

Daftar Isi

DAFTAR ISI	I
KATA PENGANTARA	II
JUDUL	1
ABSTRAK	1
PENDAHULUAN	1
PEMBATASAN MASALAH	2
AKUNTABILITAS	2
INDIKATOR KINERJA KUNCI (KPI)	3
PROSES PELAPORAN AKIP	3
PENILAIAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK	5
METODE PENELITIAN	6
PEMBAHASAN	7
SUBSTANSI FORMULIR	7
<i>FORMULIR RENCANA STRATEGIS (RS)</i>	7
<i>RENCANA KEGIATAN TAHUNAN(RKT)</i>	8
<i>PENGUKURAN KINERJA KEGIATAN (PKK) DAN PENGUKURAN PENCAPAIAN SASARAN (PPS)</i>	8
PENYAJIAN INDIKATOR KINERJA MENURUT LAKIP	10
KESELARASAN DENGAN RENCANA STRATEGIS	10
KESESUAIAN DENGAN PRINSIP-PRINSIP VFM	11
KESIMPULAN DAN SARAN	11
DAFTAR PUSTAKA	III

Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT sehingga penulis dapat merampungkan penelitian dengan judul “Tinjauan Deskriptif Atas Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pendidikan Tinggi Pemerintah : Studi Lapangan dalam Penentuan dan Pengukuran Indikator Kinerja. Seperti kita ketahui, instansi pemerintah merupakan unit organisasi yang paling mendapatkan sorotan tajam dalam hal pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini memicu diterbitkannya berbagai aturan pemerintah yang berorientasi pada pengelolaan tanggungjawab dan mekanisme pengukuran kinerja.

Institusi pendidikan tinggi negeri sebagai komponen badan pemerintahan juga membutuhkan alat perencanaan dan pertanggungjawaban yang mencerminkan aktifitas perguruan tinggi dalam satu periode pertanggungjawaban. Kehadiran Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menunjukkan keinginan pemerintah untuk menjiwai dan menerapkan manajemen kinerja dan mencerminkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Peneliti melakukan studi kasus pada suatu perguruan tinggi negeri untuk mendapatkan gambaran secara umum mengenai tingkat keselarasan antara anggaran dengan aktifitas yang telah dijalankan. Penelitian ini menggunakan kerangka *value for money* untuk penilaian kewajaran dan kemungkinan penerapan atas pengeluaran.

Semoga penelitian ini dapat memberikan ruang dan pandangan baru dalam memandang peran akuntansi manajemen .dalam lingkungan perguruan tinggi negeri.

Hamzah Ritchi

TINJAUAN DESKRIPTIF ATAS PELAPORAN AKUNTABILITAS INSTANSI PENDIDIKAN TINGGI PEMERINTAH : STUDI LAPANGAN DALAM PENENTUAN DAN PENGUKURAN INDIKATOR KINERJA

Hamzah Ritchi

Abstrak

Akuntabilitas perguruan tinggi pemerintah dilakukan melalui penentuan indikator kinerja kunci yang menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai rencana strategisnya. Penyusunan LAKIP sebagai sebuah laporan akuntabilitas instansi pemerintah memberikan kaidah-kaidah dalam menyusun pencapaian rencana strategis dengan mengidentifikasi indikator kinerja kunci bagi keberhasilan penyelenggara pendidikan tinggi. Studi lapangan dan analisis deskriptis periode 2003-2005 dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian LAKIP sebuah fakultas dengan pedoman dan kerangka *Value for Money* bagi organisasi sektor publik. Penilaian ditekankan pada substansi formulir LAKIP yang disusun, dimensi relevansi indikator kinerja kunci yang diidentifikasi pada laporan, dan kepatuhan pada prinsip *Value for Money*. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa LAKIP fakultas telah memadai dalam menentukan indikator kinerja kunci proses penyelenggaraan pendidikan tinggi, namun diperlukan perbaikan dalam konsistensi substansi formulir, relevansi indikator kinerja, dan kesesuaian dengan prinsip *Value for Money*.

Keyword: Indikator Kinerja Kunci, *Value for Money*, LAKIP, akuntabilitas.

Pendahuluan

Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), mewajibkan instansi pemerintah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan atas sumberdaya. Wujud pertanggungjawaban ini berbentuk laporan yang proses penelaahannya beralur dari atasan langsung hingga Presiden selaku kepala pemerintahan, dalam kerangka mendukung akuntabilitas pemerintahan.

Perguruan tinggi pemerintah sebagai pusat pertanggungjawaban, memastikan agar akuntabilitas dicapai melalui pengukuran kinerja. Mekanisme pengukuran kinerja tersebut menggunakan beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) dengan karakteristik mencerminkan tujuan, menjadi kunci keberhasilan, dan dapat diukur oleh unit instansi (Reh, 2004).

Artikel ini mengeksplorasi praktek pelaporan akuntabilitas sebuah unit perguruan tinggi pemerintah Republik Indonesia yang menggunakan Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) berdasarkan Inpres Nomor 7 (selanjutnya disebut Inpres7) (Presiden, 1999). Laporan selama tiga tahun (2003-2005) dibandingkan dan dianalisis untuk menyimpulkan tingkat kepatuhan pada pedoman LAKIP dan kebergunaan LAKIP sebagai alat pengukuran kinerja dan akuntabilitas instansi perguruan tinggi pemerintah.

Pembatasan Masalah

Tulisan ini membatasi masalah dengan meninjau apakah pelaksanaan LAKIP instansi perguruan tinggi pemerintah telah sesuai dengan pedoman LAKIP dan apakah LAKIP, dalam penilaian kinerja organisasi sektor publik telah menganut prinsip *value for money (VFM)*. Untuk menjawab masalah pertama, dilakukan *review* seberapa jauh kesesuaian LAKIP fakultas terhadap Pedoman Pelaporan Akuntabilitas versi Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.239. Sedangkan masalah kedua diantisipasi dengan meninjau relevansi LAKIP fakultas dari perspektif *VFM*.

Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah asas yang menyatakan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan rakyat. Akuntabilitas merupakan bagian tak terpisahkan dalam akuntansi sektor publik maupun pemerintahan, selain pengendalian manajemen dan penyediaan informasi (Mardiasmo, 2002).

Dengan akuntabilitas, seseorang atau organisasi ditunjuk untuk bertanggungjawab atas kinerjanya seobjektif mungkin (Paul, 1992). Konteks artikel ini, kinerja suatu instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan strategis yang ditetapkan.

Untuk memenuhi tuntutan akan transparansi yang pada akhirnya bermuara pada akuntabilitas, pemerintah pada tahun 1999 mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239 (selanjutnya disebut KKLAN) tentang pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Kepala Lembaga Administrasi Negara, 2003). Dengan demikian seluruh instansi pemerintah, institusi pendidikan turut memiliki kewajiban untuk menjalankan transparansi dalam rangka terciptanya institusi yang akuntabel atas segala program yang telah dijalkannya.

Indikator Kinerja Kunci (KPI)

KPI merupakan ukuran yang dikuantifikasi dan disepakati sebelumnya, dan mencerminkan faktor-faktor keberhasilan sebuah organisasi. Mengingat KPI berbeda di setiap organisasi, unit instansi perguruan tinggi juga memiliki penyusunan indikator kinerja kunci yang mencerminkan karakteristik perguruan tinggi.

Reh (2004) mensyaratkan bahwa KPI apapun yang dipilih, indikator-indikator tersebut harus mencerminkan tujuan organisasi, menjadi kunci keberhasilan, dan dapat dikuantifikasi atau terukur. KPI biasanya menggunakan pertimbangan jangka panjang. Penetapan definisi mengenai seperti apa formatnya dan bagaimana mereka diukur tidak selalu berubah. Tujuan untuk suatu KPI tertentu dapat berubah seiring dengan berubahnya tujuan organisasi, atau seiring dengan semakin dekatnya organisasi mencapai tujuannya.

Proses Pelaporan AKIP

Laporan akuntabilitas instansi pendidikan tinggi pemerintah pada dasarnya terdiri dari empat fase. Pada fase pertama, yaitu pengembangan rencana strategis, instansi pendidikan tinggi menentukan visi dan misi agar mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis lokal, nasional, dan global, dalam tatanan sistem administrasi negara. Produk fase ini adalah formulir Rencana Strategis. Gambar 1 menunjukkan formulir ini.

Gambar 1 Formulir Rencana Strategis

RENCANA STRATEGI
Tahun : 2004

Instansi : *Fakultas X*
Visi :
Misi :

Tujuan uraian	Sasaran		Cara mencapai tujuan dan sasaran Kebijakan	Program	Ket.
	Uraian	Indikator Kinerja			
1	2	3	4	5	6

Proses perencanaan kinerja adalah fase selanjutnya sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis, yang akan dilaksanakan oleh perguruan tinggi tersebut melalui berbagai kegiatan tahunan. Hasil dari fase ini adalah formulir Rencana Kinerja Tahunan (Lihat gambar 2).

Gambar 2. Formulir Rencana Kinerja Tahunan

RENCANA KINERJA TAHUNAN
Tahun : 2004

INSTANSI : Fakultas X

SASARAN			Program	Kegiatan			
Uraian	Indikator Kinerja	Rencana Tingkat Pencapaian (Target)		Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Target
1	2	3	4	5	6	7	8

Fase selanjutnya, pengukuran kinerja, menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan instansi pendidikan tinggi ini. Pengukuran merupakan hasil kalkulasi sistematis yang mendasarkan pertimbangannya pada proses sebelumnya. Pada fase ini, operasionalisasi variabel dilakukan atas data yang diperoleh secara internal oleh instansi yang bersangkutan melalui rekapitulasi data yang dirangkum. Operasi yang dijalankan adalah menghitung tingkat pencapaian target atas rencana yang sudah ditetapkan. Hasil dari fase ini adalah formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (gambar 3) dan Pengukuran Pencapaian Sasaran (lihat gambar 4).

Gambar 3 Formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan

PENGUKURAN KINERJA KEGIATAN
TAHUN 2004

Instansi : Fakultas X

Program	Kegiatan					Persentase Pencapaian Target (%)	Ket.
	Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Rencana tingkat capaian (Target)	Realisasi		
1	2	3	4	5	6	7	8

Gambar 4. Formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran

PENGUKURAN PENCAPAIAN SASARAN

Tahun : 2004

Instansi : Fakultas X

Sasaran	Indikator Sasaran	Rencana Tingkat Capaian (Target)	Realisasi	Persentase Pencapaian Rencana Tingkat Capaian	Keterangan
1	2	3	4	5	6

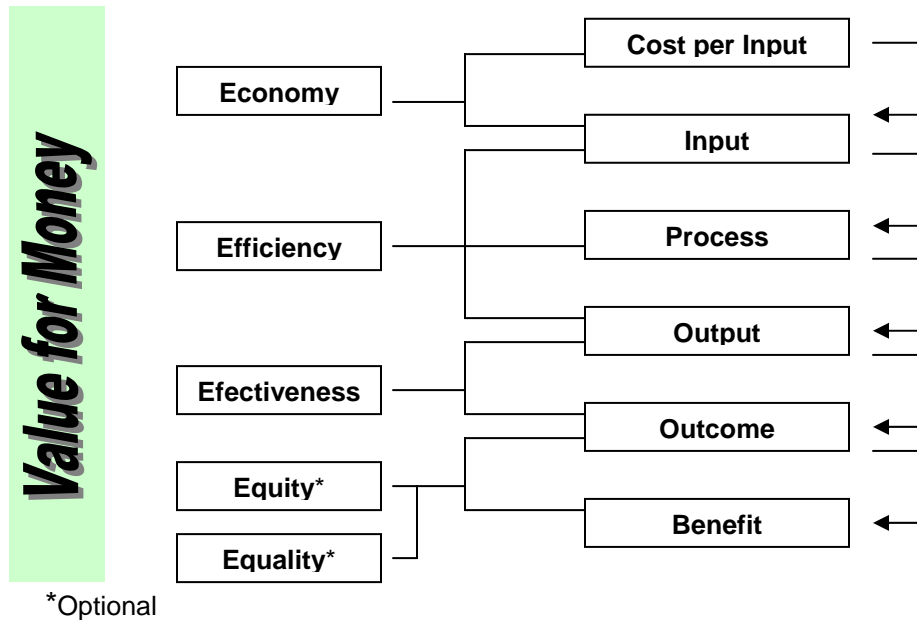
Terakhir, pada fase analisis akan dilakukan interpretasi hasil observasi untuk tindakan lebih lanjut. Temuan yang didapat melalui observasi praktek pengukuran kinerja pada masing masing tahun dijadikan dasar untuk menilai keefektifan pelaporan AKIP dalam mengukur kinerja instansi yang terkait

Penilaian Organisasi Sektor Publik

Nilai atas Uang (*VFM*) merupakan kerangka berpikir dalam mengukur kinerja akuntabilitas organisasi sektor publik dalam menyediakan pelayanan pada *stakeholders*, yang menilai dari prinsip efisiensi, efektifitas, dan ekonomis (Bastian, 2001). Mardiasmo (2002) mengelompokkan ketiga dimensi *VFM* tersebut menjadi dua bagian, yaitu indikator alokasi biaya (ekonomi dan efisiensi) dan indikator kualitas pelayanan (efektivitas). Sebagai tambahan, prinsip ekuitas dan pemerataan manfaat kerap ditambahkan untuk melengkapi wacana.

Kerangka berpikir *VFM* mengimplikasikan perlunya mempertimbangkan indikator masukan (*input*), proses (*process*)keluaran (*output*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) dalam penentuan indikator. Pengukuran kinerja ekonomi menjelaskan hubungan antara pasar dan masukan (*input*), dimana suatu aktifitas dikatakan ekonomis apabila input tertentu dapat diperoleh dengan harga yang terbaik. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan antara masukan dengan keluaran. Suatu operasional dikatakan efisien apabila hasil tertentu icapai dengan penggunaan masukan yang serendah-rendahnya. Sementara pengukuran efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan hasil yang dirasakan. Gambar 5 menunjukkan kerangka berpikir pengukuran kinerja berbasis *VFM*.

Gambar 5 Value for Money Performance Indicator



Metode Penelitian

Studi lapangan deskriptif dipilih sebagai metode penelitian, dengan menggunakan data LAKIP selama tiga tahun (2003 – 2005) pada sebuah fakultas ekonomi universitas pemerintah (selanjutnya disebut fakultas X). Studi lapangan mencoba untuk membandingkan indikator kinerja kunci yang ditetapkan pada LAKIP fakultas menurut Inpres7. Observasi data beorientasi pada pengambilan kesimpulan yang umum. Hasil dari perbandingan ini adalah kesimpulan mengenai sesuai tidaknya LAKIP menurut pedoman yang berlaku.

Penilaian tingkat kesesuaian dengan KKLAN didasarkan pada observasi lapangan tahun 2003-2005 dengan mempertimbangkan beberapa dimensi: tingkat konsistensi substansi formulir kelengkapan penyajian informasi indikator kinerja; dan keselarasan antara rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan program yang telah ditetapkan. Sementara, kesesuaian dengan konsep VFM didasarkan pada penilaian kemampuan untuk menganut ekonomi, efisien, dan efektif.

Penulis tidak menyertakan tampilan LAKIP untuk tiga tahun didasari dengan dua motif. Pertama, kendala teknis untuk menampilkan LAKIP yang melampaui batas laparan tidak memberikan nilai tambah yang berarti bila LAKIP ditampilkan. Kedua, orientasi dari studi ini adalah memberikan gambaran secara umum praktek pengukuran kinerja perguruan tinggi, bukan pada rincian datanya. Penulis namun memberikan akses seluas-luasnya untuk permintaan lampiran di luar konteks laporan studi ini. Sebagai sebuah studi lapangan, penelitian secara mendalam telah dilakukan untuk mendapatkan kesan yang kuat untuk dapat menjelaskan suatu fenomena (Arikunto, 2000).

Pembahasan

Fakultas X sering menjadi tolok ukur dalam penyusunan LAKIP tingkat universitas bagi fakultas lainnya. Mengingat penyusunan LAKIP merupakan hal yang relatif baru dan tidak terstandar, maka LAKIP fakultas X tidak serta merta menjadi standar baku yang tidak mungkin berubah. Hal ini berkontribusi pada tingkat keyakinan yang tidak 100% mengenai pengakuan atas kehandalan laporan. Pembahasan ditinjau menurut dimensi yang telah ditetapkan pada metode dan

Substansi Formulir

Formulir Rencana Strategis (RS)

Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa sedikit perubahan terjadi pada penentuan visi dan misi, dimana pada tahun 2003, visi dan misi cenderung mengikuti ketetapan universitas. Sementara pada tahun 2004 dan 2005, visi dan misi lebih mengkhususkan pada ruang lingkup fakultas ekonomi sendiri. Meskipun perubahan ini menuntut penyesuaian pada isi RS, penulis mencatat bahwa perubahan tersebut tidak mengharuskan adanya perombakan substansial karena visi dan misi yang dirubah hanya sebatas penyempitan ruang lingkup menjadi visi dan misi fakultas ekonomi sendiri, sementara pada tahun 2003 substansinya lebih pada tingkat universitas.

Walaupun terjadi perubahan pada penentuan visi dan misi, tidak terdapat perubahan berarti dalam hal penentuan tujuan, sasaran, indikator kinerja sasaran, cara mencapai tujuan dan program yang akan dijalankan selama periode yang diobservasi. Perubahan tersebut antara lain bertambahnya satu tujuan dalam RS, yaitu terbina dan berkembangnya budaya bangsa yang mempunyai nilai-nilai luhur dan universal.

Pada RS ditemukan empat belas buah sasaran rencana strategis yang diikuti dengan indikator-indikator kinerja kunci. Keempat belas sasaran strategis tersebut tidak mengalami perubahan dalam periode observasi. Tidak signifikannya perubahan pada RS dimungkinkan karena sifat perencanaan strategis lebih berorientasi pada jangka panjang, sehingga perubahan yang sering terjadi cenderung tidak diharapkan, karena akan mengurangi konsistensi dan fokus untuk mencapai tujuan.

Rencana Kegiatan Tahunan(RKT)

Terdapat perubahan cukup substansial dalam RKT tahun 2005 bila dibandingkan dengan dua periode sebelumnya. Perubahan dapat ditinjau dari dua jenis, yaitu perubahan penyajian indikator kinerja pada formulir RKT dan perubahan substansi. Penyajian informasi pada formulir RKT tahun 2005 tampak lebih terorganisir, memberikan kemudahan untuk menelusuri kegiatan yang dilakukan menurut program yang mana, indikator kinerja apa, serta berdasarkan atas sasaran apa kegiatan dilakukan.

RKT tahun 2005 merubah format penyajian yang pada tahun-tahun sebelumnya cukup menyulitkan dalam menganalisis korelasi indikator kinerja dengan sasaran. Menurut hasil wawancara tidak terstruktur dengan tim penyusun LAKIP fakultas, format penyajian LAKIP cenderung berubah dari tahun ke tahun karena tidak adanya standar baku yang berlaku untuk perguruan tinggi pemerintah. Selain itu, ketergantungan pada fakultas ekonomi X menjadikan format laporan kinerja menjadi tentatif. Berdasarkan sasaran yang sudah ditetapkan pada RS, sasaran tersebut kemudian dijabarkan lebih kongkrit lagi dalam bentuk program dan kegiatan yang akan dijalankan.

Secara umum, formulir RKT mengalami perubahan cukup signifikan terutama dalam pengidentifikasian indikator kinerja untuk sasaran strategis yang dikehendaki. Ditemukan perubahan pada indikator kinerja untuk sebuah sasaran dibandingkan tahun 2003 dan 2004. Sebagai contoh, sasaran "meningkatnya kualitas penyelenggaraan Pendidikan Tinggi" pada tahun 2005 memiliki empat indikator kinerja baru, yaitu peningkatan prosentase mahasiswa terdaftar; optimalisasi EWMP; menurunnya jumlah mahasiswa cuti, keluar, non-aktif; dan peningkatan angkat keketatan mahasiswa baru. Sementara pada tahun 2003 dan 2004 fakultas masih menggunakan indikator peningkatan rasion dosen dengan mahasiswa dan tingkat daya tampung dibandingkan tahun sebelumnya.

Perluasan indikator kinerja sasaran berdampak pada semakin banyaknya sumber daya digunakan untuk mengisi tambahan kegiatan dan program. Dampak lain adalah meluasnya indikator kinerja indikator kinerja kegiatan. RKT untuk ketiga periode masih menggunakan variabel input dan output dalam mengukur kinerja yang telah dilakukan.

Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) dan Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS)

Perbedaan antara PKK dengan PPS adalah dasar pengukuran dan pengelompokan indikator kinerja kegiatan. Pada PKK yang dijadikan tolok ukur adalah program yang telah ditetapkan pada rencana strategis, sementara pada PPS yang dijadikan dasar pengukuran adalah sasaran yang juga telah ditetapkan pada rencana strategis. Kedua pengukuran ini memberikan sudut pandang berbeda dalam penilaian kinerja Fakultas X.

PKK selama tahun 2003-2005 secara konsisten berfokus pada tiga bidang utama yang mengelompokkan program-program dari RS tahun yang bersangkutan. Karena tidak terdapat perubahan berarti pada RS selama tiga tahun, maka penyusunan PKK juga tidak mengalami perubahan cukup berarti. Bidang utama tersebut adalah :

1. Penataan sistem pendidikan yang didukung dengan program :
 - a. Penyempurnaan dan pengembangan kegiatan Tridharma Pendidikan Tinggi
 - b. Mmenciptakan lingkungan akademik yang kondusif bagi peningkatan jaminan mutu perguruan tinggi
 - c. Peningkatan mutu akademik dan administrasi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta profesionalisme
 - d. Peningkatan jumlah dan mutu fasilitas penelitian dan pengabdian masyarakat
 - e. Peningkatan jumlah dan mutu fasilitas perpustakaan.
2. Peningkatan Mutu dan Relevansi Perguruan Tinggi dengan program
 - a. Pembudayaan perilaku wirausaha dan kebersamaan daricivitas akademika serta tenaga administrasi untuk menunjang kemandirian dan akuntabilitas dalam melaksanakan misi untuk mencapai visi.
 - b. Pengembangan kemampuan manajerial pimpinan akademik dan administrasi penunjang kemandirian dengan akuntabilitas untuk meningkatkan kinerja fakultas ekonomi dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan sasarannya
3. Peningkatan Mutu Fasilitas Kegiatan Pendukung Penyelenggaraan Pendidikan dengan program :
 - a. Peningkatan jumlah dan mutu fasilitas laboratorium praktikum
 - b. Peningkatan jumlah dan mutu fasilitas administrasi
 - c. Peningkatan jumlah mutu fasilitas pembinaan kemahasiswaan
 - d. Menyediakan kompensasi kepada mahasiswa untuk menunjang kelancaran pendidikannya
 - e. Peningkatan kerja sama

Sementara itu, penyusunan PPS juga tidak banyak mengalami perubahan, karena sama sama menggunakan asumsi sasaran yang digunakan dalam RS tahun yang bersangkutan. Formulir PPS merupakan penggabungan antara formulir RKT dengan pencapaian, hanya saja dimodifikasi sedemikian rupa sehingga tingkat pencapaian sasaran dapat dikalkulasi.

Penyajian Indikator Kinerja Menurut LAKIP

Dalam kaitannya dengan relevansi penyajian indikator kinerja menurut LAKIP secara umum, LAKIP Fakultas X telah mampu mengidentifikasi indikator kinerja kunci yang dirasakan relevan merealisasikan rencana strategis. Secara umum, aliran pengukuran kinerja secara jelas dapat diidentifikasi sejak fase penyusunan RS. Fase ini menjadi titik tolak dan jiwa dari tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga ini. Selanjutnya dari tujuan tersebut ditetapkan sasaran yang paling tepat dan menetapkan indikator kinerja sasaran pada RKT untuk memberikan informasi ukuran yang dijadikan tolak ukur kongkrit fakultas tentang tingkat keberhasilannya menjalankan proses bisnis. Dari sasaran yang telah dicanangkan tersebut, disusunlah program program beserta kegiatan yang akan dilakukan pada tingkatan pelaksanaan. Dengan informasi keseluruhan formulir, dapat dilihat keterkaitan setiap tindakan dan seberapa efektifkah tujuan dapat dicapai.

Beberapa ketidakkonsistenan perlu dicermati pada penyusunan LAKIP. Beberapa temuan itu antara lain indikator "peningkatan mahasiswa terdaftar yang lama" yang dijadikan landasan untuk mengukur jumlah mahasiswa yang melakukan herregistrasi. Indikator ini tidak relevan karena mahasiswa lama tidak mungkin mengalami peningkatan jumlah dalam aktifitas fakultas secara normal. Temuan lain adalah mengenai diperluasnya indikator sasaran pada RKT namun pada RS tidak tercermin perubahan sasaran tersebut. Tambahan lagi, banyak sasaran baru yang tidak ditetapkan sebelumnya di RS namun muncul di tingkat RT. Juga terdapat kesalahan penggolongan program yang berakibat pada kaburnya penilaian terhadap relevansi kegiatan per program terhadap sasaran yang ingin dicapai.

Indikator kinerja LAKIP secara umum belum memenuhi kaidah penentuan indikator kinerja kunci yang disyaratkan sebelumnya, yaitu bahwa indikator kinerja harus mencerminkan tujuan organisasi, menjadi kunci keberhasilan, dan dapat dikuantifikasi atau terukur. Kebanyakan masalah yang ditemui adalah tidak tersedianya data target dan capaian indikator namun indikator tersebut didaftarkan sebagai indikator kinerja. Perlu dilakukan intensifikasi fokus sejak dimulainya penyusunan RS hingga penyusunan PKK dan PPS, sehingga keterkaitan antara tujuan dan indikator kinerja dapat dirasakan secara logis.

Keselarasan dengan Rencana Strategis

Secara agregat, proses identifikasi kinerja dari tingkat pelaksanaan kegiatan, memiliki penjiwaan yang cukup relevan dengan upaya untuk mencapai sasaran organisasi, dan pada tingkatan konseptual yaitu RS. Terdapat kontrol yang cukup terjaga agar tidak terjadi penyimpangan atau ketidakakuratan pengukuran kinerja dengan apa yang ingin dicapai. Hal ini menggiring pada terkontrolnya program dan kegiatan dalam batas-batas yang telah ditetapkan. RS berfungsi sebagai tolak ukur dari RKT, dan RKT sendiri menjadi tolak ukur bagi PKK dan PPS.

Kesesuaian dengan Prinsip-prinsip VFM

Hasil pengamatan lapangan pada laporan akuntabilitas fakultas menggambarkan cukup terpenuhinya sisi ekonomi dan efisiensi dari kerangka VFM, dengan tersedianya indikator input, dan output. LAKIP fakultas ekonomi X dipandang memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi input dan output secara jelas. Namun dalam penentuan *outcome* dan manfaat yang diperoleh, LAKIP fakultas tidak mengakomodasi dalam bentuk penyajian laporan. Hal ini mengakibatkan sisi efektifitas dari pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan tinggi dipertanyakan kinerjanya. Tidak adanya *outcome* dan manfaat dalam penyusunan LAKIP fakultas berlawanan dengan adanya petunjuk untuk mengidentifikais *outcome* dan manfaat dari sebuah LAKIP instansi pemerintah.

LAKIP yang dihasilkan fakultas ekonomi X walaupun begitu, tetap dijadikan acuan bagi fakultas lain, karena dipandang lebih baik dalam proses pengidentifikasi indikator kinerja kunci untuk mencapai sasaran yang dituangkan dalam kegiatan.

Kesimpulan dan Saran

Proses penyusunan LAKIP Fakultas Ekonomi X selama periode 2003 – 2005 secara umum dapat dikatakan telah cukup mewakili proses penilaian kinerja yang berlaku di perguruan tinggi pemerintah sebagai salah satu instansi pemerintah. Hal itu terealisasi melalui penentuan indikator kinerja yang dipandang sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dari sudut pandang substansi formulir yang dihasilkan, tidak terdapat perubahan yang signifikan dalam menentukan rencana strategis yang harus dijalankan. Sementara dari perspektif penyajian indikator kinerja, masih diperlukan upaya perbaikan dalam penyajian indikator, termasuk upaya agar lebih akurat menentukan indikator kinerja yang sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai. Konsistensi dari RS hingga tingkat PKK/PPS juga perlu diperbaiki agar tidak ada indikator yang ditambah atau dikurangi namun tidak teridentifikasi pada tingkat pelaksanaan (PKK/PPS) atau sebaliknya, pada tingkat konseptual (RS/RKT). Pengamatan lapangan juga menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap rencana strategis yang cukup memadai sehingga menghindari fakultas dari penyimpangan penyelenggaraan yang pada akhirnya menimbulkan buruknya akuntabilitas organisasi.

Mayoritas dari indikator kinerja kunci yang ditetapkan telah memenuhi kaidah *VFM* yaitu memenuhi prinsip ekonomi dan efisiensi. Sementara prinsip efektifitas perlu diakomodasi dengan menyajikan dan mengidentifikasi indikator kinerja yang memiliki dimensi berfungsinya keluaran kegiatan (*outcome*) dan kegunaan yang dirasakan langsung oleh masyarakat (*benefit*). Studi lapangan ini membuka jalur baru bagi peneliti selanjutnya untuk menilai keberhasilan penggunaan laporan pengukuran kinerja atau LAKIP terhadap tingkat pelayanan organisasi sektor publik pada umumnya atau organisasi pendidikan tinggi pada khususnya. Pemodelan untuk penentuan indikator kinerja kunci dalam konteks penyusunan laporan akuntabilitas juga dapat menjadi alternatif yang memberikan kontribusi bagi pengembangan laporan yang dapat dibakukan.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Prof.Dr.Suharsimi, 2000. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta. Hal. 314-316.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi Pertama. BPFE dan Pusat Pengembangan Akuntansi FE-Universitas Gadjah Mada.Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. ANDI. Yogyakarta.
- Lembaga Administrasi Negara RI, 2003. *Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor:239/IX/6/8/2003. Jakarta, Indonesia.
- Paul, Samuel 1992, *Accountability in Public Services: Exit, Voice and Control*, World Development, July 1992, London.
- _____, 2002. *New Mechanisms for Public Accountability: The Indian Experience*. Bergen Seminar Series 2002/2003: "Accountability and Responsiveness-workshop".
http://www.undp.org/governance/eventsites/PAR_Bergen_2002/new-mechanisms-accountability.pdf.
- Presiden Republik Indonesia, 1999. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7. Jakarta. Indonesia.
- Reh, F. John, 2004. *Key Performance Indicator (KPI).Management*.
<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic>.
- Smith, Peter, 1996. (Editor) *Measuring Outcome in the Public Sector*