasa setiap pegawai di UMY ini memahami visi dan misi UMY ya mba. Soalnya kita udah mengupayakan agar setiap pegawai itu memahami tujuan dari UMY ini. Upaya yang dilakukan adalah dengan menampilkan visi dan misi UMY di setiap web yang digunakan oleh dosen-dosen dan juga pegawai lainnya. Jadi, harapannya setiap pegawai memahami tujuan dari UMY ini dan juga mengupayakan agar tujuan itu tercapai.”

Pernyataan Kepala BPP:

“Saya rasa sudah sih mba, karena kita mengupayakan itu untuk difahami oleh semua warga UMY ini, dengan mencantumkan visi dan misi tersebut dalam setiap brosur-brosur dan juga web web UMY”

Pernyataan Kaprodi Ekonomi Pembangunan:

“Sebagian besar mereka itu memahami, kemudian mengapresiasi.

Pernyataan Kaprodi Manajemen:

“Ya, memahami hanya memang harus kerja keras itu dan ekstra, karena sebetulnya yang kita dapatkan anggarannya mengikuti kegiatan yang diberikan kepada kita sesuai IKS, baik di prodi maupun individu dosen-dosen itu. Hanya memang kondisinya tidak sama karena kondisinya berbeda-beda ada yang studi, ada yang tidak terlalu sehat, jadi prodi diberi kewenangan untuk

membagi target kinerja tersebut kepada masing-masing dosen, kadang tidak sama karena ya itu tadi mba kondisinya tidak sama”

Pernyataan Auditor Keuangan:

“Seharusnya iya, karena universitas juga mengupayakan visi dan misi tersebut difahami hingga ke internal terkecil di universitas ini”

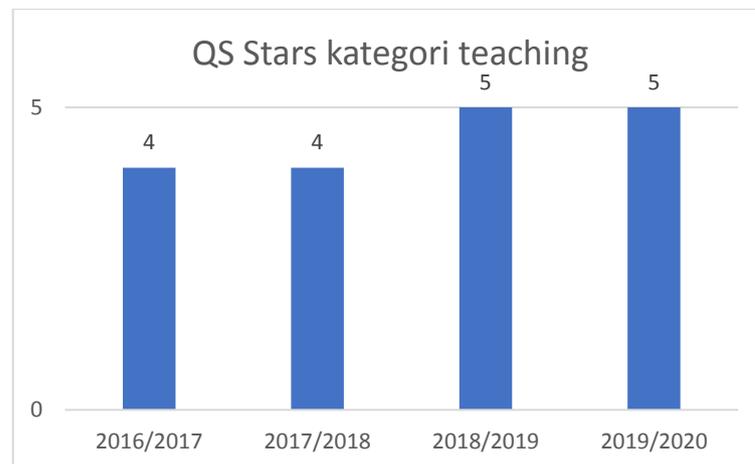
Berdasarkan pada wawancara mendalam yang telah dilakukan oleh peneliti, dengan mengklarifikasi visi dan misi UMY pada tahun 2040 oleh para narasumber bahwa semua narasumber yang dipilih memahami visi dan misi tersebut. Pemahaman atas visi dan misi tersebut berpengaruh terhadap tercapainya target-target yang disusun universitas untuk mewujudkan misi tersebut. Berdasarkan UMY *leads* ada 5 bidang yang dapat mendukung tercapainya misi tersebut, yaitu bidang akademik, sumber daya manusia, keuangan & asset, kemahasiswaan alumni & AIK, Organisasi kerjasama & Internasionalisasi.

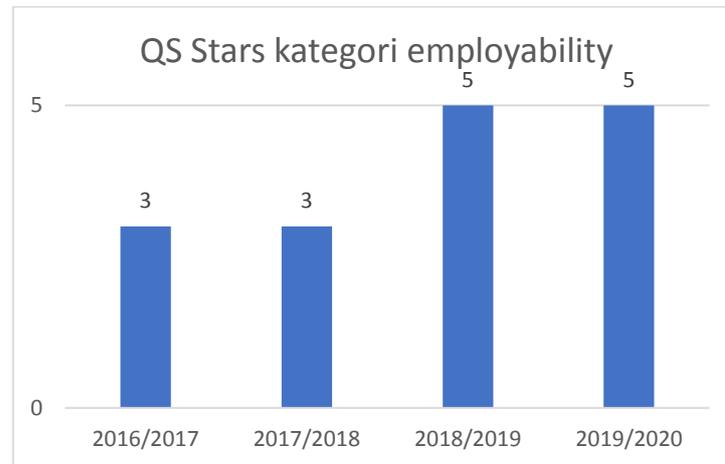
Visi tersebut diturunkan menjadi target jangka panjang, yang di rinci menjadi beberapa rencana jangka pendek. Target jangka panjang yang dimiliki UMY ini di susun didalam Rapat Kerja Tahunan (RKT). Rapat Kerja Tahunan berisi evaluasi target periode sebelumnya dan merumuskan target periode selanjutnya. Ketika target tersebut sudah dirumuskan, maka akan didistribusikan kepada unit-unit dan sub unit yang ada di UMY dalam rangka merealisasikan tujuan jangka panjang tersebut. Target jangka panjang dilibatkan hingga ke taraf mahasiswa. Faktor tercapainya misi UMY pada tahun 2040 tidak terlepas juga dari peran mahasiswa (UMY, 2017). Misi UMY adalah meraih 300 reputasi internasional, dimana reputasi internasional tersebut salah satunya adalah mahasiswa dituntut untuk memiliki *toefl* yang tinggi agar dapat memenuhi syarat pertukaran pelajar ke luar negeri, dan juga agar kerjasama tersebut terjalin, selain

itu dosen juga ditargetkan untuk melakukan penelitian dan publikasi di tingkat internasional.

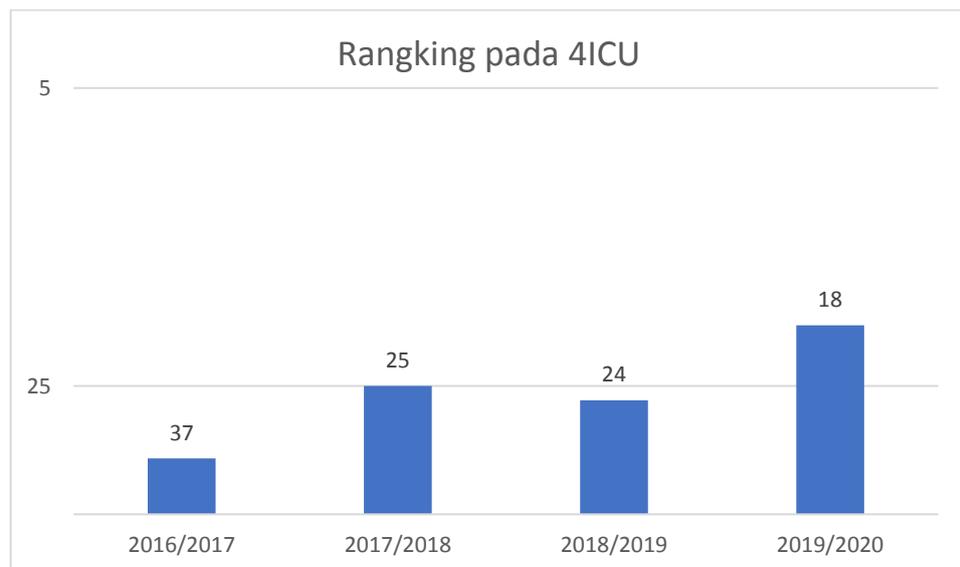
Dewasa ini UMY berhasil meraih beberapa penghargaan, reputasi, serta meraih kategori-kategori yang diberikan kepada kampus. UMY berhasil meraih pemeringkatan internasional seperti perguruan tinggi berprestasi yang umur berdirinya dibawah 50 tahun. Pada pemeringkatan tersebut UMY menduduki peringkat pertama untuk wilayah D. I. Yogyakarta, sedangkan dalam lingkup nasional, UMY menduduki 3 besar tertinggi. Hal ini didukung dengan pernyataan Bapak Slamet dan grafik reputasi yang diraih UMY sejak tahun 2016-2019, sebagai berikut:

“kita sudah berupaya mensosialisasikan misi tersebut kepada warga UMY. Sejauh ini saya rasa sudah difahami, dapat dilihat dari peningkatan prestasi seperti salah satunya pada tahun 2017 kita bisa mendapatkan akreditasi unggul dari BAN-PT, dan lain-lain mba”

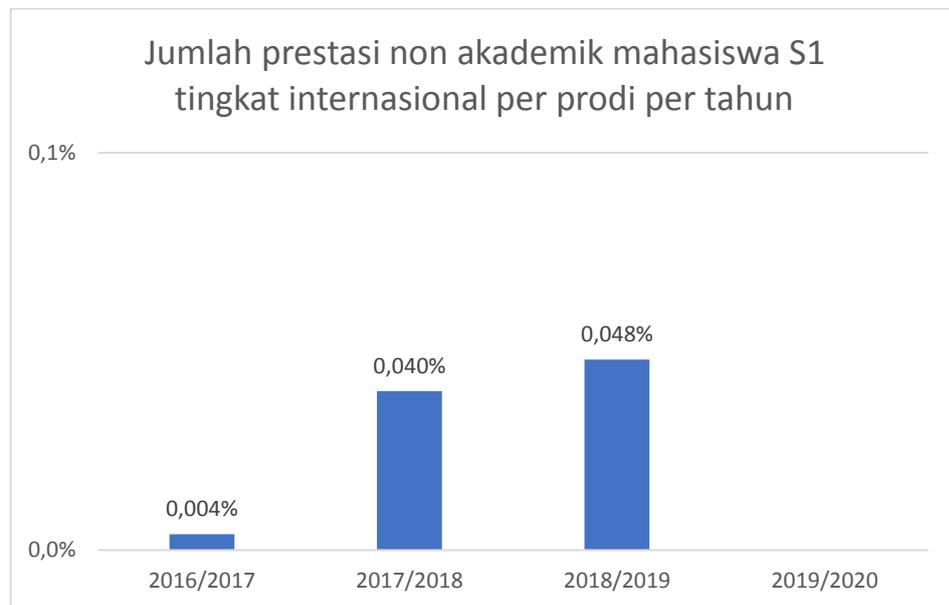




Pada pemeringkatan yang dilakukan oleh 4ICU UMY bersifat fluktuatif, tetapi cenderung meningkat, seperti pada grafik sebagai berikut:



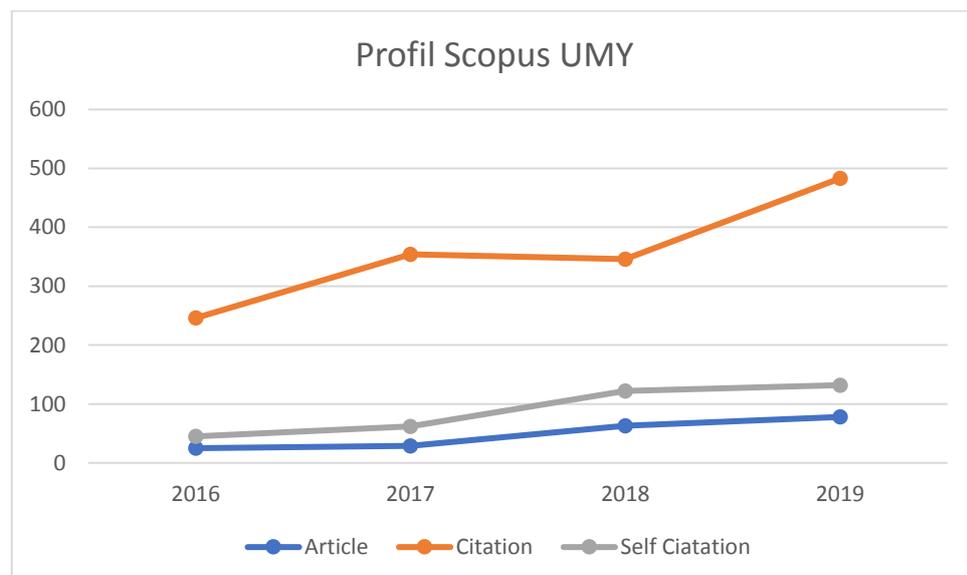
Prestasi yang mengalami peningkatan tidak hanya dari segi tata kelola, akan tetapi dari mahasiswa juga di kejar untuk meningkatkan prestasi di tingkat internasional, seperti grafik berikut:



Berdasarkan beberapa data tersebut, UMY mengalami kemajuan yang sangat pesat, dengan umur berdiri belum mencapai 50 tahun, yaitu 38 tahun. Hal tersebut merupakan prestasi yang tidak terlepas dari banyak faktor.

Secara umum, target jangka panjang dirumuskan ke dalam beberapa bidang, adapun bidang tersebut salah satunya adalah bidang akademik. Dosen-dosen UMY dituntut untuk melakukan penelitian dan mempublikasikan jurnal penelitian tersebut. Tidak hanya sekedar mempublikasi jurnal, jurnal tersebut haruslah bereputasi dan diakui kualitasnya. Dosen juga dianjurkan untuk melanjutkan Pendidikan, bagi yang masih berada di jenjang strata 1 (satu) diharapkan untuk melanjutkan studi hingga setinggi-tingginya. Universitas akan memfasilitasi usaha dalam aspek peningkatan sumber daya manusia. Hal tersebut merupakan beberapa aspek yang menurut narasumber harus diperhatikan untuk mencapai target jangka panjang tersebut.

Berikut merupakan grafik dukungan anggaran yang di keluarkan oleh universitas untuk keperluan penelitian dosen-dosen.



Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa terdapat peningkatan dari tahun 2016 hingga 2019. Peningkatan tersebut hampir terlihat pada semua bidang. Publikasi scopus merupakan salah satu terget kinerja dari bidang akademik yang harus di capai oleh masing-masing dosen secara individual. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang dipaparkan oleh Dekan FEB, sebagai berikut:

“sekarang kita masuk pada tahapan yang menjadi *research university*, fokusnya kepada riset, sehingga harus mempunyai publikasi yang cukup banyak dan terindeks oleh scopus”

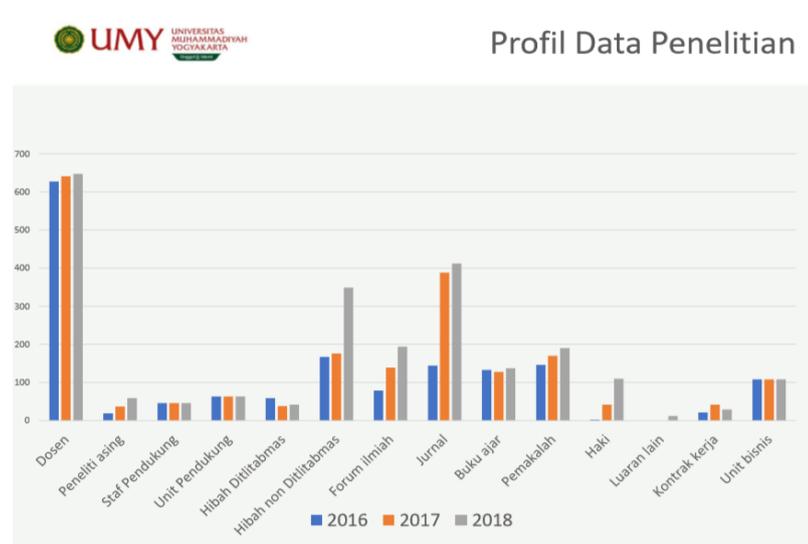
Kemudian sejalan pula dengan pernyataan dari Kaprodi Manajemen, sebagai berikut:

“ya... setiap dosen punya target melakukan penelitian, hanya target tersebut pendistribusiannya diserahkan kepada kita (prodi) menyesuaikan dengan kondisi dari masing-masing dosen itu.”

Kemudian Wakil Rektor bagian keuangan dan aset juga menyatakan seperti:

“IKS itu kepanjangan dari Indikator Kinerja Strategis. IKS ini dibuat berdasarkan cita-cita UMY (*benchmarking*). UMY itu kan punya cita-cita untuk meraih penghargaan kampus yang bereputasi internasional pada periode 2015-2020. Jadi, untuk mendapatkan reputasi itu salah satunya, dosen harus melakukan penelitian dan memposting jurnal-jurnal penelitian, atau membuat modul sebagai pendukung pembelajaran, atau lagi melakukan kegiatan rutin pertukaran”

Berdasarkan pemaparan dari narasumber terlihat bahwa sebagian besar warga di UMY ini memahami dan mengimplementasikan tujuan tersebut dalam kegiatannya. Akan tetapi tidak sedikit pula yang memahami tapi tidak mengimplementasikannya. Bagi dosen yang tidak memenuhi target sekali pada penilaian individu dosen maka akan di bebaskan target di periode selanjutnya, ketika periode selanjutnya tidak menyelesaikannya maka dosen tersebut tidak mendapatkan “tukijo” atau tunjangan kinerja, dan jika masih tidak mencapai, maka akan didisfungsikan di UMY. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Suryo Pratolo ketika wawancara.



Meskipun dalam sebuah grafik anggaran menyatakan bahwa telah terjadi peningkatan anggaran yang dialokasikan untuk dana penelitian dosen. Pada implementasinya penggunaan anggaran diusahakan untuk tetap menerapkan konsep ekonomis, efektif, dan efisien, walaupun belum terlalu maksimal. Bagaimanapun peningkatan anggaran tersebut diikuti dengan peningkatan prestasi publikasi jurnal, artikel, serta modul dan lain sebagainya. Pada penelitian ini melihat bahwa anggaran berbasis kinerja menjadi faktor penting pencapaian visi dan misi UMY. Hal ini disetujui oleh ungkapan beberapa narasumber seperti dari wakil rektor bagian keuangan dan aset, Auditor Keuangan, Kaur Basis data dan aplikasi, seperti:

“Ya jelas mba, anggaran yang dibuat UMY itu tidak hanya mencakup rupiah saja, mba. Tetapi anggaran ini mengontrol kinerja pegawai dengan menentukan target-target sesuai dengan anggaran yang di keluarkan, agar pengeluaran yang di keluarkan UMY tidak terlalu banyak dan sesuai dengan prioritas. Jadi, ada konsep yang dianut oleh UMY, mba, konsep itu adalah *if we can measure it, we can manage it, nah sebaliknya if we can't measure it, we can't manage it*. Jadi, semuanya itu harus di ukur, mengukurnya pelan-pelan, mba, dicari indikatornya [indikator kinerja] dari masing-masing bagian.”

“Iya, karena itu salah satu kontrol kinerja, karena ujung-ujungnya ya, itu [anggaran]. Ada target yang dituju, oke kemudian untuk menuju itu butuh dari sisi aspek dananya berapa nah, itu harus di pertanggungjawabkan, supaya benar-bener dana yang dikeluarkan menghasilkan output yang direncanakan.”

“Saya kira juga demikian, ya, intinya kita untuk menghasilkan otomatis 300 itu gak sembarangan, otomatis harus menjadi PT yang tata kelolanya sangat baik, untuk mencapai tata kelola yang sangat baik itu antara lain tata kelola keuangan yang terstruktur, rapi dan transparan dan sebagainya. Dengan adanya aplikasi ini, mendukung kearah yang seperti itu. Mulai dari penganggaran, pencairan, sampai pertanggungjawabannya bahkan ke akuntansi sudah terintegrasikan di sini sehingga memungkinkan outputnya itu juga baik.”

Akan tetapi Kepala BPP menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja bukan merupakan faktor utama dalam pencapaian visi dan misi UMY, seperti:

“Iya, walaupun banyak aspek yang menjadi pertimbangan, tapi anggaran berbasis kinerja ini, merupakan salah satu aspek pendukung tercapainya visi dan misi UMY”

Meskipun demikian, anggaran berbasis kinerja dapat dikatakan sebagai faktor pencapaian visi dan misi. Oleh karena itu, dengan adanya anggaran ini pengukuran tidak hanya dilakukan pada aspek keuangannya saja, aspek kegiatan juga dapat dinilai dan diukur oleh pencapaian kinerja. Kemudian dengan adanya anggaran berbasis kinerja ini, alokasi biaya jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang ada di UMY dapat dikelola dengan baik tanpa adanya pemborosan. Pengukuran kinerja tersebut disusun di dalam Indikator Kinerja Strategis (IKS). Banyak aspek yang perlu di perhatikan dalam pencapaian visi dan misi. Dengan adanya IKS yang menjadi indikator, pengukuran dapat lebih tepat. IKS ini di terapkan sejak 2017 hingga sekarang dan tiap tahunnya target yang harus di capai juga semakin tinggi dan komplek.

Oleh karena itu, sistem anggaran berbasis kinerja menjadi faktor tercapainya tujuan UMY tersebut, dikarenakan anggaran tersebut yang mengendalikan keempat aspek lainnya yaitu 1) kemahasiswaan, alumni & aik, 2) sumber daya manusia, 3) akademik, organisasi & internasionalisasi. Keempat aspek tersebut tidak dapat berjalan maksimal tanpa adanya penganggaran yang baik.

#### B. Peran Anggaran berbasis kinerja dalam mewujudkan visi dan misi UMY

Anggaran berbasis kinerja merupakan sebuah sistem yang dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. Pada penjelasan sebelumnya disampaikan bahwa anggaran berbasis kinerja ini, merupakan faktor penting dalam pencapaian visi dan misi UMY. Oleh karena itu, anggaran berbasis kinerja memiliki beberapa poin penting yang dapat mengendalikan jalannya suatu organisasi, diantaranya:

##### 1. Perencanaan yang komprehensif

Perencanaan yang komprehensif adalah perencanaan menyeluruh dan terintegrasi serta mencakup rencana strategis dan pencapaian kinerja di UMY. Dalam hal ini perencanaan yang dimaksud adalah, bahwa anggaran ini tidak hanya merencanakan dari aspek keuangan dan kegiatan, tetapi anggaran ini dapat pula dijadikan sebagai suatu alat ukur dan evaluasi, untuk melihat kesuksesan suatu kinerja. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak Slamet, Ibu Dyah, Bapak Suryo, dan juga Ibu Retno, dimana pernyataan yang mereka kemukakan bahwa dengan adanya anggaran ini, kita menerapkan konsep *money follow function*. *Money follow function* adalah konsep di akuntansi yang sejalan dengan anggaran berbasis kinerja, dimana setiap rupiah yang dikeluarkan itu akan mengikuti

fungsinya. Jadi, tidak ada satu rupiahpun yang dikeluarkan itu tidak memiliki fungsi atau target yang tidak jelas. Alokasi dana yang didapat dari mahasiswa dapat di maksimalkan untuk kebutuhan yang lebih prioritas dibandingkan tidak menggunakan anggaran berbasis kinerja, dana akan cenderung digunakan dengan tidak memaksimalkan atas capaian, dan tidak jelas alokasinya.

Konsep *money follow function* ini menganut tiga prinsip ekonomi, yaitu ekonomis, efektif, dan efisien. Dimana setiap dana yang dibayarkan mahasiswa atau yang berasal dari unit usaha UMY dapat dipergunakan secara efektif dan efisien, tanpa melakukan pengeluaran yang tidak dapat di lihat fungsi atau hasil dari pengorbanan yang dikeluarkan.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Bapak Suryo, Ibu Dyah, Ibu Retno, Bapak Imam, dan semua informan menyetujui bahwasannya UMY sudah menerapkan konsep tersebut. Walaupun Ibu Dyah menyatakan bahwa, pada penerapannya belum seideal yang diharapkan. Dikarenakan banyak hal yang bisa menjadi faktor belum idealnya penerapan tersebut.

Anggaran berbasis kinerja ini disusun oleh pejabat-pejabat kampus dengan usulan-usulan target dari BPP atau yang disebut dengan komite anggaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Ketua BPP, sebagai berikut:

“Kalau untuk menyusun anggaran yang di universitas itu ya para pimpinan-pimpinan itu, mba, yang nanti akan berkolaborasi dengan pak suryo selaku wakil rektor bagian keuangan dan asset. Nah, kami BPP ini hanya mengusulkan target dan menjadi supporting [dalam penyusunan target-target setiap tahapan].”

Ketika terdapat suatu perencanaan anggaran, maka perlu adanya monitoring dan evaluasi. Jika rencana kegiatan dan anggaran merupakan tanggungjawab BPP, maka untuk monitoring dan evaluasi ini dilakukan oleh BPM dengan membagi menjadi dua tim. Tim yang pertama adalah tim yang bertanggungjawab mengontrol dan mengevaluasi aspek keuangan, serapan anggaran pada suatu periode anggaran. Tim pertama diketuai oleh Ibu Dyah Ekaari Sekar Jatiningsih. Sedangkan, tim yang kedua adalah tim yang bertanggungjawab untuk memonitoring dan mengevaluasi kinerja atas unit dan sub unit. Tim kedua diketuai oleh Ibu Anna Nur Nazilah C.

Konsep *money value for money* ini menganut tiga prinsip ekonomi, yaitu ekonomis, efektif, dan efisien. Dimana setiap dana yang dibayarkan mahasiswa atau yang berasal dari unit usaha UMY dapat dipergunakan secara efektif dan efisien, tanpa melakukan pengeluaran yang tidak dapat dilihat fungsi atau hasil dari pengorbanan yang dikeluarkan.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Bapak Suryo, Ibu Dyah, Ibu Retno, Bapak Imam, dan semua informan menyetujui bahwasannya UMY sudah menerapkan konsep tersebut. Walaupun Ibu Dyah menyatakan bahwa, pada penerapannya belum seideal yang diharapkan. Dikarenakan banyak hal yang bisa menjadi faktor.

Anggaran berbasis kinerja ini disusun oleh pejabat-pejabat kampus dengan usulan-usulan target dari BPP atau yang disebut dengan komite anggaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ketua BPP, sebagai berikut:

“Kalau untuk menyusun anggaran yang di universitas itu ya para pimpinan-pimpinan itu, mba, yang nanti akan berkolaborasi dengan pak suryo selaku wakil rektor bagian keuangan dan asset. Nah, kami BPP ini hanya mengusulkan target dan menjadi supporting [dalam].”

Ketika terdapat suatu perencanaan anggaran, maka perlu adanya monitoring dan evaluasi. Jika rencana kegiatan dan anggaran merupakan tanggungjawab BPP, maka untuk monitoring dan evaluasi ini dilakukan oleh BPM dengan membagi menjadi dua tim. Tim yang pertama adalah tim yang bertanggungjawab mengontrol dan mengevaluasi aspek keuangan, serapan anggaran pada suatu periode anggaran. Tim pertama diketuai oleh Ibu Dyah Ekaari Sekar Jatiningsih. Sedangkan, tim yang kedua adalah tim yang bertanggungjawab untuk memonitoring dan mengevaluasi kinerja atas unit dan sub unit. Tim kedua diketuai oleh Ibu Anna Nur Nazilah C.

Hal-hal yang mencakup perencanaan komprehensif adalah sebagai berikut:

a. Visi dan misi

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memiliki visi dan misi jangka panjang dan jangka pendek. Visi dan misi jangka panjang tersebut disusun dalam kurun waktu 25 (duapuluh lima) tahun, yang disebut dengan *road map* atau *milestone*. Peta jalan ini memuat 5 (lima) tahapan pengembangan UMY dalam kurun waktu 2015 hingga 2040.

Pada tahun 2015-2020 UMY ingin meraih *International Reputable University*. *International Reputable University* dapat

diraih dengan menyusun rencana strategis dalam waktu 5 (lima) tahunan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, bahwa upaya dalam meraih hal tersebut adalah dengan melakukan inbond, outbond, exchange, penelitian berbasis luar negeri, dan sebagainya. Hal tersebut merupakan beberapa upaya yang dilakukan, dan diharapkan dapat mendekati visi lima tahunan tersebut. Tahap pertama tersebut berkaitan dengan tahap selanjutnya, dimana UMY ingin meraih *Research Excellence University*.

Pada tahun 2020-2025 UMY memiliki visi *Research Excellence University* dan misinya adalah *Leading ASEAN University*. UMY memberikan dukungan kepada civitas akademika untuk melakukan penelitian yang berbasis internasional. Penelitian yang dilakukan oleh civitas akademika dengan memanfaatkan potensi dan keunikan local, akan mendorong UMY untuk menjadi universitas terdepan di lingkup ASEAN (*Leading ASEAN University*).

Pada tahap berikutnya, yaitu tahun 2025 hingga 2030, UMY ingin menjadi universitas yang unggul dan dapat meningkatkan nilai tambah secara ekonomi (*Towards Leading Entrepreneurial University*). Pada tahap sebelumnya, UMY mendorong seluruh civitas akademika untuk melakukan penelitian yang berbasis internasional, harapannya adalah agar UMY dapat mencetak berbagai modul atau produk ilmu pengetahuan yang dapat

meningkatkan nilai tambah secara ekonomi, dan berada pada posisi di 100 (seratus) universitas terbaik yang berumur kurang dari 50 (lima puluh) tahun di kawasan Asia (*Top 100 Under 50 ASIAN University*).

Tahap berikutnya yaitu pada kurun waktu 2030 hingga 2035. Pada tahap ini UMY berharap menjadi *acade-preneurial university* yang mampu melahirkan *spin-off companies* melalui kerjasama yang erat antara universitas, pemerintah dan dunia industri untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan universitas. Dalam percaturan internasional, UMY menargetkan menjadi 500 universitas terbaik (Top 500 World Class University) pada kurun ini. Selain kepentingan internal universitas, UMY sangat peduli dan berharap mampu memberikan kontribusi maksimal kepada penyelesaian permasalahan dan peningkatan kesejahteraan umat baik secara nasional maupun global melalui hasil-hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilakukan oleh sivitas akademik UMY (UMY, 2017).

Tahap terakhir adalah pada kurun 2035 hingga 2040. Pada tahap ini merupakan tahap yang dipilih oleh peneliti untuk melihat faktor apa saja yang mendukung tercapainya tahap terakhir pada rencana jangka panjang UMY. Berdasarkan tahap-tahap sebelumnya, pada tahap ini akan dapat diraih jika UMY tetap berada pada jalur menuju tahap akhir ini.

Berdasarkan penyusunan tahapan tersebut, UMY telah menerapkan konsep *if we can measure it, we can manage it*. Jelas dan terukur merupakan konsep yang dapat diterapkan di tiap organisasi. Dalam hal ini tujuan UMY jelas, dan dari tujuan yang jelas tersebut, UMY dapat mengukur dirinya ada pada posisi dimana, dan dapat mengukur apa saja yang seharusnya dilakukan oleh UMY agar dapat meraih tujuan tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Suryo ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“Jadi, ada konsep yang dianut oleh UMY mba, konsep itu adalah *if we can measure it, we can manage it, nah sebaliknya if we can't measure it, we can't manage it*. Jadi, semuanya itu harus di ukur, mengukurnya pelan-pelan mba, dicari indikatornya dari masing-masing bagian.”

b. Sasaran strategis

Sasaran strategis yang dimaksud adalah ukuran pencapaian dari tujuan. Sasaran strategis berisi penjabaran lebih lanjut dari tujuan, yang dirumuskan secara spesifik dan terukur untuk dapat dicapai dalam kurun waktu lebih pendek dari tujuan.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memiliki sasaran strategis untuk mewujudkan tujuannya. Hal tersebut dapat dilihat dari penyusunan Indikator Kinerja Strategis, berupa target-target tahunan yang dimonitor dan dievaluasi. Harapannya adalah melalui perincian penjabaran tujuan tersebut, UMY dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Terdapat beberapa faktor yang menjadi pendukung atas tercapainya tujuan tersebut. Salah satunya adalah penggunaan

sistem anggaran berbasis kinerja. Sistem anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu aspek yang membedakan UMY dengan kampus lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ketua BPP ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“ya... *tagline* kita itu, menerapkan nilai-nilai islam dan kemuhammadiyah dan juga selain itu kita menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja yang menggunakan IKS sebagai rule dari setiap kegiatan yang ada di UMY ini.”

UMY memiliki sasaran yang jelas dan memahami apa yang seharusnya dilakukan. Rencana strategis yang disusun UMY meliputi semua hal yang dapat mewujudkan visi dan misi tersebut. Pemanfaatan dana juga dioptimalkan oleh UMY, agar tetap menerapkan konsep *money follow function*. UMY menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja disebabkan karena, UMY ingin mencapai *good governance*. Hal ini dipaparkan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“Karena UMY pingin mencapai Good Governance, mba.”

Pada tahun 2017 hingga 2020 UMY memiliki 5 sasaran strategis. Kelima sasaran strategis tersebut, terdiri dari beberapa strategi utama (UMY, 2017). Salah satu contoh poin sasaran strategis, yaitu terwujudnya pembelajaran berkualitas yang didukung oleh penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berbasis keunikan lokal sehingga mampu menghasilkan mahasiswa yang berprestasi dan lulusan berkarakter islami dan berdaya saing

global serta meningkatkan reputasi akademik universitas pada tingkat internasional. Pada sasaran strategis tersebut, terdapat tiga strategi utama, salah satunya adalah pengembangan kurikulum berbasis kompetensi sesuai dengan SNPT, KKNI, AIK dan standar pembelajaran internasional, dan sebagainya.

Penentuan sasaran strategis dapat mempermudah pencapaian dengan adanya strategi utama. Hal tersebut dapat menjadi fokus dari kinerja yang dilakukan. Oleh sebab itu, UMY mulai menentukan sasaran strategis berikut indikator-indikator dari masing-masing sasaran yang membuat UMY memiliki tujuan yang jelas dan terukur.

c. Capaian IKS

Sasaran strategis yang merupakan penjabaran dari tujuan akan dikategorikan ke dalam proses bisnis. Berdasarkan lima sasaran strategis tersebut, terdapat enam proses bisnis yang memiliki butir-butir indikator kinerja. Hal ini sejalan dengan pernyataan Wakil rektor bagian keuangan dan asset ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“UMY membuat strategi seperti, harus hebat di akademik, SDM, keuangan dan asset, kemahasiswaan alumni & AIK, dan organisasi kerjasama & internasional, kehebatan tersebut harus diukur untuk bisa di manage dengan baik.”

Indikator kinerja memiliki nilai standar. Pada nilai standar yang terdapat pada IKS tersebut berupa persentase, jumlah

mahasiswa, jumlah rupiah, jumlah buku/judul/artikel (untuk kategori penelitian), jumlah kelompok, jumlah bintang, dan seterusnya.

Pada nilai standar tersebut merupakan nilai minimal agar tujuan pada tahap-tahap yang diinginkan dapat tercapai. Nilai standar tersebut, merupakan indikator penilaian kinerja suatu unit atau sub unit. Hal ini dipaparkan oleh Wakil rekostr bagian keuangan dan asset, sebagai berikut:

“Indikator yang menjadi ukuran bahwa suatu kinerja dianggap baik itu disebut dengan Indikator Kinerja Strategis.”

Capaian IKS ini jika diterapkan dengan baik dan sesuai dengan yang direncanakan, maka tujuan UMY yang merupakan ingin menjadi universitas yang unggul dan islami, serta muda mendunia tidak hanya wacana semata. Hal ini disetujui oleh Wakil rekostr bagian keuangan dan asset dan Auditor keuangan, sebagai berikut:

“oh iya, mba, saya yakin kalau IKS ini diterapkan dengan maksimal maka target yang sudah ditentukan atau direncanakan ini pasti bakal tercapai, karena idealnya penyusunan IKS ini berdasarkan *benchmarking* yang bagus-bags dan hebat-hebat ya, mba. Jadi, kalau IKS diterapkan insyaallah tercapai, mba.”

“Iya, Insyaallah kalau IKS ini berjalan sesuai dengan yang direncanakan, kemungkinan target tersebut tercapai cukup besar.”

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, bahwasannya IKS ini memiliki peran yang cukup besar untuk mengendalikan kinerja civitas akademika dan juga menjadi pemandu menuju tujuan UMY. Oleh sebab itu, perumusan indikator yang jelas menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai suatu tujuan.

d. Capaian setiap individu dan unit

Pada penjelasan sebelumnya terkait IKS, bahwa penilaian hanya dilakukan pada unit-unit dan sub unit. Hal tersebut dilihat dari butir-butir indikator yang dijelaskan peneliti sebelumnya, dan juga pemaparan dari Ketua BPP. Akan tetapi, penilaian kinerja juga dilakukan terhadap individu dosen. Hal ini jelaskan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset dan Auditor keuangan, sebagai berikut:

“Untuk penilaian kinerja perorangan itu ada yang namanya SKP dosen, untuk melihat dosen itu bekerja atau tidak. Seperti dosen harus menjadi pembicara berapa kali, sudah melakukan beberapa berapa penelitian, dan mempublikasikan modul berapa. Jadi, di UMY ini yang dievaluasi tidak hanya kinerja organisasi, tapi sampai kinerja perorangan juga dinilai.”

“semua, setiap unit hingga sub unit dan jga perorangan diukur kinerjanya, mba, berdasarkan target IKS tersebut. Makannya ada yang Namanya SKP itu tadi, ini merupakan penialan dosen di akhir periode, apakah lulus atau tidak dari target kinerja yang diberikan.”

Berdasarkan pemaparan narasumber, target untuk mencapai tujuan UMY tidak hanya didistribusikan kepada unit dan sub unit, akan tetapi seluruh civitas akademika yang ada di UMY.

Pendistribusian target tidak terlepas dari kegiatan monitoring dan evaluasi. Monev juga dilakukan kepada individu dosen yang berupa rapor dosen atau yang disebut dengan SKP dosen (Sasaran Kinerja Pegawai).

SKP ini akan diberikan pada akhir periode. Terdapat beberapa kebijakan yang berkaitan dengan SKP ini, apabila tidak lulus dua sampai tiga kali maka akan didisfungsikan dari UMY. Hal ini dijelaskan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset, sebagai berikut:

“jadi harus ditata, harus mengikuti rule dari kampus, yang akan dinilai 2 orang reviewer yang saya tidak kenal, dan saya dikatakan lulus, maka saya masih ada disini. Kalau seandainya tidak lulus, 2 kali 3 kali out.”

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, bahwa semua civitas akademika yang ada di UMY memiliki tanggungjawab untuk tetap mencapai target, dan berkinerja, baik dalam hal peningkatan kualitas pendidikan dan kualitas kampus, akan tetapi juga dosen-dosen dan karyawan diharapkan dapat aktif dalam keanggotaan Muhammadiyah dan menggerakkan ekonomi Muhammadiyah. Salah satu contoh adalah dengan melakukan pembelian di BEDUKMUTU, pemberangkatan umrah, dan aktif di perserikatan. Hal tersebut di paparkan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset, sebagai berikut:

“termasuk Al Islam dan Kemuhammadiyah. Dosen-dosen Muhammadiyah harus aktif di Muhammadiyah,

buktinya apa BEDUKMUTU, dosen beli di BEDUMUTU itu dinilai loh, ya. Saya beli setahun harus dinilai di sini, kalau gak beli berarti saya tidak berkinerja, karena itu yang menggerakkan ekonomi Muhammadiyah. Umroh misalnya, saya kalau berangkat umrah lewat Muhammadiyah, dan itu dibuktikan dengan kwitansi, ini menjadi kinerja dosen, bahwa dosen itu berkinerja membantu gerakan Muhammadiyah.”

e. Terintegrasi dengan tujuan eksternal

Tujuan yang dirancang UMY tidak hanya mengharapkan penilaian dari segi internal, tetapi juga eksternal. Penilaian dari segi eksternal berupa penilaian dari pihak luar atas beberapa kategori. Dalam hal ini seperti akreditasi, BAN-PT, AUN-QA, QSTARS, dan kategori-kategori kampus lainnya. Tujuan yang dirinci menjadi beberapa indikator tersebut, telah terintegrasi dengan tujuan eksternal. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Auditor Keuangan, sebagai berikut:

“yang menentukan kinerja adalah universitas oleh BPP (Badan Perencanaan dan Pengembangan). Dimana target kinerja tersebut disusun berdasarkan akreditasi atau ranking-ranking yang sedang diupayakan.”

Dari penjelasan diatas, peneliti mengklarifikasi kepada Ketua BPP, diperoleh jawaban sebagai berikut:

“Penyusunan IKS meramu, mengadopsi dari standar-standar baik nasional maupun internasional seperti Ban-PT, standar nasional perguruan tinggi, QS, QS rank/QS Stars, AUN-QA dan sebagainya.”

Tujuan UMY yang terintegrasi dengan tujuan eksternal tersebut berupaya agar dapat menumbuhkan citra baik di mata masyarakat. Dengan citra baik yang diciptakan UMY, maka

masyarakat akan melihat UMY sebagai universitas yang memiliki nilai tambah di kalangan perguruan tinggi dengan penerapan nilai-nilai Islam dan Kemuhammadiyahannya. Hal ini dijelaskan oleh Auditor Keuangan dan Ketua BPP, sebagai berikut:

“Mungkin dari *value* kita, dari *tagline* kita yang unggul dan islami.”

“Ya... *tagline* kita itu, menerapkan nilai-nilai islam dan kemuhammadiyahahan.”

Oleh sebab itu, tujuan yang dimiliki UMY harusnya jelas agar dapat diukur dan dapat diwujudkan dengan tahap-tahap yang jelas. Ketika tujuan yang dimiliki suatu organisasi jelas, maka target turunan yang akan didistribusikan kepada civitas akademika juga akan jelas.

## 2. Tahapan pencapaian yang jelas dan terukur

### a. Anggaran

Anggaran berbasis kinerja ini berperan sebagai pendukung atas suksesnya suatu kinerja, dimana penyusunan anggaran itu didasarkan atas kinerja UMY itu sendiri. Apabila kinerja baik maka secara tidak langsung penyerapan anggaran akan sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Akan tetapi, dapat pula kinerja tercapai dan penyerapan anggaran hanya 50% dari anggaran. Hal tersebut disebabkan penerapan konsep 3E, yaitu ekonomis, efektif, dan efisiensi. Walaupun pada prakteknya, sering dijumpai penyerapan

anggaran akan dilakukan semaksimal mungkin. Hal ini dijelaskan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset, sebagai berikut:

“anggaran yang dibuat UMY itu tidak hanya mencakup rupiah saja, mbak, tetapi anggaran ini mengontrol kinerja pegawai dengan menentukan target-target sesuai dengan anggaran yang dikeluarkan, agar pengeluaran yang dikeluarkan oleh UMY tidak terlalu banyak dan sesuai dengan prioritas.”

Anggaran pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan plafon-plafon pada tiap kategori anggaran. Plafon berfungsi sebagai batasan dalam menentukan anggaran. Plafon yang digunakan untuk menentukan batas atas, atau batas maksimal atas suatu anggaran. Pada penyusunan anggaran plafon ditetapkan diatas harga pasar. Hal tersebut bertujuan agar ketika nilai pasar mengalami kenaikan, maka plafon tidak perlu dinaikan. Hal ini dijelaskan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset, sebagai berikut:

“UMY mengantisipasi adanya pembengkakan anggaran dengan plafon atau PAGU anggaran. Kemudian, antisipasi lainnya dengan menentukan standar satuan harga. Maka jika anggaran dibuat lebih dari standar akan ditolak sistem.”

“ya itu sudah kita buat sedikit lebih tinggi, mbak, agar ketika harga dipasaran naik, kita tidak perlu menaikkan plafonnya. Kan repot nanti kalau dipasang pas-pasan dengan nilai di pasaran.”

Sebelum menjelaskan lebih rinci pengalokasian anggaran yang dimiliki oleh UMY, alangkah lebih baik untuk memahami sumber dana UMY. Pada tahun 2040 UMY memiliki visi *socio-preneurial university*, dimana maksud dari visi tersebut adalah UMY

tidak hanya mengambil keuntungan semata, ada unsur sosial di dalamnya. Usaha yang tidak bertujuan untuk memperkaya diri sendiri ini berkontribusi dalam kesejahteraan banyak orang. Hal ini disebutkan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“untuk ranking 300 *international university* (WCU) merupakan misi UMY pada tahun 2040, dimana visinya adalah *socio preneurship university*. *Socio preneurship* ini merupakan visi UMY tahun 2040 dengan harapan menjadi universitas yang memiliki tanggungjawab sosial (*social responsibility*) tapi juga mampu mandiri (*preneurship*).”

Sumber dana UMY berasal dari pembayaran SPP, DPP dan biaya lain-lain yang digunakan untuk pengembangan Pendidikan berikut fasilitasnya. UMY juga memiliki beberapa unit usaha sebagai bentuk upaya mencapai kemandirian secara finansial, diantaranya UMY Boga, UMY Tirta, UMY *Auto Care*, sewa gedung dan sebagainya. Keuntungan dari unit usaha tersebut dialokasikan sebagai pendapatan non akademik.

Pada tahun anggaran 2015/2016, UMY mengalokasikan dana senilai Rp 123.105.949.914,- kemudian pada tahun 2016/2017 senilai Rp 147.834.349.126,- dimana terdapat peningkatan anggaran dari tahun ke tahun.

Kemudian pada tahun anggaran 2017/2018, UMY telah mengalokasikan anggaran senilai Rp 306.664.447.953,- dimana 30,62% diantaranya adalah alokasi core unit (Fakultas/Prodi) dan

69,38% untuk *supporting unit* (UMY, 2018). Anggaran yang dialokasikan oleh UMY tersebut mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena, kebijakan baru yang mengharuskan pengelolaan keuangan secara bersama-sama, antara Universitas/Rektor dan Badan Pembina Harian.

Berdasarkan pemaparan diatas, UMY berupaya mencapai tata kelola yang baik. Tata kelola yang baik atau *Good Governance* ini terdiri dari *transparent, akuntable, independent, dan fairness*. Pelaporan anggaran yang dilakukan oleh rektor tersebut, merupakan penerapan dari transparansi, *akuntable dan responsible*. Sehingga, dengan tata kelola yang baik, dapat mewujudkan tujuan universitas. Hal ini sejalan dengan pemaparan dari Wakil rektor bagian keuangan dan asset, ketika diajukan pertanyaan terkait kenapa UMY menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja, diperoleh jawaban sebagai berikut:

“Karena UMY ingin mencapai *Good Governance*, mbak. *Good Governance* adalah nilai-nilai yang baik yang melandasi manajemen diatasnya. Manajemen itu terdiri dari *planning, organizing, actuating, controlling*. Kemudian, untuk mencapai *good governance* itu harus *transparent, akuntable, responsible, independent, dan fairness*. Dengan adanya sistem yang berintegrasi ini setidaknya kita sudah menerapkan *transparent, akuntable, dan responsible*.”

b. Penanggungjawab

Penyusunan anggaran yang terdapat di UMY mengalami beberapa tahapan. Diawali dengan penentuan target jangka panjang.

Dalam hal ini yang dimaksud adalah seperti pemeringkatan universitas, kategori universitas, serta akreditasi, atau mempertahankan suatu prestasi instansi. Hal itu perlu diperhatikan agar tujuan tersebut jelas dan dapat diukur. Kemudian setelah menemukan target tersebut, ditarik menjadi rencana jangka panjang, sesudah itu disusunlah rencana jangka pendek beserta indikator kinerja, rancangan target kinerja dan anggaran. Seperti yang disampaikan Wakil rektor bagian keuangan dan asset ketika di wawancarai, sebagai berikut:

“Jadi, ada konsep yang dianut oleh UMY, mbak, kosep itu adalah *if we can measure it, we can manage it*, nah sebaliknya *if we can't measure it, we can't manage it*. Jadi, semuanya itu harus diukur, mengukurnya pelan-pelan, mbak, dicari indikatornya dari masing-masing bagian.”

Penyusunan anggaran pada universitas untuk menentukan kebutuhan *core* unit dan *supporting* unit dilakukan oleh, pimpinan-pimpinan universitas yang berkolaborasi dengan wakil rektor bagian keuangan dan asset. Dalam penentuan target dan indikator-indikator kinerja dibantu oleh Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini dijelaskan oleh Ketua BPP ketika di wawancarai, sebagai berikut:

“kalau untuk menyusun anggaran yang di universitas itu ya... para pimpinan-pimpinan itu, mbak, yang nanti akan berkolaborasi dengan Pak Suryo selaku wakil rektor bagian keuangan dan asset. Nah, kami BPP ini hanya mengusulkan target dan menjadi *supporting*.”

Kemudian ketika penyusunan anggaran universitas beserta target tersebut telah di kukuhkan, maka selanjutnya akan dilakukan pedistribusian target kepada unit-unit dan sub unit. Unit pada universitas ini seperti Fakultas, dan sub unit adalah prodi-prodi. Tanggungjawab target pada unit diberikan kepada Dekan, sedangkan untuk sub unit adalah kepada kepala prodi yang bersangkutan. Dekan bertanggungjawab atas anggaran suatu fakultan dan prodi-prodi terkait. Sedangkan Kaprodi bertanggungjawab pada anggaran dan kinerja dosen. Hal ini dipaparkan oleh Bapak Slamet ketika di wawancarai, sebagai berikut:

“kalau untuk pendistribuan target itu, pertama kan kita memang buat target itu tingkat univ dulu, jadi satu tahun kedepan kita ini ingin publikasi scopus berapa, kemudian kita diskusikan kepada fakultas, nah pendistribusian target tersebut mempertibangkan beberapa aspek, satu aspek capaian tahun lalu, yang kedua jabatan fungsional. Khususnya SDM sama jabatan fungsionalnya.”

Jawaban yang serupa diberika dari Kaprodi Manajemen ketika diberikan pertanyaan, siapa saya yang didistribusikan target kinerja tersebut, diperoleh jawaban sebagai berikut:

“semua, mbak, sampai ke indiviu dosen itu sendiri.”

Pada saat pelaksanaan, ditengah periode anggaran akan dilakukan monitoring dan evaluasi. Dalam hal ini BPM diberitanggungjawab untuk melakukan monev tersebut. Kegiatan

monev tersebut melihat apakah terdapat kendala dalam meraih target, atau memberikan masukan-masukan yang berkaitan dengan belum tercapainya target tersebut. Hal ini dijelaskan oleh Auditor Penjaminan Mutu Internal ketika diajukan pertanyaan apakah terdapat mekanisme pengawasan pencapaian kinerja selama tahun pelaksanaan anggaran, diperoleh jawaban sebagai berikut:

“Sebenarnya kita itu ada 2 model untuk evaluasi kinerja. Namanya capaian kinerja unit dan audit. Kalau audit itu dilakukan setiap tahun sekali biasanya di bulan sekitar juni-juniilah. Kalau monev itu persemester. Jadi, kalau ada target yang ketinggalan jauh jadi kita bisa kejar, gitu.”

Monitoring dan evaluasi dilakukan ketika RKT (Rapat Kerja Tahunan). Pada RKT ini unit akan menyampaikan angka-angka dari tiap butir IKS yang ada, dan menjelaskan alasan ketika terdapat target yang belum dicapai. Maka akan diberikan arahan dan juga saran-saran untuk periode selanjutnya. Setelah RKT unit dan sub unit akan menyusun kembali anggaran yang dibutuhkan untuk periode selanjutnya berdasarkan masukan-masukan yang ada pada RKT tersebut. Setelah anggaran selesai disusun akan melewati proses review/ratifikasi, yang dilakukan oleh komite anggaran, dan akan disahkan oleh senat Universitas. Hal ini disebutkan oleh Auditor Keuangan, sebagai berikut:

“Pelaksanaan evaluasi dilakukan di pertengahan tahun dan di akhir tahun, itu masing-masing unit dan sub unit akan mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran selama periode anggaran. Monev tersebut

dilakukan juga di dalam RKT (Rapat Kerja Tahunan), untuk kekurangan atau kekeliruan yang terjadi di sistem dan tidak dapat dijelaskan oleh sistem, maka pada rapat akan dijelaskan. Apabila ternyata target tidak tercapai, maka kita akan memberikan rekomendasi atau saran-saran terlebih dahulu. Tapi sejauh ini sudah cukup baik sih mba pelaksanaannya.”

Berdasarkan pemaparan diatas, bahwa setiap individu diberikan tanggungjawab atas target individu dan juga pengelolaan anggaran beserta evaluasi yang dilakukan. Dalam hal ini, setiap individu memiliki TUPOKSI yang jelas. Serta penanggungjawab yang jelas pula.

c. Penilaian kinerja jelas

Kinerja di UMY dinilai berdasarkan Indikator Kinerja Strategis (IKS). IKS ini disusun berdasarkan target jangka panjang yang ingin di capai. Dalam hal ini UMY ingin meraih 300 reputasi internasional. Hal yang harus dilakukan UMY adalah dengan melihat kategori-kategori universitas dalam skala internasional, yang diakui masyarakat luas. Salah satu contohnya seperti QS Stars dan AUNQA. Dalam *benchmarking* tersebut terdapat beberapa kategori yang harus di penuhi, agar dapat meraih penghargaan tersebut. Dari penghargaan, *benchmarking*, dan juga pemeringkatan-pemeringkatan tersebutlah visi dan misi UMY pada tahun tersebut dapat diraih. Tentunya setiap kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari aspek keuangan.

Berdasarkan hal tersebut, UMY memiliki alat ukur yang jelas atau memiliki indikator yang jelas dalam menilai kinerjanya. Hal ini dipaparkan oleh Auditor Penjaminan Mutu Internal, sebagai berikut:

“Karena kita capaian kinerjanya berbasis IKS ya indikatornya Cuma IKS itu aja. Kalau IKS bagus berarti kinerja unit itu bagus.”

d. Sasaran dan tahapan jelas

Teknologi informasi yang dibuat oleh biro sistem informasi, sangat membantu dalam pengimplementasian anggaran berbasis kinerja. Karena, di dalam sistem tersebut di atur dengan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penganggaran tersebut. Salah satu contohnya terdapat batas maksimal anggaran. Kebijakan tersebut diterapkan dalam sistem, agar pelaksanaan anggaran tidak *overbudgeting*. Kemudian juga, pengajuan anggaran yang dilakukan oleh setiap unit, yang didasarkan dari saran pada RKT akan di *review*/ratifikasi oleh Komite anggaran dibawah koordinasi Badan Perencanaan dan Pengembangan yang terdiri dari para pejabat-pejabat kampus yang berkaitan. Setelah anggaran tersebut di setujui maka akan dikeluarkan surat pengesahan anggaran pendapatan belanja UMY yang ditandatangani oleh rektor.

Sebelum itu, penyusunan anggaran yang dibutuhkan oleh masing-masing unit dan sub unit tidak terlepas dari pengawasan BPP. Agar kegiatan yang disusun sejalan dengan tujuan universitas. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ketua BPP, seperti:

“Nah perlu di bedakan mba. Jadi di awal periode itu ada penyusunan program kerja atau perencanaan kegiatan selama satu periode sesuai dengan target tahunan. Nah ini Namanya menyusun rencana kerja anggaran, ini kan berarti masuk perencanaan, ini BPP yang mengevaluasi. Jadi di awal itu ada perencanaan kegiatan agar kegiatan yang dilakukan itu searah dengan target yang ingin di raih. Kemudian, nanti peleksanaannya dimonitori dan dievaluasi oleh BPM. Untuk keuangan ada tim audit keuangan yang diketuai bu sekar, sedangkan untuk audit mutu internal diketuai oleh bu anna”

Kemudian, setiap unit dan sub unit akan menyusun anggaran sesuai PAGU atau plafon yang sudah direncanakan oleh pihak universitas. Penyusunan anggaran tersebut berikuit dengan target pada periode tersebut. Oleh sebab itu, unit dan sub unit tidak bisa merencanakan anggaran tanpa mengusahakan target kinerja tersebut tercapai. Perencanaan anggaran dan target kiera ini dilakukan di awal periode. Setiap unit-unit yang sudah didistribusikan target tersebut oleh universitas, akan mendistribusikan target tersebut pada sub unitnya masing-masing.

Unit akan menyusun anggaran dan kinerja mereka pada rapat masing-masing unit dan sub unit. Penyusunan anggaran menggunakan sistem yang teritegrasi. UMY sendiri sudah menggunakan teknologi dalam penyusunan anggaran. Aplikasi yang dibuat oleh Biro Sistem Informasi dengan beberapa ahli dari bidang keuangan dan kinerja membuat aplikasi ini juga memiliki Batasan-batasan pada penganggarannya.

Waktu yang diberikan untuk penyusunan anggaran ini kurang lebih 2-3 minggu setelah Rapat Kerja Tahunan. Pada rapat kerja tahunan akan dilakukan evaluasi atas satu periode sebelumnya untuk melihat pencapaian target yang sudah diberikan di periode sebelumnya. Monitoring dan evaluasi anggaran ini akan dilakukan oleh Badan Penjaminan Mutu. Badan tersebut akan membagi tugas tersebut kepada 2 tim audit, yaitu audit keuangan internal dan juga audit penjaminan mutu internal.

Anggaran yang telah disusun oleh masing-masing unit akan di evaluasi oleh auditor keuangan internal, dan untuk mengevaluasi suatu kinerja itu akan dilakukann oleh auditor penjaminan mutu internal. Audit mutu internal ini yang nantinya akan menilai apakah tiap-tiap butir dari IKS tersebut dilaksanakan dengan baik. Ketika terdapat kekurangan atau ketidaktercapaian butir dari IKS tersebut, maka akan diberikan bimbingan dan dilihat hal apa saja yang menjadi faktor ketidaktercapaian target tersebut.

Dalam hal penerapan IKS, kebijakan yang dilakukan adalah berupa rekomendasi atau saran bagi target-target yang belum tercapai, dan akan dibebankan pada periode berikutnya dengan tambahan target berikut target di periode seblumnya yang belum tercapai. Sebaliknya apabila suatu unit dapat mencapai target tersebut, maka akan diberikan *reward* atau penghargaan bagi unit

tertentu. Penghargaan tersebut berupa unit terbaik atau akan diberikan tunjangan kinerja bagi penilaian individu (tiap-tiap dosen).

UMY menggunakan anggaran berbasis kinerja dengan alasan agar alokasi dana jelas dan tidak terjadi pemborosan dana. Oleh sebab itu, sejak tahun 2017 UMY mulai menentukan Indikator Kinerja Strategis. IKS disusun berdasarkan milestone-milestone UMY. Dimulai dari tahun 2015-2040. Tiap-tiap 5 tahun tersebut memiliki misi yang berbeda-beda. Akan tetapi misi tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya.

Anggaran berbasis kinerja ini erat kaitannya dengan kinerja dari masing-masing internal di organisasi. Dalam kasus tertentu, beberapa perguruan tinggi terpaksa gulung tikar disebabkan karena tidak dapat mengukur targetnya, dan tidak dapat mengevaluasi kelemahan dan kekuatannya. Kemudian, hanya akan menghamburkan dana untuk hal yang bukan prioritas. Hasilnya target tidak tercapai, begitupun dana operasional tidak dapat menutupi kebutuhan organisasi.

Indikator Kinerja Strategis memiliki tiap-tiap butirnya. Ada yang berupa persentase, ada pula yang berupa angka yang menunjukkan sekian nominal yang harus dicapai. Monitoring dan evaluasi dilakukan di pertengahan tahun dan di awal tahun atau di akhir semester.

Dengan adanya misi tersebut target yang dituju menjadi jelas. Seperti pada tahun 2015-2020 UMY ingin meraih reputable international university. Untuk meraih hal tersebut ditariklah point-point akreditasi, pemeringkatan instansi, atau peningkatan kategori-kategori yang dirasa dapat mencapai misi tersebut. Upaya yang dilakukan salah satunya dengan melakukan outbond atau inbond ke luar negeri. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Dekan FEB, seperti:

“yaaa kalau fakultas kita sudah melakukan itu dari jauh-jauh hari, jadi ketika universitas mendistribusikan target seperti itu kita tidak perlu kerepotan, karena sudah dicicil. Tapi kalau yang lain ya kesulitan mba, dari segi dana. Apalagi kita harus melakukan outbond dan inbond kan mba, exchange, dan penelitian seperti itu, jadi ya seperti itu”

Oleh sebab itu, anggaran berbasis kinerja berperan dalam pencapaian visi dan misi organisasi khususnya UMY, dalam menentukan sasaran dan tahapan yang jelas.

### 3. Membangun budaya yang sehat

#### a. Visi bersama

Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki lingkungan atau budaya organisasi yang sehat. Budaya organisasi merupakan suatu pola-pola atau pedoman yang dimiliki sejak dibangunnya suatu organisasi. Biasanya, budaya organisasi ini dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi karakter yang melekat pada suatu organisasi.

Secara umum, budaya organisasi sejalan dengan tujuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Tujuan dari sejalannya budaya dengan tujuan adalah agar setiap perilaku atau tindakan yang diambil didalam setiap keputusan itu dapat mencerminkan budaya tersebut. Oleh sebab itu, sudah seharusnya visi yang dibangun dalam suatu organisasi itu difahami dan diaplikasikan oleh setiap individu. Hal ini didukung oleh pernyataan nara sumber:

Pernyataan Auditor Keuangan:

“Seharusnya iya, karena universitas juga mengupayakan visi dan misi tersebut difahami hingga ke internal terkecil di universitas ini.”

Pernyataan Ketua BPP:

“saya rasa sudah sih, mbak, karena kita mengupayakan itu untuk difahami oleh semua warga UMY ini.”

Pernyataan Kaprodi Manajemen:

“Ya, memahami hanya memang harus kerja keras itu dan ekstra”

Berdasarkan pemaparan dari beberapa narasumber, bahwa universitas mengupayakan visi tersebut difahami, dan dijadikan tujuan bersama oleh individu dosen dan karyawan yang ada di UMY. Berdasarkan pemaparan tersebut, universitas mengarpakan setiap tindakan dosen tersebut tetap berada pada jalur yang mengarah pada tujuan universitas.

b. Komitmen mencapai terget unit

Menurut Kalbers & Fogarty, (1995) terdapat dua pandangan tentang komitmen organisasi. Pandangan yang pertama adalah *affective commitment*. *Affective commitment* menggambarkan tingkat dimana karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasinya dan loyal terhadap organisasi tersebut. Sedangkan pandangan yang kedua adalah *continuance commitment*. *Continuance commitment* didasarkan pada persepsi pekerja dari keuntungan yang diperoleh pada organisasi tersebut, dan kerugian yang berhubungan dengan mencari keanggotaan di organisasi lain.

Kedua pandangan tentang komitmen organisasi tersebut menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki alasan masing-masing untuk tetap berada di suatu organisasi dengan berkinerja. Pada penelitian kali ini, pandangan yang akan digunakan sebagai pengukuran adalah *affective commitment*, dimana pandangan ini melihat pemahaman karyawan dan loyalitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh sebab itu, upaya organisasi dalam mensosialisasikan tujuan organisasi harus di gencarkan, agar pemahaman karyawan atas tujuan tersebut dapat diimplementasikan dengan kinerjanya.

UMY memiliki tujuan yang tinggi, dimana UMY mengupayakan tujuan tersebut difahami oleh seluruh civitas akademika. Hal ini disampaikan oleh Ketua BPP, sebagai berikut:

“Karena kita mengupayakan itu [visi dan misi] untuk difahami oleh semua warga UMY ini, dengan

mencantumkan visi dan misi tersebut dalam setiap brosur-brosur dan juga web-web UMY.”

Sosialisasi tersebut tidak hanya berkaitan dengan visi dan misi, berikut dengan target capaian yang harus direalisasikan oleh unit dan sub unit, bahkan individu dosen seperti yang dijelaskan pada pembahasan sebelumnya.

Dosen-dosen dan karyawan yang ada di UMY memiliki target individu dan target unit, yang dapat mendukung tercapainya target universitas. Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian atau keterikatan pada pihak lain maupun diri sendiri baik terpaksa atau sukarela, yang tercermin dalam tindakan/perilaku. Dalam hal ini, karyawan UMY diharuskan berkomitmen untuk mencapai target unit.

Target unit dijelaskan dan dirinci dalam suatu alat ukur atau indikator. Target tersebut diturunkan berdasarkan milestone-milestone yang dimiliki oleh UMY. Milestone ini merupakan adopsi dari ranking-ranking atau *benchmarking* yang ingin diraih oleh UMY.

Oleh sebab itu, komitmen karyawan tersebut harus sesuai dengan tujuan UMY agar kinerja yang dihasilkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

c. Reward & punishment

Indikator kinerja yang jelas merupakan sebuah kebijakan yang baik untuk mengarahkan rencana operasional tetap berada pada jalurnya. Jika perencanaan tetap berada pada jalur yang sesuai dengan tujuan, maka tujuan seperti apa saja akan mudah diraih. Hal ini sejalan dengan pemaparan beberapa narasumber, sebagai berikut:

Menurut Wakil rekoatr bagian keuangan dan asset:

“Oh iya, mba, saya yakin kalau IKS ini diterapkan dengan maksimal maka target yang sudah ditentukan atau direncanakan ini pasti bakal tercapai. Karena, idealnya penyusunan IKS ini berdasarkan *bencmarking* yang bagus-bagus dan hebat-hebat ya, mba, jadi kalau IKS diterapkan insyaallah tercapai, mba.”

Menurut Kaprodi Manajemen:

“Insyaallah, ya saya kan kecil di tingkat prodi.”

Menurut Ketua BPP:

“Gini, kalau ini kan namanya perencanaan ya, kalau dengan kita merencanakan sampai hal-hal terkecil peluang untuk kita bisa berhasil itu kan lebih tinggi. Kalau di tanya tercapai atau tidak nah ini masih banyak faktor dan indikator kinerja yang harus diperhatikan. Ada indikator-indikator kinerja yang kita optimis, ada yang ini bisa tapi kita harus kerja keras sekali, atau ada yang oh ini berat ini. Berdasarkan planing tadi sejak awal sudah ada rencana, upaya-upaya untuk mencapainya. Ini kan menjadikan kita lebih yakin, bahwa apa yg akan kita lakukan memang on the track.”

Menurut Auditor Keuangan:

“Iya, Insyaallah kalau IKS ini berjalan sesua dengan yang direncanakan, kemungkinan target tersebut tercapai cukup besar”

Pernyataan yang dipaparkan oleh beberapa narasumber menunjukkan bahwa peran IKS dalam mencapai tujuan UMY ini sangat besar. Oleh sebab itu, beberapa reward diberikan oleh UMY kepada para karyawan untuk memotivasi karyawan. *Reward* yang diberikan oleh UMY kepada civitas akademika bermacam-macam, mulai dari penghargaan atas unit terbaik, tunjangan kinerja, dan juga berupa uang bagi dosen per artikel yang ditulis. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ketua BPP ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“tapi yang sudah ada adalah *reward*. *Rewardnya* bisa untuk dosennya per artikel berupa uang, kalau unit berupa penghargaan seperti unit terbaik.”

#### 4. Sistem Informasi

Memasuki dekade ketiga abad 21, perihal teknologi telah menggantikan mayoritas pekerjaan manusia. Industri 4.0 merupakan tren otomasi dan pertukaran data terkini dalam teknologi pabrik. Pada tren 4.0 ini hampir keseluruhan organisasi, dari sektor publik maupun sektor privat telah memanfaatkan teknologi dalam kegiatan operasionalnya. Hal tersebut disebabkan karena permintaan yang ada di masyarakat meningkat dan organisasi sebaiknya harus cepat tanggap dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan permintaan pasar. Oleh sebab itu, pemanfaatan teknologi informasi dapat menjadi solusi dari masalah tersebut. Hal ini dikarenakan, dengan penggunaan teknologi informasi menjadi efektif dan efisien.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memanfaatkan teknologi informasi dalam

kegiatan operasionalnya. Pemanfaatan teknologi tersebut dirasa menjadi nilai tambah yang ada di UMY. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan asset, sebagai berikut:

“yang membedakan UMY dengan kampus lainnya adalah pemanfaatan teknologi informasi dalam segala kegiatan yang ada di UMY.”

Pernyataan Wakil rektor bagian keuangan dan asset didukung oleh Kaur Basis data dan aplikasi ketika diajukan pertanyaan apakah peran teknologi ini dalam mewujudkan visi dan misi, diperoleh jawaban sebagai berikut:

“Ya. Saya kira demikian, semuanya di era sekarang itu tanpa teknologi akan sangat terkendala.”

a. Perencanaan didukung data yang valid

Pada penjelasan sebelumnya dikatakan bahwa UMY telah memanfaatkan teknologi informasi dalam kegiatan operasionalnya. Hal tersebut terlihat sejak dalam perencanaan. UMY menyusun sesuatu seperti target, anggaran, dan juga keputusan-keputusan lainnya berdasarkan informasi universal yang terkomputerisasi atau dapat disebut dengan big data. Big data adalah kumpulan data yang lebih besar dan lebih kompleks, terutama dari sumber data baru yang memudahkan pengguna informasi dalam pengambilan keputusan.

Dewasa ini informasi dapat didapatkan dengan mudah dan tidak memerlukan waktu yang lama. Segala informasi yang terkait dengan UMY disimpan di data *center*. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Kaur Basis data dan aplikasi ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“Pengamanannya sudah diterapkan ada beberapa lapis, yang pertama dari sisi penyimpanan, tentang kehilangan data, untuk itu kita memiliki data *center*.”

Penggunaan teknologi informasi pastinya memiliki risiko yang mungkin menjadi celah pada sistem yang terintegrasi. Penerapan sistem pengendalian internal telah dilakukan pada UMY, dengan memberikan fasilitas yang dapat membuat ketahanan pada alat dan penyimpanan, tentang kehilangan data. Hal ini dijelaskan oleh Kaur Basis data dan aplikasi, sebagai berikut:

“Pengamanannya sudah diterapkan ada beberapa lapis, yang pertama dari sisi penyimpanan, tentang kehilangan data, untuk itu kita memiliki data *center*, dimana untuk merawat dari kerusakan kita menggunakan alat yang paling bagus, kemudian mengatur kelembapan, kemudian dari sisi *network* kita menggunakan *server* yang paling bagus, kemudian untuk pengamanan dari segi fisik itu, kita menggunakan *finger print* bagi yang masuk ke data *center*. Kemudian biar tidak cepat rusak data centernya dilengkapi dengan UPS kecil, kemudian ada UPS besar, kemudian supaya UPSnya tidak cepat rusak ada genset kecil dan genset besar. Dengan adanya peningkatan seperti itu harapannya data tidak cepat rusak.”

Pengamanan yang dilakukan oleh UMY dengan harapan data yang dimiliki tidak cepat mengalami kerusakan.

Perencanaan target dan anggaran juga memanfaatkan sistem informasi. Pemanfaatan sistem informasi disini berupa penggunaan aplikasi dan juga *link-link* yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan berdasarkan sistem otorisasi, karena tidak semua informasi yang dimiliki UMY dapat dilihat atau digunakan oleh seluruh civitas akademika.

Aplikasi yang digunakan untuk menunjang kegiatan penyusunan anggaran dari berbagai unit dan sub unit tersebut difasilitasi oleh BSI (Biro Sistem Informasi). Pengadaan aplikasi ini BSI bekerjasama dengan beberapa ahli yang bersangkutan. Pada aspek perencanaan anggaran BSI berkolaborasi dengan ahli akuntansi dan juga pemilik kebijakan. Hal tersebut dimaksud agar pada aplikasi tersebut terdapat kebijakan-kebijakan yang tidak bertentangan dengan tujuan UMY dan juga sesuai dengan standar akuntansi. Hal ini dijelaskan oleh Kaur Basis data dan aplikasi, sebagai berikut:

“ya...kalau untuk membuat suatu aplikasi, biasanya kita bekerjasama dengan ahli-ahli terkait, mba. Karena, kan tidak semua staff yang ada di BSI ini faham akuntansi misalnya, ya...makannya kita kadang ngobrol-ngobrol agar aplikasi yang dibuat itu sesuai dengan yang diharapkan.”

Salah satu sistem yang mendukung perencanaan anggaran adalah MASMUHA (*Manajemen Strategik, and Accounting Software for Muhammadiyah Higher Education*). Sistem yang berintegrasi tersebut berfungsi sebagai alat monitor dan evaluasi dini sebelum penyampaian target-target pada RKT (Rapat Kerja Tahunan). Hal ini dijelaskan oleh Wakil rektor bagian keuangan dan aset, sebagai berikut:

“Nah jadi mba, setiap tahun itu ada RKT. RKT itu menyampaikan target angka-angka tadi, kemudian masing-masing unit hingga sub unit menyusun anggaran yang dibutuhkan dalam satu periode anggaran sesuai dengan arahan. Selanjutnya dana yang dianggarkan akan di ratifikasi dan di review oleh senat. Terus, anggaran yang disusun itu akan di masukkan ke sebuah sistem yang berintegrasi yang dibuat untuk mengelola anggaran yang disebut dengan MASMUHA (*Manajemen Strategik, and Accounting Software for*

Muhammadiyah Higher Education). Pada saat pembuatan anggaran itu, input nominal yang di masukkan diatur dalam sistem tersebut, dimana ada kebijakan sistem yang mengatur tentang anggaran maksima. Nah, anggaran maksimal ini yang nantinya akan mengatur, mau menolak atau menerima nominal yang dimasukkan oleh unit atau sub unit.”

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwasannya UMY sudah memanfaatkan teknologi informasi dengan menggunakan sistem yang berintegrasi. Oleh sebab itu, UMY memiliki data yang valid sebagai landasan pengambilan keputusan dan juga mendukung pencapaian tujuan UMY.

b. *Decision Support System* (Sistem Pendukung Keputusan)

*Decision Support System* (DSS) dapat dikatakan sebagai sistem pendukung keputusan yang merupakan bagian dari sistem informasi berbasis komputer yang digunakan untuk mendukung bisnis atau kegiatan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan dari DSS itu sendiri yaitu untuk melayani manajemen, operasi, tingkat perencanaan organisasi, meningkatkan efektifitas dalam pengambilan keputusan dan membantu orang membuat keputusan tentang masalah yang mungkin berubah dengan cepat dan tidak mudah untuk diselesaikan.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memiliki banyak sistem informasi berbasis komputer yang mendukung para pimpinan universitas, unit, dan sub unit dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan berdasarkan sistem informasi tersebut tetap menggunakan sistem otorisasi, seperti yang dijelaskan oleh Dekan FEB ketika diwawancarai, sebagai berikut:

“ya...jadi ada beberapa hal yang hanya saya selaku dekan saja yang bisa melihat data tersebut. Seperti kinerja dosen-dosen di prodi itu, saya bisa lihat tapi dosen-dosen lain tidak bisa. Nah...itu namanya sistem otorisasi, mba. Agar data-data yang sifatnya riskan itu tetap terjaga.”

Salah satu sistem informasi berbasis komputer itu adalah seperti aplikasi MASMUHA, penilaian atas kinerja dosen (SKP dosen), dan juga link-link yang digunakan untuk membantu operasional UMY yang memiliki tujuan masing-masing, seperti:

- 1) <http://www.uly.ac.id/> : berisi informasi secara keseluruhan di lingkungan UMY yang bersifat public
- 2) <http://feb.uly.ac.id/> : berisi informasi secara keseluruhan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMY yang bersifat public
- 3) <http://accounting.feb.uly.ac.id/> :berisi informasi secara keseluruhan di lingkungan UMY yang bersifat public
- 4) <http://eis.uly.ac.id/>: berisi informasi data mahasiswa baru, mahasiswa aktif, mahasiswa wisuda, dropout dan informasi.
- 5) <http://mounya.uly.ac.id/index.php/home> : berisi dokumen kerjasama UMY, Fakultas maupun program studi dengan institusi dalam negeri maupun institusi luar negeri
- 6) <https://kepegawaian.uly.ac.id/> : berisi informasi data base dosen kinerja caturdharma dosen yang terdiri dari kegiatan Pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat serta Al Islam dan Kemuhammadiyah

- 7) <http://anggaran.umy.ac.id/> : berisi informasi rencana kegiatan, anggaran dan indikator kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Program Studi Akuntansi
- 8) <http://arsip.umy.ac.id/> : berisi informasi dokumen Surat menyurat, surat edaran dan surat keputusan Rektor UMY
- 9) <http://simkatmawa.umy.ac.id/global/index.php?prs=Silahkan%20Login%20Dahulu> : berisi informasi kegiatan dan prestasi mahasiswa UMY
- 10) <http://skpi.umy.ac.id/> : berisi informasi dokumen aktifitas akademik dan non-akademik mahasiswa yang mendukung kompetensi lulusan
- 11) <http://journal.umy.ac.id/index.php/ai/> : berisi jurnal ilmiah yang telah dipublikasikan di Jurnal ilmiah program studi Akuntansi (Jurnal Akuntansi dan Investasi, JAI, terakreditasi DIKTI) oleh dosen dan mahasiswa Akuntansi UMY.
- 12) <http://journal.umy.ac.id/index.php/rab> : berisi jurnal ilmiah yang telah dipublikasikan di Jurnal Reviuw Akuntansi dan Bisnis Indonesia (Jurnal RABIN), oleh dosen dan mahasiswa Akuntansi UMY.
- 13) <http://library.umy.ac.id/> : Berisi informasi buku teks, buku referensi, tugas akhir, proceeding yang tersedia Perpustakaan Universitas maupun perpustakaan Unit. Situs

<http://library.umy.ac.id/> juga berisi akses ke buku maupun jurnal online yang telah bekerjasama dengan UMY

14) <http://repository.umy.ac.id/> : berisi informasi kegiatan dan dokumen ilmiah dosen dan mahasiswa UMY seperti, buku, artikel ilmiah, HAKI, forum ilmiah, skripsi dan kegiatan tri dharma lainnya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat dilihat bahwasannya UMY telah memanfaatkan teknologi informasi sebagai pendukung dalam pengambilan keputusan dengan data yang valid.

Pemaparan hasil pembahasan tersebut menunjukkan bahwa sistem anggaran berbasis kinerja menjadi faktor pencapaian visi dan misi UMY. Hal tersebut terlihat dari prestasi-prestasi yang diraih oleh UMY dari tahun 2016-2019. Prestasi yang diraih oleh UMY, menjadi salah satu bentuk tercapainya target-target yang mengarah pada suatu tujuan. Akan tetapi, terdapat kendala dalam penerapan sistem anggaran berbasis kinerja. Kendala tersebut disebabkan karena sistem ini menggunakan teknologi informasi atau penggunaan aplikasi dalam penerapannya. Oleh sebab itu, perlunya sosialisasi aplikasi dan juga perlunya melakukan penambahan atau pengurangan modul dalam aplikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan aplikasi tersebut.