

**Kode>Nama Rumpun Ilmu : 562/Akuntansi**

**LAPORAN PENELITIAN DISERTASI DOKTOR**



**PENGARUH *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* DAN  
STRATEGI TERHADAP KINERJA PERGURUAN  
TINGGI**

Oleh:

**NAMA : ALI MUKTIYANTO**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
2014**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN DISERTASI DOKTOR**

**Judul Penelitian** : PENGARUH *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* DAN STRATEGI TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI

**Judul Disertasi** : PENGARUH KESELARASAN *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI

**Kode>Nama Rumpun Ilmu** : 562 / Akuntansi

**Peneliti**

a. Nama Lengkap : Ali Muktiyanto , S.E., M.Si.  
b. NIDN : 0024087203  
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala  
d. Program Studi : Akuntansi  
e. Nomor HP : 081284916893/08156038674  
f. Alamat surel (e-mail) : [ali@ut.ac.id](mailto:ali@ut.ac.id), [alimy\\_ze72@yahoo.com](mailto:alimy_ze72@yahoo.com)  
g. NIM : 1006783825  
h. Semester ke : 4  
PT Penyelenggara : Universitas Indonesia  
Program Doktor : Pascasarjana Ilmu Akuntansi  
Nama Promotor : Hilda Rossieta, Ph.D  
NIDN Promotor : 0021115907  
Biaya yang diusulkan : Rp45,440,000

Tangerang Selatan, 15 Desember 2014



Peneliti

Ali Muktiyanto  
NIP. 197208242000121001



Menyetujui,  
Ketua LPPM-UT

Ir. Kristanti Ambar Puspitasari M.Ed, Ph. D  
NIP. 19610212 198603 2 001

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	ii
<b>DAFTAR ISI</b>	iii
<b>ABSTRAK</b>	1
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>2</b>
1.1. Latar Belakang	2
1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.4.1. Bagi Ilmu Pengetahuan	5
1.4.2. Bagi Praktisi	5
1.4.3. Bagi Pemerintah	5
<b>BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	<b>6</b>
2.1. Teori Kontinjensi	6
2.2. <i>Good University Governance</i>	7
2.3. Strategi Perguruan Tinggi	8
2.4. Kinerja Perguruan Tinggi	9
2.5. Analisis Kritis	9
2.6. Kerangka Teoritis	10
2.7. Pengembangan Hipotesis Penelitian	11
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	<b>15</b>
3.1. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel	15
3.2. Model Penelitian	15
3.2.1. Model Hipotesis	15
3.2.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	15
3.2.3. Metode Analisis Data	28
3.2.4. Metode Analisis	30
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>32</b>
4.1. Hasil	32
4.2. Pembahasan	33
<b>BAB 5 SIMPULAN</b>	<b>39</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>40</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>44</b>

## **Abstract**

*Good University Governance (GUG) becomes an important element that universities are able to anticipate, design, implement, monitor, and assess the effectiveness and efficiency of policies (Henard and Mitterle, 2010). In addition, the presence of GUG expected performance can be increased (Muhi, 2010). This study seeks to prove alignment between GUG and performance directly and indirectly through mediating variable: choice strategy. In the context of higher education in Indonesia, through the testing of structural equation models, proved the presence of alignment GUG models on the performance of higher education as evidenced by  $R^2 = 0.72$  and the total estimated value of GUG on the performance of 85.10%. Through the choice of strategy is evident that the fit as mediation in the form of marginal partial mediation model (Venkatraman, 1989). Mediating role of marginal gave a strong signal that the universities in Indonesia have not been optimizing the role of the choice of strategy to improve performance. In contrast, the role of universities still rely on the implementation of the principles of the GUG; Fairness, Responsibility, Governance Structure, Accountability, Transparency, Autonomy, Credibility, Ethics, Mission and Vision; to produce superior performance.*

**Keyword:** *Good Univerity Governance, fit, mediation, performance*

## **Abstrak**

*Good University Governance (GUG) menjadi satu elemen penting agar perguruan tinggi mampu mengantisipasi, mendesain, mengimplementasikan, memantau, dan menilai efektivitas dan efisiensi kebijakan (Henard dan Mitterle, 2010). Selain itu, dengan adanya GUG diharapkan kinerja perguruan tinggi dapat lebih meningkat (Muhi, 2010). Penelitian ini berusaha membuktikan keselarasan GUG terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi pilihan strategi.*

*Pada konteks perguruan tinggi di Indonesia, melalui pengujian *structural equation model*, terbukti adanya model keselarasan GUG terhadap kinerja perguruan tinggi yang dibuktikan oleh  $R^2=0.72$  dan total nilai estimasi GUG terhadap Kinerja sebesar 85.10%. Melalui pilihan strategi terbukti adanya fit sebagai mediasi dalam bentuk model mediasi parsial yang marginal (Venkatraman, 1989). Peran mediasi yang marginal memberi sinyal yang kuat bahwa perguruan tinggi di Indonesia belum mengoptimalkan peran pilihan strategi dalam meningkatkan kinerja. Sebaliknya, perguruan tinggi masih mengandalkan peran implementasi prinsip-prinsip GUG yaitu *Fairness*, *Responsibilitas*, *Struktur Governance*, *Akuntabilitas*, *Transparansi*, *Otonomi*, *Kredibilitas*, *Etika*, dan *Visi Misi* untuk menghasilkan kinerja yang superior.*

**Kata Kunci:** *Good Univerity Governance, fit, mediasi, kinerja*

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Satu elemen penting yang menjadi fokus reformasi pendidikan tinggi di dunia adalah *university governance*, yang praktik baiknya (*best practices*) sering disebut dengan *good university governance* (GUG). Pertemuan *International Association of University Governing Bodies* tahun 2008 menegaskan perlunya institusi secara berkelanjutan meningkatkan tata-pemerintahan (*governance*)-nya dan menyelaraskan model tata-pemerintahan dalam menghadapi tantangan pendidikan tinggi.

Pada dekade terakhir ini perguruan tinggi (PT) menghadapi perubahan yang dramatis antara lain perkembangan modus sistem pendidikan yang lebih fleksibel seperti *e-learning* dan sistem belajar jarak jauh, bertumbuhnya internasionalisasi PT, profil mahasiswa yang lebih heterogen menurut latar belakang sosial ekonomi, etnis, dan pendidikan sebelumnya, serta peningkatan partisipasi perempuan. Selain itu tekanan untuk mendiversifikasi pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada pendanaan publik terus meningkat. Beranjak dari hal tersebut, tata-pemerintahan PT menjadi satu elemen vital agar PT mampu mengantisipasi, mendesain, mengimplementasikan, memantau, dan menilai efektivitas dan efisiensi kebijakan (Henard dan Mitterle, 2010). Selain itu dengan adanya GUG diharapkan kinerja PT dapat lebih meningkat.

Pengkajian GUG dalam meningkatkan kinerja PT di Indonesia masih relatif sedikit dan belum mendalam. Survei implementasi GUG di Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI Telkom) pada tahun 2011 hanya sampai pada gambaran umum implementasi GUG dengan hasil penilaian cukup baik. Muhi (2010) dalam disertasinya secara implisit merekomendasikan adanya model GUG bagi tiap PT sebagai tindak lanjut temuannya tentang pengaruh dimensi GUG terhadap kinerja akademik.

Langkanya kajian yang menghubungkan GUG dengan kinerja pada PT boleh jadi karena belum selaras (*fit*) dimensi ataupun model GUG itu sendiri pada satu sisi dan landasan teori-praktik GUG pada sisi lain, serta keselarasan dengan dimensi lain seperti strategi bersaing perguruan tinggi. Hussin dan Asimirin (2010) mengemukakan bahwa kajian tata-pemerintahan harus

mempertimbangkan konteks tempat PT berada baik konteks internal-eksternal dan nasional-internasional, prinsip-prinsip, nilai dasar, dan keyakinan adiluhung.

Darmawati et al (2004) membuktikan adanya hubungan antara *corporate governance* dengan kinerja, namun hasil sebaliknya dikemukakan Leni dan Rasyd (2010). Muhi (2010) dalam kajian implementasi nilai-nilai *good governance* di PT membuktikan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berpengaruh terhadap mutu layanan akademik sebagai ukuran kinerja utama PT, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya akademik dan prakarsa. Namun demikian, kajian tersebut belum mampu menjelaskan hubungan kontinjensi GUG dengan konteks internal, aspek manajerial, dan strategi untuk menciptakan kinerja dalam satu sistem. OECD secara implisit mengemukakan perlunya mengaitkan GUG dengan visi pencapaian tujuan dan strategi bertumbuh dan bersaing PT (Henard dan Mitterle, 2010).

Teori kontinjensi menyiratkan bahwa cara terbaik untuk mengelola organisasi, memimpin, atau membuat keputusan, adalah kemampuan menyelaraskan situasi internal dan eksternal (konteks) yang saling tergantung (kontinjen) untuk mencari strategi yang paling tepat atau selaras (fit) dalam rangka mencapai tujuan. Fit antara strategi dan konteks (lingkungan eksternal dan karakteristik organisasi) memiliki implikasi positif terhadap kinerja (Venkatraman dan Prescott, 1990). Sangat disadari bahwa konteks yang berbeda dalam organisasi perguruan tinggi membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam penerapan konsep fit. Drazin dan Van de Ven (1985) mengemukakan bahwa pendekatan sistem merupakan pandangan yang utuh dalam aplikasi konsep fit. Chenhall dan Langfield-Smith (1998) melalui pendekatan sistem membuktikan hubungan prioritas strategi, teknik manajemen, dan akuntansi manajemen dengan kinerja dalam konsep fit.

Beranjak dari paparan di atas, sebagai bagian dari penulisan disertasi secara keseluruhan, penelitian ini berusaha membuktikan hubungan GUG terhadap kinerja dalam sistem kontinjensi dengan pendekatan yang berbeda dari riset sebelumnya. Pertama, setting penelitian pada PT sebagai salah satu bentuk organisasi sektor publik berimplikasi pada penyesuaian konstruk ataupun variabel-variabel terkait. Kedua, penempatan strategi sebagai mediasi pengaruh

GUG terhadap kinerja dalam satu kesatuan sistem fit. Ketiga, penempatan GUG sebagai konteks internal yang mempengaruhi strategi dan kinerja. Hal tersebut berimplikasi pada perubahan metode analisis menjadi analisis model struktural. Keempat, penelitian ini mengambil jantung dari proposal disertasi yaitu variabel GUG, Strategi, dan Kinerja. Akhirnya secara keseluruhan dalam pendekatan sistem fit diharapkan dapat dibuktikan hubungan GUG dengan kinerja yang dimediasi oleh strategi.

Dimensi GUG disarikan dari (Henard dan Mitterle, 2010), Muhi (2010), dan University Scorecard AWI/MCI Program (2010). Prioritas strategi mengarah pada empat pilihan tipologi strategi dari Miles and Snow (1978) yang terakhir diadopsi oleh Saur (2008) yaitu *prospectors*, *analyzers*, *defenders*, dan *reactors*. Sementara kinerja PT terdiri atas kinerja layanan akademik, mahasiswa, riset, kinerja staf, dan keuangan.

## **1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Tantangan utama dalam kajian GUG adalah belum adanya model tata pemerintahan yang fit untuk semua kondisi dan jenis perguruan tinggi, belum komprehensifnya kajian kontinjensi GUG dengan kinerja PT, dan tidak dapat dipisahkannya GUG dengan konteksnya. Oleh karena itu beranjak dari tantangan tersebut dan dari latar belakang yang telah dikemukakan, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Bagaimanakah pengaruh GUG terhadap Strategi, dan Kinerja
- 2) Bagaimanakah pengaruh GUG terhadap kinerja melalui strategi
- 3) Bagaimana pengaruh simultan GUG dan strategi terhadap kinerja.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai arah dan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk.

- 1) Menyelidiki dan menganalisis pengaruh GUG terhadap Strategi dan Kinerja
- 2) Menyelidiki dan menganalisis pengaruh GUG terhadap kinerja melalui strategi
- 3) Menyelidiki dan menganalisis pengaruh simultan GUG, akuntansi manajemen, dan strategi terhadap kinerja.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Bagi Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktisi, dan pemerintah. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa penambahan bangunan pengetahuan tentang teori kontinjensi, khususnya melalui pengujian secara empiris kontinjensi konteks internal organisasi, strategi, dan kinerja. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang menguji hubungan GUG dan strategi dengan kinerja secara parsial, penelitian ini mengujinya dalam satu model sistem kontinjensi. Jadi kontribusi bagi ilmu pengetahuan terutama adalah pada penguatan model kontinjensi konteks internal dengan kinerja. Selanjutnya adalah implementasi model kontinjensi pada perguruan tinggi dan pengembangan model GUG yang generik.

### **1.4.2. Bagi Praktisi**

Bagi praktisi pendidikan tinggi diharapkan dapat memberikan wawasan yang positif dalam menentukan strategi, menerapkan prinsip-prinsip GUG dan mengelola perguruan tinggi. Diharapkan pula dapat memberikan penekanan betapa pentingnya pilihan strategi terhadap pencapaian kinerja perguruan tinggi yang berkelanjutan.

### **1.4.3. Bagi Pemerintah**

Bagi pemerintah diharapkan dapat mendorong penyusunan dan penguatan praktik GUG di perguruan tinggi baik melalui regulasi maupun kebijakan-kebijakan GUG. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan model kontinjensi GUG di perguruan tinggi yang dapat menjadi alternatif landasan pengambilan kebijakan strategis pendidikan tinggi di Indonesia.



## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1. Teori Kontinjensi**

Salah satu teori yang mampu menjelaskan hubungan antara organisasi dan konteksnya adalah teori kontinjensi. Pilihan organisasi dan tindakannya dibatasi oleh berbagai tekanan dan tuntutan lingkungan yang harus direspon dengan tepat agar mampu bertahan. Boezerooj (2006) menyatakan bahwa cara terbaik untuk mengelola organisasi tergantung kepada sifat lingkungan yang terkait dengan organisasi. Hal tersebut terkait dengan adopsi berbagai variabel seperti struktur, strategi atau kebijakan yang fit (cocok) dengan kontinjensinya. Kecocokan inilah yang dibutuhkan agar organisasi dapat berjalan secara efektif (Donaldson, 2001).

Perspektif teori kontinjensi ini terus menjadi dasar dari penelitian empiris oleh Oliver (1991), dan Maassen dan Gornitzka (1999) dan Fisser (2001). Kajian yang fokus pada kesesuaian antara kontinjensi lingkungan dan strategi telah dijelaskan oleh Hofer (1975), Miller dan Friesen (1978 dan 1983), Mintzberg (1983), Mintzberg et. al (1998), Miller (1988, 1992), Boisot (1995), Peterson (1997), dan Boezerooj (2006). Drazin dan Van de Ven (1985) menegaskan bahwa fit dan definisi fit yang diadopsi sangat penting dalam perkembangan teori kontinjensi. Fit bisa dilihat sebagai kesesuaian antara 2 atau lebih faktor yang bisa berdampak pada variabel yang diteliti, misalnya kinerja.

Dalam teori kontinjensi, struktur atau *governance*, strategi, sistem akuntansi manajemen, dan kinerja terkait satu dengan lainnya (Porter, 1985; Martin et. al, 2005). Fit antara *governance* dan karakteristik internal organisasi terhadap strategi akan mampu meningkatkan kinerja. Selanjutnya kontinjensi atas semua variabel yang saling terkait tersebut harus dinyatakan secara eksplisit dan dapat diuji (Drazin dan Van de Ven, 1985). Ketika hendak menguji model atas hubungan yang simultan tersebut, tidak cukup menguji keterkaitan secara individual atau parsial, namun harus dilakukan pengujian dalam satu sistem kontinjensi agar dapat menghasilkan kesimpulan yang komprehensif (Venkatraman dan Prescott, 1990).

## 2.2. *Good University Governance*

GUG dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep “*good governance*” dalam sistem dan proses *governance* pada PT, melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Sistem tata kelola yang sehat sangat penting agar PT mampu beroperasi secara efektif dan mempertanggungjawabkannya melalui transparansi dan akuntabilitas kepada yang dilayani. Atas peran strategis dalam masyarakat, ekonomi nasional dan pengembangan sosial, serta kepercayaan publik yang tinggi, maka GUG sangatlah penting. PT menuntut adanya peran dan berbagai pengaturan pendidikan akademi, sarjana, pascasarjana dan profesi, riset dan pelayanan publik, diantaranya melalui elaborasi struktur kewenangan, adanya berbagai tuntutan pemangku kepentingan baik secara implisit maupun eksplisit. PT juga berposisi sebagai multi produk dan penyedia berbagai layanan, serta sekaligus mengandung unsur-unsur yang kompleks. GUG tidak bersifat tunggal pada administratif belaka, namun juga pada responsibilitas dan upaya bersama yang melibatkan partisipasi semua konstituen kampus sebagaimana mestinya.

Dengan demikian PT tidak akan mampu mencapai tujuan menjadi unggulan pada seluruh visi dan misinya tanpa menerapkan prinsip dasar GUG yang didasarkan pada pilar kebebasan akademik dan otonomi. AWI/MCI Program (2010) mengemukakan dimensi dan indikator GUG sebagai berikut (1) Konteks, misi dan goal, (2) Struktur *governance*, (3) Manajemen, (4) Otonomi, (5) Akuntabilitas, dan (6) Partisipasi. Dimensi tersebut mencoba membangun keselarasan lingkungan internal dan eksternal dan pengelolaan PT yang menuju kinerja yang optimal.

Penelitian ini mencoba menyusun satu kerangka GUG yang mengaitkan prinsip-prinsip *governance* yang ada dengan konteks (struktur internal) perguruan tinggi. *Pertama*, Struktur organisasi internal yang tidak dapat diabaikan dalam GUG adalah perencanaan strategis yang tepat beranjak dari formulasi visi, misi dan tujuan perguruan tinggi yang dilandasi oleh moral dan etika yang tinggi (AWI/MCI Program, 2010; Indrajit dan Djokopranoto, 2006). *Kedua*, *Guidlines* GUG di berbagai negara anggota OECD seperti Inggris Raya, Denmark, Kanada,

dan Australia menekankan betapa penting peranan struktur *governance* dan kredibilitasnya menjadi aktor utama implementasi prinsip-prinsip GUG (Henard dan Mitterle, 2010). *Ketiga*, prinsip-prinsip utama GUG yang menjadi intisari GUG adalah transparansi, akuntabilitas, responsiveness, fairness dan otonomi perguruan tinggi (World Bank, OECD, UNDP, AWI/MCI Program, 2010; Henard dan Mitterle, 2010; Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Diharapkan dengan mengaitkan prinsip-prinsip GUG bersama-sama konteksnya cakupan GUG menjadi lebih komprehensif dan melingkupi implementasi GUG.

### **2.3. Strategi Perguruan Tinggi**

Galbreath (2009) mendefinisikan strategi bisnis sebagai upaya untuk memahami beragam isu yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan pasar dengan menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pilihan strategi yang tepat akan menciptakan kinerja yang superior bagi organisasi. Pilihan strategi ini menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Porter, 1985). Porter (1985) menyatakan bahwa organisasi harus memiliki strategi kompetitif yang jelas dengan tujuan untuk bersaing secara efektif dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi bersaing merupakan pencarian posisi persaingan yang paling diharapkan oleh perusahaan terjadi di dalam industri (Porter, 1985). Selain katagori yang dikemukakan Porter (1985), katagori lainnya didasarkan pada tingkat agresivitas terhadap pasar. Strategi agresivitas tergantung pada pemasarannya, penanganan risiko, leverage keuangan, inovasi produk, dan kecepatan pengambilan keputusan dibandingkan yang lainnya. Tipologi agresivitas diklasifikasikan dalam empat katagori yaitu *prospectors*, *defenders*, *analyzers*, dan *reactors*, yang dikenal sebagai tipologi strategi Miles dan Snow.

Tipologi organisasi menurut Miles dan Snow (1978) ini secara umum konsisten dengan pendekatan Porter (1985). *Prospectors* adalah jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan inovasi dan kreativitas untuk menciptakan produk baru. *Defender* selalu berusaha menciptakan strategi

stabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan. *Analyzers* adalah kelompok perusahaan yang menggunakan kombinasi *prospectors* dengan *defenders*. *Reactors* selalu fokus pada efisiensi tanpa mempertimbangkan perubahan lingkungan yang terjadi. Menurut Smith, et al. (1989), tipologi strategi dari Miles dan Snow (1978) tersebut dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi, misalnya persaingan, perilaku konsumen, situasi dan respon pasar, teknologi, struktur organisasi dan karakteristik manajerial lainnya. Sementara orientasi teori strategi pada tipologi Porter (1985) hanya menggambarkan perilaku persaingan pasar secara umum.

#### **2.4. Kinerja Perguruan Tinggi**

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Ilgen dan Schneider dalam Williams (2002) menyatakan kinerja adalah apa yang orang atau sistem lakukan. Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et. al (Williams, 2002), kinerja terdiri dari pihak dengan perilakunya dalam suasana pencapaian hasil. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen (Rivai et.al, 2011).

Dalam konteks GUG, Fielden (2008) mengemukakan ukuran kinerja pada 4 (empat) dimensi yaitu mahasiswa, riset, staf/SDM, dan keuangan/efisiensi. Sementara itu dari BAN PT (2010) terdapat satu pengukuran yang menarik untuk dipertimbangkan dan sangat relevan sebagai pengukuran kinerja PT yaitu layanan kepada mahasiswa. Kinerja tersebut memberikan peringkat atas jenis pelayanan kepada mahasiswa dan pemanfaatannya.

#### **2.5. Analisis Kritis**

Tiap-tiap negara berpacu menyusun pedoman GUG dan secara sungguh-sungguh menerapkannya. Hanya saja masih langka satu kajian yang mengukur

kefektivitasannya, khususnya jika dilihat dari penerapan prinsip-prinsip GUG serta mengaitkannya dengan kinerja PT. Kajian tentang GUG juga belum menempatkan GUG sebagai satu sistem kontinjensi dalam konteks karakteristik organisasi dan strategi dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu beranjak dari analisis di atas dan penelitian sebelumnya khususnya yang terangkum pada Lampiran 6, penelitian ini berusaha mengisi sebagian kesenjangan-kesenjangan yang ditinggalkan penelitian sebelumnya yaitu.

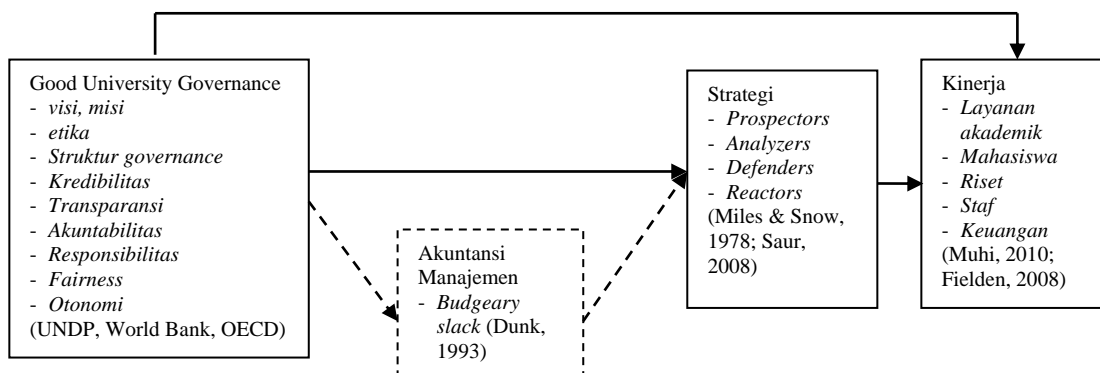
- 1) Pengujian GUG hendaknya dalam kerangka konteks dan variabel-variabel organisasi berbasis kontinjensi.
- 2) Menempatkan variabel strategi sebagai mediasi antara *corporate governance* dengan kinerja merupakan salah satu alternatif mengatasi kontradiksi hasil kajian *corporate governance* dengan kinerja (Darmawati et al, 2004; Leni dan Rasyd, 2010) sekaligus melanjutkan hasil kajian Chang et al (2010), Martinez-Campillo dan Fernandez-Gago (2010) yang memasukkan orientasi strategi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja.
- 3) Kajian ini mendukung dan menyempurnakan kajian komprehensif dan beranjak dari kerangka teori kontinjensi mengaitkan karakteristik organisasi, strategi, fit dan kinerja yang dilakukan oleh Venkatraman dan Prescott (1990), Mezner dan Johnson (2005), Drazin dan Van de Ven (1985), dan Ayse dan Berk (2010).
- 4) Penelitian ini diharapkan juga mampu menegaskan kedalaman implementasi tipologi strategi Miles dan Snow (Smith, et al, 1989) dibandingkan strategi Porter.
- 5) Pemilihan beberapa alternatif pengukuran kinerja PT diharapkan dapat memotret alternatif pengukuran kinerja yang paling superior untuk PT.

Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan GUG dan strategi dengan kinerja secara secara simultan dengan pendekatan sistem dalam kerangka kontinjensi.

## **2.6. Kerangka Teoritis**

Berdasarkan tinjauan literatur dan kajian kritis, dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh GUG baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pilihan strategi PT. Dimensi GUG meliputi visi, misi; etika; struktur

governance; kredibilitas; transparansi; akuntabilitas; responsibilitas; fairness; dan otonomi (UNDP, World Bank, OECD, Hussin dan Asimirin, 2010; Kim, 2008; Henard dan Mitterle, 2010; Tierney, 2006; dan Allan dan Rieu-Clarke, 2010; Medueke, 2008; Beth dan Yarbrough, 1999; David dan Philip, 2005). Strategi dicerminkan oleh pilihan strategi *prospectors*, *analyzers*, *defenders*, dan *reactors* (Miles dan Snow, 1978; Smith et.al, 1989; Saur, 2008). Sementara itu kinerja direfleksikan oleh layanan akademik, mahasiswa, riset, staf dan keuangan (BAN PT, 2010, Muhi, 2010; Fielden, 2008). Beranjak dari pemikiran tersebut dapat dibangun satu kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut.



---- untuk disertasi

**Gambar 2.1.**

**Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh GUG dan Strategi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi**

Gambar 2.1. menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi langsung oleh GUG dan strategi. Secara tidak langsung kinerja dipengaruhi GUG melalui strategi. Adapun strategi secara langsung dipengaruhi GUG.

Dengan demikian GUG merupakan variabel yang bertindak sebagai variabel eksogen sementara Strategi dan Kinerja merupakan variabel endogen. Variabel kinerja merupakan variabel endogen yang dipengaruhi sementara strategi merupakan variabel endogen yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi

**2.7. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

**Pengaruh GUG terhadap Pilihan Strategi**

Boezerooj (2006) menunjukkan bahwa GUG berpengaruh terhadap strategi. Demikian pula Venkatraman dan Prescott (1990) dan Juliana (2011) membuktikan hubungan *governance* dengan pilihan strategi. Ketiga penelitian

tersebut menegaskan bahwa pengkajian *governance* dengan strategi harus dalam kerangka *fit* dan kontinjensi. Smith, *et al.* (1989) menegaskan adanya peran *governance* terhadap pilihan strategi dalam tipologi strategi Miles dan Snow (1978) yaitu *prospectors*, *defenders*, *analyzers*, dan *reactors*. Menurut Smith, *et al.* (1989) tipologi strategi dari Miles dan Snow (1978) tersebut dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi, misalnya persaingan, perilaku konsumen, situasi dan respon pasar, teknologi, struktur organisasi dan karakteristik manajerial lainnya. Beranjak dari kajian dan pemikiran tersebut, dalam kerangka kontinjensi dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut.

### ***H1: GUG berpengaruh terhadap pilihan strategi***

#### **Pengaruh GUG terhadap Kinerja**

Menegaskan temuan Beth dan Yarbrough (1999), Darmawati *et al.* (2004) membuktikan adanya hubungan antara *corporate governance* dengan kinerja yang didukung oleh kajian Kyriakopoulos *et al.* (2004), Chang *et al.* (2010), Martinez-Campillo dan Fernandez-Gago (2010), sedangkan Leni dan Rasyd (2010) membuktikan sebaliknya. Pada setting perguruan tinggi, Muhi (2010) membuktikan bahwa GUG berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal tersebut sesuai saran OECD yang mengaitkan GUG dengan visi pencapaian goal dan strategi bertumbuh dan bersaing perguruan tinggi. Fielden (2008) menegaskan bahwa pengaruh GUG terhadap kinerja dapat dilihat dari kinerja PT dalam empat dimensi yaitu mahasiswa, riset, staf/SDM, dan keuangan/efisiensi. Indikator tersebut dapat digunakan untuk level nasional maupun pada level institusi perguruan tinggi.

Dalam teori kontinjensi, struktur atau *governance*, strategi, dan kinerja terkait satu dengan lainnya (Porter, 1985; Martin *et al.*, 2005). Kajian yang lebih komprehensif menghubungkan *governance* dengan kinerja dalam konteks *fit* dilakukan oleh Mezner dan Johnson (2005), yang justru menunjukkan tidak ada hubungan yang jelas antara struktur *governance* dengan kinerja. Sementara itu Ayse dan Berk (2010) malah menempatkan konteks sebagai mediasi strategi dan kinerja. Beragamnya hasil kajian dan pola *fit* tersebut mendorong untuk dilakukan pengkajian kembali kerangka kontinjensi yang menghubungkan GUG dengan

kinerja. Beranjak dari pemikiran tersebut, dalam kerangka kontinjensi, dapat ditulis hipotesis sebagai berikut.

## ***H2: GUG berpengaruh terhadap Kinerja***

### **Pengaruh Strategi terhadap Kinerja**

Pilihan strategi yang tepat akan menciptakan kinerja yang superior bagi organisasi. Pilihan strategi ini menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keunggulan kompetitif (Porter, 1980). Para peneliti telah menguji reliabilitas dan validitas tipologi Miles dan Snow. Seperti Shortell dan Zajac (1990) menunjukkan bahwa tipologi Miles dan Snow merupakan orientasi strategi dan umumnya prediksinya akurat.

Chenhall dan Smith (1998) membuktikan bahwa pilihan strategi yang berbeda menghasilkan kinerja yang berbeda. Hasil tersebut didukung oleh Meznar dan Johnson (2005) yang membuktikan bahwa dalam konteks *fit* strategi berpengaruh terhadap kinerja. Widener (2005) dengan menggunakan moderasi lingkungan juga membuktikan strategi berhubungan dengan kinerja. Kyriakopoulos *et al.* (2004), dan Kucukancabas dan Akyol (2009) menegaskan bahwa orientasi strategi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja. Beranjak dari temuan-temuan sebelumnya maka dalam kerangka kontinjensi dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

## ***H3: Strategi berpengaruh terhadap Kinerja***

### ***Fit GUG, Strategi dan Kinerja***

Porter (1985) menyatakan bahwa agar mampu bersaing, organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif melalui strategi differensiasi produk atau *low cost* atau bahkan variasi strategi diantara keduanya (Shank, 1989; Belohlav, 1993). Sementara itu Miles and Snow (1978) mengemukakan empat tipologi strategi yaitu *prospectors*, *analyzers*, *defenders*, and *reactors*. Chenhall dan Smith (1998) menggunakan pendekatan sistem melalui teknik manajemen dan praktik akuntansi manajemen untuk melihat kecenderungan penerapan satu strategi ataupun variasi berbagai strategi. Pendekatan sistem ini merupakan salah satu dari tiga pendekatan utama dalam kerangka kontinjensi (seleksi, interaksi, dan sistem) yang oleh Van de Ven dan Drazin (1985) dianggap merupakan pandangan yang utuh dalam aplikasi konsep *fit*. Kyriakopoulos *et al.* (2004), dan Kucukancabas



dan Akyol (2009) memasukkan manajemen dan orientasi strategi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja. Perkembangan pendekatan sistem terakhir memandang bahwa pemahaman atas hubungan konteks, struktur dan kinerja suatu organisasi dapat memberikan manfaat hanya jika dilakukan secara simultan atas berbagai kontinjensi, alternatif struktur, dan kriteria kinerja secara holistik (Van de Ven dan Drazin, 1985). Dengan kata lain bahwa kinerja yang diharapkan sesungguhnya merupakan hasil dari berbagai keselarasan konteks dan strategi yang tepat.

Pada perguruan tinggi hal tersebut semakin menarik mengingat karakteristik yang berbeda terutama dalam hal tujuan kemampulabaan. Seperti diketahui, umumnya organisasi perguruan tinggi, tujuan utamanya adalah kualitas layanan akademik yang prima, bukan profit, baru kemudian efisiensi dan ekonomis. Secara keseluruhan, penilaian kinerja perguruan tinggi lebih kepada kemampuan menerapkan tatakelola yang baik untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Pada sisi lain, organisasi perguruan tinggi juga tidak dapat terlepas dari konteksnya. Perguruan tinggi harus mampu menentukan pilihan-pilihan strategi yang tepat untuk merealisasikan kinerja akademik dan non akademik tersebut.

Urgensi GUG lahir dari konteks lingkungan (internal dan eksternal), *governance*, dan manajerial untuk menghasilkan posisi strategi kompetitif yang tepat guna mencapai kinerja yang dicita-citakan. Secara mendasar jika keselarasan GUG, baik dari segi prinsip-prinsip, struktur *governance*, dan nilai, dengan posisi strategi kompetitif perguruan tinggi tepat, maka akan berdampak terhadap kinerja perguruan tinggi.

Dengan demikian, dalam kerangka kontinjensi, dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut:

***H4 : GUG berpengaruh terhadap kinerja melalui Strategi***

***H5 : Secara simultan GUG dan strategi berpengaruh terhadap kinerja.***

***H6 : Terjadi fit antara GUG dan strategi dengan kinerja.***

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori. Metode pengumpulan data melalui survei atas objek yang menjadi sampel penelitian. Populasi penelitian adalah 3.164 Perguruan Tinggi dengan 507 Program Studi (Prodi) S1 Akuntansi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk Prodi S1 Akuntansi dengan  $N = 507$  adalah 205 Prodi S1 Akuntansi (mengikuti Rumus Slovin) atau antara 205 dan 213 Prodi S1 Akuntansi (mengikuti Tabel Krecjie). Terdapat 231 eksemplar kuesioner yang dapat diolah dari 242 eksemplar kuesioner yang kembali (Tabel 3.1). Dengan demikian berdasarkan Rumus Slovin dan Tabel Krecjie sampel minimal terpenuhi yaitu 231, lebih besar dari yang dipersyaratkan pada taraf signifikansi 5%.

Tabel 3.1. Penarikan Sampel Akhir

Kriteria	Jumlah
Populasi Perguruan Tinggi	3164
Perguruan Tinggi yang memiliki Program Studi S1 Akuntansi	507
Kuesioner yang tidak kembali	265
Kuesioner kembali	242
Kuesioner kembali yang tidak dapat diolah	11
Sampel Akhir	231

### 3.2. Model Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian-penelitian yang dikemukakan sebelumnya, dapat dibangun satu model hipotesis kontinjensi *good university governance* terhadap kinerja. Identifikasi dan spesifikasi model lebih rinci dikemukakan pada bagian berikut.

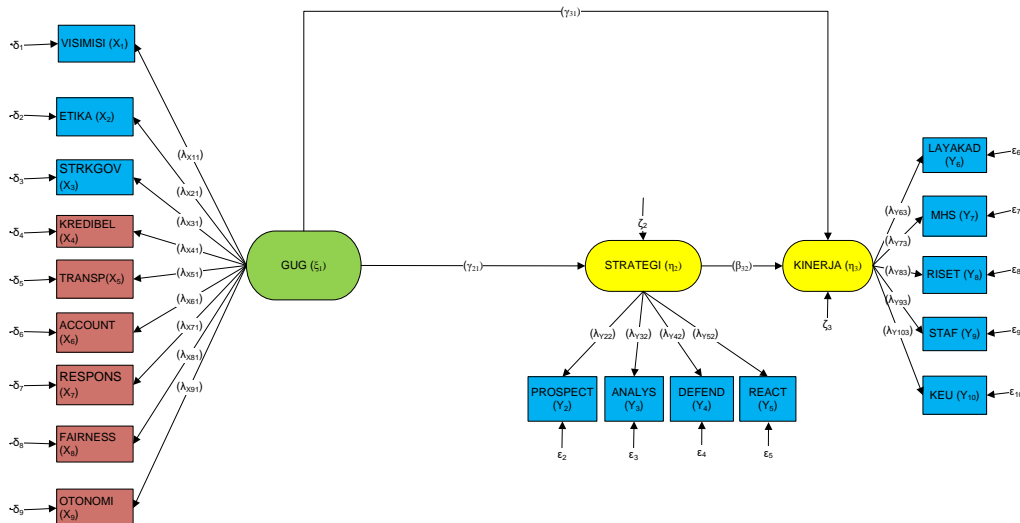
#### 3.2.1. Model Hipotesis

Model hipotesis disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 3.1. yang menghubungkan variabel laten GUG, STRATEGI, dan KINERJA. Gambar tersebut menunjukkan adanya hubungan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh langsung GUG terhadap STRATEGI
- 2) Pengaruh langsung GUG terhadap KINERJA
- 3) Pengaruh langsung STRATEGI terhadap KINERJA
- 4) Pengaruh tidak langsung GUG terhadap KINERJA, melalui STRATEGI

5) Pengaruh simultan GUG dan STRATEGI terhadap KINERJA.

Variabel-variabel laten tersebut direfleksikan oleh 18 indikator. KINERJA direfleksikan LAYAKAD, MHS, Riset, STAF, dan KEU. STRATEGI direfleksikan oleh pilihan PROSPECT, ANALYS, DEFEND, dan REACT. Sementara itu variabel GUG direfleksikan oleh VISIMISI, ETIKA, STRKGOV, KREDIBEL, TRANSP, ACCOUNT, RESPONS, FAIRNESS, dan OTONOMI.



Gambar 3.1. Diagram Lintasan Model Kontinjensi GUG dengan Kinerja

3.2.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini adalah variabel laten dan variabel teramati. Variabel-variabel laten meliputi variabel laten eksogen : GUG, dan variabel laten endogen : STRATEGI dan KINERJA. Variabel teramati meliputi VISIMISI, ETIKA, STRKGOV, KREDIBEL, TRANSP, ACCOUNT, RESPONS, FAIRNESS, OTONOMI, PROSPECT, ANALYS, DEFEND, REACT, LAYAKAD, MHS, Riset, STAF, dan KEU. Secara lengkap definisi operasional variabel laten disajikan pada bagian berikut.

GUG adalah variabel laten eksogen yang dikonstruksi oleh VISIMISI, ETIKA, STRKGOV, KREDIBEL, TRANSP, ACCOUNT, RESPONS, FAIRNESS, dan OTONOMI.

1) Visi, misi dan Tujuan yang efektif (VISIMISI)

Visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi merupakan cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh

personel organisasi, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi. Misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti bagi seluruh staf organisasi.

Tujuan adalah hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Selanjutnya dilakukan evaluasi normatif visi, misi, dan tujuan program studi tersebut dituangkan dalam pernyataan- pernyataan dalam skala likert 1-5.

## 2) Nilai, etika, moral akademik (ETIKA)

ETIKA merupakan keyakinan dasar, pandangan hidup yang digali dari filosofi dan nilai-nilai luhur yang dianut dan diterima secara umum oleh *stakeholders* (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Indikator ini dapat diukur dengan melihat ada tidaknya kode etik dosen dan akademik yang tertulis dan pengetahuan dosen dan civitas akademika atas ETIKA tersebut. Selain itu dilihat pula penegakan ETIKA tersebut. Dengan adanya kode etik tersebut setidaknya menunjukkan keinginan Program Studi untuk menjadikan etika sebagai acuan dalam bersikap dan bertindak. Konstruk ETIKA digali melalui pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

## 3) Struktur *Governance* (STRKGOV)

Disarikan dari AWI/MCI Program (2010) dan Indrajit dan Djokopranoto (2006) Struktur *Governance* merupakan struktur yang direfleksikan oleh hubungan antar *stakeholders* didalamnya. Indikator untuk mengukur konstruk struktur *governance* adalah sebagai berikut.

- a. badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan; diukur dengan melihat kompetensi tim penilaian angka kredit dan kepangkatan dalam memberikan pertimbangan kenaikan jabatan fungsional dosen. Selain itu juga diukur dengan kompetensi badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan dalam memutuskan kenaikan jabatan fungsional dan struktural.
- b. SK pengangkatan ketua program studi dengan tugas pokok dan fungsi yang jelas.

- c. laporan berkala program studi, diukur dengan melihat penjadwalan penerbitan Laporan Akademik dan NonAkademik Program Studi
- d. Tidak adanya afiliasi ketua program studi dengan pimpinan di atasnya, diukur dengan melihat hubungan/afiliasi saudara sedarah semenda antara ketua program studi dan pimpinan di atasnya maupun dibawahnya
- e. keterpisahan antara penyelenggara dan pemilik, diukur dengan melihat keterpisahan personel manajemen program studi dan pemilik perguruan tinggi. Selain itu dilihat pula tingkat intervensi pemilik terhadap manajemen program studi
- f. rapat berkala program studi dengan dekanat, dilihat dari penjadwalannya.  
Konstruk STRKGOV digali melalui pernyataan-pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

#### 4) Kredibilitas (KREDIBEL)

Disarikan dari AWI/MCI Program (2010), KREDIBEL merupakan kredibilitas ketua program studi khususnya dalam kompetensi akademik, integritas, kecerdasan, *leadership* dan kapasitas manajerial. Indikator untuk mengukur KREDIBEL adalah.

- a. Latar belakang pendidikan ketua program studi baik formal maupun profesi dan keanggotaan dalam asosiasi (IAI)
  - b. Pengalaman organisasi ketua program studi atau dalam ad hoc di luar program studi
  - c. Pencapaian target yang direncanakan oleh program studi selama ketua program studi menjabat
  - d. Kenaikan pangkat akademik ketua program studi sesuai jadwal
  - e. Pengalaman pengabdian masyarakat ketua program studi yang diakui
- Konstruk KREDIBEL digali melalui pernyataan-pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

#### 5) Transparansi (TRANSP)

TRANSP merupakan ketersediaan informasi yang akurat, relevan dan mudah dimengerti yang dapat diperoleh secara *low-cost* sehingga *stakeholders* dapat mengambil keputusan yang tepat. Pengambilan dan pengimplementasian keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan peraturan. Ia juga

berarti bahwa informasi tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh mereka yang akan dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Informasi yang tersedia haruslah dalam bentuk dan media yang mudah dimengerti. Dapat dilihat dari adanya sistem dan standar akuntansi untuk menjamin kualitas laporan keuangan dan pengungkapannya, pengembangan *management information system* (MIS) untuk menjamin pengukuran kinerja dan keefektifan proses pengambilan keputusan, pengembangan manajemen risiko PT untuk menjamin bahwa seluruh risiko signifikan telah diidentifikasi, dan diukur dan dikelola hingga batas toleransi. Dengan demikian indikator untuk mengukur variabel transparansi adalah.

- a. keberadaan Laporan keuangan dan Laporan akademik Program Studi
- b. ketepatan penerbitan Laporan keuangan dan Laporan akademik Program Studi
- c. adanya audit atas Laporan keuangan Program Studi atau institusi Perguruan Tinggi
- d. Aksesabilitas Laporan keuangan dan laporan akademik Program Studi
- e. Aksesabilitas Informasi tentang Program Studi melalui ICT
- f. Aksesabilitas Notulen rapat Program Studi

Konstruk TRANSP digali melalui pernyataan-pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

#### 6) Akuntabilitas (ACCOUNT)

Beranjak dari AWI/MCI Program (2010), ACCOUNT merupakan tuntutan agar manajemen memiliki kemampuan untuk merespon pertanyaan dari *stakeholders* atas berbagai *corporate action* yang mereka lakukan. ACCOUNT meliputi kejelasan definisi jalur akuntabilitas: staf akademik, staf manajerial, staf administrasi, badan *governance*; Proses untuk evaluasi penyelesaian goal institusi; Diseminasi informasi: goal institusi, prestasi mahasiswa, penyerapan pasar lulusan, evaluasi institusional (internal dan eksternal), akreditasi; Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mahasiswa, staf pengajar, staf administrasi, dan staf manajerial; Pemeriksaan keuangan: proses pemeriksaan akun perguruan tinggi; Pencegahan risiko; dan mekanisme penanganan *misconduct*. Dengan demikian indikator untuk mengukur konstruk ACCOUNT sebagai berikut.

- a. kejelasan jalur pertanggungjawaban Ketua Program Studi
- b. adanya penjadwalan evaluasi pencapaian tujuan, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan
- c. dilakukannya tindakan pencegahan dan penanganan risiko
- d. adanya mekanisme dan pelaksanaan penyebaran informasi tujuan institusi, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan
- e. peringkat Akreditasi BAN PT untuk Program Studi
- f. Adanya rapat manajemen Program Studi sebagai tindak lanjut atas temuan audit mutu eksternal maupun internal
- g. Mekanisme evaluasi atas penyelenggaraan Program Studi yang ajek dan sistematis

Konstruk ACCOUNT digali melalui pernyataan-pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

#### 7) *Responsiveness* (RESPONS)

RESPONS merupakan kemampuan pihak Program Studi menangkap isu-isu dan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dinamika penyelenggaraan Program Studi. Selain itu merupakan upaya respon Program Studi atas harapan-harapan *stakeholders* dan penyikapan permasalahan yang terjadi. Program Studi dituntut responsif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan mampu bertindak atau berpartisipasi untuk menyikapinya. Dapat dilihat sebagai kepedulian atas tanggung jawab sosial dan penjaminan suasana dan lingkungan akademik yang kondusif. Dengan demikian konstruk RESPONS dapat diukur dengan indikator sebagai berikut.

- a. Adanya kegiatan reanalisis kurikulum secara berkala
- b. Adanya kegiatan studi kebutuhan berbasis kurikulum dan pasar
- c. Adanya kegiatan bersama prodi dengan asosiasi dan atau masyarakat
- d. Adanya kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) Program Studi atau institusi

Konstruk RESPONS digali melalui pernyataan-pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

#### 8) *Fairness* (FAIRNESS)

FAIRNESS merupakan perlindungan bagi *stakeholders* minoritas baik dari

segi gender, ekonomi, geografi, terlindungi dari kecurangan-kecurangan, *self dealing* atau kekeliruan tindakan. Sistem peran dan tanggung jawab struktural, manajemen dan komite dan remunerasi yang adil (*performance based*). Dengan demikian konstruk FAIRNESS dapat diukur melalui indikator sebagai berikut.

- a. Adanya *key performance indicator* dalam menilai kinerja dan penerapannya serta menjadi dasar penilaian kinerja
  - b. Adanya skema subsidi dan alokasi biaya pendidikan untuk mahasiswa kurang mampu
  - c. Adanya sistem remunerasi dan penerapannya termasuk menjadi dasar penghargaan bagi staf
  - d. Adanya perwakilan program studi pada senat fakultas dan keefektivannya
- Konstruk FAIRNESS digali melalui pernyataan-pernyataan yang disusun dalam skala likert 1-5.

#### 9) Otonomi (OTONOMI)

Bersumber dari AWI/MCI Program (2010), OTONOMI merupakan otonomi Program Studi dari aspek akademik, finansial, dan pengembangan SDM. Otonomi akademik meliputi otonomi penentuan struktur akademik, kebijakan penerimaan mahasiswa, mekanisme jaminan mutu, pembukaan program baru, penerimaan tiap program, evaluasi hasil pembelajaran, dan evaluasi metode pengajaran. OTONOMI meliputi otonomi dalam menggali dana, perjanjian kontrak kerjasama, kepemilikan aset, memperoleh pinjaman. Sementara otonomi pengembangan SDM meliputi *staffing*: kebijakan SDM, peran dan responsibilitas yang terlibat, kemampuan merekrut staf (akademik dan administratif), kebijakan pengembangan karir, kinerja manajemen, dan mekanisme menilai kinerja. Dengan demikian indikator untuk pengukuran untuk konstruk OTONOMI adalah sebagai.

- a. penentuan struktur akademik
- b. penentuan kebijakan penerimaan mahasiswa
- c. penentuan mekanisme jaminan mutu
- d. metode pengajaran dan evaluasi hasil belajar
- e. Pembukaan Program Studi /Jurusan baru
- f. memperoleh dan menggali dana
- g. kontrak kerjasama



h. Perekrutan dosen dan staf

Konstruk OTONOMI digali melalui pertanyaan yang disusun dalam skala likert 1-5.

Pilihan strategi perguruan tinggi (STRATEGI) adalah variabel laten endogen yang dikonstruksi oleh PROSPECT, ANALYS, DEFEND, dan REACT

1) Pilihan strategi *Prospector* (PROSPECT)

PROSPECT merupakan orientasi strategi PT yang mementingkan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan produk baru. PT selalu berusaha untuk menjadi *pioneer* dalam bersaing, serta rela mengkompensasikan internal efisiensi dalam berinovasi dan berkreasi. Diukur dari total skor kuesioner yang memilih strategi *prospectors*.

2) Pilihan strategi *Analyzers* (ANALYS)

ANALYS merupakan PT yang menggunakan kombinasi *prospectors* dengan *defenders*, tidak berani ambil resiko dalam berinovasi, tetapi tetap berupaya menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar. Diukur dari total skor kuesioner yang memilih strategi *analyzers*

3) Pilihan strategi *Defenders* (DEFEND)

DEFEND merupakan PT yang selalu berusaha menciptakan strategi stabilitas dan kelangsungan hidup. Fokus pada upaya pencapaian stabilitas jangka panjang dan mempertahankan inti bisnisnya (*core business*) tanpa banyak melakukan perubahan strategi. Diukur dari total skor kuesioner yang memilih strategi *defenders*.

4) Pilihan strategi *Reactors* (REACT)

REACT merupakan tipe PT yang tidak memiliki konsistensi strategi dalam beradaptasi (*unstable*). Diukur dari total skor kuesioner yang memilih strategi *reactors*.

Kuesioner yang digunakan untuk menggali dimensi pilihan strategi diadopsi dari Miles dan Snow (1973) yang telah disempurnakan oleh Saur (2008) adalah berikut ini.

(1) *Dibandingkan dengan program studi dari PT lain, layanan yang kami berikan merupakan yang terbaik dicirikan sebagai:*

- a. *Layanan yang lebih inovatif, terus berubah dan lebih luas*
- b. *Layanan yang cukup stabil pada Program Studi yang sudah ada dan inovatif pada Program Studi/Program Peminatan lain.*

- c. *Layanan prima yang fokus, relatif stabil dan konsisten dipahami oleh seluruh organisasi dan mahasiswa.*
- d. *Layanan dalam keadaan transisi, dan sebagian besar berdasarkan tanggapan atas peluang atau ancaman dari pasar atau lingkungan,*
- (2) *Berbeda dengan yang lain, PT kami memiliki citra di pasar sebagai:*
  - a. *Menawarkan lebih sedikit, jasa yang selektif dengan kualitas yang tinggi*
  - b. *Mengadopsi ide-ide baru dan inovasi, tetapi hanya ketika telah dilakukan analisis yang cermat.*
  - c. *Bereaksi terhadap peluang atau ancaman utamanya untuk meningkatkan posisi kami*
  - d. *Memiliki reputasi untuk menjadi inovatif dan kreatif*
- (3) *Jumlah waktu yang dihabiskan untuk monitoring perubahan dan tren pasar dapat digambarkan sebagai:*
  - a. *Panjang: Kami terus memantau pasar*
  - b. *Minimal: Kami benar-benar tidak mengalokasikan banyak waktu untuk monitor pasar.*
  - c. *Rata-rata, Kami menghabiskan alokasi waktu yang wajar untuk monitoring pasar.*
  - d. *Sporadis: Kami kadang-kadang menghabiskan banyak waktu dan pada waktu lain menghabiskan sedikit waktu untuk monitoring pasar.*
- (4) *Dibandingkan dengan PT lain, kenaikan atau penurunan jumlah mahasiswa yang kami alami terutama untuk:*
  - a. *Praktek kami berkonsentrasi pada pengembangan program studi yang kami layankan.*
  - b. *Praktek kami menanggapi tekanan pasar dengan mengambil beberapa risiko.*
  - c. *Praktek kami secara agresif memasuki pasar baru dengan layanan baru dan program baru.*
  - d. *Praktek kami secara tegas menembus lebih dalam ke pasar yang saat ini kami layani, sementara mengadopsi layanan baru hanya setelah review sangat berhati-hati potensi mereka*
- (5) *Salah satu tujuan yang paling penting dalam program studi ini dibandingkan dengan program studi lain adalah dedikasi dan komitmen untuk:*
  - a. *Menjaga biaya di bawah kendali.*
  - b. *Analisa biaya dan pendapatan secara hati-hati, menjaga biaya di bawah kontrol dan selektif menghasilkan layanan baru atau memasuki pasar baru.*
  - c. *Memastikan bahwa orang-orang, sumber daya dan peralatan yang dibutuhkan untuk mengembangkan layanan baru dan pasar baru tersedia dan dapat diakses.*
  - d. *Pastikan bahwa kami menjaga setiap ancaman kritis dengan mengambil tindakan apapun yang diperlukan,*
- (6) *Berbeda dengan program studi lain, keterampilan (kompetensi) yang dimiliki manajemen kami dapat menjadi yang terbaik dicirikan sebagai:*
  - a. *analisa: keterampilan mereka memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi tren dan kemudian mengembangkan penawaran layanan baru atau pasar.*

- b. Khusus: keterampilan mereka terkonsentrasi pada satu atau beberapa area tertentu.
  - c. Luas dan kewirausahaan: keterampilan yang beragam, fleksibel, dan memungkinkan perubahan,
  - d. Cair: keterampilan mereka terkait dengan tuntutan jangka pendek pasar
- (7) Satu hal yang melindungi organisasi kami dari yang lain adalah bahwa kami:
- a. Mampu hati-hati menganalisis tren dan hanya mengadopsi yang benar-benar potensial terbukti.
  - b. Mampu melakukan sejumlah hal dengan sangat baik
  - c. Mampu merespon tren meskipun mereka mungkin hanya memiliki potensi moderat yang muncul.
  - d. Mampu secara konsisten mengembangkan layanan baru dan pasar baru.
- (8) Lebih daripada program studi yang ada, staf manajemen kami cenderung untuk berkonsentrasi pada:
- a. Mempertahankan posisi keuangan yang aman melalui pengendalian biaya dan kualitas.
  - b. Menganalisis peluang di pasar dan memilih hanya peluang yang secara potensial terbukti, sekaligus melindungi posisi keuangan yang aman.
  - c. Kegiatan atau fungsi bisnis yang paling membutuhkan perhatian diberikan kesempatan atau masalah saat ini sedang dihadapi.
  - d. Mengembangkan layanan baru dan ekspansi ke pasar baru atau segmen pasar,
- (9) Berbeda dengan banyak program studi lainnya, organisasi kami mempersiapkan untuk masa depan dengan:
- a. Mengidentifikasi solusi terbaik untuk masalah-masalah atau tantangan yang membutuhkan perhatian segera
  - b. Mengidentifikasi tren dan peluang di pasar yang dapat mengakibatkan penciptaan penawaran atau program yang baru
  - c. Mengidentifikasi masalah-masalah yang, jika diselesaikan, akan mempertahankan posisi program studi dan kemudian meningkatkan penawaran layanan kami saat ini dan posisi pasar.
  - d. Mengidentifikasi tren di industri yang terbukti memiliki potensi jangka panjang, sementara juga memecahkan masalah yang berkaitan dengan penawaran layanan kami saat ini dan kebutuhan pelanggan saat ini.
- (10) Dibandingkan dengan program studi lainnya, struktur organisasi saya adalah:
- a. Secara alami fungsional
  - b. berorientasi layanan atau pasar
  - c. Terutama secara alami fungsional, namun struktur berorientasi layanan atau pasar ada dalam wilayah layanan yang lebih baru atau lebih besar.
  - d. Terus berubah untuk memungkinkan kami untuk memenuhi peluang dan memecahkan masalah yang muncul.
- (11) Tidak seperti banyak program studi lain, prosedur organisasi yang kami gunakan untuk mengevaluasi kinerja kami dapat digambarkan sebagai berikut:
- a. Terdesentralisasi dan mendorong partisipasi keterlibatan anggota organisasi.

- b. Sangat berorientasi pada persyaratan pelaporan yang menuntut perhatian segera.
- c. Sangat terpusat dan terutama tanggung jawab manajemen senior.
- d. Terpusat di area layanan yang lebih mapan dan lebih partisipatif di daerah layanan yang lebih baru.

Tahap pengukuran STRATEGI adalah sebagai berikut:

1. Untuk sebelas pernyataan di atas dihitung total skor masing-masing pilihan strategi berdasarkan panduan pada tabel berikut.

<i>Jawaban</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<b>Pertanyaan 1</b>	P	A	D	R
<b>Pertanyaan 2</b>	D	A	R	P
<b>Pertanyaan 3</b>	P	D	A	R
<b>Pertanyaan 4</b>	D	R	P	A
<b>Pertanyaan 5</b>	D	A	P	R
<b>Pertanyaan 6</b>	A	D	P	R
<b>Pertanyaan 7</b>	A	D	R	P
<b>Pertanyaan 8</b>	D	A	R	P
<b>Pertanyaan 9</b>	R	P	D	A
<b>Pertanyaan 10</b>	D	P	A	R
<b>Pertanyaan 11</b>	P	R	D	A

P:prospectors, A:analyzers, D:defenders, R:reactors

2. Total skor untuk PROSPECTORS masukkan ke dalam skor PROSPECTORS PT terkait, total skor untuk DEFENDERS masukkan ke dalam skor DEFENDERS PT terkait dan juga untuk ANALYZERS dan REACTORS.
3. Susun dalam Tabel sebagai berikut.

Nama Perguruan Tinggi	PROSPECTORS	DEFENDERS	ANALYZERS	REACTORS
	-	-	-	-

KINERJA adalah variabel laten endogen, dikonstruksi oleh LAYAKAD, MHS, Riset, STAF, KINKEU.

#### 1) Layanan akademik (LAYAKAD)

LAYAKAD merupakan ukuran kinerja yang memberikan peringkat atas jenis pelayanan kepada mahasiswa dan pemanfaatannya serta mutunya. Pengukuran untuk indikator tersebut dengan melihat kemampuan perguruan tinggi dalam melayani mahasiswa sehingga mahasiswa memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang dapat dimanfaatkan untuk membina dan

mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni, dan kesejahteraan. Beranjak kriteria yang dikemukakan BAN PT (2010), indikator layanan akademik berupa adanya kelengkapan untuk penyelenggaraan pendidikan tinggi yang meliputi:

- (1) Perkuliahan tatap muka
- (2) Ketersediaan dan penggunaan media internet/ICT
- (3) Layanan administrasi akademik
- (4) Bimbingan dan konseling
- (5) Minat dan bakat
- (6) Layanan beasiswa

Selanjutnya disusun dalam skala likert 1-5, Jika 6 layanan akademik mahasiswa ada dan dimanfaatkan dengan baik, skor 5. Jika ada 4 s.d 5 layanan akademik mahasiswa ada dan dimanfaatkan dengan baik, skor 4. Jika ada 3 layanan akademik mahasiswa ada dan dimanfaatkan dengan baik, skor 3. Jika ada 2 layanan akademik mahasiswa ada dan dimanfaatkan dengan baik, skor 2. Jika hanya ada perkuliahan tatap muka, skor 1.

## 2) Mahasiswa (MHS)

MHS merupakan kinerja yang melihat kemampuan program studi mengelola mahasiswa dan lulusannya antara lain dilihat dari tiga ukuran kinerja mahasiswa yaitu komposisi IPK lulusan, lama kelulusan, dan serapan lulusan.

### a. Rata-rata indeks prestasi kumulatif (IPK)

Jika  $IPK \geq 3.50$  skor 5.

Jika  $3.00 \leq IPK < 3.50$  skor 4

Jika  $2.51 \leq IPK < 2.99$  skor 3

Jika  $2.00 \leq IPK < 2.50$  skor 2

Jika  $IPK < 2.00$  skor 1

### b. Lama kelulusan (Rata-rata lama kelulusan pada tahun 2012)

Jika rata-rata lulus dibawah sama dengan 3.5 tahun skor 5

Jika rata-rata lulus di atas 3.5 tahun sampai sama dengan 4.0 tahun skor 4

Jika rata-rata lulus di atas 4.0 tahun sampai sama dengan 5.0 tahun skor 3

Jika rata-rata lulus di atas 5.0 tahun sampai sama dengan 6.0 tahun skor 2

Jika rata-rata lulus  $\geq 6.0$  tahun skor 1

c. *Persentase lulusan diserap oleh lapangan kerja atau melanjutkan studi setelah 6 bulan*

% serapan lulusan  $\geq 80\%$ , skor 5

$70 \leq$  % serapan lulusan  $< 80$ , skor 4

$60 \leq$  % serapan lulusan  $< 70$ , skor 3

$50 \leq$  % serapan lulusan  $< 60$ , skor 2

% serapan lulusan  $< 50$  %, skor 1

3) Riset (RISET)

Kinerja RISET merupakan jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang keilmuan, jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan dan karya dosen yang telah memperoleh hak paten/HAKI, atau mendapatkan pengakuan/penghargaan. Dengan demikian proksi untuk pengukuran kinerja ini adalah perbandingan publikasi/karya ilmiah dengan jumlah dosen pada program studi.

4) Kinerja staf (STAF)

STAF merupakan kinerja sumberdaya manusia baik tenaga kependidikan maupun non kependidikan antara lain:

(1) Efektivitas sistem perekrutan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen tetap dan tidak tetap dan tenaga kependidikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik

(2) Sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen tetap dan tidak tetap dan tenaga kependidikan

(3) Kualifikasi akademik, kompetensi dosen tetap dan tidak tetap untuk menjadi mutu program akademik

(4) Jumlah, kualifikasi, dan pelaksanaan tugas dosen tidak tetap

(5) Ketepatan waktu dosen menyerahkan nilai evaluasi hasil belajar

(6) Rata-rata kehadiran per bulan untuk tenaga non kependidikan

5) Kinerja Keuangan (KINKEU)

KINKEU merupakan kemampuan perguruan tinggi dalam menjaga kemampuan bertahan, bertumbuh dan menghasilkan sisa lebih penggunaan anggaran atau surplus anggaran. Anggaran dan surplus anggaran selanjutnya digunakan untuk meningkatkan kapasitas ataupun kemampuan perguruan tinggi. Muara kemampuan tersebut adalah kemampuan perguruan tinggi menghasilkan

tingkat kembalian investasi yang positif. Hasil investasi yang nyata dari program studi adalah aset intelektual yang dimiliki program. Aset intelektual dalam hal ini adalah dosen tetap program studi yang menunjukkan hasil dari seluruh upaya pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi dengan dosen sebagai aktor pelaku utamanya. Kinerja ini terekam dalam jabatan fungsional akademik dosen tetap. Oleh karena itu KINKEU dapat diukur dari nilai aset intelektual program studi tersebut.

### 3.2.3. Metode Analisis Data

Berdasarkan definisi operasional maka disusun kuesioner. Rancangan kuesioner yang telah disusun selanjutnya dilakukan pengujian bahasa dan substansi serta istilah-istilah akuntansi ahli dari rekan sejawat. Validitas berhubungan dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur. Doll, Xia, Torkzadeh (1994) mengukur validitas variabel-variabel dalam *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Model*. Menurut Ridgon dan Ferguson (1991), dan Doll, Xia, Torkzadeh (1994) dalam Wijanto (2008), suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik jika nilai t muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai kritis (atau  $\geq 1.96$  atau untuk praktisnya  $\geq 2$ ), dan muatan faktor *Standardized Loading factors*  $\geq 0.70$ . Sementara itu, Igbaria *et al.* (1997) yang menggunakan panduan dari Hair *et al.* (1995) dalam Wijanto (2008) tentang *relative importance and significant of the factor loading of each item*, menyatakan bahwa muatan faktor standar  $\geq 0.50$  adalah *very significant*. Igbaria *et al.* (1997) menambahkan jika ada nilai muatan faktor standar  $< 0.50$ , tetapi masih  $\geq 0.30$  maka variabel yang terkait bisa dipertimbangkan untuk tidak dihapus. Penggunaan batas kritikal 0.50 atau 0.70 sepenuhnya terserah kepada peneliti dengan mempertimbangkan teori atau substansi yang mendasari model, banyaknya variabel teramati yang tersisa setelah penghapusan dan reliabilitas model pengukuran yang terkait.

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Untuk mengukur reliabilitas dalam model persamaan struktural akan digunakan *composite reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit/*construct reliability/CR*) dan *variance extracted measure*

(ukuran ekstrak varian/*variance extracted*/VE). Hair *et al.* (2007) menyatakan bahwa sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik adalah jika nilai CR  $\geq$  0.70, dan VE  $\geq$  0.50. Selanjutnya disusun *Latent Variable Score* (LVS) berdasarkan pernyataan-pernyataan yang lolos uji pada saat *first order confirmatory* sesuai variabel masing-masing. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kembali pada masing-masing variabel yang sudah dalam bentuk LVS untuk membentuk variabel utama (GUG, STRATEGI dan KINERJA). Uji tersebut sering disebut *Second Order Confirmatory Factor Analysis*.

Hasil pengujian menunjukkan kecuali variabel REACT dan MHS, dapat dilihat seluruh *standardized loading factor*  $\geq$  0.5. Sementara itu seluruh variabel memiliki t-value  $\geq$  1.96. Demikian pula *Construct Reliability* (CR)  $\geq$  0.70 dan *Variance Extracted* (VE)  $\geq$  0.5. Dengan demikian seluruh variabel dapat digunakan untuk pengujian lebih lanjut karena validitas dan reliabilitasnya baik.

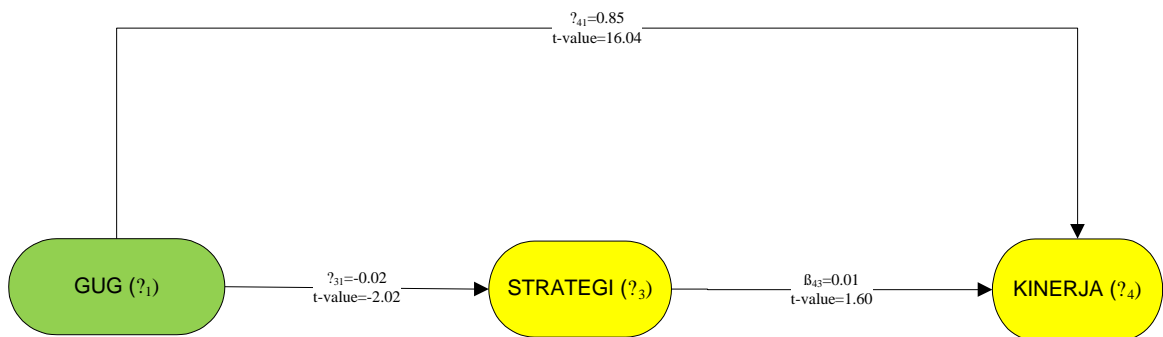
Mengingat penelitian ini menggunakan SEM, maka harus dipastikan telah terjadi kecocokan data dan model. Menurut Hair *et al.* (1998) evaluasi terhadap kecocokan data dengan model dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu (1) kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*); (2) kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*); dan (3) kecocokan model struktural (*Structural Model fit*). Hasil kecocokan keseluruhan model menunjukkan sebagian besar menunjukkan *good fit*. Kecocokan model pengukuran variabel-variabel penelitian menunjukkan validitas yang baik. Seluruh variabel memiliki t-value di atas 1.96. Kecuali VISIMISI yang memiliki SLF di di bawah 0.70 namun diatas 0.50, dan REACT yang memiliki SLF 0.11, seluruh variabel memiliki SLF di atas 0.70. Demikian pula untuk reliabilitas seluruh variabel baik yang eksogen maupun endogen memiliki CR > 0.70 dan VE > 0.50. Dengan demikian seluruh variabel, kecuali REACT dapat digunakan untuk proses analisis lebih lanjut.

Evaluasi atau analisis terhadap model struktural mencakup signifikansi koefisien-koefisien yang diestimasi. Metode SEM menyediakan nilai koefisien-koefisien yang diestimasi dan nilai t-hitung untuk setiap koefisien. Dengan menspesifikasi signifikansi (lazimnya  $\alpha = 0.05$  atau 0.10) maka setiap koefisien yang mewakili hubungan kausal yang dihipotesiskan dapat diuji signifikansinya secara statistik (apakah berbeda dengan nol). Hasil kecocokan model struktural



disajikan dalam Gambar 3.2.

Terlihat dari Gambar 3.2. bahwa hubungan antar variabel laten menunjukkan signifikan ( $\alpha = 0.05$  dan  $\alpha = 0.10$ ). Hubungan variabel eksogen GUG terhadap STRATEGI dan KINERJA signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Demikian pula hubungan variabel endogen STRATEGI terhadap KINERJA signifikan pada  $\alpha = 0.10$ . Dengan kata lain hubungan antar variabel utama menunjukkan pengaruh GUG terhadap KINERJA dan STRATEGI memiliki t-value  $\geq 1,96$  (pada taraf signifikan 5%). Demikian pula pengaruh STRATEGI terhadap KINERJA memiliki t-value  $\geq 1,282$  yaitu 1.60 (taraf signifikansi 10%).



**Gambar 3.2. t-value dan Nilai Estimasi Model Struktural**

### 3.2.4. Metode Analisis

Terdapat empat hubungan utama yang akan diuji melalui 6 Hipotesis untuk membuktikan pengaruh GUG dan Strategi dengan kinerja. Hubungan tersebut, dikaitkan dengan masing-masing hipotesis dituangkan dalam notasi matematik sebagai berikut.

- 1) Pengaruh langsung GUG terhadap STRATEGI (**H1**)

$$\eta_3 = \gamma_{31}\xi_1 + \zeta_3 \text{ atau}$$

$$\text{STRATEGI} = \gamma_{31}\text{GUG} + \zeta_3 \dots\dots\dots 1)$$

- 2) Pengaruh langsung GUG terhadap KINERJA (**H2**)

$$\eta_4 = \gamma_{41}\xi_1 + \zeta_4 \text{ atau}$$

$$\text{KINERJA} = \gamma_{41}\text{GUG} + \zeta_4 \dots\dots\dots 2)$$

- 3) Pengaruh langsung STRATEGI terhadap KINERJA (**H3**)

$$\eta_4 = \beta_{43}\eta_3 + \zeta_4 \text{ atau}$$

$$\text{KINERJA} = \beta_{43}\text{STRATEGI} + \zeta_4 \dots\dots\dots 3)$$

4) Pengaruh tidak langsung GUG terhadap KINERJA melalui STRATEGI (**H4**)

$$\eta_4 = (\gamma_{31}\xi_1 + \zeta_3) * (\beta_{43}\eta_3 + \zeta_4) \text{ atau}$$

$$\text{KINERJA} = \gamma_{31}\text{GUG} * \beta_{43}\text{STRATEGI} + \zeta_4 \dots \dots \dots 4)$$

5) Pengaruh simultan GUG dan STRATEGI terhadap KINERJA (**H5**).

$$\eta_4 = (\gamma_{31}\xi_1 + \zeta_3) * (\beta_{43}\eta_3 + \zeta_4) + (\gamma_{41}\xi_1 + \zeta_4) \text{ atau}$$

$$\text{KINERJA} = \gamma_{31}\text{GUG} * \beta_{43}\text{STRATEGI} + \gamma_{41}\text{GUG} + \zeta_4 \dots \dots \dots 5)$$

Dilihat dari nilai R<sup>2</sup> model Pengaruh GUG dan Strategi terhadap Kinerja

6) *Fit* GUG dan STRATEGI terhadap KINERJA (**H6**)

*Fit* GUG terhadap KINERJA dapat dilihat melalui efek mediasi (pengaruh tidak langsung GUG terhadap kinerja melalui STRATEGI). Kriteria yang dikemukakan adalah:

- a. Jika pengaruh tidak langsung GUG terhadap kinerja melalui STRATEGI signifikan dan pengaruh langsung GUG terhadap KINERJA tidak signifikan, maka terbentuk model mediasi lengkap.
- b. Jika pengaruh tidak langsung GUG terhadap kinerja melalui STRATEGI signifikan dan pengaruh langsung GUG terhadap KINERJA juga signifikan, maka terbentuk model mediasi partial.
- c. Jika pengaruh tidak langsung GUG terhadap kinerja melalui STRATEGI lebih kecil dari pengaruh langsung GUG terhadap KINERJA maka mediasi oleh STRATEGI berperan secara tidak signifikan.

## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil

Hasil pengujian Model Struktural (Gambar 3.2) menunjukkan hubungan variabel laten eksogen GUG terhadap variabel endogen KINERJA secara langsung maupun melalui variabel endogen STRATEGI. Selain itu model struktural juga menunjukkan hubungan variabel endogen STRATEGI terhadap KINERJA.

Terkait dengan hipotesis, secara keseluruhan sesuai dengan hasil uji model struktural di atas dapat dikemukakan sebagai berikut.

1) Pengaruh langsung GUG terhadap STRATEGI

$$\text{STRATEGI} = -0.023 * \text{GUG}, \text{Errorvar}=1.00, R^2=0.00030 \dots 1)$$

(0.011)	(0.049)
-2.02	20.54

H1 terbukti dengan arah negatif, dengan koefisien estimasi -0.023, signifikan pada  $\alpha=5\%$

2) Pengaruh langsung GUG terhadap KINERJA

$$\text{KINERJA} = 0.85 * \text{GUG}, \text{Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.72 \dots 2)$$

(0.053)
16.04

H2 terbukti dengan arah positif, dengan koefisien estimasi 0.85, signifikan pada  $\alpha=5\%$

3) Pengaruh langsung STRATEGI terhadap KINERJA

$$\text{KINERJA} = 0.0078 * \text{STRATEGI} + 0.85 * \text{GUG}, \text{Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.72 \dots 3)$$

(0.0048)	(0.053)	(0.040)
1.60	16.04	6.94

H3 terbukti dengan arah positif, dengan koefisien estimasi 0.0078, signifikan pada  $\alpha=10\%$

4) Pengaruh tidak langsung GUG terhadap KINERJA dan STRATEGI

$$\text{KINERJA} = -0.023 * 0.01 \dots 4)$$

-2.02	1.60
= -0.00023	

H4 terbukti dengan arah negatif, dengan koefisien estimasi -0.00023, signifikan pada  $\alpha=10\%$

5) Pengaruh simultan GUG dan STRATEGI terhadap KINERJA

$$\text{KINERJA} = -0.00023 + 0.85 \cdot \text{GUG}, \text{ Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.72 \dots 5) \\ (\text{0.053})$$

H5 terbukti, dengan koefisien estimasi positif 0.85, signifikan pada  $\alpha=5\%$ ,  $R^2 = 0.72$

6) Fit dan STRATEGI terhadap KINERJA (**H6**)

- H4 terbukti, dengan koefisien estimasi -0.00023, signifikan pada  $\alpha=10\%$
- H2 terbukti, dengan koefisien estimasi 0.085, signifikan pada  $\alpha=5\%$
- Koefisien estimasi H4 < Koefisien estimasi H2

Dengan demikian terbentuk model mediasi partial, dengan peran mediasi oleh STRATEGI tidak signifikan.

**4.2. Pembahasan**

Rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 3.2. berikut ini.

**Tabel 4.1. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Koefisien estimasi	Signifikansi	Simpulan
H1 : GUG berpengaruh terhadap pilihan strategi	-0.023	Signifikan pada $\alpha=5\%$ t-value =-2.02	Terbukti
H2 : GUG berpengaruh terhadap Kinerja	0.85	Signifikan pada $\alpha=5\%$ t-value=16.04	Terbukti
H3 : Strategi berpengaruh terhadap Kinerja	0.01	Signifikan pada $\alpha=10\%$ , t-value=1.60	Terbukti
H4 : GUG berpengaruh terhadap kinerja melalui strategi	-0.00023	Signifikan pada $\alpha=10\%$ ,	Terbukti
H5 : Secara simultan GUG dan strategi berpengaruh terhadap kinerja.	0.85	Signifikan pada $\alpha=5\%$ t-value=16.04 $R^2 = 0.72$	Terbukti
H6 : Terjadi fit antara GUG, akuntansi manajemen, manajemen, dan strategi dengan kinerja.		- H4 terbukti, dengan koefisien estimasi -0.00023, signifikan pada $\alpha=10\%$ - H2 terbukti, dengan koefisien estimasi 0.85, signifikan pada $\alpha=5\%$ - Koefisien estimasi H4 < Koefisien estimasi H2	Terbentuk model mediasi partial, dengan peran mediasi oleh STRATEGI tidak signifikan (marginal).

**Analisis Pengaruh GUG terhadap Pilihan Strategi**

Terbukti bahwa Secara langsung GUG berpengaruh negatif signifikan terhadap pilihan pilihan strategi PT dengan t-value =-2.02, dan nilai estimasi - 0.023. Terlepas dari arah hubungan, hasil tersebut mendukung kajian Boezerooj (2006), Venkatraman dan Prescott (1990) dan Juliana (2011). Hasil tersebut menegaskan penelitian Smith, *et al.* (1989) yang mengungkap adanya peran

*governance* terhadap pilihan strategi dalam tipologi strategi Miles dan Snow (1978). Menurut Smith, *et al.* (1989) tipologi strategi dari Miles dan Snow (1978) tersebut dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi, misalnya persaingan, perilaku konsumen, situasi dan respon pasar, teknologi, struktur organisasi dan karakteristik manajerial lainnya. Secara tidak langsung pengaruh GUG terhadap variabel manifes Strategi yaitu *prospector*, *analyzer*, *defender* dan *reactor* tidak signifikan.

Dari pembahasan model pengukuran STRATEGI dikemukakan kembali disini nilai estimasi PROSPECT (0.23), ANALYS (0.19), DEFEND (0.16) dan REACT (-0.02). Rentang nilai estimasi *prospector* sampai *defender* (0.16 sampai dengan 0.23) sangat dekat. Peralihan pilihan strategi masih sangat cair. Berkenaan dengan hubungan GUG dan pilihan strategi yang negatif, dapat dimaknai bahwa semakin baik GUG maka kecenderungan PT atas pilihan strategi *prospector* semakin mengecil beralih ke pilihan strategi *analyzer*, *defender*, bahkan *reactor*. Hal tersebut menunjukkan PT tidak agresif dalam pilihan strateginya, strategi *prospector* lebih kepada peningkatan kualitas SDM, sumber daya dan peralatan yang dibutuhkan untuk mengembangkan layanan baru dan pasar baru agar tersedia terlebih dahulu dan dapat diakses.

Hasil estimasi tersebut juga menyiratkan bahwa PT lebih memilih strategi *analyzer*. PT mengadopsi ide-ide baru dan inovasi ketika telah dilakukan analisis yang benar-benar cermat, melakukan monitoring pasar secara wajar; identifikasi dan analisis tren dan kemudian mengembangkan penawaran layanan baru yang benar-benar potensial terbukti. PT lebih memilih memantapkan layanan yang telah ada daripada layanan baru.

Atas kecenderungan PT memilih Strategi *defender* dapat dilihat dari konsentrasi PT pada pengembangan PT, pengendalian biaya dan kualitas untuk mempertahankan posisi keuangan yang aman, dan mengidentifikasi masalah-masalah untuk mencari solusi dalam mempertahankan posisi PT, baru kemudian meningkatkan penawaran produk layanannya.

Hasil tersebut membuktikan terjadi pengaruh signifikan GUG terhadap pilihan strategi dengan arah hubungan negatif dan nilai estimasi yang relatif kecil.

Dengan kata lain semakin baik GUG PT semakin cenderung memilih strategi *analyzer*, *defender*, dan *reactor*. Dengan demikian H1 terbukti dengan arah hubungan negatif.

### **Analisis Pengaruh GUG terhadap Kinerja**

Terbukti bahwa GUG berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Kinerja dengan t-value=16.04 dan nilai estimasi 0.85. Temuan tersebut menegaskan temuan Beth dan Yarbrough (1999), dan Darmawati *et al.* (2004) yang membuktikan adanya hubungan antara *governance* dengan kinerja yang didukung oleh kajian Kyriakopoulos *et al.* (2004), Chang *et al.* (2010), Martinez-Campillo dan Fernandez-Gago (2010). Pada setting perguruan tinggi hasil tersebut mendukung temuan Muhi (2010). Hanya saja pengaruh GUG terhadap variabel manifes dari Kinerja tidak sepenuhnya mendukung pernyataan Fielden (2008). Secara tidak langsung GUG berpengaruh positif signifikan berturut-turut terhadap variabel manifes STAF (t-value=29.25, nilai estimasi= 0.73), MHS (t-value=6.49, nilai estimasi= 0.16), LAYAKAD (t-value=16.04, nilai estimasi= 0.07), dan KINKEU (t-value=10.79, nilai estimasi= 0.03). Hasil tersebut menegaskan bahwa pengaruh GUG terhadap kinerja dapat dilihat dari kinerja PT dalam empat dimensi berturut-turut staf/SDM, Mahasiswa, Layanan Akademik, dan keuangan/efisiensi. Tiga ukuran (mahasiswa, Staf, dan keuangan) dari empat ukuran yang disarankan Fielden (2008) terbukti. Sementara riset tidak signifikan.

Hasil tersebut mementahkan temuan Meznar dan Johnson (2005), yang justru menunjukkan tidak ada hubungan yang jelas antara struktur *governance* dengan kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan semakin baik GUG maka kinerja STAF, MHS, LAYAKAD dan KINKEU semakin baik pula.

Semakin baik GUG maka proses pembelajaran akan semakin baik yang ditandai oleh kinerja penyerahan nilai evaluasi hasil belajar dari dosen dengan tepat waktu. Semakin baik GUG maka indeks prestasi kumulatif (IPK) mahasiswa akan semakin meningkat, rata-rata lama kelulusan semakin cepat, dan persentase lulusan diserap oleh lapangan kerja semakin tinggi. Semakin baik GUG akan semakin baik layanan akademik yang diberikan. Perkuliahan tatap muka, ketersediaan dan penggunaan media internet/ICT, Layanan administrasi akademik, Bimbingan dan konseling, minat dan bakat, dan layanan beasiswa akan

semakin bagus dan dirasakan oleh mahasiswa. Semakin baik GUG akan semakin meningkat aset intelektual PT berupa kualifikasi dosen tetap yang semakin tinggi. Jadi, dapat dikatakan hasil penelitian ini membuktikan H2, bahwa terdapat pengaruh positif GUG terhadap Kinerja PT.

### **Analisis Pengaruh Strategi terhadap Kinerja**

Nampak bahwa pilihan strategi, sekalipun amat sangat kecil (nilai estimasi=0.01) secara langsung berpengaruh positif ( $\alpha=10\%$ ,  $t\text{-value}=1.60$ ) terhadap kinerja PT. Demikian pula secara tidak langsung, sekalipun nilai estimasi amat sangat kecil, terhadap variabel-variabel manifes kinerja, pilihan strategi berpengaruh positif signifikan pada  $\alpha=10\%$ , berturut-turut Kinerja Staf ( $t\text{-value}=1.61$ ) Kinerja layanan akademik ( $t\text{-value}=1.60$ ), kinerja keuangan ( $t\text{-value}=1.59$ ), dan Kinerja mahasiswa ( $t\text{-value}=1.56$ )

Pilihan strategi yang tepat akan menciptakan kinerja yang superior bagi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Chenhall dan Smith (1998) yang membuktikan bahwa pilihan strategi yang berbeda menghasilkan kinerja yang berbeda. Hasil tersebut juga menguatkan kajian Meznar dan Johnson (2005) yang membuktikan bahwa dalam konteks *fit* strategi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil tersebut menyiratkan bahwa orientasi strategi tertentu yang tepat akan meningkatkan kinerja seperti kajian Kyriakopoulos *et al.* (2004), dan Kucukancabas dan Akyol (2009). Dengan demikian dapat dikatakan PT semakin memilih strategi *prospector* maka semakin tinggi kinerja PT. Dengan kata lain H3 terbukti bahwa pilihan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Analisis *Fit* antara GUG, Pilihan Strategi dan Kinerja**

Sekalipun dengan koefisien kecil (-0.00023), terdapat pengaruh GUG terhadap KINERJA melalui STRATEGI dengan arah yang negatif. Hal tersebut membuktikan H4. Terbukti bahwa total pengaruh GUG terhadap KINERJA baik secara langsung maupun melalui variabel endogen STRATEGI adalah positif signifikan dengan nilai total estimasi 0.85 dan  $t\text{-value}$  16.04, serta  $R^2 = 0.72$ .

Seperti kriteria yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya bahwa pengaruh simultan GUG dan STRATEGI terhadap KINERJA dapat dilihat dari nilai  $R^2$  yang positif, dan terbukti bahwa nilai  $R^2$  adalah positif 0.72. Dengan demikian H5 terbukti.

Sesuai hasil pengujian terbentuk Fit GUG dan STRATEGI terhadap KINERJA dalam model mediasi parsial dengan peran mediasi oleh STRATEGI tidak signifikan. dengan demikian H6 terbukti secara marginal.

Penelitian ini secara marginal membuktikan kembali kajian Chenhall dan Smith (1998) yang menggunakan pendekatan sistem melalui teknik manajemen dan praktik akuntansi manajemen untuk melihat kecenderungan penerapan satu strategi ataupun variasi berbagai strategi. Pendekatan sistem ini merupakan salah satu dari pendekatan dalam kerangka kontinjensi yang oleh Van de Ven dan Drazin (1985) dianggap merupakan pandangan yang utuh dalam aplikasi konsep *fit*.

Sekalipun dengan hasil angka estimasi yang marginal atas peran STRATEGI terhadap kinerja, dan lebih didominasi pengaruh langsung GUG (sebagai variabel konteks internal), namun adanya signifikan cukup untuk membuktikan bahwa fit antara konteks dan strategi berpengaruh terhadap kinerja.

Temuan penting penelitian ini adalah dukungan atas kajian Van de Ven dan Drazin (1985) bahwa pemahaman atas hubungan konteks, struktur dan kinerja suatu organisasi dapat memberikan manfaat hanya jika dilakukan secara simultan atas berbagai kontinjensi, alternatif struktur, dan kriteria kinerja secara holistik (Van de Ven dan Drazin, 1985). Dengan kata lain bahwa kinerja yang diharapkan sesungguhnya merupakan hasil dari berbagai keselarasan konteks dan strategi yang tepat. Melalui kontinjensi dalam model mediasi, terbukti secara marginal adanya keselarasan konteks (GUG) dengan kinerja melalui strategi.

Hasil estimasi yang signifikan pada  $\alpha=5\%$  dan  $\alpha=10\%$ , serta nilai estimasi yang marginal sangat mungkin terkait dengan karakteristik objek yang diteliti yaitu perguruan tinggi. Pada perguruan tinggi karakteristik yang berbeda terutama dalam hal tujuan kemampulabaan. Perguruan tinggi yang tergolong *quasi public good* atau *common public* seperti diketahui tujuan utamanya adalah kualitas layanan akademik yang prima, bukan profit, baru kemudian efisiensi dan ekonomis. Penilaian kinerja perguruan tinggi lebih kepada kemampuan menerapkan tatakelola yang baik untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Hal tersebut terbukti dengan peran GUG yang begitu besar dan mendominasi dalam model *fit* yang dibangun peneliti. Kecenderungan pilihan strategi yang cair



antara *prospector*, *analyzer* dan *defender* membuktikan bahwa perguruan tinggi tidaklah semata-mata mengandalkan pilihan strategi dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Program studi sebagai ujung tombak perguruan tinggi, kumpulan orang-orang yang memiliki idealisme pendidikan, memandang bahwa aspek prinsip-prinsip GUG adalah yang utama dalam meraih kinerja yang unggul. Program studi memandang bahwa aspek utama GUG yang meliputi aspek Fairness, Responsibilitas, Struktur governance, Akuntabilitas, Transparansi, Otonomi, Kredibilitas, Etika, dan Visi Misi merupakan hal yang signifikan mempengaruhi pilihan strategi dan kinerja.

## BAB 5. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya model keselarasan GUG terhadap kinerja perguruan tinggi yang dibuktikan oleh  $R^2=0.72$  dan nilai estimasi GUG terhadap Kinerja 85.10%. Melalui teknik manajemen dan praktik akuntansi manajemen serta pilihan strategi terbukti adanya fit sebagai mediasi dalam model mediasi parsial (Venkatraman, 1989).

Terbentuknya model mediasi parsial pada konteks pendidikan tinggi menunjukkan bahwa variabel mediasi Strategi bukan merupakan variabel utama dalam menciptakan kinerja yang diharapkan. Perguruan Tinggi, dalam hal ini Program Studi, masih meyakini bahwa penerapan prinsip-prinsip GUG yang konsisten dan semakin baik akan menghasilkan kinerja yang superior.

Hasil penelitian ini berimplikasi pada penguatan peran prinsip-prinsip GUG yaitu Fairness, Responsibilitas, Struktur *Governance*, Akuntabilitas, Transparansi, Otonomi, Kredibilitas, Etika, dan Visi Misi pada perguruan tinggi. Selain itu, terdapat sinyal yang kuat bahwa perguruan tinggi belum mengoptimalkan peran pilihan strategi dalam meningkatkan kinerja. Sesuai karakteristik perguruan tinggi yang merupakan *common goods*, penerapan variabel mediasi tersebut harus lebih cermat dan disesuaikan dengan konteks organisasi perguruan tinggi.

Keterbatasan penelitian ini yang menjadi peluang untuk riset lanjutan adalah model kontinjensi yang dibangun tidak membedakan sampel PTN dan PTS. Sampel yang didominasi dari PTS yang berakreditasi C (mendekati 50%) memungkinkan munculnya mediasi parsial yang marginal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allan, A., Rieu-Clarke, A. 2010. *Good governance and IWRM—a legal perspective*.
- Ayşe, S.K., Berk, MA. 2010. Examination of the effects of the relationship marketing orientation on the company performance. *Qual Quant*. 43:441–450
- BAN PT. 2010. *Akreditasi Program Studi Sarjana (S1) PTTJJ-Buku VIA: Matriks Penilaian Borang dan Evaluasi Diri Program Studi*. Jakarta
- Belohlav, J. A. 1993. Quality, strategy and competitiveness. *California Management Review*, Spring, 55-67.
- Beth V, Y., Yarbrough, R.M.1999. Governance Structure, Insider Status, and Boundary Maintenance. *Journal of Bioeconomics*. 1.3 pg 289-310
- Boezerooj, Petra. 2006. *E-learning Strategies of Higher Education Institutions-an exploratory study into the influence of environmental contingencies on strategic choice of higher education institutions with respect to integrating e-learning in their education delivery and support processes*. CHEPS/UT, Postbus 217, 7500 AE Enschede
- Boisot, M. 1995. Preparing for turbulence: the changing relationship between strategy and management development in the learning organization. In Garratt, B. (Eds.). *Developing Strategic Thought. Rediscovering the art of direction-giving*. London: McGraw-Hill, 29-46
- Chang, W-L., Lu, L-C., Su, H-J., Lin, T.A., Chang, K-Y. 2010. *The Mediating Effect Of Role Stressors On Market Orientation And Organizational Commitment*.
- Chenhall, R.H., and Langfield-Smith, K. L. 1998. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, pp. 243-264.
- Darmawati, Deni, Khomsiyah, dan Rika Gelar Rahayu. 2004. Hubungan *Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan. *SNA VII.391-407*
- David, K., Phillip, L.. 2005. Corporate Governance and Business Ethics in the Asia-Pacific Region. *Business and Society*; Jun 2005; 44, 2; ProQuest Sociology pg. 178
- Doll, W.J., Xia, W., Torkzadeh, G. 1994. Confirmatory Factor Analysis of the End User Computing Satisfaction Instrument, *MIS Quarterly*, December, 453-461
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency theory of organization*. London. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Drazin, R., Van de Ven, A. H. 1985. Alternatif forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30. No.4 Dec.,pp. 514-539.
- Drazin, R., Van de Ven, A. H. 1985. The concept of fit in contingency theory.

*Research in Organizational Behaviour*, 7,333-365.

- Effendi, Sofian. 2003. *Membangun Good Governance: Tugas Kita Bersama. Prosiding Seminar nasional Meluruskan Jalan Reformasi*. UGM
- Fielden, John. 2008. *Global Trends in University Governance*. Education Working Paper Series N\*9, Washington, D.C: World Bank
- Fisser, P. 2001. *Using information and communication technology. A process of change in higher education*. Enschede. Twente University Press.
- Galbreath, J. 2009. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, Vol. 21 iss:2, pp 109-127
- Hair, J.F., Anderson, R.F., Tatham, R.L., Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall
- Henard, Fabrice., Mitterle. Alexander. 2010. *Governance and Quality Guidelines in Higher Education*. OECD
- Hofer, C.W. 1975. Toward contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18, 784-810
- Hussin, Sufean., Asimirin, Soaib. 2010. *University Governance and Development Autonomy*
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., Cavaye, A.L.M. 1997. Personal Computing Acceptable Factors in Small Firms: A Structural Equation Model. *MIS Quarterly*, September, 279-299
- Indrajit, R.E., Djokopranoto, R. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi. Yogyakarta
- Juliana, Christina. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen*. Disertasi. PPIA UI.
- Kim, Terri. 2008. Changing university governance dan manajemen in the U.K. and elsewhere under market conditions: issues of quality assurance and accountability. *Intellectual Economics*. No 2(4) pp35-42
- Kucukancabas, S., Akyol, A., Ataman, B.M. 2009. Examination of the effects of the relationship marketing orientation on the company performance. *Qual Quant*.43:441–450
- Kyriakopoulos, K., Meulenber, M., Nillson, J. 2004. The Impact of Cooperative Structure and Firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, Vol 20 (4) pp 379-396
- Leni dan Rosmita Rasyid. 2010. Implikasi Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Bank. *Jurnal Akuntansi tahun XIV/januari/2010*.
- Maassen, P., Gorntizka, A.1999. Integrating two theoretical perspectives on organizational adaptation. In: Jongbloed, J., Maassen, P., dan G. Neave (eds.). *From the eye of the storm, Higher education's Changing Institution*. Kluwer: Dordrecht. 295-316

- Madueke, C.N.Z. 2008. *The Role of Leadership in Governance: The Nigerian Experience*. Walden University
- Martin, A.F., Romero, D.P.M., Sanchez, G.G. 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 633-659
- Martínez-Campillo, A., Fernández-Gago, R..2010. Diversification strategy, CEO management style and firm performance: an application of Heckman's two-stage method. *Qual Quant. Springer Science+Business Media B.V.*45:59–73
- Meznar, M.B., Johnson, J.H. 2005. Business Government Relations Within a contingency theory framework\_strategy, structure, fit and performance. *Business and Society*; 44, 2; ProQuest Sociology pg. 119
- Miles, R.E., and Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. MCGraw-Hill. New York
- Miller, D. 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *The Academy of Management Journal*, 31 (2), 280-308
- Miller, D. 1992. Environmental Fit versus Internal Fit. *Organization Science*, 3 (2), 159-178
- Miller, D., Friesen, P.H. 1978. Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24 (9), 921-933.
- Miller, D., Friesen, P.H. 1983. Strategy-Making and Environment: The third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235
- Miller, J. G., De Meyer, A., dan Nakane, J. 1992. *Benchmarking global manufacturing-understanding international suppliers, customers and competitors*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Mintzberg, H. 1983. The professional Bureaucracy, from Structures in Five. *Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 189-213.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York
- Muhi, A.H. 2010. *Implementasi Nilai-nilai Good Governance di Perguruan Tinggi*. Sekolah Pascasarjana UPI. Bandung
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2005. *Guidelines for Quality Provision in cross-border Education*. OECD/Unesco. Paris
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16:145-179

- Peterson, M.W. 1997. Using Contextual Planning to Transform Institutions. In: Peterson, M.W., Dill, D.D, Mets, L.A. dan Associates. *Planning and Management for a Changing Environment. A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions*. San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. Free Press. New York.
- Ridgon, E.E., dan Ferguson, C.E. 1991. The Performance of the Polychoric Correlation Coefficient and Selected Fitting Function in Confirmatory Factor Analysis with Ordinal Data, *Journal of Marketing Research*, 28, November, 491-497
- Saur, Timothy D. 2008. *The Pursuit of Competitive Advantage and The Strategic Behaviour of Firms in Adopting Self-Service Technology*. The University of Southern Mississippi, Dissertation. Proquest. 2008
- Shank, J., dan Govindarajan, V. 1992. Strategic cost management: the value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4,179-197.
- Shank, J., dan Govindarajan, V. 1993. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Shortell, S.M., Zajac, E.J. 1990. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 28: 133-154
- Smith, C., Reilly, C., Midkiff, K. 1989. Evaluation of three circadian rhythm questionnaires with suggestions for an improved measure of morningness. *Journal of Applied Psychology*, 74, 728-738
- STISI Telkom. 2011. *Survey Good University Governance (GUG) STISI Telkom*
- The Arabic World Initiative (AWI)/The Merseille Center for mediterranean Integration (MCI) Program. 2010. *Building a University Governance Score Card*.
- Tierney, W.G.. 2006. *Governance and the Public Good*. State University of New York Press. Albany.
- Venkatraman, N. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research; Toward Verbal and Statistical Correspondence, *The Academy of Management Review*, 14, 3, 423 – 444.
- Venkatraman, N., and John E. Prescott. 1990. Environment – Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, 11, 1, 1 – 23
- Widener, S.K. 2005. An empirical analysis of the levers of control framework. *AAA Management Accounting Section 2006 Meeting Paper*.
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Williams, P. 2002. The competent boundary spanner. *Public Administration*, Vol 80, issue 1, pp 103-124. Spring

### LAMPIRAN 1. First Confirmatory Factor Analysis Results

No	Variabel Teramati	Akhir				Akhir			
		Validitas		Reliabilitas		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR $\geq$ 0.70)	Variance Extracted (VE $\geq$ 0.50)	SLF	t-value	Construct Reliability (CR $\geq$ 0.70)	Variance Extracted (VE $\geq$ 0.50)
1	VM1	0.13	4.24			0.68	26.19		
2	VM2	0.12	4.01			0.71	27.74		
3	VM3	0.29	9.75			0.77	31.54		
4	VM4	0.31	10.48			0.57	20.91		
5	VM5	-0.02	(0.71)						
6	VM6	0.3	(10.13)						
7	VM7	0.19	6.26			0.69	26.97		
8	VM8	0	0.08						
9	VM9	0.13	4.34						
10	VM10	0.22	7.36			0.76	30.49		
11	VM11	0.21	7.04			0.71	27.88		
12	VM12	0.05	1.82						
13	VM13	0	(0.12)						
14	VM14	-0.03	(1.01)						
15	VM15	0.26	8.82			0.54	19.71		
16	VM16	0.76	30.19			0.87	38.19		
17	VM17	0.87	37.13			0.79	32.33		
18	VM18	0.64	23.86			0.70	27.41		
19	VM19	0.79	31.73			0.86	37.45		
20	VM20	0.89	38.34			0.76	30.96		
	VISIMISI			0.70	0.18			0.94	0.53
21	ET21 (ETIKA)	**	**	**	**	0.96	**	0.94	0.94
22	STR22	0.87	34.31			0.82	34.59		
23	STR23	0.92	36.99			0.81	33.64		
24	STR24	0.5	17.49			0.77	31.03		
25	STR25	0.24	8.07			0.68	26.20		
26	STR26	0.04	1.30						
27	STR27	0.21	6.94						
28	STR28	0.32	10.67			0.92	41.73		
29	STR29	0.35	11.92			0.81	33.77		
	STRUKTUR GOVERNANCE			0.67	0.27			0.92	0.65
30	KRED30	0.75	30.02			0.76	30.52		
31	KRED31	0.97	46.11			0.97	46.12		
32	KRED32	0.60	22.43			0.59	21.94		
33	KRED33	-0.41	(14.34)						
34	KRED34	0.41	14.36					0.83	0.62
	KREDIBILITAS			0.66	0.44				
35	TRAN35	0.46	15.09						
36	TRAN36	0.53	17.61						
37	TRAN37	0.29	9.10						
38	TRAN38	0.71	25.15			0.64	21.39		
39	TRAN39	0.78	27.76			0.86	27.77		
40	TRAN40	0.63	21.60			0.67	22.20		
	TRANSPARANSI			0.92	0.68			0.77	0.53
41	ACC41	0.45	14.92						
42	ACC42	0.63	21.66			0.87	38.16		
43	ACC43	0.67	23.65			0.91	40.69		
44	ACC44	0.62	21.21			0.94	43.79		
45	ACC45	0.2	6.42						
46	ACC46	0.64	22.25			0.52	18.90		
47	ACC47	0.71	25.28			0.56	20.43		
	AKUNTABILITAS			0.77	0.34			0.88	0.61

### LAMPIRAN 1. First Confirmatory Factor Analysis Results ... continued

No	Variabel Teramati	Akhir				Akhir			
		Validitas		Reliabilitas		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR $\geq$ 0.70)	Variance Extracted (VE $\geq$ 0.50)	SLF	t-value	Construct Reliability (CR $\geq$ 0.70)	Variance Extracted (VE $\geq$ 0.50)
48	RESP48	0.81	31.00			0.81	31.00		
49	RESP49	0.85	33.14			0.85	33.14		
50	RESP50	0.68	24.89			0.68	24.89		
51	RESP51	0.60	21.51			0.60	21.51		
	RESPONSIBILITAS			0.83	0.55			0.83	0.55
52	FAIR52	0.53	14.69			0.91	40.68		
53	FAIR53	0.27	7.49			0.85	36.79		
54	FAIR54	0.66	17.09			0.96	44.83		
55	FAIR55	0.59	15.95			0.94	43.15		
	FAIRNESS			0.59	0.28			0.95	0.84
56	OTO56	0.5	16.34						
57	OTO57	0.67	27.71			0.92	41.49		
58	OTO58	0.7	25.97			0.64	24.03		
59	OTO59	0.41	10.15						
60	OTO60	0.57	25.25			0.55	20.11		
61	OTO61	0.66	22.58			0.67	25.48		
62	OTO62	0.67	23.17			0.89	39.51		
63	OTO63	0.62	19.34			0.55	20.13		
	OTONOMI			0.82	0.37			0.86	0.52
64	LA81 (KINERJA LAYANAN AKADEMIK)	**	**	**	**	0.94	**	0.88	0.88
65	MHS82	0.42	5.24			0.77	31.14		
66	MHS83	0.46	5.30			0.94	43.58		
67	MHS84	0.24	4.63			0.85	36.03		
	KINERJA MAHASISWA			0.33	0.15			0.89	0.73
68	STAF85	0.81	29.70			0.82	29.52		
69	STAF86	0.85	31.65			0.83	30.26		
70	STAF87	0.42	14.01						
71	STAF88	0.2	6.29						
72	STAF89	0.51	17.61			0.65	23.63		
73	STAF90	0.39	12.76						
	KINERJA STAF			0.70	0.32			0.81	0.60
74	STRAT91	0.15	3.78						
75	STRAT92	-0.21	(5.21)			0.96	45.18		
76	STRAT93	-0.27	(6.65)			0.82	34.61		
77	STRAT94	-0.29	(7.23)			0.66	23.40		
78	STRAT95	-0.49	(11.44)			0.85	36.91		
79	STRAT96	-0.35	(8.59)			0.72	28.86		
80	STRAT97	-0.18	(4.52)			0.81	33.69		
81	STRAT98	-0.26	(6.51)			0.88	38.93		
82	STRAT99	0.42	(10.19)			0.86	37.51		
83	STRAT100	-0.11	(2.73)						
84	STRAT101	-0.17	(4.17)			0.90	39.84		
	KUESIONER STRATEGI			0.95	0.69			0.95	0.69
85	RISET10	0.82	34.06			0.82	34.06		
86	RISET11	0.94	42.68			0.94	42.68		
87	RISET12	0.95	43.21			0.95	43.21		
	KINERJA RISET			0.93	0.82			0.93	0.82
88	KEU (KINERJA KEUANGAN)	**	**	**	**	0.90	**	0.81	0.81
89	PROSPECT	0.95	43.80			0.95	43.80		
90	DEFEND	0.66	5.07			0.66	5.07		
91	ANALYS	1.11	7.25			1.11	7.25		
92	REACT	-0.31	(10.52)						
	PILIHAN STRATEGI			0.81	0.67			0.94	0.85



**LAMPIRAN 2. Second Order Confirmatory Factor Analysis**

No	Variabel Teramati	2nd Order Confirmatory Factor Analysis			
		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR $\geq$ 0.70)	Variance Extracted (VE $\geq$ 0.50)
1	VISIMISI	0.65	25.03		
2	ETIKA	0.89	39.48		
3	STRUKTUR GOVERNANCE (STRKGOV)	0.92	41.58		
4	KREDIBILITAS (KREDIBEL)	0.81	33.76		
5	TRANSPARANSI (TRANSP)	0.95	44.60		
6	AKUNTABILITAS (ACCOUNT)	0.96	45.23		
7	RESPONSIBILITAS (RESPONS)	0.90	40.52		
8	FAIRNESS (FAIRNES)	0.96	45.62		
9	OTONOMI (OTONOMI)	0.93	43.07		
	<b>GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)</b>			<b>0.97</b>	<b>0.79</b>
10	KINERJA LAYANAN AKADEMIK (LAYAKAD)	1.08	58.57		
11	KINERJA MAHASISWA (MHS)	0.17	15.63		
12	KINERJA STAF (STAF)	0.57	27.12		
13	KINERJA RISET (RISET)	0.74	38.05		
14	KINERJA KEUANGAN (KINKEU)	0.90	40.60		
	<b>KINERJA</b>			<b>0.85</b>	<b>0.57</b>
15	PROSPECTOR (PROSPECT)	0.92	41.07		
16	DEFENDER (DEFEND)	0.88	38.13		
17	ANALYZER (ANALYS)	0.85	35.41		
18	REACTOR (REACT)	(0.11)	(3.15)		
	<b>PILIHAN STRATEGI (STRATEGI)</b>			<b>0.80</b>	<b>0.59</b>

**LAMPIRAN 3. Size Goodness Of Fit**

<b>UKURAN GOF</b>	<b>TARGET-TINGKAT KECOCOKAN</b>	<b>HASIL ESTIMASI</b>	<b>SIMPULAN</b>
Chi-Square	Nilai yang kecil $p > 0.05$	456.96 ( $P = 0.0$ )	<i>Good fit</i>
NCP Interval	Nilai yang kecil interval yang sempit	268.96 (210.09; 335.52)	<i>Good fit</i>
RMSEA	RMSEA $< 0.08$ <i>Good fit</i> $0.08 \leq$ RMSEA $< 0.10$ <i>Marginal fit</i> $P < 0.05$ <i>close fit</i>	0.035  1.0	<i>Good fit</i>
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	<i>M: 0.57</i> <i>S: 0.50</i> <i>I: 30.01</i>	<i>Good fit</i>
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>saturated</i>	<i>M: 680.96</i> <i>S: 600.00</i> <i>I: 35.987.21</i>	<i>Good fit</i>
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>saturated</i>	<i>M: 1363.04</i> <i>S: 2427.02</i> <i>I: 36.133.37</i>	<i>Good fit</i>
NFI	$NFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq NFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.99	<i>Good fit</i>
NNFI	$NNFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq NNFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.99	<i>Good fit</i>
CFI	$CFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq CFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.99	<i>Good fit</i>
IFI	$IFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq IFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.99	<i>Good fit</i>
RFI	$RFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq RFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.98	<i>Good fit</i>
CN	$CN \geq 200$	610.37	<i>Good fit</i>
RMR	Standardized RMR $\leq 0.05$ RMR $\leq 0.05$	0.063 0.042	<i>Marginal fit</i> <i>Good fit</i>
GFI	$GFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq GFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.97	<i>Good fit</i>
AGFI	$AGFI \geq 0.90$ <i>good fit</i> $0.80 \leq AGFI < 0.90$ <i>marginal fit</i>	0.95	<i>Good fit</i>
Stability Index	Stability Index $\leq 1$	0.000	<i>Memenuhi syarat</i>

## LAMPIRAN 4. LAPORAN REALISASI BIAYA

<b>1. Honor</b>				
Honor	Honor/Jam (Rp)	Waktu (jam/minggu)	Bulan	Honor per Tahun (Rp)
Peneliti	500,000		10	5,000,000
staf	200,000		10	2,000,000
SUB TOTAL (Rp)				7,000,000
<b>2. Peralatan Penunjang</b>				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Harga Peralatan Penunjang (Rp)
Software Lisrel 9.1	Paket	1	10,000,000	10,000,000
Jurnal	Judul	15	500,000	7,500,000
Buku	Judul	5	300,000	1,500,000
SUB TOTAL (Rp)				19,000,000
<b>3. Bahan Habis Pakai</b>				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya per Tahun (Rp)
Kertas	Rim	5	40,000	200,000
CD, Amplop, Map	Set	15	15,000	225,000
Biaya Internet	Bulan	5	200,000	1,000,000
Tinta Printer	Bulan	2	650,000	1,300,000
Fotocopy	Lembar	1550	100	155,000
SUB TOTAL (Rp)				2,880,000
<b>4. Perjalanan</b>				
Material	Justifikasi Perjalanan	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya per Tahun (Rp)
Transport Survey Penda	Hari	8	200,000	1,600,000
Transport Pengambilan	Hari	16	220,000	3,520,000
Transport Enumerator	Hari	7	100,000	700,000
Uang Harian Enumerato	Orang	7	200,000	1,400,000
SUB TOTAL (Rp)				7,220,000
<b>5. Lain-Lain (administrasi, publikasi, seminar, laporan, lainnya sebutkan)</b>				
Kegiatan	Justifikasi	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya per Tahun (Rp)
Coding dan Entry Data	Hari	10	100,000	1,000,000
Olah Data	Hari	10	100,000	1,000,000
Analisis Data	Hari	10	100,000	1,000,000
Penulisan Draft Laporan	Hari	10	100,000	1,000,000
Revisi Draft Laporan	Hari	8	100,000	800,000
Penulisan Laporan Akhir	Hari	10	100,000	1,000,000
Penggandaan Laporan	Hari	1	100,000	100,000
Seminar dan Publikasi	Jurnal	1	500,000	500,000
SUB TOTAL (Rp)				6,400,000
TOTAL ANGGARAN YANG DIPERLUKAN (Rp)				42,500,000

## LAMPIRAN 5 : Biodata Peneliti

### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap	Ali Muktiyanto, SE.,M.Si
2	Jenis Kelamin	L
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala/ IVa
4	NIP	19720824 200012 1 001
5	NIDN	0024087203
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Agustus 1972
7	E-mail	<a href="mailto:ali@ut.ac.id">ali@ut.ac.id</a> , <a href="mailto:alimy_ze72@yahoo.com">alimy_ze72@yahoo.com</a>
8	Nomor Telepon/HP	081284916893/08156038674
9	Alamat Kantor	Jl. Cabe Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Kota Tangerang Selatan 15418
10	Nomor Telepon/Faks	0217490941 ext. 2111/0217434491
11	Lulusan yang Telah Dihilkan	
12	Mata Kuliah yang Diampu	1. Teori Akuntansi 2. Akuntansi Sektor Publik 3. Studi Kelayakan Bisnis

### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	STIE Tridharma	Universitas Padjadjaran	Universitas Indonesia
Bidang Ilmu	Akuntansi	Ilmu Ekonomi dan Akuntansi	Akuntansi
Tahun Masuk-Lulus	1991 - 1995	1997 – 2000	2010-skrng
Judul/ Skripsi/ Tesis/ Disertasi	Hubungan Metode Pengakuan Pendapatan terhadap Kewajaran Penetapan Laba Hotel Kumala Bandung	Pengaruh Faktor-faktor Akuisis terhadap Profitabilitas dan Abnormal Return Perusahaan di BEJ Jakarta	Pengaruh Keselarasan Good Unversity Governance Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi
Nama Pembimbing/Promotor	Drs. Memed Sueb, M.S., Ak.	Dr. Sumarno Zain, S.E., MBA., Ak.	Hilda Rossieta, Ph.D

### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp)
1	2008	Akuntansi Dan Perpajakan Dalam Penggabungan Usaha	LPPM UT	Rp.20.000.000
2	2008	Zakat Sebagai Pengurang Pajak (Sikap Masyarakat terhadap Zakat sebagai Pengurang Pajak di Pamulang, Tangerang	LPPM Universitas Terbuka	Rp.20.000.000
3	2010	Dampak Proses Penganggaran Sektor	PPIA UI	-

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp)
		Publik Terhadap Kinerja Manajer Unit Bisnis Strategik		
4	2011	Relevansi Nilai Komponen Laba, Peluang Investasi, dan Belanja Audit Eksternal, serta Fenomena <i>Price Leading</i>	PPIA UI	-
5	2011	Persepsi Kemudahan Menggunakan, Kedayagunaan, dan Pemanfaatan Sistem Informasi dalam Pembelajaran Dry Laboratorium Pengantar Akuntansi	PPIA UI	-
6	2011	Pengaruh Mekanisme <i>Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	PPIA UI	-
7	2012	Pengaruh Strategi Perusahaan Terhadap Manajemen Laba	PPIA UI	-
8	2012	Pengaruh Keselarasan Strategi Unit Bisnis Strategis Terhadap Kinerja	PPIA UI	

#### D. Pengalaman Pengabdian Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp)
1				

#### E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1	Zakat Sebagai Pengurang Pajak (Sikap Masyarakat terhadap Zakat sebagai Pengurang Pajak di Pamulang, Tangerang)	Jurnal Organisasi dan Manajemen	Volume 4 Spetember 2008
2	Akuntansi Dan Perpajakan Dalam Penggabungan Usaha	Jurnal Organisasi dan Manajemen	Vol.1 No.03, Maret 2009
3	Pengaruh Interdependensi Mekanisme Corporate Governance terhadap Kinerja Perbankan	Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia	Vol. 8, No. 2, Desember 2011

#### F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Seminar akademik di Fakultas Ekonomi 23 Desember 2008.	Akuntansi Dan Perpajakan Dalam Penggabungan Usaha (Studi Kasus Penggabungan Usaha pada Bursa Efek Indonesia)	23 Desember 2008, Fakultas Ekonomi UT Pondok Cabe Tangerang Selatan
2	Workshop Penguatan Politik Perempuan bagi DPRD & Sekretariat DPRD Provinsi,	Penyusunan Anggaran Berkeadilan Gender	27 s.d. 29 Pebruari 2008. Perdana Wisata, Jl Jend. Sudirman No 66

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
	Kabupaten/Kota.		Bandung,.
3	International Symposium on Open, Distance, and e-Learning (ISODEL)	<i>The Effect of Alignment Strategies on UPBJJ-UT's Performance</i>	4-6 Desember 2012, Denpasar Bali

**G. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				

**H. Perolehan HKI Dalam 5 – 10 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1				

**I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Ditetapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1	Kebijakan Akuntansi Pemerintah Kota Batam	2011	Kota Batam	Digunakan sebagai kebijakan

**J. Penghargaan Dalam 10 Tahun**

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1	Ketua Program Studi Berprestasi Terbaik 1 tingkat Universitas	Universitas Terbuka	2010
2	Dosen Berprestasi Terbaik 4 tingkat Universitas	Universitas Terbuka	2006

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian Dosen Pemula.

Tangerang Selatan, 08 Maret 2013  
Pengusul,



Ali Muktiyanto, S.E., M.Si  
19720824 200012 1 001

**Lampiran 6.**  
**Rangkuman hasil Penelitian Sebelumnya dan Senjangan Penelitian**

<b>No</b>	<b>Variabel Utama</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Senjangan Penelitian</b>
1	Nilai-nilai GUG (transparansi, akuntabilitas, responsiveness), budaya akademik, prakarsa, dan kinerja mutu layanan akademik di PT	Muhi, A.H., 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menguji kontribusi nilai-nilai GUG terhadap budaya akademik dan prakarsa serta dampaknya pada mutu layanan akademik di Perguruan Tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nilai-nilai GUG berpengaruh terhadap kinerja mutu layanan akademik melalui budaya akademik dan prakarsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil survey di 2 PTN BHMN sehingga generalisasi hasil harus dilakukan secara hati-hati</li> <li>Tidak menguji GUG dalam kerangka kontinjensi yang menggali aspek manajemen dan strategi</li> <li>Belum sampai pada pembentukan model GUG namun menyiratkan penting</li> </ul>
2	Dimensi GUG (transparansi, akuntabilitas, responsiveness), pendukung GUG (budaya akademik, prakarsa), dampak implementasi GUG (mutu layanan akademik)	STISI Telkom, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi faktor-faktor GUG (transparansi, akuntabilitas, responsiveness), faktor pendukung GUG (budaya akademik, prakarsa), dan dampak implementasi GUG (mutu layanan akademik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskriptif statistik survey GUG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey implementasi GUG pada satu PT saja.</li> <li>Tidak melakukan uji inferensi faktor-faktor GUG dengan pendukung dan dampak implementasi</li> </ul>
3	Tata pamong PT dan pengembangan otonomi	Hussin dan Asimirin, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkaji tata pamong PT dan otonomi PT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kajian tata pamong PT harus mempertimbangkan konteks tempat PT berada baik konteks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengungkapkan banyak dimensi dan tantangan GUG dan otonomi, namun belum memberikan</li> </ul>

<b>No</b>	<b>Variabel Utama</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Senjangan Penelitian</b>
				internal-eksternal dan nasional-internasional, prinsip-prinsip, nilai dasar, dan keyakinan adiluhung.	arah yang jelas akan model GUG
4	Konteks, misi dan goal, struktur governance, manajemen, otonomi, akuntabilitas, partisipasi	AWI/MCI Program, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun GUG scorecard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landasan model GUG yang relatif komprehensif melibatkan GUG, konteks, dan manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum teruji GUG scorecard karena belum dilakukan uji inferensi dengan dampak atau implementasinya pada setting dan lingkungan yang berbeda</li> </ul>
5	Dimensi, nilai-nilai dan prinsip GUG di negara-negara anggota OECD	Henard dan Mitterle, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyajikan prinsip-prinsip governance di berbagai negara dan panduan mutu di PT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paparan yang komprehensif akan dimensi dan prinsip-prinsip GUG dan panduan mutu PT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivitas prinsip-prinsip governance pada berbagai negara belum diuji secara mendalam</li> <li>• Menyarankan mengaitkan GUG dengan strategi PT</li> </ul>
6	Akuntabilitas, pengendalian mutu, kinerja	Kim, T. 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mengaitkan pengendalian mutu dan akuntabilitas dengan GUG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran aturan, pengukuran mutu, dan faktor institusional menentukan akuntabilitas, pengendalian mutu dan kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum dilakukan uji inferensi atas pemikiran tersebut</li> </ul>
7	Corporate governance dan kinerja	Darmawati et al, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuktikan adanya hubungan corporate governance dan kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan positif corporate governance dengan kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemilihan dimensi corporate governance dan asumsi tidak adanya variabel mediasi atau moderasi</li> </ul>
8	Corporate governance dan kinerja	Leni dan Rasyd, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengaitkan corporate governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate governance tidak</li> </ul>	



No	Variabel Utama	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Senjangan Penelitian
			dan kinerja	berpengaruh terhadap kinerja	yang menghubungkan dengan kinerja sehingga hasil kedua penelitian tersebut kontradiksi
9	Konteks, karakteristik organisasi, strategi, kinerja	Venkatraman dan Prescott, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkaji co-alignment antara lingkungan dan strategi yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fit antara strategi dan konteks (lingkungan eksternal dan karakteristik organisasi) memiliki implikasi positif terhadap kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operasionalisasi co-alignment yang belum tepat</li> </ul>
10	Fit dan kinerja	Drazin dan Van de Ven, 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkaji teori kontinjensi struktural terutama dalam konteks <i>task-contingency fit</i> yang dilihat dari 3 perspektif : (1) <i>Selection Approach</i>, (2) <i>Interaction Approach</i>, dan (3) <i>System Approach</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pendekatan sistem merupakan pandangan yang utuh dalam aplikasi konsep fit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>generalisasi penelitian,</li> <li>analisis statistik juga masih terlalu sederhana.</li> <li>keadaan organisasi pada tahun 70an yang tentu akan jauh berbeda dengan kondisi dan dinamika organisasi yang ada pada abad ke-21</li> </ul>
11	Teknik manajemen, akuntansi manajemen, strategi, kinerja	Chenhall dan Smith, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meneliti kombinasi antara teknik manajemen dan praktik akuntansi manajemen dalam meningkatkan kinerja yang menempuh strategi tertentu sebagai prioritas dengan menggunakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuktikan hubungan prioritas strategi, teknik manajemen, dan akuntansi manajemen dengan kinerja dalam konsep fit</li> <li>sistem pengendalian manajemen atau sistem pengendalian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan sampel terbatas untuk pendekatan cluster.</li> <li>Simpulan tidak begitu kuat karena hanya menggunakan uji beda antar kelompok, belum sampai hubungan kausal dari</li> </ul>

No	Variabel Utama	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Senjangan Penelitian
			pendekatan sistem	internal adalah suatu hal yang penting dalam menyediakan informasi yang diperlukan untuk mendukung dalam formulasi dan implementasi strategis	variabel bebas dengan variabel terikat
12	Gaya kepemimpinan, kinerja, budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen	Juliana, C., 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja.</li> <li>• Peran penting sistem akuntansi manajemen dalam kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya menempatkan satu aspek konteks (indikator gaya kepemimpinan) sebagai variabel eksogen, sementara dalam konsep fit berbagai alternatif variabel konteks perlu dicoba seperti GG</li> </ul>
13	Konteks (internal dan eksternal), strategi	Boezerooj, P. 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji pengaruh konteks terhadap berbagai alternatif pilihan strategi PT dalam perspektif kontinjensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilihan strategi PT tergantung kepada konteksnya.</li> <li>• Cara terbaik untuk mengelola organisasi tergantung kepada sifat lingkungan yang terkait dengan adopsi berbagai variabel seperti struktur, strategi atau kebijakan yang fit (cocok) dengan kontinjensinya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan pengujian ANOVA dan chi-square yang pada perkembangan terakhir untuk pengujian model kontinjensi lebih cocok menggunakan model sistem dan menggunakan pengujian model struktural.</li> </ul>
14	Struktur governance,	Meznar dan Johnson,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji fit antara strategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum benar-benar teruji fit</li> </ul>

<b>No</b>	<b>Variabel Utama</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Senjangan Penelitian</b>
	strategi, kinerja	2005	dan struktur yang meningkatkan kinerja.	positif strategi dan struktur terhadap kinerja, namun tidak ada hubungan antara struktur dan kinerja.	antara struktur dan strategi.
15	Konteks lingkungan, strategi marketing, kinerja	Ayse dan Berk, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji hubungan lingkungan yang memoderasi kekuatan hubungan strategi pemasaran dan kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekuatan moderasi lingkungan atas strategi dan kinerja merupakan kontinjensi skala pengukurannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan skala pengukuran yang berbeda-beda menghasilkan simpulan yang berbeda sehingga konsistensi dan generalisasi hasil beragam</li> </ul>
16	Strategi, sistem pengendalian, kinerja	Widener, 2005	membuktikan bahwa baik ketidakpastian strategis maupun risiko strategis terkait dengan penggunaan sistem pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dampak hubungan sistem pengendalian dengan kinerja akan lebih kuat jika melalui variabel intervening yaitu pembelajaran dan perhatian manajer</li> </ul>	
17	Tipologi strategi Miles dan Snow, 1978; dan Porter, 1980	Smith, et al., 1989	Mengaitkan tipologi Miles dan Snow (1978) dan Porter (1980) dengan konteks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tipologi strategi Miles dan Snow (1978) dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi, misalnya persaingan, perilaku konsumen, situasi dan respon pasar,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum teruji pada sektor publik (perguruan tinggi)</li> </ul>

No	Variabel Utama	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Senjangan Penelitian
				teknologi, struktur organisasi dan karakteristik manajerial lainnya. Sementara orientasi teori strategi pada tipologi Porter (1980) hanya menggambarkan perilaku persaingan pasar secara umum	