

# **Akuntabilitas, Faktor Organisasional, SPK dan Kinerja Perguruan Tinggi**

*Full paper*

**Martdian Ratnasari**  
PPM Manajemen  
martdianratnasari@gmail.com

**Abstract:** *This study aimed to examine the influence of accountability, organizational factors and the use of performance measurement system on the performance of the organization, in particular the organization of education in the form of a private Catholic college associated with a system of accountability in the Higher Education Act 12 of 2012 Article 78. Mixed method with sequential explanatory strategy used in this study in order to collect and analyze data. In the quantitative phase, data from 159 respondents upper-level managers and mid-level managers at Catholic colleges collected through a survey questionnaire and then analyzed by using SEM-PLS. Furthermore, the content analysis technique (content analysis) was used to analyze the results transcript of the interview in qualitative stages. These results indicate that the perception of accountability and clear goals and measurable effect on the improvement of the performance of the college. This research has implications for practically in order to support the government's effort to create a system of accountability and good governance for a college and for the private Catholic university's research into an explanation that their legislation or regulations required by the government are factors that encourage increased performance and governance of universities. APTIK as associations, which coordinates all private colleges catholic make the results of this study as a reference in developing and strengthening cooperation between the private Catholic college.*

**Keywords:** *Accountability, Mixed Method, The Private Catholic College*

## **1. Pendahuluan**

Penyelenggaraan organisasi publik berdasarkan tata kelola yang baik menjadi keharusan di era sekarang karena dengan adanya pedoman dan arah yang jelas dalam pengelolaan diharapkan akan membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi. Tuntutan penerapan tata kelola yang baik tersebut tidak hanya berlaku bagi organisasi di sektor pemerintahan saja, tetapi berlaku juga untuk organisasi di sektor-sektor non pemerintahan, terutama pada perusahaan-perusahaan publik termasuk salah satunya perguruan tinggi. UUD 1945 pasal 31 ayat 4 menjelaskan bahwa 20% dana APBN dialokasikan untuk pendidikan dan jumlah tersebut setiap tahunnya meningkat. Oleh karena itu setiap organisasi atau lembaga pendidikan perlu melaporkan pertanggungjawaban atas penggunaan dana tersebut dan kinerja organisasi. Pertimbangan terhadap keharusan akuntabilitas oleh perguruan tinggi tercantum dalam UU Pendidikan Tinggi No.12 Tahun 2012 dan merupakan salah satu kekuatan

(tekanan) eksternal dari pemerintah. Teori Institusional secara umum menjelaskan mengenai variabilitas tindakan-tindakan individu maupun organisasi yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar organisasi (Dacin, 1997 dalam Akbar *et all.*, 2015) dengan asumsi perilaku kepatuhan sebagai respon tunggal atas tekanan-tekanan tersebut untuk memelihara hubungan yang stabil dengan lingkungan eksternalnya (Scott, 2004: Oliver, 1991 dalam Akbar *et all.*, 2015).

Pada Prakteknya di Indonesia, pengelolaan perguruan tinggi tidak hanya dikelola oleh pihak pemerintah (Perguruan Tinggi Negeri), namun juga sebagian besar dikelola oleh pihak swasta (Perguruan Tinggi Swasta). Berdasarkan data yang diperoleh jumlah PTN saat ini hanya sekitar 71, sedangkan jumlah PTS mencapai 431. Terkait dengan hal tersebut, isu akuntabilitas dalam pengelolaan perguruan tinggi oleh pihak swasta menjadi sangat penting karena sampai dengan tahun 2013 jumlah mahasiswa perguruan tinggi swasta mencapai 3.861.854, jumlah tersebut jauh lebih banyak dibandingkan dengan jumlah mahasiswa perguruan tinggi negeri yang hanya sebanyak 1.665.058. Di samping itu, pengelolaan perguruan tinggi oleh pihak swasta saat ini dikelola dengan berbagai latar belakang, salah satunya perguruan tinggi yang tergabung dalam APTIK yang berlatar belakang agama katolik.

Berdasarkan uraian di atas, dengan membatasi lingkup penelitian pada organisasi perguruan tinggi swasta katolik di Indonesia, pertanyaan utama dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah akuntabilitas, persepsian tujuan organisasi yang jelas dan terukur, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial memengaruhi kinerja organisasi?; 2) Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial memengaruhi motivasi kerja manajerial?; 3) Apakah penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, insentif, dan eksploratoris memengaruhi kinerja organisasi?; 4) Apakah isomorphisma institusional tercermin dalam proses akuntabilitas di perguruan tinggi?

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menguji pengaruh dari akuntabilitas, faktor organisasional (persepsian tujuan yang jelas dan terukur, gaya kepemimpinan transformational, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial), dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi, khususnya organisasi pendidikan yang berbentuk perguruan tinggi swasta katolik

di Indonesia, 2) mengobservasi isomorphisma intitusional yang terjadi dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi.

## **2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

Teori institusional berawal dari teori sosiologi yang menjelaskan mengenai dinamika yang terjadi dalam suatu organisasi yang di dalamnya merupakan sekumpulan individu. Di Maggio dan Powell (1983) menyatakan bahwa adanya teori institusional ini untuk menanggapi kritik terhadap teori ekonomi dan kontingensi yang menjelaskan struktur dan fungsi organisasi hanya dengan ukuran efisiensi. Dalam teori kontingensi dan teori ekonomi mengabaikan faktor kekuatan yang berasal dari luar organisasi yang non-rasional seperti Negara, norma-norma sosial, serta tradisi yang membentuk organisasi tersebut. Meyer dan Rowan (1977) juga berpendapat bahwa banyak posisi, kebijakan, program dan prosedur organisasi modern dipengaruhi oleh opini publik, pandangan konstituen, pengetahuan melalui sistem pendidikan, prestise sosial, hukum, dan pengadilan.

Dalam teori institusional, suatu organisasi akan mempertahankan eksistensinya terhadap tekanan dari luar dengan melakukan penyesuaian diri. DiMaggio dan Powell (1983) berpendapat bahwa ada tiga proses bagaimana sebuah organisasi menyesuaikan diri. Meyer dan Rowan (1977) berpendapat ketika organisasi berusaha untuk bertahan hidup, organisasi tersebut harus dapat meyakinkan publik dan masyarakat bahwa organisasi adalah entitas yang sah dan layak untuk didukung. Teori institusional juga menjelaskan bahwa organisasi yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk menyesuaikan diri pada harapan eksternal atau harapan sosial dimana organisasi itu berada (DiMaggio dan Powell, 1983).

Keharusan suatu perguruan tinggi melakukan akuntabilitas yang tertuang dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi No.12 Tahun 2012 pasal 78 merupakan kekuatan koersif, yakni tekanan eksternal yang berasal dari pemerintah berupa peraturan untuk melakukan suatu pertanggungjawaban terhadap pihak eksternal atas pengelolaan perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan teori institusional, dapat diduga bahwa suatu perguruan tinggi melakukan suatu pertanggungjawaban karena dipengaruhi oleh tekanan eksternal yang kuat.

### *2.1. Pengaruh Akuntabilitas dan Kinerja Organisasi*

Akuntabilitas sebagai suatu prinsip penciptaan tata kelola menjadi penting karena menyediakan legitimasi untuk otoritas publik dan organisasi publik. Otoritas publik tidak dapat menjadi jaminan untuk kepercayaan publik sehingga akuntabilitas publik digunakan untuk menjamin kepercayaan publik kepada pemerintah dengan mengisi kesenjangan pemahaman antara masyarakat dan representatif serta antara pemberi kuasa dan pemerintah (Aucoin & Heintzman, 2000).

Tuntutan berbagai pemangku kepentingan atas pertanggungjawaban pengelolaan suatu dana organisasi menjadi perhatian khusus dan dengan adanya keharusan akuntabilitas diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik. Dubnick (2005) menjelaskan bahwa dalam berbagai proses perkembangan dan perubahan suatu organisasi, diasumsikan ketika akuntabilitas suatu organisasi itu baik maka akan berpengaruh juga pada transparansinya dan secara tidak langsung akan memperbaiki kinerja organisasi tersebut.

**H1:** *Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

## *2.2. Pengaruh Persepsi Tujuan yang Jelas dan Terukur dan Kinerja Organisasi*

*Goal Setting Theory* adalah teori yang menjelaskan mengenai tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Teori *goal setting* berawal dari makna suatu maksud untuk bekerja dan mencapai tujuan yang pada akhirnya menjadi sumber motivasi kerja. Dalam penelitian Locke dan Latham (1990) dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang baik adalah penetapan tujuan yang sesuai dan konsisten dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah. Terlibatnya manajer tingkat atas sampai tingkat bawah maka penetapan tujuan yang jelas dapat dijalankan dengan baik dalam organisasi sehingga kinerja akan dengan mudah dapat dicapai. Kravchuk dan Shack (1996) juga menjelaskan bahwa salah satu atribut terpenting dalam sistem manajemen kinerja sektor publik adalah adanya tujuan yang jelas dan dapat diukur. Berdasarkan asumsi *goal setting theory* maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H2:** *Persepsian Tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

## *2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Organisasi*

Perkembangan dan perubahan dari suatu organisasi tidak terlepas dari bagaimana pimpinan mengarahkan seluruh anggota organisasinya. Menurut Oshagbeni (2000), gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan

organisasi, namun karakter yang ada dalam seorang pemimpin yang transformasional mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai, dan pada akhirnya cara yang sesuai tersebut menyebabkan bawahan senang dalam menerima tugas, tidak menganggap tugas tersebut sebagai beban, dan tujuan organisasi dapat dengan mudah tercapai. Penelitian yang dilakukan Legino (2006) juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi, hal ini disebabkan karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan yang penuh tekanan. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H3:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

#### *2.4. Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kinerja Organisasi*

Kompetensi sering digunakan sebagai salah satu kriteria dalam menilai kinerja karyawan, yang berarti bahwa ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula, karena apa yang dilakukan dalam pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, asumsi lainnya adalah ketika seorang karyawan berperilaku baik sebagaimana kompetensinya maka akan memberikan hasil kinerja yang baik pula. Dengan demikian karyawan lainnya yang juga berperilaku sama diasumsikan akan berkinerja dengan baik juga, sehingga ketika kinerja dari sekelompok individu itu baik maka secara langsung kinerja organisasi juga akan baik. Hipotesis keempat yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H4:** *Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

#### *2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Manajerial, dan Motivasi Kerja Manajerial*

Kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi merupakan tiga hal yang berbeda namun saling berpengaruh dalam konteks kinerja dan interaksi antar manusia dalam suatu organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi secara tidak langsung merupakan faktor manusiawi yang memberi motivasi menuju tujuan yang akan dicapai. Tanpa kepemimpinan, sebuah organisasi hanya merupakan sekelompok individu yang tanpa arah dan tujuan. Individu baik dalam kapasitas masing-masing maupun sebagai bagian dari anggota organisasi dituntut untuk dapat berusaha mencapai tujuan organisasi yang merupakan bagian dari tujuannya sendiri. Hadirnya seorang

pemimpin memungkinkan individu dalam suatu organisasi dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, karena kumpulan individu dalam suatu organisasi jika tidak terarah akan menurunkan produktivitas organisasi. Selain itu, karakter dalam seorang pemimpin transformasional adalah mampu memotivasi bawahannya, karena seorang bawahan bekerja tidak hanya dengan meniru apa yang dilakukan oleh atasannya, melainkan dengan semangat dan dorongan dari atasan yang memacu semangat kerja lebih tinggi.

Kompetensi mengacu pada seperangkat kemampuan dan perilaku yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai apa yang menjadi tujuannya. Tujuan suatu organisasi akan dapat dengan mudah tercapai jika ada individu atau sekelompok individu yang mau bergerak dan berusaha untuk mencapainya. Untuk menggerakkan sekelompok individu tersebut, maka perlulah dipahami terlebih dahulu kemampuan dan motivasinya, karena dengan kompetensi dan motivasi yang dimilikinya akan sangat menentukan perilaku sekelompok individu tersebut bekerja. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka hipotesis kelima yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H5a:** *Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial.*

**H5b:** *Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial.*

## *2.6. Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial dan Kinerja Organisasi*

Memotivasi seseorang bukan hanya sekedar mendorong atau bahkan memberikan perintah untuk melakukan sesuatu, memotivasi merupakan sebuah cara yang menggunakan berbagai kemampuan dalam mengenali dan mengelola diri sendiri dan orang lain. Motivasi dalam penelitian ini tidak terlepas dari konteks manusia organisasionalnya, yakni motivasi yang mempengaruhi manusia organisasional dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi dalam suatu pekerjaan sangatlah penting, karena motivasi merupakan hal yang mendorong seorang individu berperilaku, agar individu tersebut mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perwujudan atas kinerja yang maksimal dikarenakan adanya suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, dan mengacu pada nilai-nilai limas dari birokrasi yang mendominasi praktek kerja organisasi serta nilai-nilai demokrasi humanistik semakin menegaskan bahwa motivasi manusia dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H6:** *Motivasi Kerja Manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

## *2.7. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja*

Elemen kunci lainnya dalam penerapan NPM selain akuntabilitas adalah sistem pengukuran kinerja. Spekle dan Verbeeten (2014) menyatakan bahwa cara di mana suatu sistem digunakan akan mempengaruhi kinerja organisasi dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan sebaiknya sesuai dengan karakteristik organisasi. Spekle dan Verbeeten (2014) mengelompokkan sistem pengukuran kinerja menjadi 3, yaitu penggunaan operasional, penggunaan insentif, dan penggunaan eksploratoris.

Dalam Spekle dan Verbeeten (2014) sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dimaksudkan dalam rangka mengukur *output* dan *outcome* dari organisasi. Dalam rangka operasional sistem pengukuran kinerja menjadi acuan dalam menyusun rencana operasional organisasi, menyusun alokasi anggaran, pemantauan, dan penyediaan informasi sehingga pada akhirnya dapat membantu para manajer dalam mengambil keputusan. Sistem pengukuran kinerja yang kedua yaitu penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif. Tujuan insentif tidak lain merupakan salah satu usaha organisasi untuk menyamakan tujuan, yakni tujuan individu dengan tujuan organisasi. Adanya sistem pemberian insentif ini diharapkan individu dapat termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, karena setiap pekerjaan yang mereka lakukan akan mendapatkan umpan balik atas usahanya. Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang ketiga adalah untuk tujuan eksplorasi. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi secara bertahap mengarah pada kerangka acuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan dan menjelaskan bagaimana kinerja yang memuaskan tersebut dapat dicapai (Spekle dan Verbeeten, 2014). Berdasarkan penjelasan di atas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

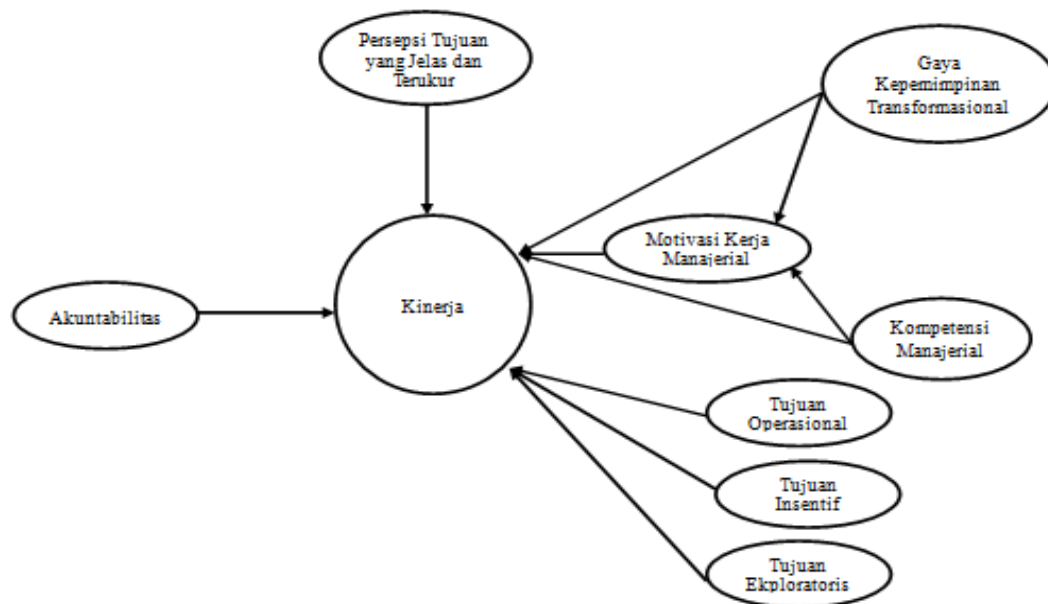
**H7a:** *Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

**H7b:** *Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

**H7c:** *Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

Peneliti tertarik mengangkat penelitian ini karena belum adanya penelitian mengenai akuntabilitas dalam suatu perguruan tinggi swasta dengan mempertimbangkan faktor organisasional yang juga diasumsikan dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Singkatnya, permasalahan tersebut dapat diilustrasikan dalam model penelitian sebagai berikut:

Gambar 1  
Model Penelitian



### 3. Metode Penelitian

Pendekatan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metodologi penelitian campuran (*mixed method*) dengan strategi eksplanatoris sekuensial, yakni dengan menggabungkan teknik penelitian, metoda, pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam satu penelitian. Strategi eksplanatoris sekuensial digunakan dalam penelitian ini dikarenakan peneliti lebih condong pada proses kuantitatif (Creswell, 2012). Dalam strategi ini pada tahap pertama menggunakan teknik survei kuesioner dan analisis data menggunakan SEM-PLS untuk pengujian hipotesis. Pada tahap ini merupakan tahap penelitian lapangan yang melibatkan banyak sampel pada satu periode waktu tertentu. Tahap kedua penelitian ini yakni pengumpulan data kualitatif melalui wawancara dengan beberapa item pertanyaan berdasarkan hasil metoda kuantitatif. Jawaban dari beberapa responden digunakan peneliti untuk mempertegas dan menggali lebih dalam mengenai hasil kuantitatif.

#### 3.1. Populasi dan Sampel



Penelitian dilakukan pada seluruh Perguruan Tinggi Swasta Katolik yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa tengah, Jawa Timur, Jakarta, Bandung, Manado, Makassar dan Medan. Perguruan tinggi swasta katolik ini tergabung dalam Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTİK). Perguruan tinggi swasta yang tergabung dalam APTİK dipilih sebagai sampel dengan mempertimbangkan keberagaman jumlah program studi, jumlah mahasiswa dan status akreditasi institusi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat atas dan tingkat menengah di setiap perguruan tinggi (Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, Wakil Rektor IV, Kepala Bagian Penjaminan Mutu, Kepala Bagian LPPM, Kepala Bagian Keuangan, dan Kepala Bagian P3MP, Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Sarana Prasarana, Dekan Fakultas). Penelitian ini melakukan pengambilan sampel pada Perguruan Tinggi Swasta Katolik dengan kriteria pejabat perguruan tinggi yaitu manajer tingkat atas dan manajer tingkat menengah. Manajer tingkat atas dan tingkat menengah dipilih karena manajer tingkat atas dan menengah diasumsikan memiliki pengetahuan komprehensif mengenai praktik di lingkungan organisasi (Pondeville *et al.* 2013). Cavalluzzo dan Ittner (2004) juga berpendapat bahwa manajer unit dalam suatu organisasi memiliki otoritas atas suatu set tugas dan proses unit.

### *3.2. Metode Pengumpulan Data*

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan *mixed method*, yaitu pendekatan penelitian yang mengkombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan bentuk kuantitatif (Creswell dan Clark, 2012). Metode campuran ini digunakan dengan maksud untuk memperluas pembahasan dengan menerapkan dua metode sekaligus mengingat bahwa output dari perguruan tinggi berupa pelayanan publik dan pada saat menarik kesimpulan tidak cukup mengeneralisasi jika hanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Secara khusus, penelitian ini menerapkan strategi eksplanatoris sekuensial, dengan mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif pada tahap pertama, kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan hasil awal kuantitatif (Creswell dan Clark, 2012). Strategi eksplanatoris sekuensial dipilih dengan maksud agar hasil pengumpulan data kualitatif yang dilakukan dapat menjelaskan secara detail atas hasil pengumpulan data kuantitatif.

### *3.3. Metode Analisis Data*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan *software* WarpPLS 3.0. Dalam Hair *et.al.* (2013) analisis SEM memiliki dua kelebihan utama dalam menganalisis data, yakni SEM mampu menguji model penelitian yang kompleks secara simultan dan SEM mampu menganalisis variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved variables*) dan memperhitungkan kesalahan pengukuran. Hasil wawancara untuk data kualitatif dianalisis dengan menggunakan konten analisis atas transkrip wawancara.

## **4. Hasil**

### *4.1. Tingkat Respon Kuesioner*

Kuesioner yang tersebar di 13 Universitas Katolik yang tergabung dalam APTIK berjumlah 173 kuesioner dan ditujukan kepada para wakil rektor, kepala bagian/biro, dan para dekan. Batas waktu pengumpulan kuesioner pada tanggal 24 April 2015 dan batas waktu penerimaan kuesioner dari responden pada tanggal 9 Mei 2015. Pada tanggal 9 Mei 2015 sejumlah 159 eksemplar kuesioner yang dikembalikan dari 173 eksemplar yang disebarkan sebelumnya. Sehingga tingkat respons (*respon rate*) dari survei yang dilakukan adalah sebesar 92%.

Sampel yang ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini adalah manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah dalam perguruan tinggi tersebut. Kriteria tersebut didasarkan pada asumsi kecukupan pemahaman sampel atas akuntabilitas perguruan tinggi berupa akreditasi yang diwajibkan oleh pemerintah. Manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah merupakan sampel yang dianggap paling mewakili karakteristik suatu perguruan tinggi, dengan asumsi bahwa fungsi, tugas pokok, dan wewenang yang dilekatkan kepadanya merupakan representasi nyata peran dan tujuan yang akan dicapai perguruan tinggi tersebut.

Beberapa karakteristik demografi, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, masa kerja di universitas dan masa kerja di posisi saat ini disajikan pada tabel 1. Secara umum, responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki (69%), berusia antara 41-50 tahun (47%), berpendidikan master

(51%), berjabatan paling banyak dekan (58%), dengan pengalaman bekerja di universitas rata-rata diatas 15 tahun dan menjabat di posisi saat ini antar 2-5 tahun (53%).

#### *4.2. Analisis Data Kuantitatif*

Data penelitian kuantitatif dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS dengan melakukan beberapa prosedur, mulai dari perancangan model hingga pengevaluasian model struktural penelitian.

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa untuk konstruk endogen Kinerja Organisasi (KO) dan Motivasi Kerja Manajerial (MKM) memiliki nilai koefisien *R-squared* masing-masing 0,527 dan 0,598. Hasil tersebut menunjukkan bahwa, variansi kinerja organisasi universitas dapat dijelaskan sebesar 52,7% oleh variansi akuntabilitas, gaya kepemimpinan yang transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja manajerial, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, insentif dan eksploratoris. Variansi motivasi kerja manajerial juga dijelaskan sebesar 59,8% oleh variansi gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial.

Koefisien *Q-squared* menjelaskan mengenai validitas prediktif (relevansi) dari beberapa konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Sholihin dan Ratmono (2013) menjelaskan bahwa model yang memiliki validitas prediktif harus memiliki koefisien *Q-squared* yang lebih besar dari nol. Besaran nilai *Q-squared* untuk KO sebesar 0,523 dan untuk MKM sebesar 0,597, besaran nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa validitas prediktif model sangat baik.

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil evaluasi model pengukuran yang ditunjukkan dengan nilai dan koefisien jalur (*Path Coefficients*), *standard errors*, *effect sizes*, dan *P-value* atas koefisien jalur tersebut. Berikut disajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis:

Tabel 1  
Koefisien Jalur, Standards Errors, Effect Sizes, dan P-value

<b>Konstruk Endogen</b>	<b>Simbol (+/-)</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>Standars Errors</b>	<b>Effect Sizes</b>	<b>P-value</b>
<b>AK</b>	H1 (+)	0,477	0,077	0,333	< 0,01
<b>PTJ</b>	H2 (+)	0,291	0,110	0,197	0,004
<b>GKT</b>	H3 (+)	-0,168	0,145	0,099	0,124
<b>KM</b>	H4 (+)	-0,026	0,088	0,012	0,385
<b>GKT-&gt;MKM</b>	H5a (+)	0,570	0,088	0,415	<0,001
<b>KM=&gt;MKM</b>	H5b (+)	0,304	0,079	0,183	<0,001
<b>MKM</b>	H6 (+)	-0,033	0,133	0,021	0,402
<b>SPK-OP</b>	H7a (+)	0,048	0,097	0,011	0,312
<b>SPK-INC</b>	H7b (+)	0,079	0,089	0,046	0,187
<b>SPK-EXPL</b>	H7c (+)	0,059	0,080	0,033	0,231

Pada tabel tersebut akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,477 dengan  $p\text{-value} < 0,01$  dan memiliki *effect sizes* sebesar 0,333. Nilai *effect sizes* sebesar 0,333 tergolong kuat, seperti yang dijelaskan Sholihin dan Ratmono (2013) bahwa nilai *effect size* terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu lemah (0,02); medium (0,15); dan kuat (0,35). Hasil tersebut membuktikan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan dengan demikian hipotesis **H1 terdukung**. Hasil ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta selama ini dapat menjadi sebuah alat atau tolak ukur suatu perguruan tinggi dalam menunjukkan kinerjanya. Selain itu tujuan utama dari akuntabilitas adalah legitimasi dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya publik (Wang, 2002).

Pengaruh persepsi tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja organisasi, terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,291 dengan  $p\text{-value}$  0,004 yang signifikan pada level 1%, serta *effect size* sebesar 0,197. Hasil tersebut membuktikan bahwa dengan tujuan yang jelas dan terukur dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut, dengan demikian **H2 terdukung**. Hasil ini konsisten dengan penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) dan Locke dan Latham (2002), yang menjelaskan bahwa dengan adanya tujuan yang jelas dan terukur akan meningkatkan kinerja organisasi, dan dalam penelitian ini dibuktikan bahwa

dengan adanya kejelasan misi dan tujuan, serta adanya keterukuran output yang jelas dalam suatu perguruan tinggi dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi itu sendiri.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi terbukti tidak signifikan ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,168 dan *p-value* 0,124 (lebih besar dari 10%) serta *effect size* sebesar 0,099. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan hasil tersebut maka **H3 tidak terdukung**. Peneliti menduga ketidakterdukungan hipotesis ini dikarenakan perbedaan keinginan dari para pegawai mengenai kepemimpinan pemimpinnya dan pegawai masih menilai kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat sehingga pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional belum mampu memengaruhi kinerja organisasi.

Pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja organisasi terbukti tidak signifikan, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,026 dan *p-value* 0,385, serta *effect size* yang hanya senilai 0,012. Hasil ini menggambarkan bahwa kompetensi manajerial tidak mempengaruhi kinerja organisasi dan dengan kata lain **H4 tidak terdukung**. Ketidakterdukungan hipotesis ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mempunyai kompetensi yang baik dan bekerja sesuai kompetensinya, hal tersebut belum dapat menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja organisasi. Peneliti menduga masih kurangnya peningkatan keahlian teknis manajerial bagi para manajerial sehingga masih diperlukannya pelatihan teknis yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari manajer yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja manajerial berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,570 dan *p-value* <0,001 dengan *effectsize* sebesar 0,415. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan

transformatif dalam suatu organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa **H5a terdukung**. Terdukungnya hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kepada pegawainya maka diharapkan pegawai tersebut mempunyai motivasi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai yang diamanahkan oleh pimpinan.

Hal serupa juga ditunjukkan pada pengaruh kompetensi manajerial terhadap motivasi kerja manajerial, yang terbukti signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,304 dan *p-value* <0,001 serta nilai *effect size* sebesar 0,183. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi manajerial mempengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja manajerial. Hal tersebut juga berarti bahwa **H5b terdukung**. Terdukungnya hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi seseorang dalam bidang pekerjaannya maka semakin tinggi juga motivasi kerjanya. Hal ini menjelaskan bahwa ketika manajer bekerja sesuai dengan kompetensinya diharapkan juga manajer memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,048 dan *p-value* sebesar 0,312 serta nilai *effect size* sebesar 0,011. Hasil ini mengindikasikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain hasil tersebut menunjukkan bahwa **H7a tidak terdukung**. Hasil ini mendukung penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa bahwa sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional ini sama dengan perencanaan operasional, jadi sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional sudah menjadi kebutuhan pokok setiap organisasi, maka dari itu sistem pengukuran kinerja

untuk tujuan operasional kurang mendorong meningkatnya kinerja perguruan tinggi. Namun hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian Hansen dan Van der Stede (2004) yang membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif terhadap kinerja organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,079 dan *p-value* 0,187 serta nilai *effect size* sebesar 0,046. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif tidak mempengaruhi kinerja organisasi, hal tersebut menunjukkan bahwa **H7b tidak terdukung** dan hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian dari Sim dan Killough (1998) yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif. Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Spekle dan Verbeeten (2014) yang menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif tidak meningkatkan kinerja sektor publik secara universal.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris terhadap kinerja organisasi yang tidak berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,059 dan *p-value* sebesar 0,231 serta *effect size* sebesar 0,033. Hal tersebut menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris tidak mempengaruhi kinerja organisasi maka **H7c tidak terdukung** dan bertentangan dengan hasil penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ketidakterdukungan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi terhadap peningkatan kinerja diasumsikan karena organisasi belum mampu menjadikan sistem pengukuran kinerja yang ada sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan.

#### *4.3. Analisis Data Kualitatif*

Pengumpulan data pada prosedur kedua penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara semi-terstruktur kepada lima (5) responden terpilih. Untuk menganalisis dan menginterpretasikan data kualitatif digunakan *thematic analysis* atau dengan perspektif-perspektif tertentu yang telah ditentukan sebelumnya (Creswell, 2012).

##### ***a). Isomorphisma Institusional***

Tujuan khusus prosedur kualitatif dalam penelitian ini adalah untuk menemukan bukti terjadinya isomorphisma institusional dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi dan mengkonfirmasi atas hasil pengujian hipotesis. Dan sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa ketiga mekanisme isomorphisma berpotensi mempengaruhi akuntabilitas dan kinerja organisasi sektor publik di Indonesia.

##### **Isomorphisma Koersif**

Upaya pemerintah Indonesia dalam peningkatan mutu pendidikan adalah dengan memberlakukan Undang-Undang Pendidikan Tinggi No.12 Tahun 2012. Dalam UU tersebut tepatnya pada pasal 78 dijelaskan bahwa suatu perguruan tinggi harus melaksanakan akuntabilitas yakni salah satunya per tahun 2015 perguruan tinggi sudah terakreditasi oleh BAN-PT, baik terakreditasi institusi maupun terakreditasi program studi.

Peraturan atau Undang-undang tersebutlah yang seringkali menjadi pendorong bagi para pengelola perguruan tinggi untuk dengan segera mempersiapkan akreditasi baik untuk program studinya maupun untuk institusi. Hal itu dikonfirmasi oleh salah satu responden terkait mengapa begitu penting untuk melakukan akuntabilitas:

“Kalau terakreditasi institusi baru satu (1) minggu yang lalu universitas kami divisitasi, saat ini masih ada empat (4) program studi yang akreditasinya C. Itu kan sudah ada peraturannya, ya menurut saya peraturan tersebut mengarahkan universitas ke arah yang lebih baik tetapi tidak serta merta kami unika-unika kecil dapat memenuhi syarat-syarat yang diajukan. Terkadang juga untuk sosialisasi masih sangat kurang, baik sosialisasi dari DIKTI maupun dari KOPERTIS. Terkadang ketika peraturan-peraturan yang ada itu menjadi “harga mati” itu



sangat membebankan karena kan universitas swasta terhalang oleh dana yang minim.” [R.046, Dekan Fakultas Psikologi]

Jawaban responden tersebut di atas mengindikasikan bahwa adanya tekanan fomal yang bersumber dari regulasi, yang jika tidak dipenuhi maka ijasah yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi yang terkait dianggap tidak sah. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa isomorphisma koersif tampak terjadi pada proses akuntabilitas perguruan tinggi.

### **Isomorphisma Mimetik**

Dalam hal mekanisme isomorphisma mimetik diartikan bahwa organisasi menjadikan diri mereka sama dengan organisasi lainnya dan menjadi alasan kuat ketika tugas-tugas sukar untuk dipahami (DiMaggio dan Powell, 1983). Dalam konteks penelitian ini, para pengelola perguruan tinggi diasumsikan melakukan peniruan atau proses imitasi ketika mereka diharuskan mempersiapkan proses akuntabilitas (akreditasi) pada perguruan tinggi mereka.

Namun, hal ini kurang dikonfirmasi secara tegas melalui penjelasan dari para responden, hanya ada satu responden yang sedikit mengindikasikan bahwa mereka pernah melakukan adopsi pada perguruan tinggi lain. Jawaban yang diberikan responden juga tidak secara tegas mengkonfirmasi pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan yang diajukan terkait isomorphisma mimetik adalah apakah dalam proses mempersiapkan akreditasi organisasi merujuk pada perguruan tinggi lain:

“Untuk unika-unika itu kan tergabung dalam APTIK, jadi biasanya kami ada semacam lokakarya yang membahas mengenai proses akreditasi maupun hal lainnya. Untuk unika-unika yang besar menjadi contoh bagi kami unika-unika kecil, terkadang juga dosen-dosen dari unika yang besar itu diundang ke unika kami untuk membantu atau sekedar menjadi pengoreksi borang yang sudah kami siapkan. Seingat saya dulu itu pernah perwakilan kami berkunjung ke unika Sanata Dharma dan Atma Jaya Jogja untuk sharing dalam rangka mempersiapkan akreditasi karena kan unika-unika tersebut akreditasinya sudah cukup mapan dibandingkan kami.” [R.046, Dekan Fakultas Psikologi]

“Iya, kami juga merujuk ke Unika Widya Mandala kalau universitas negeri kami merujuk ke Universitas Brawijaya.” [R.154, Dekan Fakultas Ekonomi]

Jawaban responden di atas tidak menunjukkan secara jelas terjadinya isomorphisma mimetik dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi. Hal ini mungkin dapat dihubungkan dengan penjelasan responden lainnya bahwa semua proses itu tergantung pada kondisi dari masing-masing perguruan tinggi.

### **Isomorphisma Normatif**

Mekanisme isomorphisma yang terakhir adalah isomorphisma normatif yang mengarah pada penjelasan bahwa organisasi pada dasarnya memandang bahwa undang-undang terkait dengan akuntabilitas perguruan tinggi sebagai suatu kebutuhan dan tanggung jawab dalam mengembangkan perguruan tinggi tempat mereka bekerja. Hal tersebut dikonfirmasi dengan jawaban responden terkait dengan pertanyaan mengenai apakah melibatkan pihak ketiga (konsultan, akademisi, profesional):

“Jadi begini ya ibu, melihat pada kebijakan atau aturan yang ada tersebut sebetulnya itu lebih mengarahkan pada pengelolaan universitas yang lebih bermutu. Nah dari situ kan baik DIKTI maupun KOPERTIS bisa mengevaluasi perguruan tinggi yang sebenarnya tidak layak, nanti itu universitas yang jelek itu tereliminasi dengan sendirinya. Biasanya kami itu dibantu dosen-dosen dari unika besar yang menjadi assesor, nanti itu dievaluasi bagaimana sebaiknya, begitu.”

[R.148, Wakil Rektor]

“.....betul sekali, kami banyak dibantu melalui lokakarya yang diselenggarakan APTIK. Bahkan untuk menindaklanjutinya terkadang kami meminta dosen-dosen dari universitas lain yang menjadi assesor untuk datang ke universitas kami. Soalnya itu menjadi tanggungjawab (akuntabilitas) kami dalam mengelola universitas.” [R.126, Wakil Rektor]

“Itu kan persyaratan minimal yang pemerintah minta, kalau kami memandangnya sebagai pertanggungjawaban kepada para *stakeholders* dan hasilnya pun lebih dipercaya oleh masyarakat luas.” [R.154, Dekan Fakultas Ekonomi]

Tanggapan responden atas pertanyaan yang diajukan mengindikasikan bahwa telah terjadi mekanisme isomorphisma normatif dalam pelaksanaan akuntabilitas perguruan tinggi.

#### *4.4 Pembahasan Hasil Analisis Data*

Hasil analisis data berdasarkan dua pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini telah memberikan gambaran mengenai akuntabilitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi khususnya

terkait dengan akuntabilitas eksternal dengan sistem terakreditasinya perguruan tinggi tersebut, baik terakreditasi institusi maupun terakreditasi program studinya. Berdasarkan hasil pengujian kuantitatif dari sembilan (9) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hanya empat (4) hipotesis yang terdukung (H1, H2, H5a, dan H5B). Spesifik pada konteks layanan pendidikan tinggi, hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan penelitian Hwang (2013) terkait dengan signifikansi pengaruh akuntabilitas yang dilakukan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Hasil pengujian dan analisis dalam penelitian ini menemukan bahwa akuntabilitas berhubungan positif terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa akuntabilitas yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan (Hwang, 2013), serta adanya kontrol yang ketat atas suatu pertanggungjawaban adalah janji atas kinerja yang baik (Kanigel, 1997).

Penelitian ini juga membuktikan bahwa adanya tujuan yang jelas dan terukur mampu meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang dijelaskan dalam *goal setting theory* bahwa individu dengan tujuan yang jelas kinerjanya akan lebih baik dibandingkan ketika individu tidak memahami apa yang menjadi tujuannya. Hasil pengujian kuantitatif menunjukkan bahwa persepsi atas tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, hasil ini konsisten dengan *literature* Locke dan Latham (1990) yang menyatakan bahwa jika manajer memahami apa yang menjadi tujuan atau sasaran mereka, maka manajer tersebut akan melakukan usaha yang lebih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hal ini juga konsisten dengan jawaban responden pada saat wawancara yang menyatakan bahwa dengan visi misi dan tujuan perguruan tinggi yang jelas maka akan memudahkan dalam pencapaian kinerja.

Kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial dan motivasi kerja manajerial terhadap peningkatan kinerja organisasi penelitian ini tidak dapat menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasional tersebut berpengaruh positif signifikan. Berdasarkan hasil pengujian kuantitatif gaya kepemimpinan, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial memiliki nilai koefisien jalur negatif dan tidak signifikan. Hal ini mungkin disebabkan karena setiap perguruan tinggi mempunyai karakteristik pemimpin yang berbeda sesuai dengan kondisi masing-masing perguruan tinggi dan hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Legino (2006) yang

membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan yang penuh tekanan. Terkait dengan kompetensi manajerial yang tidak berpengaruh positif terhadap kinerja mungkin disebabkan karena kompetensi tidak menjadi tolak ukur utama untuk dapat meningkatkan kinerja dalam suatu perguruan tinggi dan tidak semua manajerial dalam perguruan tinggi merupakan lulusan manajemen pendidikan tinggi, hasil ini tidak mendukung argumentasi dari Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi menyebabkan kinerja yang lebih efektif. Motivasi kerja manajerial juga tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, hasil ini tidak konsisten dengan pendapat dari Hersey (1996) yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya akan mencapai apa yang menjadi tujuan dan harapan dari organisasi.

Sedangkan terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial terhadap motivasi kerja manajerial dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh positif signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mendorong atau memotivasi seseorang untuk dapat menuju pada tujuan yang akan dicapai, karena tanpa adanya kepemimpinan sebuah organisasi hanya sekelompok individu yang tanpa arah dan tujuan. Selain itu dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menyesuaikan diri memungkinkan individu dalam suatu organisasi dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Terkait dengan pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi kerja manajerial menunjukkan bahwa dengan kompetensi yang dimiliki maka seseorang akan lebih termotivasi, karena dengan kompetensi yang dimiliki seseorang tersebut akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil pengujian yang terkait dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, tujuan insentif, dan tujuan eksploratoris terhadap kinerja organisasi terbukti tidak berpengaruh positif. Hasil pengujian kuantitatif atas penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional kurang mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi, hal ini mungkin disebabkan

karena sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional sama dengan perencanaan operasional. Sama halnya dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif dan tujuan eksplorasi juga tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Spekle dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif dan tujuan eksploratoris dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil temuan yang tidak terdukung ini diindikasikan karena organisasi belum mampu menjadikan sistem pengukuran yang ada saat ini sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan. Hal ini juga didukung oleh jawaban responden atas pertanyaan wawancara terkait penggunaan sistem pengukuran kinerja dalam meningkatkan kinerja.

## **5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan**

### *5.1. Kesimpulan*

Pengujian dalam penelitian ini memberikan hasil empiris sebagai berikut:

- 1) a. Berdasarkan hasil analisis pendekatan kuantitatif, diperoleh bukti bahwa perguruan tinggi swasta katolik yang tergabung dalam APTIK dan tersebar di sembilan (9) provinsi Indonesia sangat memperhatikan apa yang menjadi tanggungjawabnya dalam mengelola suatu organisasi penyedia layanan pendidikan. Dengan sistem akuntabilitas yang disyaratkan dalam UU terbukti mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut, yakni dengan keterdukungan hipotesis pengaruh positif akuntabilitas terhadap kinerja organisasi. Selain itu, dengan adanya tujuan yang jelas dan terukur juga mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, hal ini dikarenakan tidak adanya ambiguitas tujuan.
- b. Temuan lain dari tahapan analisis kuantitatif adalah adanya pengaruh positif signifikan atas gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan kompetensi yang dimiliki manajerial terhadap motivasi kerja dari manajerial yang bersangkutan. Sementara itu, pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan, kompetensi manajerial, motivasi kerja manajerial dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi, terbukti tidak signifikan pengaruhnya bagi perguruan tinggi yang menjadi responden pada penelitian ini.

- 2) Berdasarkan hasil analisis data kualitatif terkait dengan adanya isomorfisma institusional pada proses akuntabilitas perguruan tinggi dalam penelitian ini ditemukan ketiga mekanisme isomorfisma yakni; koersif, mimetik, dan normatif dalam proses akuntabilitas perguruan tinggi.

## *5.2. Implikasi*

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat berimplikasi pada konsep keorganisasian khususnya Teori Institusional, terutama pada organisasi sektor publik penyedia layanan pendidikan. Implikasi utama dari temuan yang disimpulkan dari penelitian ini adalah mengenai sistem akuntabilitas yang disyaratkan oleh pemerintah dan tujuan yang jelas dan terukur dari suatu perguruan tinggi yang terbukti menjadi faktor utama peningkatan kinerja perguruan tinggi. Sehingga, dalam melakukan kajian maupun evaluasi terhadap kinerja perguruan tinggi maka pemerintah perlu mempertimbangkan dan mengkaji lebih dalam lagi mengenai sanksi dalam konteks UU Pendidikan Tinggi No.12 Tahun 2012 spesifik pada pasal 78. Implementasi UU Pendidikan Tinggi No.12 Tahun 2012 akan lebih efektif dan lebih mudah diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi dengan memberikan lebih banyak sosialisasi atau diskusi mengenai apa, bagaimana dan manfaat akuntabilitas dan tata kelola yang baik bagi perkembangan perguruan tinggi.

Berkaitan dengan isomorfisma institusional, penelitian ini memberikan implikasi terkhusus mengenai mekanisme perubahan-perubahan ataupun peraturan-peraturan dan perundang-undangan baru yang perlu dipatuhi oleh organisasi sektor publik khususnya perguruan tinggi. Dalam penelitian ini didukung dengan bukti adanya mekanisme koersif dan normatif.

Secara praktikal, hasil penelitian ini memberikan implikasi yang dapat dijadikan masukan dalam rangka mendukung usaha pemerintah dalam menciptakan sistem akuntabilitas dan tata kelola yang baik bagi perguruan tinggi. Bagi perguruan tinggi swasta katolik penelitian ini dapat menjadi suatu penjelasan bahwa adanya peraturan ataupun perundang-undangan yang disyaratkan oleh pemerintah merupakan salah satu faktor yang mendorong kinerja perguruan tinggi menjadi semakin baik, meskipun awalnya terkesan menjadi suatu paksaan dan kewajiban yang harus dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga menjelaskan bahwa pentingnya masing-masing perguruan tinggi untuk terus

mengembangkan kompetensi para manajerialnya dan hendaknya pimpinan perguruan tinggi dapat lebih menjadi panutan dan rekan kerja yang komunikatif bagi para bawahannya.

Implikasi penelitian ini bagi APTIK selaku asosiasi yang mengkoordinir seluruh perguruan tinggi swasta katolik yaitu penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dalam mengembangkan dan memperkuat kerjasama antar perguruan tinggi katolik, baik dalam hal pengembangan kompetensi manajerial antar perguruan tinggi maupun pengembangan kinerja dan kepemimpinan melalui lokakarya maupun workshop yang rutin dapat dilakukan oleh APTIK. Selain itu, dari hasil wawancara dengan responden ditemukan bahwa adanya keinginan dari beberapa perguruan tinggi agar APTIK dapat mengkoordinir atau membantu dalam pemilihan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan misi APTIK untuk menjadi garam dunia, sehingga adanya kesamaan kualitas SDM baik universitas katolik yang berskala besar maupun universitas katolik berskala kecil.

### *5.3. Keterbatasan*

Keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu:

- 1) Beberapa butir pertanyaan dalam instrumen penelitian (kuesioner) merupakan konsep-konsep yang digunakan secara umum, tidak spesifik pada organisasi penyedia layanan pendidikan. Sehingga mempengaruhi kualitas instrument yang digunakan sebagai media pengumpulan data.
- 2) Data penelitian merupakan hasil dari persepsi responden, sehingga dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden dalam mengisi kuesioner berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
- 3) Penelitian ini dilakukan dalam konteks UU Pendidikan Tinggi No 12 tahun 2012, sehingga perlu ketelitian dalam menggeneralisasi.
- 4) Sampel penelitian dalam penelitian ini hanya pada perguruan tinggi swasta katolik sehingga pembaca perlu berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian terkait akuntabilitas perguruan tinggi.
- 5) Pengumpulan data kualitatif dengan mekanisme wawancara yang hanya dilakukan melalui telepon, tanpa wawancara langsung secara tatap muka. Sehingga memungkinkan tidak maksimalnya data yang diperoleh karena kesibukan responden, gangguan durasi dan ketidaknyamanan responden.

- 6) Wawancara yang dilakukan melalui telepon memungkinkan hasilnya sangat subjektif sehingga perlu berhati-hati dalam mengeneralisasi.

#### 5.4. Saran

Menindaklanjuti keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan beberapa saran berikut ini untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut penelitian ini:

- 1) Untuk pengumpulan data, penelitian selanjutnya perlu memperhatikan spesifikasi dan kualitas instrumen pengumpulan data yang lebih mengarah pada konteks organisasi layanan pendidikan.
- 2) Terkait dengan sampel, penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan perluasan cakupan penelitian, yakni dengan menggunakan seluruh perguruan tinggi yang ada di Indonesia, baik yang berasosiasi agama maupun tidak.
- 3) Penelitian selanjutnya juga dapat kembali menggunakan metode campuran sebagai metodologi penelitian dengan perbaikan terkait dengan *response rate* yang rendah pada organisasi sektor publik.

#### Daftar Pustaka

- Akbar, Rusdi, Pilcher Robyn and Perrin Brian. 2015. "Implementing Performance Measurement Systems: Indonesian Local Government Under Pressure." *Qualitative Research in Accounting and Management* vol 12, Iss 1 pp: 3-33.
- Aucoin, P., & Heintzman, R. 2000. "The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform". *International Review of Administration Science*, 66, 45-55.
- Cavalluzzo, Ken S., Christopher D. Ittner. 2004. "Implementing performance measurement innovations: Evidence from government." *Accounting, Organizations and Society*, 29, no. 3-4: 243-267.
- Creswell, John W., dan Vicki L. P. Clark. 2012. *Design and Conducting Mixed Methods Research* (2nd Ed). United States of America: Sage Publications.
- DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48, no. 2: 147-160.
- Dubnick, M. J., & Yang, K. 2011. The Pursuit of Accountability. In D. C. Menzel & H. L. White (Eds.), *The state of public administration: issues, challenges, and opportunities* (pp. 171-186). New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M., 2013. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp. 139-151.
- Hersey, P., Blanchard, K., and Johnson, D. 1996. *Management Of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. California: Prentice Hall International, Inc.
- Kravchuk, R.S. dan R.W. Schack, 1996, "Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993", *Public Administration Review*, Vol.56 No.4, pp. 348-358.
- Legino, S, 2006. "Public Sector Leadership Perspectives on the Lateral Capability of Public Sector Organizations," Disertasi dipublikasikan. *School of Business and Technology. Webster University*.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Meyer, John W., Brian Rowan. 1977. "Institutional organizations: Formal structure as myths and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83, no. 2: 340-363.



- Oshagbemi T. 2000. Correlates of Pay of Satisfaction in Higher Education. *The International Journal of Educational Management*. P 31-39.
- Pondeville, Sophie., Swaen, Valérie., and Rongé YvesDe. 2013. "Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors." *Management Accounting Research* 24: 317-332.
- Spencer, Lyle M. And Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Spekle, Roland F. dan Frank H.M. Verbeeten. 2014. "The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance." *Management Accounting Research*, 25: 131-146.