

**TESIS**

**ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KEUANGAN PTNBH  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
ANALYSIS ON THE PERFORMANCE OG FINANCE  
MANAGEMENT OF LEGAL ENTITY STATE UNIVERSITY,  
HASANUDDIN UNIVERSITY**

**ARFAN**

**A042191007**



**KEPADA**

**PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**TESIS**

**ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KEUANGAN PTNBH  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
ANALYSIS ON THE PERFORMANCE OG FINANCE  
MANAGEMENT OF LEGAL ENTITY STATE UNIVERSITY,  
HASANUDDIN UNIVERSITY**

Sebagai persyaratan untuk Memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**ARFAN**

**A042191007**



**KEPADA**

**PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## TESIS

### ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KEUANGAN PTNBH UNIVERSITAS HASANUDDIN

disusun dan diajukan oleh

**ARFAN**

**A042191007**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
tanggal **04 November 2021**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

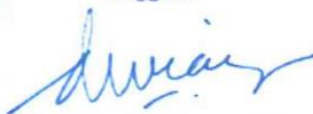
Menyetujui  
Komisi Penasehat

Ketua

Anggota



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si  
NIP. 196004031986091001



Dr. Nur. Dwiana Sari Saudi, SE., M.Si  
NIP. 197701192008012008

Ketua Program Studi Magister Keuangan  
Daerah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si  
NIP. 197106192000031001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si  
NIP. 196402051988101001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ARFAN

NIM : A042191007

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN KEUANGAN PTNBH UNIVERSITAS HASANUDDIN.

Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 17 Nopember 2021

Yang menyatakan,



## PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT, Sang Maha Pencipta dan Pengatur Alam Semesta, berkat Ridho-Nya penulisan Tesis ini dapat diselesaikan. Penelitian ini mengenai **“Analisis Kinerja Pengelolaan Keuangan PTNBH Universitas Hasanuddin”**.

Tesis ini merupakan hasil pemikiran dan karya penulis yang dapat disusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak sehingga penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si sebagai pembimbing utama yang telah membimbing dan mengarahkan penulis mulai dari awal hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Dr. Nur. Dwiana Sari Saudi, S.E., M.Si sebagai pembimbing Pendamping yang juga telah banyak meluangkan waktu dan tempat dalam penyusunan tesis ini. Beliau dengan penuh perhatian dan ketelitian mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.

Prof. Dr. Arifuddin, SE., M.Si., Ak., CA, Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si dan Dr. Hamrullah, SE.,M.Si sebagai tim penguji yang telah banyak memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dalam rangka penyempurnaan penyusunan tesis ini.

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf yang telah banyak memberikan bantuan berupa fasilitas dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Pascasarjana Program Magister Keuangan Daerah.

Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar dan dosen yang telah banyak mengajar

serta mendidik penulis untuk menjadi manusia yang mandiri dan penuh rasa tanggung jawab dalam peningkatan Sumber Daya Manusia yang lebih baik.

Rekan mahasiswa Magister Manajemen Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin Makassar terutama Angkatan 20191 yang telah bersama-sama sepenenderitaan dan seperjuangan selama studi.

Orang tua yang tercinta, istri, anak-anakku dan saudaraku, serta semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis rangka penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Mudah-mudahan hasil penelitian ini dan ilmu yang diperoleh penulis dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Wassalam

Makassar, 17 Nopember 2021

Penulis

**ARFAN**

## ABSTRAK

**ARFAN.** *Analisis Kinerja Pengelolaan Keuangan PTNBH Universitas Hasanuddin* (dibimbing oleh Muhammad Idrus Taba dan Nur Dwiana Sari Saudi)

Penelitian ini bertujuan mengetahui apakah faktor sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan sistem penganggaran berpengaruh terhadap pengelolaan keuangan di Universitas Hasanuddin.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yang memiliki tingkat eksplanasi asosiatif yaitu penelitian yang didasarkan pada banyaknya objek yang diteliti yang didesain secara spesifik untuk mengetahui objek tertentu atau benar-benar fokus pada sampel yang telah ditentukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan sarana dan prasarana berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan, tetapi sistem penganggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

Kata kunci: SDM, Sarana dan Prasarana, Sistem Penganggaran, Kinerja Pengelolaan Keuangan



## ABSTRACT

**ARFAN.** *An Analysis on the Performance of Finance Management of Legal Entity State University, Hasanuddin University* (supervised by **Muhammad Idrus Taba** and **Nur Dwiana Sari Saudi**)

The aim of this research is to determine whether the factors of human resources, facilities and infrastructure, and the budgeting system have an effect on financial management at Hasanuddin University.

This research used a quantitative method that has an associative explanation level, i.e. the research based on the number of objects studied specifically designed to find out certain objects or really focusing on a predetermined sample.

The results indicate that the quality of human resources and facilities and infrastructure has a significant effect on the performance of financial management. However, the budgeting system has no significant effect on the performance of financial management.

Keywords: human resource, facilities and infrastructure, budgeting system, performance of financial management





## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRACT .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Tinjauan Istitusional.....	13
2.2. Gambaran Umum Keuangan Negara.....	16
2.3. Kinerja Pengelolaan Keuangan .....	18
2.4. Sumber Daya Manusia .....	21
2.5. Sarana dan Prasarana .....	25
2.6. Sistem Penganggaran .....	28

2.7. Hubungan Antar Variabel .....	32
2.8. Penelitian Terdahulu .....	38

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

3.1. Kerangka Pikir Penelitian .....	48
3.2. Hipotesis Penelitian .....	53

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Rancangan Penelitian .....	57
4.2. Tempat dan Waktu .....	57
4.3. Populasi dan Sampel .....	58
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	58
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	58
4.6. Metode Analisis Data .....	59
4.7. Pengujian Hipotesis .....	60
4.8. Uji Validitas dan Realibilitas .....	62
4.9. Definisi Operasional .....	64

### **BAB V HASIL PENELITIAN**

5.1. Gambaran Umum Universitas Hasanuddin .....	67
5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	71
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	79
5.4. Analisa Regresi .....	88

### **BAB VI PEMBAHASAN**

6.1. Pengaruh kualitas SDM terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan .....	91
6.2. Pengaruh kualitas Sarana dan Prasarana terhadap Kinerja Pengelolan Keuangan .....	94
6.3. Pengaruh Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Pengelolan Keuangan .....	95

## **BAB VII PENUTUP**

7.1. Kesimpulan .....	99
7.2. Implikasi Penelitian.....	99
7.3. Keterbatasan Penelitian .....	100
7.4. Saran .....	101

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
-----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>109</b>
-----------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Sebelumnya	43
Tabel 4.1 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien	61
Tabel 4.2 Skala Penilaian	66
Tabel 5.1 Uji validitas Kualitas SDM	72
Tabel 5.2 Uji Validitas Variabel Sarana dan Prasarana	74
Tabel 5.3 Uji Validitas Variabel Sistem Penganggaran	76
Tabel 5.4 Uji Validitas Variabel Kinerja Pengelolaan Keuangan	78
Tabel 5.5 Kategori rerata variabel penelitian	79
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Kualitas SDM	80
Tabel 5.7 Deskripsi Variabel Sarana dan Prasarana	81
Tabel 5.8 Deskripsi Variabel Sistem Penganggaran	84
Tabel 5.9 Deskripsi Variabel Kinerja Pengelolaan Keuangan	86

Tabel 5.10 Hasil Uji T Pengaruh kualitas SDM, Sarana dan Prasarana dan Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan.	89
---	----

### **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Kerangka konseptual penelitian	52
---	----



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sistem pendidikan tinggi di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 pasal 65. Menjelaskan bahwa Pengelolaan keuangan perguruan tinggi negeri dibedakan menjadi 3 (tiga) bentuk pengelolaan dana, yaitu: 1). PTN-Satker (PTN Satuan Kerja Kementrian), 2). PTB-BLU dan 3). PTN-BH. Perguruan tinggi negeri badan hukum, disingkat PTN-BH merupakan perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom.

Otonom yang dimaksud dalam undang-undang tersebut meliputi meliputi bidang akademik dan bidang non akademik. Dalam bidang akademik meliputi kebijakan operasional dan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, sedangkan bidang non akademik meliputi penetapan norma, keuangan, kemahasiswaan, sumber daya manusia, kebijakan operasional dan sarana prasarana. Pemberlakuan Undang-Undang tersebut di Indonesia menjadi dasar perguruan tinggi untuk bersaing dalam menghadapi dampak globalisasi di segala bidang. Kegiatan organisasi dimotivasi dari keharusan perilaku mencari legitimasi, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh norma-norma yang dibangun secara sosial. Agar organisasi dapat bertahan, mereka harus berinteraksi dengan lingkungan mereka dengan cara yang dianggap dapat diterima oleh berbagai

konstituen mereka di lingkungan itu. Ini mengandaikan beberapa pemahaman kolektif tentang apa yang merupakan perilaku yang tepat (Dillard, Rigsby and Goodman, 2004)

Permasalahan yang timbul adalah dalam peraturan tersebut tidak dijelaskan tata kelola khususnya untuk pengelolaan keuangan PTN-BH. Sampai saat ini, belum ditetapkan adanya standar pengelolaan keuangan yang dapat digunakan khususnya yang terkait dengan penyusunan laporan arus kas, pencatatan, dan laporan keuangan akhir tahun anggaran. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 yang merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012. Pada peraturan ini dijelaskan tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 Pasal 20 menyatakan bahwa Laporan keuangan Perguruan Tinggi Badan Hukum disusun berdasarkan prinsip akuntansi sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia. Berdasarkan ketentuan tersebut, PTN-BH memiliki kewenangan untuk menentukan rujukan dalam pengelolaan keuangannya. Penyusunan laporan keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) wajib mencantumkan laporan posisi keuangan (neraca awal dan perubahannya), laporan aktivitas, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan. Dengan diterbitkannya Peraturan tersebut, maka dalam perencanaan anggaran perguruan tinggi di era



otonomi harus dirancang dengan pendekatan yang berorientasi pada kinerja.

Anggaran berbasis pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan biaya ditetapkan. Pendekatan Kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja oleh pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu anggaran digunakan sebagai alat pencapaian tujuan.

Kinerja perguruan tinggi menjadi sorotan perhatian, terutama setelah era otonomi bergulir. Kinerja dan pengukuran kinerja saat ini masih belum dipahami secara merata oleh para penyelenggara perguruan tinggi di daerah. Pengukuran kinerja dilakukan untuk melihat sejauh mana pembangunan yang telah dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya dan hasilnya saat ini serta langkah apa yang akan diambil untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada. Untuk itu diperlukan suatu tolok ukur yang akan digunakan sebagai acuan dalam menilai hasil program yang telah direncanakan. Dengan pengukuran kinerja, perguruan tinggi dapat

mengambil langkah-langkah antisipatif atas perkembangan yang terjadi selama proses pelaksanaan program pembangunan.

Peran pendidikan terhadap peningkatan kualitas sumberdaya manusia bisa dipengaruhi oleh institusi pendidikan. Semakin bagus kualitas institusi pendidikan maka hal ini akan mempengaruhi kualitas pendidikan secara keseluruhan. Pendidikan dikaitkan dengan ekonomi adalah seperti sebuah irisan yang mana didalamnya terdapat sumber daya manusia yang mampu dihasilkan oleh institusi pendidikan. Semakin tinggi ilmu semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia untuk mendapatkan penghasilan di masa yang akan datang. Artinya adalah manusia dipandang sebagai *human capital* (modal) yang mempunyai profesionalisme (skill) dalam kehidupannya, karena manusia mempunyai harga yang dapat diketahui dari ide-ide (pemikiran) sehingga akan melahirkan kreativitas yang diciptakan sebagai akibat dari hasil pendidikan yang diperolehnya. Selain dikaitkan dengan sumber daya manusia, pendidikan ekonomi juga mampu menjelaskan mengenai tingkat efisiensi ekonomi didalam sebuah lembaga perguruan tinggi. Artinya adalah seberapa besar perguruan tinggi mampu menghasilkan dan mengelola keuangannya untuk mencapai tingkat kinerja keuangan yang baik.

Faktor yang mempengaruhi hal ini salah satunya adalah tingkat kinerja pengelolaan keuangan yang dimiliki oleh perguruan tinggi didalam membiayai setiap kegiatan operasional institusi. Hal ini terjadi karena pendapatan tertinggi PTN-BH adalah dari jumlah mahasiswanya. Kinerja

keuangan sebuah perguruan tinggi dikatakan baik apabila antara yang direncanakan sesuai dengan tingkat capaian dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan sehingga visi dan misi bisa terlaksana dengan baik. Tingkat dalam mengukur kinerja keuangan dengan current ratio adalah kemampuan perguruan tinggi untuk memenuhi kewajiban lancarnya yang segera harus dipenuhi. Suatu perguruan tinggi akan mampu mencapai tingkat kinerja keuangan yang baik apabila mempunyai aktiva lancar yang besar sehingga mampu memenuhi segala kewajiban lancarnya yang segera harus dipenuhi. Di dalam perguruan tinggi untuk menilai tingkat kinerja keuangan bisa dikatakan berhasil apabila perguruan tinggi tersebut mampu membiayai kewajiban lancarnya (misalnya hutang pegawai, hutang kepada pihak ketiga, dan pajak) dengan aktiva lancar (berupa kas, bank, piutang dll) yang dimiliki.

Organisasi dalam bentuk lembaga pendidikan dibentuk secara sosial dan merupakan subjek dari proses kelembagaan yang "menentukan bentuk apa yang dapat mereka ambil dan bagaimana mereka dapat beroperasi secara sah" (Scott, 1995 hal. 136). Institusi seperti Universitas Hasanuddin sebagai tatanan mapan yang terdiri dari praktik sosial yang terikat aturan dan standar. Institusionalisasi adalah proses dimana praktik-praktik yang diharapkan dalam berbagai setting sosial dikembangkan dan dipelajari (Dillard, Rigsby and Goodman, 2004). Teori kelembagaan terutama berkaitan dengan interaksi organisasi dengan lingkungan kelembagaan, efek dari harapan sosial pada organisasi, dan penggabungan harapan ini

sebagaimana tercermin dalam praktik dan karakteristik organisasi (Martinez and Dacin, 1999). Kegiatan organisasi dimotivasi dari keharusan perilaku mencari legitimasi, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh norma-norma yang dibangun secara sosial. Agar organisasi dapat bertahan, mereka harus berinteraksi dengan lingkungan mereka dengan cara yang dianggap dapat diterima oleh berbagai konstituen mereka di lingkungan itu. Ini mengandaikan beberapa pemahaman kolektif tentang apa yang merupakan perilaku yang tepat (Dillard, Rigsby and Goodman, 2004).

Pemahaman mengenai interaksi dalam organisasi seperti pada organisasi pendidikan sebagai bagian dari sebuah interaksi sosial yang berkontribusi dalam proses perubahan. Teori institusional sebagai teori yang membahas mengenai kelembagaan dalam berbagai interaksi yang dihadapi oleh organisasi seperti interaksi lembaga dengan berbagai pemangku kepentingan. Teori kelembagaan telah menjadi salah satu paradigma dominan dalam studi tidak hanya organisasi, tetapi juga bidang kelembagaan lainnya dalam masyarakat manusia (ekonomi, politik, pendidikan, dll) di beberapa disiplin ilmu sosial (Hwang, Colyvas and Drori, 2019). Teori kelembagaan berperan penting dalam peningkatan struktur organisasi dan kinerja dengan menyeimbangkan peran pemangku kepentingan. (Karbhari, Alam and Rahman, 2020)

Interaksi dalam kelembagaan organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan tentunya mendapat perhatian tersendiri dalam organisasi seperti dalam pengelolaan keuangan pendidikan yang

berorientasi sosial. Pengelolaan keuangan menjadi perhatian khusus karena sebagai lini dalam “menopang” kinerja organisasi. Institusi yang efektif adalah institusi yang memperoleh legitimasi dalam tatanan sosial dengan mengikuti tekanan dan menggunakan strategi legitimasi untuk memvalidasi kesesuaian sosial dan finansial (Carpenter and Feroz, 2001). Perubahan yang mendasar dalam pengelolaan keuangan merupakan wujud dari adanya tuntutan publik terhadap akuntabilitas dan transparansi manajemen pemerintah, salah satunya adalah terkait dengan manajemen keuangan Negara.

Baridwan (2004:27) menegaskan tuntutan publik akan pemerintahan yang baik memerlukan adanya perubahan paradigma dan prinsip-prinsip manajemen keuangan, baik pada tahap penganggaran, implementasi maupun pertanggungjawaban. Hal ini menandakan perubahan paradigma pengelolaan keuangan merupakan suatu tuntutan yang perlu direspon oleh pemerintah, karena perubahan tersebut mengakibatkan manajemen keuangan menjadi semakin kompleks. Penekanan tersebut menunjukkan bahwa proses pengelolaan keuangan sangat diperlukan dalam manajemen pemerintahan. Ada beberapa faktor atau elemen yang berhubungan erat dengan kinerja seperti yang diungkapkan oleh Ruki (dalam Erminawati, 2007:25), mengatakan bahwa beberapa faktor atau elemen dalam manajemen kinerja yaitu sarana dan prasarana, proses kerja atau metode kerja, kemampuan sumber daya manusia, gairah kerja, motivasi sumber daya manusia, serta kualitas bahan baku dan bahan pembantu. Di samping

itu pula dalam hal prinsip-prinsip manajemen yang di dalamnya terkandung unsur-unsur yang terdiri atas man (manusia), money (uang/modal), method (metode/prosedur/cara kerja), machine (mesin/peralatan), market (pasar), maka manusia adalah yang paling memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur organisasi memerlukan campur tangan manusia dalam operasionalnya. Unsur-unsur lain organisasi adalah unsur pelengkap atau penunjang dari kinerja manusia itu sendiri.

Berkaitan dengan money (uang/modal/dana) Soedjadi (dalam Adisasmita, 2009:35), mengatakan bahwa kegiatan apapun (operasional maupun non operasional pemerintah) tidak akan terlaksana dengan baik apabila tidak tersedia uang/dana atau anggaran yang cukup memadai. Apabila manusia dipandang sebagai faktor masukan (input) terpenting dalam manajemen untuk terlaksananya kegiatan manajerial, operasional dan non-operasional, maka tersedianya anggaran (biaya) juga merupakan input yang menentukan bagi terwujudnya kegiatan-kegiatan tersebut untuk mencapai hasil (output) yang konkrit pula.

Sarana dan prasarana sebagai faktor pendukung/penunjang lainnya dalam manajemen kinerja juga sangat penting (Moenir 1995:119) karena dapat mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu, kualitas kerja lebih baik dan terjamin, dan meningkatkan produktivitas. Mohammed Sani Abdullahi et al. (2015) menemukan pengaruh signifikan antara sarana dan prasarana terhadap kinerja keuangan.

Universitas Hasanuddin sebagai salah satu perguruan tinggi badan hukum di Indonesia juga mengalami permasalahan yang sama. Hal tersebut diatur pada Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2014. Pengamatan penulis atas permasalahan kinerja pengelolaan keuangan yang dihadapi Universitas Hasanuddin sebagai PTNBH meliputi kualitas sumber daya manusia, sumber dana dan pembiayaan (anggaran), sarana dan prasarana yang masih cukup rendah.

Masalah sumber daya manusia (aparatur) baik secara kualitas dan kuantitas jelas tidak diragukan lagi hanyalah salah satu dari indikator yang berpengaruh terhadap kinerja setiap unit kerja. Bentuk organisasi, sarana dan prasarana, anggaran yang dibutuhkan oleh organisasi dan indikator-indikator yang berpengaruh lainnya sangat terkait dan berhubungan dengan kinerja organisasi secara umum (Universitas). Selama ini ketersediaan sarana dan prasarana yang ada belum terlalu memadai yang juga disebabkan oleh faktor keterbatasan anggaran. Menurut Mardiasmo (2009:12), bahwa faktor ketersediaan anggaran sangat penting dalam menentukan kinerja organisasi. Instrumen anggaran tidak bisa dilihat hanya dari sisi anggaran yang banyak tetapi juga bisa saja kinerja organisasi menjadi rendah karena dipengaruhi oleh terlalu banyaknya anggaran untuk setiap kegiatan dari organisasi tersebut atau juga pengelolaannya yang tidak tepat. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat topik : Analisis Kinerja Pengelolaan Keuangan PTNBH Universitas Hasanuddin. Di mana penelitian ini merupakan studi kasus yang

dilakukan pada Universitas Hasanuddin, sehingga hasil penelitian nantinya tidak bisa digeneralisir pada organisasi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah faktor sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan di Universitas Hasanuddin?
2. Apakah Sarana dan prasarana berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan di Universitas Hasanuddin?
3. Apakah Sistem Penganggaran berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan di Universitas Hasanuddin?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja pengelolaan keuangan Universitas Hasanuddin.
2. Untuk mengetahui pengaruh sarana dan prasarana terhadap kinerja pengelolaan keuangan Universitas Hasanuddin.
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penganggaran terhadap kinerja pengelolaan keuangan Universitas Hasanuddin.



#### **1.4. Manfaat Penelitian.**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

##### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang keuangan khususnya dalam pengelolaan keuangan Universitas.
- b. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu dalam bidang keuangan Universitas.

##### **2. Kegunaan praktis**

Dari penelitian diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak seperti:

###### **a. Penulis/ Peneliti**

Diharapkan dalam penelitian ini dapat menambah wawasan dan meningkatkan pemahaman mengenai pengelolaan keuangan khususnya tentang kinerja pengelolaan keuangan PTNBH.

###### **b. Perguruan Tinggi/ Universitas**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi bagi pihak perguruan tinggi/universitas dalam mengevaluasi bagaimana pengelolaan keuangan saat ini dan hasil penelitian ini merupakan masukan untuk dijadikan bahan strategi dalam

rangka menciptakan dan mempertahankan kualitas keuangan yang sehat.

c. Pihak Lain

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber informasi ataupun sebagai bahan referensi untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang sama yaitu tentang kinerja pengelolaan perguruan tinggi/universitas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Teori Intitusional**

Teori kelembagaan telah menjadi alat penjelasan yang populer dan kuat untuk menganalisis berbagai fenomena organisasi dalam masyarakat kontemporer, dan, sejak pergantian milenium baru, secara bertahap beralih ke panggung utama dalam penelitian pendidikan tinggi (Cai et al., 2014). Teori institusional membantu mengungkap mata rantai yang hilang. Teori ini membantu memberikan struktur untuk mengenali bagaimana praktik dan standar yang ada di antara organisasi serupa memengaruhi cara regulasi (Karbhari, Alam, & Rahman, 2020).

Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori institusional. Teori institusional adalah cara berpikir tentang struktur organisasi formal dan sifat dari proses sosial yang didasarkan pada sejarah di mana struktur ini berkembang. Faktor utama yang mendasari pertumbuhan teori institusional dalam literatur teori organisasi adalah jangkauan penerapannya yang luas (Dillard, Rigsby, & Goodman, 2004). Teori ini menjelaskan tentang pedoman operasional dan prosedur organisasi. Dengan menguraikan peran dan wewenang berbagai pemangku kepentingan bersama dengan regulator dan lembaga, teori kelembagaan berperan penting dalam peningkatan struktur organisasi dan kinerja dengan menyeimbangkan peran pemangku kepentingan (Karbhari

et al., 2020). Kondisi ini sesuai dengan kondisi lokasi penelitian yang bersinggungan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Teori kelembagaan menjelaskan peran dan tanggung jawab berbagai pemangku kepentingan (seperti regulator, lembaga) yang beroperasi dalam sebuah tata kelola organisasi dan menyoroiti bagaimana kontribusinya dalam meningkatkan struktur organisasi. Kedua, teori institusional memberikan dasar yang lebih cocok ketika mempertimbangkan kerangka tata kelola organisasi (lembaga pendidikan) karena kapasitasnya untuk menangani pedoman operasional dan prosedur lembaga pendidikan. Ketiga, teori institusional menganjurkan bahwa organisasi menerapkan struktur, sistem dan proses yang dianggap sah dalam budaya untuk keberadaannya (Karbhari et al., 2020).

Scott (2001), menjelaskan lima definisi mengenai institusi dalam teori institusional yaitu "struktur sosial yang memiliki banyak segi, tahan lama, terdiri dari elemen simbolik, aktivitas sosial, dan sumber daya material". Istilah "institusionalisasi" mewakili suatu proses di mana suatu institusi mencapai keadaan atau properti yang stabil dan tahan lama. Sebaliknya, deinstitutionalisasi adalah penyimpangan dari pelebagaan, yaitu proses di mana legitimasi praktik organisasi yang dilembagakan terkikis atau dihentikan. Konsep selanjutnya, reinstitutionalisasi, adalah pergeseran dari satu pelebagaan dan masuk ke dalam bentuk kelembagaan lain, dengan prinsip atau aturan pengorganisasian yang berbeda (Currie, 2009).

Burns and Scapens, (2000) memberikan gambaran bahwa institusi sebagai proses sedimen yang direpresentasikan dalam praktik rutin yang telah tertanam dalam aktivitas sehari-hari yang sedang berlangsung dalam kehidupan organisasi. Praktek-praktek organisasi tidak terkait dengan konteks sosial, ekonomi dan politik yang lebih luas di mana mereka didasarkan dan, kadang-kadang, dipaksakan. Seperti yang dicatat oleh (Burns & Scapens, 2000), mereka tidak mempertimbangkan hubungan antara praktik organisasi dan bidang organisasi, atau kemungkinan pengaruh faktor sosial atau aktor yang berpengaruh. Ada kebutuhan untuk mempertimbangkan bagaimana pengaruh ini diterjemahkan ke dalam organisasi dan aktor di dalamnya. (Dillard et al., 2004). Lingkungan yang sangat terlembagakan diharapkan memberikan bobot yang cukup besar pada organisasi mengingat "kemampuan lembaga untuk mempengaruhi organisasi untuk mengadopsi praktik yang konsisten dengan praktik kelembagaan" (Greening & Gray, 1994).

Perkembangan struktur organisasi formal dipengaruhi oleh konteks antarorganisasi (bidang organisasi) di mana organisasi itu tertanam secara institusional. Lingkungan kelembagaan ini "ditandai dengan penjabaran aturan dan persyaratan yang harus dipatuhi oleh masing-masing organisasi jika mereka ingin menerima dukungan dan legitimasi ..." (Scott dan Meyer, 1983). Mengikuti argumen yang pertama kali diajukan oleh Berger dan Luckmann (1967), ahli teori institusional percaya bahwa orang hidup di dunia yang dibangun secara sosial yang dipenuhi dengan makna dan

aturan yang diterima begitu saja. Di dunia ini, organisasi "ditanggungkan dalam jaringan nilai, norma, aturan, keyakinan, dan asumsi yang diterima begitu saja, yang setidaknya sebagian dibuat oleh mereka sendiri" (Barley & Tolbert, 1997). Dengan merancang struktur formal yang mematuhi norma dan harapan perilaku di lingkungan yang ada, sebuah organisasi menunjukkan bahwa ia bertindak atas tujuan yang dihargai secara kolektif dengan cara yang tepat dan memadai (Meyer & Rowan, 1977)

## **2.2. Gambaran Umum Keuangan Negara**

Keuangan Negara menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Dalam Undang-Undang tersebut disebutkan pula bahwa kekayaan pihak lain yang diperoleh dengan menggunakan fasilitas yang diberikan pemerintah adalah merupakan pendapatan negara. Sehingga harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggungjawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Dalam Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), sumber pendapatan yang merupakan dana untuk menjalankan operasional kegiatan baik akademik maupun non akademik terdiri dari 2 (dua) sumber pendanaan, yaitu APBN dan Non APBN (PP 26/2015).

Dalam PTN-BH sumber dana yang diperoleh dari non-APBN sering juga disebut sebagai Dana Masyarakat (DM) atau sering juga disebut sebagai DAMAS (Dana Masyarakat). Hal ini terkait dengan sumber dana yang diperoleh tidak terkait dengan APBN. Sehingga PTN-BH boleh mengelola sendiri sumber pendanaan tersebut.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 dana masyarakat (DM) merupakan dana yang bersumber dari non APBN yang terdiri dari masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha PTN Badan Hukum, kerja sama tridharma Perguruan Tinggi, pengelolaan kekayaan PTN Badan Hukum, anggaran pendapatan dan belanja daerah dan/atau pinjaman, tetapi dalam pengelolaannya wajib menjunjung tinggi prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Karena semua pendapatan tersebut merupakan bagian dari keuangan negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003). Akibatnya dalam pengelolaan pendapatan PTN-BH tidak jarang perlakuannya masih dianggap sebagai sumber pendapatan sendiri. Ditambah lagi belum ada bentuk dan aturan yang jelas tentang tatacara melaksanakan pembuatan laporan keuangan PTN-BH. Sehingga pengelolaan pendapatan dari PTN-BH saat ini masih berbeda-beda diberbagai perguruan tinggi yang berbadan hukum (PTN-BH). Karena dengan adanya otonomi dalam pengelolaan non akademik. Tidak heran jika dana masyarakat atau pendapatan tersebut dapat digunakan oleh PTN-BH sesuai dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang telah dibuatnya. Namun yang harus di perhatikan disini adalah terkait

dengan Efisiensi dan efektivitas pengelolaan dana non-APBN tersebut. Sehingga seluruh pendapatan dan pengeluaran dana yang bersumber dari Non-APBN dapat dipertanggung jawabkan.

### **2.3. Kinerja Pengelolaan Keuangan**

Secara teoritis kinerja mempunyai makna prestasi, pertunjukan, dan pelaksanaan tugas. Kinerja adalah hasil-hasil pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam mencapai tujuan organisasi pada periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Kinerja juga merupakan prestasi yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kemungkinan tercapainya tujuan organisasi adalah karena upaya para pelaku yang terdapat pada suatu organisasi (Sutrisno, 2014). Sutrisno (2014) menjelaskan terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Kinerja organisasi mungkin baik bila kinerja individu juga baik. Kinerja pegawai akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, pemberian gaji sesuai dengan perjanjian, dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik.

Pengertian kinerja berdasarkan Permendagri No. 21 Tahun 2011 adalah hasil dari kegiatan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Kegiatan



sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program yang dilaksanakan.

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang berarti penampilan atau prestasi. Murfy dan Cleveland (dalam Adisasmita, 2009:27), mendefinisikan performance sebagai countable outcomes. Sementara James B. Whittaker, 1993 menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goals and objective).

Menurut Gasperz (dalam Adisasmita, 2009:27), performance adalah pemberian pelayanan yang produktif, efektif, dan efisien serta berkualitas berupa pengendalian terus-menerus dari manajemen pemerintah sehingga dapat meningkatkan kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Sedangkan menurut Widjaya (dalam Adisasmita, 2009:27), kinerja adalah prestasi pegawai dan pengembangan profesi di masa datang dilakukan dengan sistematis dan formal. Menurut Mustopodidjaya (dalam Adisasmita, 2009:28), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Bernandin dan Russel (dalam Gomes, 2003:135) memberi batasan mengenai performansi sebagai: "...the record of outcomes produced on a period". Secara bebas pernyataan ini dapat diartikan bahwa kinerja

merupakan outcome yang dihasilkan dari fungsi satu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Kinerja terdiri dari kinerja individu dan kinerja organisasi. Simamora (2001:415), menyebutkan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Pernyataan Simamora lebih melihat kinerja dari sisi individu, padahal kinerja individu hanya merupakan bagian dari kinerja organisasi itu sendiri.

Ruki (dalam Erminawati, 2007:24), menyebutkan performance management sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang lebih besar. Bila program diterapkan, ia bersifat menyeluruh dan menganggap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi (organizing wide). Terdapat beberapa elemen dalam manajemen kinerja menurut Ruki (dalam Erminawati, 2007:25), yaitu: sarana dan prasarana, proses kerja atau metode kerja, kemampuan sumber daya manusia, gairah kerja, motivasi sumber daya manusia, serta kualitas bahan baku dan bahan pembantu.

Pengelolaan keuangan negara secara tertib, cermat, efektif dan efisien memerlukan desain legal framework yang secara jelas dapat dijadikan acuan dalam kebijakan pengelolaan keuangan Negara. Pembaruan terhadap legal basis pengelolaan keuangan Negara telah menghasilkan empat regulasi pokok yaitu Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara Undang-Undang, No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang

Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara dan Keputusan Presiden No. 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan APBN.

#### **2.4. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sebagai suatu asset memberikan pengertian bahwa manusia pun dapat berkembang lebih baik dan bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan partnership saja tetapi menjadikan salah satu asset terpenting bagi organisasi dengan berbagai cara agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, juga dengan sumber daya yang berkualitas tinggi dapat menciptakan nilai-nilai yang positif bagi organisasi seperti berinovasi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan

Manusia merupakan faktor terpenting diantara sumber daya yang lain seperti sumber dana, sarana dan prasarana, dalam hal pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Luisser dan Robert (dalam Adisasmita, 2009:34). Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi /perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Sutrisno (2014:3) berpendapat sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan

karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Widodo (2001) dalam Kharis (2010) menjelaskan kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai. Wiley (2002) dalam Azhar (2007) mengemukakan “Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut”. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang sangat penting buat organisasi, oleh karena itu harus dipastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Warisno (2008:48) mengemukakan dalam rangka pengelolaan keuangan yang baik, organisasi harus memiliki kualitas sumber daya manusia yang didukung dengan latar belakang pendidikan, sering mengikuti pelatihan dan mempunyai pengalaman di bidang keuangan agar mampu memahami pengelolaan keuangan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek Intelektual dan

kepribadian manusia. Pendidikan merupakan jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.

## 2. Pelatihan

Pelatihan dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai yang dimiliki agar kemampuan pegawai menjadi semakin baik. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik.

## 3. Pengalaman Kerja

Pengalaman dapat diperoleh seseorang secara langsung maupun tidak langsung. Siagian (2006:62) mengemukakan bahwa pengalaman langsung apabila seseorang pernah berkerja pada suatu instansi, sedangkan pengalaman tidak langsung adalah peristiwa yang diamati dan diikuti oleh seseorang pada suatu organisasi meskipun yang bersangkutan sendiri tidak menjadi anggota dari organisasi. Semakin lama seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi maka semakin banyak pengalaman pegawai tersebut dan semakin memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut

Demikian pentingnya kedudukan sumber daya manusia dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga bagian terbesar dari perhatian, waktu, dan tenaga pimpinan organisasi disibukkan dengan

masalah-masalah manusia yang sering bersifat amat pelik dan sensitif untuk dapat diselesaikan.

Hal ini sejatan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (dalam Adisasmita, 2009:34), yang juga memandang betapa pentingnya peranan sumber daya manusia. Beliau menyatakan bahwa betapa pun besarnya modal yang dipupuk ia tetap merupakan benda mati dan hanya mempunyai makna apabila digunakan dan dikelola oleh manusia. Dengan demikian jelaslah bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dan menentukan dalam mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hubungannya dengan bagian pengawasan, maka tanpa dukungan sumber daya manusia tentu tidak akan mungkin badan pengawas/inspektorat wilayah dapat menjalankan fungsinya. Dalam hal ini tentunya sumber daya manusia yang diharapkan mampu melaksanakan tugasnya yaitu sumber daya manusia yang berkualitas, dalam arti yang mempunyai kemampuan, keahlian, keterampilan, pengalaman dalam melaksanakan tugas pengawasan, sehingga pengawasan dapat lebih efektif, dalam arti dapat memuaskan semua pihak.

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli tersebut, menunjukkan bahwa kualitas manusia mencakup aspek yang luas, baik fisik maupun psikologis yang kesemuanya mensyaratkan keunggulan, dalam arti unggul dalam kepandaian, kepribadian dan perilaku, dan dalam penguasaan pekerjaan.

Selain dari pada pendapat beberapa ahli di atas, pendapat lainnya muncul dari beberapa ahli yang lain (Robbins dan Clarke) yang mengatakan bahwa setiap individu yang tergabung dalam tim membawa suatu aspek yang akan berdampak langsung terhadap kinerja tim. Aspek-aspek tersebut harus kita kenali dan kelola dengan baik untuk menciptakan tim yang memiliki kinerja tinggi

## **2.5. Sarana dan Prasarana**

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menyatakan perlu adanya standar mutu tolak ukur minimal untuk menilai tingkat mutu penyediaan, pemanfaatan, pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana yang tersedia pada setiap perguruan tinggi.

Pasal 42 hingga 47 PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menegaskan bahwa setiap satuan pendidikan, dalam konteks pendidikan tinggi wajib PT mempunyai standar mutu sarana dan prasarana yang mengatur tentang:

- a. Sarana dan prasarana apa saja yang minimal harus dipunyai oleh setiap perguruan tinggi (PT).
- b. Jenis dan jumlah peralatan minimal laboratorium yang harus tersedia yang dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per mahasiswa.

- c. Jenis dan jumlah buku perpustakaan khususnya buku teks yang dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk setiap mata kuliah per mahasiswa.
- d. Jenis dan jumlah sumber belajar lainnya yang dinyatakan dalam rasio jumlah minimal sumber belajar tersebut per mahasiswa.
- e. Lahan untuk bangunan Perguruan Tinggi, lahan praktik, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan yang dinyatakan dalam rasio luas lahan per mahasiswa.
- f. Letak lahan bangunan Perguruan Tinggi juga harus memperhatikan dan pertimbangan keamanan, kenyamanan, kesehatan lingkungan dan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui mahasiswa untuk menjangkau bangunan tersebut.
- g. Rasio luas ruang kuliah per mahasiswa
- h. Kualitas bangunan minimal yaitu kelas A dan/atau bangunan tersebut harus tahan gempa khususnya apabila terletak di daerah yang rawan gempa.
- i. Fasilitas khususnya untuk mahasiswa, dosen dan tenaga non dosen yang memerlukan layanan khusus karena keterbatasan fisik mereka (kaum difabel)
- j. Pemeliharaan sarana dan prasarana secara berkala dan berkesinambungan.

Sarana dan Prasarana Pendidikan adalah fasilitas yang secara langsung berfungsi sebagai penunjang proses penyelenggaraan



pendidikan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan, antara lain : ruangan kantor, perlengkapan kerja, dan perangkat teknologi. Prasarana kerja adalah fasilitas yang secara tidak langsung berfungsi menunjang terselenggaranya suatu proses kerja dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, seperti gedung kantor, rumah jabatan, dan rumah instansi.

Sarana dan prasarana penunjang kerja bisa meliputi ketersediaan, kualitas, dan kuantitas. Sarana dan prasarana kerja bagi organisasi dimaksudkan dan ditujukan untuk :

- a) kelancaran proses pekerjaan;
- b) kelancaran hubungan intern dan ekstem antar pejabat/pegawai;
- c) memudahkan komunikasi;
- d) kelancaran tugas pengawasan dan pengamanan;
- e) memudahkan pengamanan arsip dan dokumentasi;
- f) keselamatan, keamanan, kesehatan jasmani dan rohani;
- g) keleluasaan bergerak secara sehat dan teratur;
- h) cahaya dan fentilasi yang sehat baik siang maupun malam;
- i) penataan yang bernilai estetika;
- j) kesejahteraan pegawai; dan
- k) kemungkinan perkembangan bagian kantor untuk perubahan sesuai perkembangan volume/beban kerja dan struktur organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Moenir (1995:119), bahwa sarana dan prasarana sangat penting karena dapat:

- a) mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu;
- b) meningkatkan produktivitas;
- c) kualitas kerja lebih baik dan terjamin;
- d) ketetapan suasana dan stabilitas;
- e) lebih mudah dalam gerak pelakunya;
- f) menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan;
- g) menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosionalnya sendiri.

Tercapainya setiap sasaran dan tujuan organisasi dengan efektif dan efisien tidak lepas dari peran ketersediaan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana pelaksanaan pekerjaan dapat menghemat waktu, selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## **2.6. Sistem Penganggaran**

Salah satu bagian penting dari mekanisme pengelolaan keuangan adalah perencanaan dan penganggaran. Ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan karena saling berkaitan. Perencanaan dan penganggaran merupakan dua hal yang sangat diperlukan untuk mengelola pembangunan secara efektif dan efisien. Agar berjalan baik, sebaiknya penganggaran tidak mendikte proses perencanaan, dan sebaiknya perencanaan perlu

mempertimbangkan ketersediaan dana dan kelayakan ekonomi agar realistis.

Produk akhir (output) dari suatu perencanaan dan penganggarannya adalah dalam bentuk dokumen perencanaan dan penganggaran secara tertulis yang disusun dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada pemerintah pemerintah hasil dari perencanaan dan penganggaran adalah dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang disusun pada setiap tahun anggaran.

Sistem penganggaran di Indonesia mengalami perkembangan seiring dengan majunya ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga berdampak meningkatnya tuntutan masyarakat atas keterbukaan dan akuntabilitas publik

Bastian (2001) mendefinisikan line item budgeting merupakan penyusunan anggaran yang didasarkan kepada dan darimana dana berasal (pos-pos penerimaan) dan untuk apa dana tersebut digunakan. Penganggaran dengan line item budgeting disusun dari tahun ke tahun dengan item-item yang sama dan memiliki tujuan untuk melakukan pengendalian keuangan dengan berfokus pada input, dan mengabaikan output. Metode line item tidak memungkinkan untuk menghilangkan item-item penerimaan atau pengeluaran yang telah ada dalam struktur anggaran, walaupun sebenarnya secara riil item tertentu sudah tidak relevan lagi untuk digunakan pada periode sekarang (Mardiasmo, 2009). Pendekatan anggaran tradisional dengan line item ini dianggap pendekatan

yang paling tua dan memiliki banyak kelemahan-kelemahan, meskipun relatif mudah dalam menggunakannya.

Penganggaran (budheting) adalah salah satu tahapan terpenting dari proses pengendalian manajemen, dan merupakan salah satu fungsi utama pemerintah (Egbide & Godwyns Ade 'Egbude, 2012). Penganggaran adalah salah satu masalah penting yang mempengaruhi implementasi strategi dan program organisasi yang efektif dan efisien. Ini disebabkan oleh fakta bahwa penganggaran merupakan artikulasi dari perumusan strategi dan hasil perencanaan. Penyusunan anggaran harus didasarkan pada analisis yang mendalam tentang kebutuhan masyarakat untuk masa depan yang lebih baik.

Menurut Haruman dan Sri Rahayu (2007), penganggaran (budgting) menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunannya sendiri, implementasi dari rencana tersebut sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi atas hasil pelaksanaan rencana tersebut. Halim dan Kusufi (2016) menambahkan penganggaran di sektor publik terkait dengan jumlah alokasi dana untuk masing-masing program dan aktivitas dalam satuan moneter.

Dalam proses penyusunan anggaran disebut penganggaran, maka penganggaran disusun harus berdasarkan kepada kepentingan organisasi, dalam penyusunan anggaran oleh pemerintah merupakan tahap yang

cukup luas karena tidak hanya mempertimbangkan ekonomi tetapi juga terhadap faktor sosial politik yang semakin kental dalam organisasi masyarakat. Penganggaran pada pemerintah terkait dengan penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program atau aktivitas yang akan dilakukan dalam satu moneter, untuk itu ada beberapa aspek yang harus dipenuhi dalam penyusunan anggaran pemerintah adalah aspek perencanaan, aspek pengendalian, serta aspek transparansi dan akuntabilitas secara umum

Berkaitan dengan sumber dana Soedjadi (dalam Adisasmita, 2009:35), mengemukakan bahwa kegiatan apapun (operasional maupun non-operasional pemerintah) tidak akan terlaksana dengan baik apabila tidak tersedia biaya ataupun anggaran yang cukup memadai. Apabila manusia dipandang sebagai faktor masukan (input) terpenting dalam manajemen untuk terlaksananya kegiatan manajerial, operasional dan non-operasional, maka tersedianya anggaran (biaya) juga merupakan input yang menentukan bagi terwujudnya kegiatan-kegiatan tersebut untuk mencapai hasil (output) yang konkrit pula.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa faktor biaya sebagai input dalam kegiatan pengawasan yang merupakan faktor penting setelah faktor manusia, sumber biaya merupakan penggerak dari aktivitas, sedangkan manusia sebagai pengendalinya, sehingga tanpa didukung oleh sumber dana yang memadai, pengawasan tidak dapat digerakkan secara efektif yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, patutlah jika anggaran merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi. Penggunaan anggaran bisa menjadi alat yang digunakan untuk mengukur tingkat capaian kinerja sebuah organisasi.

## **2.7. Hubungan Antar Variabel**

### **2.7.1 Hubungan Kualitas SDM dengan Kinerja Pengelolaan Keuangan**

Kualitas SDM dalam sebuah organisasi sangat menentukan kinerja atau produktivitas organisasi. Begitu pula sebaliknya, jika kualitas sumber daya (karyawan/pengawai) rendah nantinya menyebabkan produktivitas dan daya saing yang rendah (Aris, Maupa, Muis, & Tabba, 2019). Sehingga, pemberian pelatihan atau pendidikan yang sejenis guna meningkatkan kualitas SDM organisasi memberikan harapan yang sangat baik dalam meningkatkan kinerja organisasi terutama dalam hal pengelolaan keuangan. Kinerja manusia di universitas mencerminkan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan nilai karyawan. Oleh karena itu, pengeluaran untuk pendidikan dan pengembangan merupakan investasi jangka panjang yang dapat dimanfaatkan oleh universitas. Meningkatkan kualitas staf Universitas dengan memberikan pendidikan dan promosi agar mereka memperoleh kualitas yang berbeda untuk menciptakan manfaat bagi universitas (Nguyen, 2018).

Sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk setiap bisnis, serta bagi pemerintah, agar berfungsi dengan baik. Ada banyak definisi

tentang sumber daya manusia. Menurut David Ulrich, "Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan oleh apa yang dilakukan oleh sumber daya manusia, tetapi oleh apa yang dihasilkan oleh sumber daya manusia" (Mathis dan Jackson, 2002). Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam setiap bisnis (Fernandes & Taba, 2018). Kualitas sebagai faktor yang paling berharga dan penting dalam mencapai kesuksesan dalam organisasi (bisnis) atau karir (Zikic dan Klehe, 2006). Eksplorasi diri adalah langkah utama pengembangan sumber daya manusia. Istilah "eksplorasi diri" sangat erat kaitannya dengan "pelajari diri sendiri" karena seseorang tidak dapat menemukan bakat terpendam seseorang tanpa persepsi diri (Hasan, Mallik, & Tsou, 2020)

Investasi terhadap SDM merupakan sebuah investasi untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Poin penting yang perlu diingat bahwa aset paling vital bagi organisasi mana pun adalah "orang-orang" (sumber daya manusia) (Fernandes & Taba, 2018). Sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan yang tepat untuk memastikan produktivitas dan tingkat kualitas yang mendukung industri ini dapat berhasil dicapai. Kebutuhan ini telah diakui dalam konteks yang berbeda, seperti yang dikemukakan oleh Livingstone (1997), yang menekankan bahwa untuk mencapai tenaga yang berkualitas dan terlatih pada akhirnya, mereka memerlukan pemberdayaan aktif untuk membangun pengetahuannya sendiri dalam peran kritis dan aktif (Aris et al., 2019). Delors *et. al.* (2011) menyimpulkan bahwa pembelajaran sepanjang hayat merupakan faktor kunci bagi perkembangan individu

dalam pengetahuan berbasis komunitas. Pelatihan kerja dan sertifikasi kompetensi kerja merupakan bagian penting dari investasi sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan dalam persaingan global. Kompetensi sangat penting sebagai bukti otentik dari kompetensi kerja yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan (Aris et al., 2019).

### **2.7.2 Hubungan Sarana dan Prasarana dengan Kinerja Pengelolaan Keuangan**

Sarana dan prasarana dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Moenir (1995) yang memfokuskan sarana dan prasarana pada aspek fungsinya dalam mendukung kinerja terdiri atas mendukung pelaksanaan pekerjaan, meningkatkan kinerja, kualitas kerja lebih baik dan terjamin, ketetapan suasana dan stabilitas, memudahkan saya untuk bekerja, dan menimbulkan rasa kenyamanan.

Sarana dan prasarana dalam sebuah organisasi sangat menentukan kinerja atau produktivitas organisasi. Begitu pula sebaliknya, dukungan sarana dan prasarana yang kurang memadai dapat mengurangi kinerja. Hal ini diungkapkan oleh (Ahmad, Farrukh, & Nazir, 2015) bahwa kinerja bukan saja ditentukan oleh karyawan (manusia) saja, tetapi termasuk teknologi, organisasi dan tingkat kelembagaan. Kualitas sarana dan prasarana yang dimaksud adalah sarana dan prasarana yang dapat



memberikan dukungan langsung dalam setiap pencapaian kinerja. Seperti, dapat digunakan dengan baik, memiliki stabilitas dalam penggunaannya, mendukung hasil kerja, dan memberikan rasa nyaman bagi penggunanya. Manajemen fasilitas berkaitan dengan manajemen aset yang dibangun dan menggabungkan layanan pengendalian yang dibutuhkan untuk operasional usaha (bisnis) yang lebih baik pada sebuah suatu organisasi (Lavy, Garcia, & Dixit, 2010).

Manajemen fasilitas adalah istilah umum di mana berbagai properti dan fungsi terkait pengguna dapat disatukan untuk kepentingan organisasi dan karyawannya secara keseluruhan. Tujuan utama dari manajemen fasilitas hendaknya tidak hanya untuk mengoptimalkan biaya operasional gedung, tetapi untuk meningkatkan efisiensi dan kesesuaian pengelolaan ruang dan aset terkait lainnya untuk orang dan proses, agar misi dan tujuan organisasi dapat tercapai. dicapai dengan kombinasi terbaik antara efisiensi, biaya dan kualitas. Manajemen fasilitas memiliki potensi untuk berkontribusi secara signifikan dan penting untuk mengidentifikasi dan mengukur sejauh mana Manajemen fasilitas mendukung, atau dapat disesuaikan dengan, perubahan kebutuhan organisasi, dan berkontribusi pada produktivitas, profitabilitas, layanan, dan kualitas (Oseland dan Wills, 1999)

Cable dan Davis (2004) bahwa manajemen fasilitas yang buruk dapat mengakibatkan fasilitas yang tidak memadai untuk mendukung fungsi, fasilitas berlebih yang tidak berkontribusi pada misi organisasi,

inefisiensi biaya, ketidak cukupan, dan tidak tersedianya fasilitas untuk kebutuhan masa depan. Pendekatan manajemen fasilitas yang kuat memberikan dukungan yang diperlukan untuk misi organisasi, realisasi kebutuhan fasilitas di masa depan, efisiensi biaya yang lebih besar, dan kemampuan untuk mengantisipasi hasil dari keputusan manajemen saat ini (Lavy et al., 2010). Pentingnya penilaian kinerja fasilitas juga harus dilihat dari sudut pandang orang luar tentang masalah kepuasan kerja dan khususnya berkaitan dengan teori motivasi (Amaratunga, M, & Sarshar, 2000).

Douglas (1996) menjelaskan pentingnya kondisi bangunan yang baik dalam pengertian antar bangunan maupun intra bangunan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja merupakan kunci untuk mengkalibrasi keefektifan fasilitas yang dibangun secara komprehensif. (Amaratunga et al., 2000) berpendapat bahwa pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi karena memberikan arahan yang sangat dibutuhkan manajemen untuk pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja memperluas peluang untuk meninjau fungsi masa lalu dan sekarang, dan untuk memperoleh strategi masa depan untuk keberhasilan operasi organisasi dan untuk pemenuhan tujuan strategisnya (Lebas, 1995).

### **2.7.3 Hubungan Sitem Anggaran dengan Kinerja Pengelolaan Keuangan**

Sterck dan Scheers (2006) membedakan tiga kelompok sistem penganggaran yang digunakan yaitu sebagai informasi hasil, keluaran dan keluaran dan hasil. Choi (2006), ukuran hasil berkaitan dengan hasil yang terjadi karena layanan yang diberikan, sedangkan ukuran keluaran lebih berkaitan dengan kuantitas layanan. Universitas Hasanuddin dalam menyusun anggaran, selain sesuai dengan ketentuan pengguna anggaran untuk publik juga memperhatikan luaran anggaran yang berfokus pada pelayanan pendidikan sesuai dengan tuntutan anggaran keuangan Negara pada sector pendidikan. Beberapa keuntungan bagi sistem penganggaran berbasis kinerja terutama yang berkaitan dengan alokasi anggaran sector pemerintahan yaitu meningkatkan hasil program lembaga, meningkatkan keputusan yang dibuat oleh pemerintah dan koordinasi antara lembaga dan legislatif (Avwokeni, 2016), membuat pemerintah lebih efisien dan efektif dan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi (Sterck dan Scheers, 2006), meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi organisasi dan meningkatkan motivasi pegawai dengan meningkatkan tanggung jawab (Helmuth, 2010), dan menyediakan pengelolaan dana publik yang lebih efisien (Clark et al., 2018), yang telah mendorong banyak pemerintah untuk menerapkan metode penganggaran ini (Amirkhani, Aghaz, & Sheikh, 2020).

Lu et al. (2015) menyebutkan bahwa 27 faktor yang berkontribusi terhadap penggunaan informasi kinerja dalam penganggaran, yang

dikelompokkan ke dalam sistem pengukuran, dukungan untuk kinerja, investasi dan kapasitas, penerapan sudut pandang, insentif dan fitur yang terkait dengan organisasi.

Metode penganggaran yang diinformasikan dengan ukuran kinerja ini berasal dari pernyataan misi, tujuan kualitas layanan, dan rencana visioner jangka panjang. Proses bergerak ke "manajemen kinerja", yang memerlukan penggunaan data kinerja dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan area fungsional inti. Proses tersebut selesai ketika pejabat publik menggunakan manajemen kinerja dalam alokasi anggaran (Coates, 2004). Anggaran terkait dengan hasil program tertentu seperti yang ditunjukkan dengan mengukur efeknya (Clark et al., 2018). Sistem penganggaran tradisional adalah bentuk kontrol sibernetik yang mencakup elemen perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja (Flamholtz, 1983)

## **2.8. Penelitian terdahulu**

Maswani (2010) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa baik secara simultan dan parsial kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dan juga merupakan faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah.

Tubagus (2010) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan SKPD di Kabupaten Simalungun. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial penerapan anggaran berbasis kinerja, sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun.

Warisno (2008) dalam penelitiannya tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jambi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan kualitas sumber daya manusia dan sarana pendukung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan dan juga sekaligus merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan di Propinsi Jambi.

Rohman (2009) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Implementasi Sistem Akuntansi Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah di Jawa Tengah. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa implementasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja Pemda. Sesuai analisis data menunjukkan bahwa semua dimensi implementasi pengelolaan keuangan daerah pada Pemda di Jawa Tengah cenderung baik. Artinya bahwa semua tahapan dalam pengelolaan keuangan yang meliputi proses, perencanaan,

penganggaran, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan evaluasi sudah berjalan cukup baik. Implementasi sistem pengelolaan keuangan telah mendorong peningkatan kinerja Pemda, sebab proses pengelolaan keuangan menekankan pada hubungan antara dana yang dianggarkan dengan hasil-hasil yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan MLL Theory yang dikembangkan oleh Argyris (1978), bahwa dalam pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kinerja, terdapat keterkaitan antara sasaran strategis yang ingin dicapai dengan jumlah dana yang dialokasikan.

Tuasikal (2009) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Pengawasan, Pemahaman Sistem Akuntansi Keuangan terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Unit Satuan Kerja Pemerintah Daerah di Propinsi Maluku. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial pemahaman mengenai sistem akuntansi keuangan daerah tidak berpengaruh terhadap pengelolaan keuangan daerah, namun secara simultan berpengaruh.

Fowler (2009) menemukan bahwa penganggaran dan praktik manajemen kinerja dalam organisasi pendidikan berubah ketika penyediaan dan kontrol pendidikan beralih dari organisasi berbasis komunitas nirlaba menjadi fungsi publik. Penganggaran, inspeksi dan praktik manajemen kinerja serta perubahan yang mendaji fokus pada pendidikan dasar secara langsung berkaitan dengan kebutuhan untuk mendapatkan legitimasi dan pengadaan sumber daya

Wang (2018) pelaporan kinerja dan praktik manajemen dapat meningkatkan penganggaran kinerja. Selain itu, pemahaman tentang bagaimana input anggaran diubah menjadi hasil anggaran juga penting. Akhirnya, sistem penganggaran kinerja, dengan penekanan pada ukuran hasil dan evaluasi harus berkaitan dengan jenis ukuran kinerja.

Macias and Pirinsky, (2015) modal manusia dapat menjadi faktor penting dalam proses tata kelola perusahaan dan kontrol perusahaan. Hasil Penelitian ini sejalan dengan teori perusahaan yang berpusat pada modal manusia dan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan menciptakan nilai bagi perusahaan modern dan tidak selalu mewakili kelonggaran manajerial. Hasil yang dilakukan oleh (Chowdhury *et al.*, 2014) menunjukkan bahwa hubungan antara pengalaman spesifik tugas dan produktivitas lebih kuat di perusahaan dengan tingkat pendidikan karyawan inti yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan tingkat pendidikan karyawan inti yang lebih rendah.

Windapo & Moghayedi, (2020) yang memberikan bukti bahwa sarana seperti teknologi canggih memiliki dampak pada kinerja ekonomi, karena menurunkan biaya utilitas dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk keputusan manajemen. Carthey, Chandra, & Loosemore, (2009) bahwa infrastruktur Inggris menghasilkan trade-off risiko dan tingkat pengembalian yang lebih baik daripada properti Inggris. Beauregard & Ayer, (2019) menyebutkan bahwa manajemen fasilitas (FM) memanfaatkan untuk membantu pengambil keputusan. Gouda, Das, Goli, & Pou, (2018)

infrastruktur fisik dan biaya sekolah ternyata berpengaruh terhadap kinerja siswa baik di sekolah swasta maupun negeri

Penelitian yang dilakukan oleh (Chang, Wang and Liu, 2016) dengan mengumpulkan data antara pemberi kerja-karyawan di industri manufaktur di Taiwan, untuk mengukur signifikansi modal manusia dan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas. Dengan menggunakan rasio karyawan yang berpendidikan lebih tinggi (universitas atau lebih tinggi) di setiap kota sebagai indeks modal manusia eksternal dari suatu perusahaan dan mengatasi potensi endogenitas dari berbagai faktor yang tidak dapat diamati yang disebabkan oleh lokasi pabrik, menemukan bahwa di dalam kota tertentu, peningkatan 1 persen dalam proporsi karyawan berpendidikan tinggi akan meningkatkan produktivitas pabrik di kota tersebut sekitar 0,93-1,15 persen. Selain itu, peningkatan produktivitas ditemukan lebih besar untuk pabrik berteknologi tinggi dan untuk pabrik yang berlokasi di kota dengan taman sains. Hal ini menunjukkan bahwa limpahan modal manusia tidak hanya hadir, tetapi lebih kuat di bawah intensitas teknologi yang lebih besar. Nilai moneter dari efek tersebut menunjukkan bahwa peningkatan 1 persen dalam persentase karyawan berpendidikan tinggi di sebuah kota akan meningkatkan nilai tambah per pabrik sebesar US\$15.937, atau, setara, peningkatan US\$1,27 miliar untuk seluruh industri manufaktur.

Kajian penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya tersebut menjadi petunjuk awal dalam melakukan penelitian lanjutan mengenai topik



terkait. Perbedaan kajian penelitian dalam tesis ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2.1 Perbedaan penelitian sebelumnya

No	Nama dan Tahun	Judul, Variabel dan metode analisis	Kesimpulan	Perbedaan
1	Maswani (2010)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah</p> <p><b>Variabel:</b> Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi dan Kinerja Pengelolaan Keuangan</p> <p><b>Metode analisis:</b> Regresi berganda</p>	<p>Baik secara simultan dan parsial kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dan juga merupakan faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah</p>	<p>Variabel bebas: Kualitas Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana dan Sistem Penganggaran</p>
2	Warisno (2008)	<p><b>Judul :</b> Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jambi</p> <p><b>Variabel:</b> Kualitas sumber daya manusia dan sarana pendukung</p> <p><b>Metode analisis:</b> Regresi berganda</p>	<p>Secara simultan kualitas sumber daya manusia dan sarana pendukung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan</p>	<p>Variabel bebas: Sarana dan Prasarana dan Sistem Penganggaran</p>

3	Rohman (2009)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Implementasi Sistem Akuntansi Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah di Jawa Tengah</p> <p><b>Variabel:</b> implementasi pengelolaan keuangan (proses, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan evaluasi)</p> <p><b>Metode analisis:</b> Regresi berganda</p>	<p>Implementasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja Pemda. Artinya bahwa semua tahapan dalam pengelolaan keuangan yang meliputi proses, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan evaluasi sudah berjalan cukup baik. Implementasi sistem pengelolaan keuangan telah mendorong peningkatan kinerja Pemda, sebab proses pengelolaan keuangan menekankan pada hubungan antara dana yang dianggarkan dengan hasil-hasil yang ingin dicapai</p>	<p>Variabel bebas: Kualitas Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana dan Sistem Penganggaran dan kinerja</p>
4	Tuasikal (2009)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Pengawasan, Pemahaman Sistem Akuntansi Keuangan terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Unit Satuan Kerja Pemerintah Daerah di Propinsi Maluku</p> <p><b>Variabel:</b> Pengawasan, Pemahaman Sistem</p>	<p>secara parsial pemahaman mengenai sistem akuntansi keuangan daerah tidak berpengaruh terhadap pengelolaan keuangan daerah, namun secara simultan berpengaruh</p>	<p>Variabel bebas: Kualitas Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana dan Sistem Penganggaran dan kinerja</p>

		Akuntansi Keuangan terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan <b>Metode analisis:</b> Regresi berganda		
5	Fowler (2009)	<b>Judul:</b> Performance management, budgeting, and legitimacy-based change in educational organisations <b>Variabel:</b> Performance management, budgeting, and legitimacy-based change Metode analisis: <i>historical archival-based case study approach.</i>	Penganggaran, inspeksi dan praktik manajemen kinerja serta perubahan yang mendaji fokus pada pendidikan dasar secara langsung berkaitan dengan kebutuhan untuk mendapatkan legitimasi dan pengadaan sumber daya	Variabel penelitian dan metode analisis
6	Wang (2018)	<b>Judul:</b> Conditions to Implement Outcome-Oriented Performance Budgeting: Some Empirical Evidence <b>Variabel:</b> pelaporan kinerja dan praktik manajemen Metode analisis: experienced	pelaporan kinerja dan praktik manajemen dapat meningkatkan penganggaran kinerja. Selain itu, pemahaman tentang bagaimana input anggaran diubah menjadi hasil anggaran juga penting	Metode analisis dan variabel bebas
7	Macias and Pirinsky, (2015)	<b>Judul:</b> <i>Employees and the market for corporate control</i>	modal manusia dapat menjadi faktor penting dalam proses tata kelola	Variabel bebas: sarana dan prasarana, Sistem

		<p><b>Variabel:</b> <i>Employee policy, Corporate culture Takeovers, dan Human capital</i></p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>explanation dengan agency conflict</i></p>	perusahaan dan kontrol perusahaan	Penganggaran dan kinerja
8	Windapo & Moghayedi, (2020)	<p><b>Judul:</b> <i>Adoption of smart technologies and circular economy performance of buildings</i></p> <p><b>Variabel:</b> <i>Smart technologies and circular economy performance</i></p> <p><b>Metode analisis:</b> cross-case</p>	sarana seperti teknologi canggih memiliki dampak pada kinerja ekonomi, karena menurunkan biaya utilitas dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk keputusan manajemen	Penganggaran dan kinerja, Kualitas Sumber Daya Manusia, kinerja
9	Carthey, Chandra, Loosemore, (2009)	<p><b>Judul:</b> <i>Adapting Australian health facilities to cope with climate-related extreme weather events</i></p> <p><b>Variabel:</b> <i>Performance management, Health services, Weather protection systems</i></p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>ROMS methodology</i></p>	infrastruktur Inggris menghasilkan trade-off risiko dan tingkat pengembalian yang lebih baik daripada properti Inggris	Metode analisis
10	Beauregard & Ayer, (2019)	<p><b>Judul:</b> <i>Leveraging previously reported research to create a decision support tool for institutional facility maintenance</i></p>	Manajemen fasilitas (FM) memanfaatkan untuk membantu pengambil keputusan	Metode analisis dan variabel kualitas sumber daya dan sistem anggaran

		<p><b>Variabel:</b> <i>Facility management</i></p> <p><b>Metode analisis:</b> <i>Analytical hierarchy process</i></p>		
11	Gouda, Das, Goli, & Pou, (2018)	<p><b>Judul:</b> <i>Government versus private primary schools in India: An assessment of physical infrastructure, schooling costs and performance</i></p> <p><b>Variabel:</b> <i>Performance management, Social care, Social exclusion</i></p> <p><b>Matode analisis:</b> Bivariate, trivariate, and ANOVA test</p>	Infrastruktur fisik dan biaya sekolah ternyata berpengaruh terhadap kinerja siswa baik di sekolah swasta maupun negeri	Variabel bebas
12	Chang, Wang and Liu, (2016)	<p><b>Judul:</b> <i>Knowledge spillovers, human capital and productivity</i></p> <p><b>Variabel:</b> Knowledge spillovers, human capital and productivity</p> <p><b>Metode analisis:</b> adopts Cobb-Douglas</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa di dalam kota tertentu, peningkatan 1 persen dalam proporsi karyawan berpendidikan tinggi akan meningkatkan produktivitas pabrik di kota tersebut sekitar 0,93-1,15%. Peningkatan produktivitas ditemukan lebih besar untuk pabrik berteknologi tinggi dan untuk pabrik yang berlokasi di kota dengan taman sains	Metode analisis dan variabel penelitian yaitu Sarana dan prasarana, sistem penganggaran.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Pikir Penelitian**

Teori kelembagaan dapat digunakan untuk menganalisis semua jenis organisasi karena semua organisasi adalah organisasi yang dilembagakan, meskipun dalam derajat yang berbeda-beda. Semua organisasi dibentuk secara sosial dan merupakan subjek dari proses kelembagaan yang "menentukan bentuk apa yang dapat mereka ambil dan bagaimana mereka dapat beroperasi secara sah" (Scott, 1995). Institusi yang efektif adalah institusi yang memperoleh legitimasi dalam tatanan sosial dengan mengikuti tekanan dan menggunakan strategi legitimasi untuk memvalidasi kesesuaian sosial dan finansial (Carpenter and Feroz, 2001). Teori kelembagaan telah menjadi salah satu paradigma dominan dalam studi tidak hanya organisasi, tetapi juga bidang kelembagaan lainnya dalam masyarakat manusia (ekonomi, politik, pendidikan, dll) di beberapa disiplin ilmu sosial (Hwang, Colyvas and Drori, 2019)

Penggabungan unsur-unsur yang dilembagakan memberikan "pembukuan yang bijaksana, rasional dan sah" dari kegiatan organisasi dan melindungi organisasi dari tindakannya dipertanyakan (Meyer and Rowan, 1977). Dengan demikian, upaya sadar dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan, mempertahankan, dan mengelola legitimasi di mata kelompok konstituen eksternal untuk menerima dukungan berkelanjutan

mereka (DiMaggio and Powell, 1983); (Meyer and Rowan, 1977); (Tolbert and Zucker, 1983). Penggunaan teori institusional sebagai dasar dalam berpikir disebabkan karena teori ini merupakan teori yang memberikan gambaran mengenai kinerja organisasi terutama dalam menciptakan interaksi dengan pemangku kepentingan. Selain itu, pengelolaan keuangan sebagai variabel tujuan merupakan variabel yang memperlihatkan sebuah konstruksi kelembagaan (melibatkan semua elemen organisasi). Terakhir, bahwa pengelolaan organisasi sebagai sebuah proses yang terencana dan terstruktur dengan menggerakkan semua struktur yang ada pada organisasi.

Variabel penelitian adalah Kinerja pengelolaan keuangan sebagai variabel dependen dan variabel independennya adalah Kualitas Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, dan Sistem Penganggaran. Kinerja pengelolaan keuangan sebagai sebuah tugas yang diemban oleh pegawai dan sekaligus sebagai kinerja dalam artian kontekstual (Fung et al., 2017; Sharma et al., 2016). Kinerja tugas mengukur kinerja tugas yang ditentukan peran. Secara khusus, ini menilai seberapa baik seorang karyawan melakukan semua aktivitas berdasarkan peran masing-masing. Dalam penelitian ini, jenis pengukuran kinerja ini disebut juga dengan in-role behaviors, yaitu mengukur Pengetahuan pekerjaan, Akurasi pekerjaan, Produktivitas dan Kemampuan untuk mengatur pekerjaan setiap karyawan (*Job knowledge, Accuracy of work, Productivity and Ability to organize the work of each employee*) (Tarigan et al., 2020).

Kinerja kontekstual melihat aktivitas karyawan yang membantu konteks sosial dan psikologis suatu organisasi. Ini memperhitungkan jumlah dan kualitas aktivitas pendukung yang disumbangkan setiap karyawan kepada kolega mereka di tempat kerja. Indikator pengukuran meliputi ketergantungan, kepatuhan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, serta perilaku peran ekstra yang meliputi Inisiatif dan Kerja Sama Tim (*dependability, obedience to follow policies and procedures, and extra-role behaviors which include Initiative and Teamwork*) (Tarigan *et al.*, 2020). Mathis dan Jackson (2002) dalam Human Resource Management menjelaskan bahwa tekanan persaingan saat ini menuntut organisasi untuk mempekerjakan karyawan dengan pengetahuan, gagasan, keterampilan dan kompetensi, sehingga diperoleh hasil yang maksimal. Pelatihan menjadi lebih penting karena persaingan tenaga kerja dan perubahan dalam organisasi (Fernandes dan Taba, 2017). Roy (2006) yang menemukan bahwa diperlukan lembaga profesional untuk mendukung daya saing tenaga kerja. Lembaga profesional harus memberikan pelatihan yang berkualitas bagi karyawannya. Demikian pula, Boys dan Wilcock (2014) berpendapat bahwa kompetensi akan membantu dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja untuk sukses dalam penggunaan standar perusahaan.

Variabel saran dan prasaran merujuk pada pendapat yang kemukakan oleh (Moenir, 1995) menyebutkan bahwa sarana dan prasarana dapat ditinjau dari fungsi dalam mendukung pencapaian tujuan

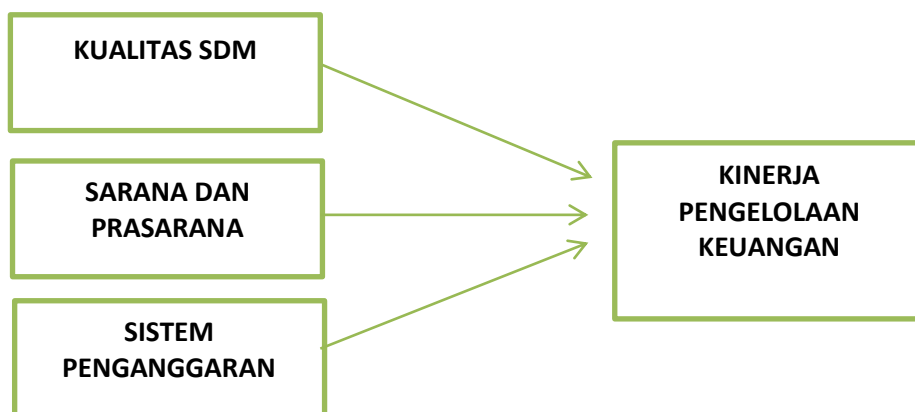


organisasi yaitu mendukung pelaksanaan pekerjaan, meningkatkan kinerja, kualitas kerja lebih baik dan terjamin, ketetapan suasana dan stabilitas, memudahkan saya untuk bekerja, dan menimbulkan rasa kenyamanan. Sedangkan sistem anggaran dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator seperti yang ungkapkan oleh (Haruman dan Sri Rahayu, 2007) yaitu penyusunan rencana penganggaran, pengumpulan data dan informasi, pembagian tugas perencanaan anggaran, penyusunannya anggaran, implementasi anggaran, dan pengawasan dan evaluasi anggaran.

Hubungan variabel independen dan variabel dependennya “dibangun berdasarkan hasil penelitian dan pendapat ahli. Hubungan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja pengelolaan keuangan tersirat dalam penelitian yang lakukan oleh (Aris *et al.*, 2019) bahwa kualitas sumber daya (karyawan/pegawai) rendah nantinya menyebabkan produktivitas dana daya saing yang rendah, (Nguyen, 2018) menyebutkan bahwa meningkatkan kualitas staf Universitas dengan memberikan pendidikan dan promosi agar mereka memperoleh kualitas yang berbeda untuk menciptakan manfaat bagi universitas, (Fernandes and Taba, 2018) menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam setiap bisnis. Hubungan variabel sarana dan prasarana seperti yang ungkapkan oleh (Ahmad, Farrukh and Nazir, 2015) bahwa kinerja bukan saja ditentukan oleh karyawan (manusia) saja, tetapi termasuk teknologi, organisasi dan tingkat kelembagaan, (Lavy, Garcia and Dixit, 2010)

menyebutkan manajemen aset (termasuk pengelolaan sarana pendukung) yang dibangun dan menggabungkan layanan pengendalian yang dibutuhkan untuk operasional usaha (bisnis) yang lebih baik pada sebuah suatu organisasi, (Oseland dan Wills, 1999) manajemen fasilitas mendukung, atau dapat disesuaikan dengan, perubahan kebutuhan organisasi, dan berkontribusi pada produktivitas, profitabilitas, layanan, dan kualitas. Sedangkan variabel sistem penganggaran dengan kinerja pengelolaan keuangan seperti yang diungkapkan oleh Rohman (2009) bahwa implementasi pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, Argyris (1978), bahwa dalam pengelolaan keuangan daerah berorientasi pada kinerja.

Berdasarkan gambaran umum dari kajian teori dan pendapat ahli tersebut, maka, kerangka konseptual yang digunakan untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:



Gambar 3.1. Kerangka konseptual penelitian

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Hubungan variabel penelitian pada penelitian ini bersifat sebab akibat yaitu variabel independen menjadi penyebab kepada variabel dependennya. Pengaruh variabel kualitas sumber daya manusia dikaitkan dengan variabel kinerja pengelolaan keuangan seperti yang diungkapkan oleh (Aris *et al.*, 2019) bahwa kualitas sumber daya (karyawan/pegawai) rendah nantinya menyebabkan produktivitas dana daya saing yang rendah, (Nguyen, 2018) menyebutkan bahwa meningkatkan kualitas staf Universitas dengan memberikan pendidikan dan promosi agar mereka memperoleh kualitas yang berbeda untuk menciptakan manfaat bagi universitas, (Fernandes and Taba, 2018) menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam setiap bisnis, (Zikic dan Klehe, 2006) kualitas sebagai faktor yang paling berharga dan penting dalam mencapai kesuksesan dalam organisasi (bisnis) atau karir. Penelitian yang dilakukan oleh (Hendri, *et al.* 2016); (Siregar, 2019) bahwa Kemampuan sumber daya manusia terbukti mampu meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan. Kurniati, *et al.* (2019) yang menemukan pengaruh negatif antara kemampuan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja pengelolaan keuangan. Berdasarkan uraian tersebut maka, hipotesis penelitian adalah

H1: Variabel kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan Universitas Hasanuddin

Ahmad, Farrukh and Nazir, (2015) bahwa kinerja bukan saja ditentukan oleh karyawan (manusia) saja, tetapi termasuk teknologi, organisasi dan tingkat kelembagaan. Lavy, Garcia and Dixit, (2010) Manajemen fasilitas yang dibangun dan menggabungkan layanan pengendalian yang dibutuhkan untuk operasional usaha (bisnis) yang lebih baik pada sebuah suatu organisasi. Oseland dan Wills, (1999) Manajemen fasilitas mendukung, atau dapat disesuaikan dengan, perubahan kebutuhan organisasi, dan berkontribusi pada produktivitas, profitabilitas, layanan, dan kualitas. Lavy, Garcia and Dixit, (2010) pendekatan manajemen fasilitas yang kuat memberikan dukungan yang diperlukan untuk misi organisasi, realisasi kebutuhan fasilitas di masa depan, efisiensi biaya yang lebih besar, dan kemampuan untuk mengantisipasi hasil dari keputusan manajemen saat ini. Pentingnya penilaian kinerja fasilitas juga harus dilihat dari sudut pandang orang luar tentang masalah kepuasan kerja dan khususnya berkaitan dengan teori motivasi (Amaratunga, M and Sarshar, 2000). Douglas (1996) menjelaskan pentingnya kondisi bangunan yang baik dalam pengertian antar bangunan maupun intra bangunan dalam pencapaian kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hendri, et al., 2016) bahwa sarana prasarana meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan. Mohammed Sani Abdullah et al. (2015) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan antara sarana prasarana terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Riska Amalia (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sarana dan prasarana seperti teknologi

informasi terhadap efektifitas pengelolaan keuangan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian adalah

H2 : Variabel sarana dan prasarana berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan Universitas Hasanuddin

Sistem kerja seperti yang dijelaskan pada teori institusional bahwa organisasi terdiri dari berbagai elemen yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Kondisi tersebut merupakan sebuah konsep kerja yang terjadi pada sistem kerja dalam penganggaran institusi (lembaga seperti universitas). Teori institusional berperan penting dalam peningkatan struktur organisasi. dan kinerja dengan menyeimbangkan peran pemangku kepentingan.(Karbhari, Alam and Rahman, 2020). Teori ini membantu memberikan struktur untuk mengenali bagaimana praktik dan standar yang ada di antara organisasi serupa memengaruhi regulasi diinterpretasikan dan diimplementasikan (seperti di Universitas) (Karbhari, Alam and Rahman, 2020). Sehingga, sistem kerja dalam penganggaran merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pencapaian kinerja organisasi termasuk kinerja pengelolaan anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh (Nurdiansyah, 2012) bahwa anggaran baik sebagai alat perencanaan maupun alat pengendalian berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Kurniati, et al., (2019) bahwa terdapat pengaruh positif antara Sistem Penganggaran terhadap kinerja pengelolaan keuangan di Sekolah. Ridwan (2016) yang menyatakan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan

daerah. Silva dan Jayamaha (2012) yang menyatakan karakteristik anggaran (perencanaan anggaran, pengendalian anggaran, kecanggihan anggaran, partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu, hipotesis yang dibangun adalah:

H3 variabel Sistem Penganggaran berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan keuangan Universitas Hasanuddin.