

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Pedoman yang digunakan untuk menetapkan tujuan pendidikan tinggi adalah Tridharma Perguruan Tinggi. Tridharma Perguruan Tinggi merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam Pendidikan Tinggi, yang terdiri dari: menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Undang-undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal (1) mengungkapkan bahwa Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Selain itu, perguruan tinggi juga di bagi menjadi dua macam yaitu Perguruan Tinggi Negeri yang disingkat PTN dan Perguruan Tinggi Swasta yang disingkat PTS.

Diketahui bahwa pada saat ini tidak sedikit PTS mengalami penurunan kuantitas peminat yang berujung pada permasalahan keuangan/anggaran yang akhirnya dilakukan penutupan PTS yang bersangkutan. Seperti yang kita ketahui, Anggaran adalah alat manajemen yang berfungsi untuk merencanakan dan mengendalikan keuntungan. Keuntungan yang sebenarnya dilaporkan dalam

laporan rugi laba, sedangkan keuntungan yang dianggarkan disusun dalam anggaran rugi laba. Cara perhitungan keuntungan dari segi akuntansi maupun anggaran tidak berbeda, baik dari segi format maupun pendekatannya. Namun, dari segi penganggaran biaya memerlukan perhatian khusus.

Mutmainnah (2015), Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan dalam Penyusunan APBD (Studi Kasus Kabupaten Wonosobo tahun anggaran 2009-2012). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, latar belakang pendidikan, hubungan eksekutif dan legislatif, kinerja, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap penyebab terjadinya keterlambatan penyusunan APBD di Kabupaten Wonosobo.

Dibentuknya organisasi biro keuangan di Perguruan Tinggi merupakan salah satu upaya agar proses transaksi yang terjadi dalam Perguruan Tinggi berjalan dengan baik. Sebagaimana tujuan dibentuknya biro keuangan yakni, Melaksanakan tugas pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien demi tercapainya tata kelola dan manajemen yang efektif; Menyediakan data keuangan terkait dengan penyelenggaraan kegiatan Perguruan Tinggi secara keseluruhan dalam kaitan evaluasi kinerja Perguruan Tinggi; Menyediakan jasa pelayanan keuangan yang diperlukan demi mendukung kegiatan seluruh *Civitas Academica* Perguruan Tinggi; dan Meningkatkan secara terus menerus kualitas pelayanan melalui pemantauan kinerja unit dan jaringan kerjasama.

Adapun permasalahan yang terjadi diperguruan tinggi swasta yang menyebabkan keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan belanja yaitu Mengelola keuangan perguruan tinggi bukanlah pekerjaan mudah, banyak

sekali pekerjaan yang harus dilakukan dan juga keputusan perguruan tinggi yang harus diambil dengan waktu yang cepat. Salah satunya termasuk saat melakukan transaksi keuangan, ini bersangkutan dengan masuk dan keluarnya uang perguruan tinggi yang tidak sedikit. Tetapi, yang sering menjadi masalah dalam perguruan tinggi adalah pada saat pembuatan laporan keuangan, tanpa disadari dalam pembuatan laporan ini banyak yang ketidakcocokan neraca pada akun keuangan perguruan tinggi. Bahkan tidak jarang bagian keuangan kampus tidak tahu di mana letak kesalahan dan tidak tahu dari mana akar permasalahan tersebut.

Berdasarkan analisis latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Menelisik Penyebab Keterlambatan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apa sajakah penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menelisik penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat atau kontribusi dalam:

1.4.1 Manfaat Teoretis:

- a) Menambah sumber pengetahuan mengenai penyusunan anggaran pendapatan dan belanja.
- b) Sumber informasi bagi penelitian sejenis pada masa yang akan datang.
- c) Berkontribusi dalam bidang ekonomi, khususnya pada penyusunan anggaran pendapatan dan belanja.

1.4.2 Manfaat Praktis:

Peneliti mempunyai landasan di masa yang akan datang sebagai staf keuangan yang mempunyai kemampuan dalam menganalisis dan menyusun laporan anggaran pendapatan dan belanja.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian terfokus pada pokok permasalahan yang ada serta pembahasannya, sehingga peneliti tidak akan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peneliti membatasi penelitian ini berdasarkan pada Latar Belakang Pendidikan, Sumber Daya Manusia, Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Penelitian ini hanya dilakukan di beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi dibagi dalam lima bab dengan gambaran sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup, batasan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori umum yang relevan dengan permasalahan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai desain penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan teknik keabsahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum penelitian yang dilakukan dan pembahasan dari data yang diperoleh.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengantar

Pada bab ini akan dibahas teori yang mendasari penelitian ini. Pembahasan yang ada menjadi landasan dasar untuk memahami permasalahan yang ada. Dalam bagian ini juga akan dibahas kajian pustaka yang diawali dengan konsep-konsep yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Penelitian ini mengenai penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di kota Palopo.

2.2 Pengertian Anggaran

Ada beberapa pengertian anggaran yang telah dikemukakan oleh beberapa orang antara lain:

Menurut Julita (2012), Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang.

Mardiasmo (2009: 61), Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Pengertian anggaran yaitu "*Budget*" (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Yang

dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tentu yang akan datang.

Menurut Halim dan Kusufi (2012: 48), anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Sasongko dan Parulian (2015: 2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.

Purbadharmaja (2007) mendefinisikan bahwa anggaran merupakan suatu alat perencanaan mengenai pengeluaran dan pendapatan pada masa yang akan datang umumnya disusun untuk masa satu tahun. Anggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol atau pengawasan, baik terhadap pendapatan maupun pengeluaran pada masa yang akan datang.

Menurut Bragg (2014: 1), Anggaran (*Budget*) adalah dokumen tentang ramalan hasil dan posisi keuangan perusahaan bisnis tertentu, untuk satu atau lebih periode. Paling tidak, anggaran berisi estimasi laporan laba rugi yang menggambarkan hasil keuangan yang diantisipasi. Anggaran yang kompleks juga berisi estimasi neraca, yang berisi posisi asset, liabilitas, dan ekuitas yang diantisipasi pada berbagai titik waktu di masa mendatang.

Penyusunan APB merupakan proses penganggaran daerah dimana secara konseptual terdiri atas formulasi kebijakan anggaran (*budget policy formulation*)

dan perencanaan operasional anggaran (*budget operational planning*) (Darise, 2008).

2.3 Manfaat dan Tujuan Anggaran

Manfaat dan tujuan anggaran menurut Nafarin (2015: 19) yaitu:

- a) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c) Dapat memotivasi karyawan.
- d) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g) Alat pendidikan bagi para manajer.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan didalam tujuan anggaran.

Menurut Nafarin (2015: 19) tujuan anggaran yaitu:

- a) Digunakan sebagai landasan yuridis formal yang memilih sumber dan investasi dana.
- b) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d) Merasionalkan jumlah dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e) Menyempurnakan rencana yang telah disusun agar anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

- f) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.4 Fungsi Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009: 71) dalam bukunya *Akuntansi Sektor Publik* anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi utama, yaitu:

- a) Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning Tool*)

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh sektor publik dari belanja perusahaan tersebut.

- b) Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*)

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Pengendalian anggaran publik dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:

- 1) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan;
- 2) Menghitung selisih anggaran.
- 3) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians;
- 4) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

- c) Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiscal Tool*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui

anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

d) Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination And Communication Tool*)

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintah. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

e) Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*Performance Measurement Tool*)

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang, kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

f) Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Agar dapat memenuhi fungsi-fungsi tersebut, seluruh pemimpin dan para stafnya terutama yang terkait dalam penyusunan anggaran harus memiliki kualifikasi yang memadai dan memiliki pengetahuan, keterampilan serta pola

pikir yang mendukung penerapan anggaran yang sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan salah satu tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan. Salah satu langkahnya adalah negosiasi pihak-pihak yang terkait mengenai angka anggaran.

2.5 Karakteristik Anggaran

Memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan karakteristik anggaran. Menurut Sumarsono (2009), anggaran mempunyai karakteristik:

- a) Anggaran dinyatakan dalam suatu satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- c) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- d) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

2.6 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2009), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa segi yaitu:

- a) Segi dasar penyusunan, anggaran terdiri atas:

- 1) Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas atau kegiatan yang berbeda.
 - 2) Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b) Segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
- 1) Anggaran periodik (*periodic budget*), adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - 2) Anggaran kontinyu (*continuous budget*), adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
 - 3) Anggaran keuangan (*financial budget*), adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contoh: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.

2.7 Metode pembuatan Anggaran

Menurut Ismail dan Prawironegoro (2009), ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

1. Top-Down

Manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Manajer pada tingkatan organisasi yang lebih rendah tidak dilibatkan dalam penyusunan

anggaran, tinggal melaksanakan. Proses penyusunan anggaran *top-down* mendorong kurangnya komitmen para manajer di tingkat pelaksanaan karena tidak dilibatkan dalam proses penetapan angka-angka anggaran.

2. *Bottom-Up*

Manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Setiap unit kerja diberikan kesempatan untuk mengajukan usulan pembuatan anggaran. Pendekatan ini memungkinkan besar akan mendorong komitmen para manajer untuk mencapai tujuan anggaran. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran secara logis dapat meningkatkan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan. Namun kalau tingkat partisipasi sangat tinggi dan manajer tingkat menengah dan bawah diberikan kewenangan sangat luas, juga berisiko sulitnya manajemen puncak untuk memunculkan target-target yang diinginkan.

3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Pembuatan anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab, yang merupakan pendekatan *Bottom Up*. Tetapi mereka melakukan hal tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan di tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan *Top Down*.

2.8 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*Goal-Setting Theory*), merupakan penetapan sasaran (goal) yang telah ditetapkan sebelumnya dengan didukung oleh komitmen organisasi yang tinggi, sehingga setiap pegawai akan lebih mementingkan

kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau kelompok sehingga akan meningkatkan ketepatan anggaran (Kusuma, 2013).

Komitmen untuk mencapai tujuan dapat ditimbulkan dari partisipasi anggota dalam menentukan tujuan organisasi. Locke (1968) mengemukakan bahwa komitmen terhadap tujuan merupakan derajat komitmen individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan aspek kunci dari teori penetapan tujuan (*Goal-Setting Theory*). Menurut Indaryanto (2008) untuk meningkatkan tingkat motivasi yang tinggi dari para pegawai, hendaknya memperhatikan apakah tujuan telah dimengerti oleh semua anggota, apakah tujuan yang dicapai telah cukup jelas, sehingga proses partisipatif dan program *management by objective* (MBO) dapat berjalan dengan baik.

Latham, et al (2008) mengemukakan bahwa (*Goal-Setting Theory*) berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi public. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham et. Al, 2008).

2.9 Belanja

Menurut Bastian (2016) menyatakan bahwa belanja adalah jenis biaya yang timbulnya berdampak langsung terhadap berkurangnya saldo kas maupun uang entitas yang berada di bank.

Tujuan prosedur penyusunan belanja menurut Bastian (2016) adalah:

- a) Memberikan prosedur yang baku atas aktivitas yang berkaitan dengan perolehan informasi mengenai belanja atau biaya, mulai dari pengakuan sampai pada proses pencatatannya.
- b) Memberikan informasi mengenai alur belanja atau biaya yang ada, sehingga Pemda dapat memperhitungkan tingkat pengeluaran yang memungkinkan, karena disesuaikan dengan tingkat dana yang tersedia. Dengan demikian, sistem ini dapat juga berfungsi sebagai pengendali pengeluaran.

Istilah belanja terdapat dalam laporan realisasi anggaran, karena dalam penyusunan laporan realisasi anggaran masih menggunakan basis kas. Belanja diklasifikasikan menurut klasifikasi ekonomi (jenis belanja), organisasi dan fungsi. Klasifikasi ekonomi adalah pengelompokan belanja yang didasarkan pada jenis belanja untuk melaksanakan suatu aktivitas.

Istilah belanja pada umumnya hanya digunakan di sektor publik, tidak di sektor bisnis. Belanja di sektor publik terkait dengan penganggaran, yaitu menunjukkan jumlah uang yang telah dikeluarkan selama satu tahun anggaran. Belanja pada organisasi sektor publik ini menjadi ciri khas tersendiri yang menunjukkan keunikan sektor publik dibandingkan sektor bisnis karena belanja di

sektor publik secara konsep berbeda dengan biaya yang lebih umum digunakan di sektor bisnis.

Belanja yang dalam bahasa Inggrisnya "*expenditure*" memiliki makna yang lebih luas karena mencakup biaya (*expense*) dan sekaligus *cost*. Belanja dapat berbentuk belanja operasi (*operation expenditure*) yang pada hakikatnya merupakan biaya (*expense*) maupun belanja modal (*capital expenditure*) yang merupakan belanja investasi yang masih berupa *cost* sehingga nantinya diakui dalam neraca. Belanja modal dalam konteks akuntansi bisnis bukan merupakan aktivitas yang mempengaruhi laporan laba-rugi, tetapi mempengaruhi neraca. Dengan demikian jelas bahwa pada organisasi sektor publik, khususnya pemerintahan, setiap biaya merupakan belanja, tetapi tidak semua belanja merupakan biaya, karena bisa jadi merupakan belanja modal yang masih berupa *cost* dan belum menjadi *expense*.

2.10 Prosedur Penyusunan RAP pada Perguruan Tinggi

Prosedur Penyusunan RAP dilaksanakan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Kepala Biro Keuangan menyusun RAP uang kuliah mahasiswa yang terdiri dari UKT dan SKS dengan mengikuti formulasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- b) Kepala Biro Keuangan menyusun RAP uang kemahasiswaan berdasarkan perkiraan jumlah mahasiswa baru dikalikan tarif-tarif yang berlaku.
- c) Kepala Biro Keuangan menyusun RAP uang iuran asuransi mahasiswa berdasarkan *student body* dikalikan tarif iuran asuransi perangkatan.

- d) Kepala Biro Keuangan menyusun RAP dana bantuan pemerintah (BANPEM) berdasarkan data dari Bagian Penggajian.
- e) Kepala Biro Keuangan menyusun RAP harian berdasarkan formulasi perhitungan yang telah disusun sebelumnya.
- f) Kepala Biro Keuangan menyusun rekap RAP uang kuliah ke dalam format standar yang telah ditentukan oleh universitas yaitu berbasis Pos maupun berbasis Unit.

2.11 Proses Penyusunan Anggaran (RAB/RKA) pada Perguruan Tinggi

Secara garis besar proses tersebut terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

- a) Dalam proses penyusunan anggaran ada dua mekanisme yang digunakan, yaitu mekanisme *Top Down* dan Mekanisme *Bottom Up*. Dalam mekanisme *Top Down* (Mekanisme Arah *Budhet Policy*), pimpinan organisasi (universitas) memberikan arahan tentang kebijakan dalam penganggaran. Sedangkan dalam Mekanisme *Bottom Up*, adalah adanya usulan-usulan dari unit kerja berupa program-program, kegiatan dan anggaran dalam sub unit kerja.
- b) Mekanisme Analisis Anggaran: Analisis atas pengajuan anggaran penting dilakukan untuk menjamin kualitas anggaran dari sisi perencanaan strategis, beban kerja dan harga. Pihak yang terlibat antara lain adalah Badan/Lembaga Penjaminan Mutu dan Komite Anggaran.
- c) Mekanisme Penetapan Anggaran: Dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi setelah Lembaga Penjaminan Mutu merekomendasikan Rancangan Anggaran.

Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran adalah:

- 1) Fungsi Strategik Organisasi, pada perguruan tinggi posisi ini pada pimpinan perguruan tinggi dan yayasan.
- 2) Penanggungjawab Anggaran, merupakan unit kerja pengguna anggaran: Pimpinan, Fakultas/Prodi, Lembaga-lembaga, Biro-biro yang bertanggungjawab atas penggunaan anggaran.
- 3) Panitia Anggaran, adalah pihak yang bertugas sebagai fasilitator penyusunan anggaran, dapat dipegang oleh Wakil Rektor II, Biro Keuangan, dalam hal mensosialisasikan dan mendistribusikan piranti penyusunan anggaran dan mengumpulkan form-form anggaran.

Beberapa instrument yang digunakan dalam Proses Penyusunan Anggaran ini adalah: 1) Informasi masa lalu; 2) Informasi Sitasasi dan kondisi jangka pendek; 3) Arah Kerja Umum (AKU) dan Strategi Prioritas (SP); 4) Pagu/Plafon Anggaran; 5) Standard Analisis Belanja (SAB) yang meliputi Standard Beban Kerja dan Standard Harga; dan 6) Form-form Penyusunan Rencana Anggaran Unit Kerja.

2.12 Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan dalam Penyusunan APB

Adanya keterlambatan APB ini, tentu memberikan dampak yang negatif terhadap suatu daerah ataupun Perguruan Tinggi. Salah satu dampak yang akan ditimbulkan adalah terlambatnya pelaksanaan program yang direncanakan oleh Perguruan Tinggi yang sebagian besar pendanaan program berasal dari APB dan pada akhirnya berimplikasi pada penyerapan anggaran tersebut. Anggaran yang

tidak terserap akibat adanya suatu program yang tidak terlaksana dapat menyebabkan terjadinya korupsi sehingga sangat merugikan bagi warga Perguruan Tinggi itu sendiri.

Ada beberapa faktor penyebab keterlambatan dalam penyusunan APB, diantaranya:

a) Latar Belakang Pendidikan

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja bermutu dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu dengan program pendidikan. Melalui pendidikan yang baik diperoleh hal-hal baru yang dapat digunakan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menyusun anggaran pendapatan dan belanja. Pelaksanaan pendidikan diarahkan kepada peningkatan keterampilan, pengetahuan serta perubahan sikap atau perilaku kerja karyawan melalui proses belajar yang diharapkan adanya perubahan pada peserta yakni kurang tahu menjadi tahu serta dari sikap dan perilaku negatif menjadi positif dan sebagainya.

b) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yaitu salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak dapat melakukan pengawasan dengan baik. Sebab sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya,

SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

c) Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang teruang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu (Mahsun, dkk, 2007).

Soedjono (2015) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni:

1. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.

d) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama (Soedarmayanti, 2007).

Thoha (2013:49) mengemukakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014: 171) Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

- a) Teori Bakat (*traits*). Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) di definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

- b) Teori Perilaku. Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.
- c) Teori Situasional. Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan ciri atau pola dari pemimpin untuk menyampaikan pesan kepada bawahannya. Dalam organisasi gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Salah satu cara pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dapat dilihat pada perilaku atau kebiasaan pemimpin tersebut.

2.13 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang relevan yang menjadi panduan peneliti dalam menyusun proposal penelitian ini, yaitu Mutmainnah (2015) melakukan penelitian “Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan dalam Penyusunan APBD (Studi Kasus Kabupaten Wonosobo tahun anggaran 2009-2012)”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan,

latar belakang pendidikan, hubungan eksekutif dan legislatif, kinerja, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap penyebab terjadinya keterlambatan penyusunan APBD di Kabupaten Wonosobo.

Aprila (2015) melakukan penelitian “Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sarmi Tahun Anggaran 2010-2012)”. Penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan antara eksekutif dan legislatif berhubungan positif dengan keterlambatan dalam persiapan Pendapatan dan Belanja Daerah. Dengan kata lain, hubungan yang lebih baik antara eksekutif dan legislatif cenderung menurunkan penundaan persiapan Pendapatan dan Belanja Daerah di Kabupaten Sarmi.

Latar belakang pendidikan secara positif mempengaruhi keterlambatan dalam persiapan Pendapatan dan Belanja Daerah. Ini berarti bahwa kemajuan dalam latar belakang pendidikan cenderung menurunkan keterlambatan dalam persiapan Pendapatan dan Belanja Daerah di Kabupaten Sarmi. Faktor lain adalah indikator kinerja yang secara positif terkait dengan keterlambatan dalam persiapan Pendapatan dan Belanja Daerah. Hal ini menyimpulkan bahwa peningkatan indikator kinerja kemungkinan akan menurunkan keterlambatan dalam persiapan Pendapatan dan Belanja Daerah di Kabupaten Sarmi. Sementara itu, komitmen tidak didukung.

Subechan (2014) melakukan penelitian “Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penetapan APBD Kabupaten Kudus”. Hasil penelitian didapatkan 5 faktor yang dapat menjelaskan penyebab keterlambatan penetapan APBD

Kabupaten Kudus Tahun Anggaran 2009 sampai dengan Tahun Anggaran 2013 dengan varian sebesar 65,837 %, yaitu (1) Faktor Komitmen dan Kepentingan Eksekutif, (2) Faktor Koordinasi dan Komunikasi antara Eksekutif dan Legislatif, (3) Faktor Kompetensi dan Komitmen Legislatif, (4) Faktor Koordinasi dan Kompetensi SKPD, (5) Faktor Peraturan Perundang-undangan. Sedangkan 34,163% dijelaskan faktor lain selain kelima faktor tersebut.

Yunita (2015) melakukan penelitian “Analisis Faktor Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan atas Pelaporan Pelaksanaan APBD pada Biro Administrasi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang menyebabkan keterlambatan atas pelaporan pelaksanaan APBD pada biro administrasi dan pembangunan secretariat daerah propinsi sumatera selatan yaitu sumber daya manusia 40% dan teknologi informasi sebesar 60%.

Sutami (2015) melakukan penelitian “Evaluasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Alokasi Anggaran Belanja Daerah : Studi Kasus pada Pemerintah Kota Singkawang”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian penyusunan APBD dan alokasi belanja daerah pada pemerintah Kota Singkawang berkisar sebesar 78,54% dengan interpretasi kriteria sangat baik. Penilaian tersebut terdiri dari 5 (lima) komponen penilaian yaitu kapasitas sumber daya manusia dengan penilaian sebesar 70,10% dengan interpretasi baik dengan perlu sedikit perbaikan. Komponen tahapan penyusunan APBD dengan penilaian sebesar 69,51% dengan interpretasi baik dengan perlu sedikit perbaikan. Komponen tahapan penganggaran APBD dengan penilaian

sebesar 62,62% dengan interpretasi cukup baik (memadai), dengan perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar. Komponen sinkronisasi dokumen APBD dengan dokumen KUA-PPAS dengan penilaian sebesar 56,20% dengan interpretasi cukup baik (memadai), dengan perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar. Komponen alokasi anggaran belanja daerah dengan penilaian sebesar 64,00% dengan interpretasi cukup baik (memadai) dengan perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar.

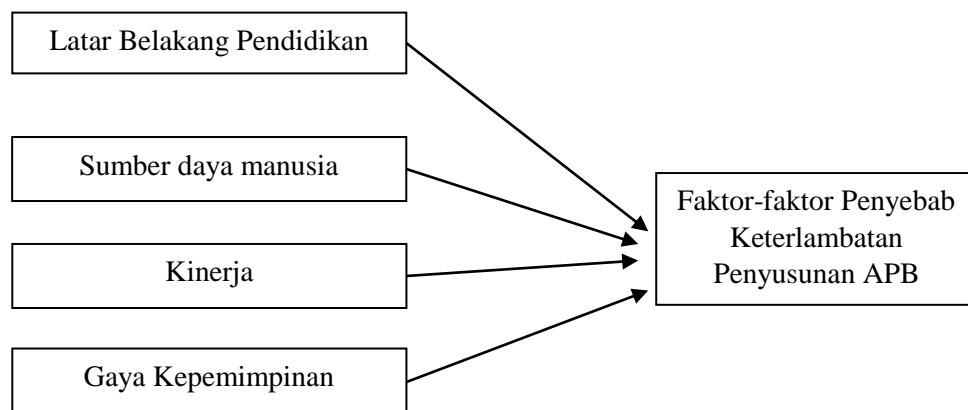
Winda (2019) melakukan penelitian “Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara uji parsial (uji t) variabel hubungan eksekutif dan legislatif, latar belakang pendidikan, indikator kinerja, komitmen, penyusun APBD berpengaruh terhadap keterlambatan penyusunan APBD. Hasil uji simulatan mengungkapkan bahwa variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap penyusunan APBD.

Gagola (2017) melakukan penelitian “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang jasa, komitmen manajemen dan lingkungan birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. Besarnya pengaruh kelima variabel tersebut terhadap penyerapan anggaran yang dapat dijelaskan oleh nilai koefisien determinasi

adalah sebesar 73,3% sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

2.14 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengidentifikasi Faktor-faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB yaitu latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, kinerja, dan gaya kepemimpinan. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif. Menurut Sugiyono (2016: 15) “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi”.

Pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel permasalahan yang memengaruhi penyusunan APB pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo. Orientasi dari penelitian ini adalah menelisik penyebab keterlambatan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja di Perguruan Tinggi Swasta Kota Palopo.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Kota Palopo yaitu Kampus ATI Dewantara di Jalan K.H. Ahmad Razak, Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu di Jalan K.H. Ahmad Razak, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya di Jalan Imam Bonjol,

Universitas Muhammadiyah Palopo di Jalan Jendral Sudirman, STISIP Veteran Palopo di Jalan Dipenogoro, dan Universitas Andi Djemma di Jalan Anggrek. Adapun waktu penelitian dilakukan selama ± 2 (dua) bulan yaitu Juli - September 2020.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah sumber-sumber yang memungkinkan seorang peneliti mendapatkan sejumlah informasi atau data-data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian, baik data primer maupun data sekunder. Sumber data dapat diperoleh dari lembaga, situasi sosial, subjek/informan, dokumentasi, atau historis.

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dimana informasi diperoleh. Adapun sumber data yang dimanfaatkan adalah:

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk yang teratur ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data.

Secara lebih spesifik, sumber data pada penelitian ini adalah informan. Informan adalah orang memberikan informasi tentang situasi dan kondisi (lokasi atau tempat) penelitian. Jadi, dia harus mempunyai banyak pengetahuan dan pengalaman tentang lokasi penelitian. Sedangkan, kewajibannya adalah secara sukarela menjadi anggota tim penelitian walaupun hanya bersifat informal. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah data wawancara dengan

pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja di Perguruan Tinggi Swasta.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat, atau mendengarkan, misalnya data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data laporan keuangan dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan atau permasalahan yang sedang diteliti. Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa dokumen-dokumen laporan Anggaran Pendapatan dan Belanja tahun 2016-2018.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sebagai alat untuk memperoleh data. Alat ini dipilih sesuai dengan jenis data yang diinginkan. Dengan kata lain, teknik pengumpulan data adalah alat atau cara menjangkau data yang diinginkan dan yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi dalam pengumpulan data yaitu dengan mengumpulkan, mempelajari, dan menganalisis data yang telah diperoleh.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi.

Analisis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Penulis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data Model Miles dan Huberman. Mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014: 247) yaitu suatu aktifitas yang meliputi *data reduction*, *data display*, dan *conclusions drawing* atau *verification*. Penjelasan sebagai berikut:

1. *Data reduction* adalah mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data atau proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Jadi dalam penelitian kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara: melalui seleksi ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan dalam suatu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

2. *Data display* yakni proses mendisplaykan data-data yang diperoleh dari lapangan. *Data display* yakni mengorganisir data, menyusun data dalam suatu pola hubungan sehingga semakin mudah dipahami.
3. *Conclusions drawing* atau *verification* adalah langkah ketiga dalam analisis data kualitatif yakni penarikan kesimpulan.

Kegiatan analisis ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Ketika kegiatan pengumpulan data dilakukan, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan yang mula-mulanya belum jelas akan meningkat menjadi lebih terperinci. Kesimpulan-kesimpulan “final” akan muncul bergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan pemberi dana, tetapi sering kali kesimpulan itu telah sering dirumuskan sebelumnya sejak awal.

Analisis dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data periode tertentu. Selanjutnya melakukan teknik analisis data guna mencari, menata, dan merumuskan kesimpulan secara sistematis dari catatan hasil wawancara dengan narasumber, serta observasi langsung. Analisis data kualitatif merupakan bentuk analisis yang tidak menggunakan matematik, statistik dan ekonomi ataupun bentuk-bentuk lainnya. Analisis data yang dilakukan terbatas pada teknik pengolahan datanya yang kemudian penulis melakukan uraian dan penafsiran. Dari penjelasan diatas, penulis memahami bahwa analisis data merupakan tahap selanjutnya yang dilakukan peneliti guna mencari, menata, dan merumuskan hipotesis rumusan secara sistematis dari observasi langsung dan lain lain untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang ditelitinya.

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam dan observasi serta didukung dari data lainnya berupa dokumen laporan penyusunan APD, maka penulis akan mendapatkan jawaban dari rumusan masalah penelitian yang ada tersebut, yaitu mengenai penyebab keterlambatan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja di Perguruan Tinggi Swasta Kota Palopo.

3.6 Teknik Keabsahan Data

Penilaian keabsahan penelitian kualitatif terjadi pada waktu proses pengumpulan data, dan untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Menurut Moleong dalam Purhantara (2010: 102) metode triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda (Purhantara, 2010:102). Dimana penulis menggunakan wawancara lalu dicek dengan observasi, dan pengecekan dokumen. Kredibilitas pada penelitian kualitatif dapat menentukan proses dan hasil akhir sehingga dapat diterima dan dipercaya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengantar

Penelitian ini bertujuan untuk menelisik penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta kota Palopo. Sebelum menyusun anggaran pendapatan dan belanja, setiap Perguruan Tinggi tentunya telah merumuskan apa saja kebutuhan untuk setiap kegiatan atau aktivitas yang diperlukan untuk Perguruan Tinggi. Perumusan ini dilakukan selama ± 5 (lima) bulan dan akan dirapatkan dengan pimpinan Perguruan Tinggi dan staf lain yang terlibat di dalamnya sebelum tahun ajaran baru dimulai. Dalam penyusunan anggaran pada Perguruan Tinggi terkadang terdapat beberapa kendala yang menghambat dalam penyusunannya. Oleh karena itu, untuk membahas hasil temuan peneliti, pada bab ini akan mendeskripsikan hasil penelitian yang telah dilaksanakan selama ± 2 bulan di Perguruan Tinggi Swasta kota Palopo.

4.2 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Perguruan Tinggi yang terdapat di kota Palopo merupakan Perguruan Tinggi Negeri dan Perguruan Tinggi Swasta. Kota Palopo sebagai kotamadya mayoritas Perguruan Tinggi yang tersebar di kota ini adalah Perguruan Tinggi Swasta. Untuk melancarkan proses pengambilan data pada penelitian ini peneliti memilih Perguruan Tinggi Swasta seperti Kampus ATI Dewantara di Jalan K.H. Ahmad Razak, Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu di Jalan K.H. Ahmad Razak, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya di Jalan Imam

Bonjol, Universitas Muhammadiyah Palopo di Jalan Jendral Sudirman, STISIP Veteran Palopo di Jalan Dipenogoro, dan Universitas Andi Djemma di Jalan Anggrek.

Perguruan Tinggi Swasta yang tersebar di kota palopo ini sudah berdiri beberapa tahun dan ada juga yang merupakan Perguruan Tinggi yang baru didirikan \pm 2 (dua) tahun. Pada saat proses penelitian dilaksanakan, ada beberapa Perguruan Tinggi yang menolak untuk diteliti oleh peneliti karena beberapa alasan administrasi. Oleh karena itu, penelitian ini hanya dilaksanakan di beberapa Perguruan Tinggi Swasta yang menerima peneliti untuk melakukan penelitian.

4.3 Hasil Penelitian Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pada Perguruan Tinggi Swasta

Hasil penelitian pada setiap Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo tentunya berbeda-beda. Dari sekian banyak Perguruan Tinggi yang telah saya teliti, saya dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja seperti latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, kinerja, dan gaya kepemimpinan memiliki dampak tersendiri bagi setiap Perguruan Tinggi itu sendiri.

Setiap wawancara yang saya lakukan dengan penuh semangat dengan mengingat bahwa saya harus menyelesaikan studi saya tahun ini, saya mendapati dan memahami bahwa setiap Perguruan Tinggi Swasta yang terdapat di kota Palopo ini telah melaksanakan prosedur penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sesuai dengan visi misi masing-masing Perguruan Tinggi Swasta yang berdasarkan pada Statuta atau buku pedoman mereka. Temuan hasil penelitian

untuk setiap kampus yang telah saya laksanakan ini tentunya berbeda. Selain keempat faktor yang telah disebutkan, saya menemukan ada beberapa faktor lain yang mengikuti yang dapat menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja berdasarkan hasil wawancara yang telah saya lakukan.

Terdapat begitu banyak pandangan, saya juga sampai paham betul tentang alur proses penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi yang sedang saya teliti saking *intensnya* wawancara yang saya lakukan, serta pendapat dari informan sayalah yang menjadi masukan dalam penelitian ini. Tentunya informan yang saya pilih pun adalah orang yang benar-benar memahami alur dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja pada Perguruan Tinggi. Namun, pada saat saya ingin mewawancarai beberapa staf disana ada juga yang merasa tidak berkenan dengan kehadiran saya. Kata mereka penelitian yang sedang saya teliti ini sangat sensitif. Saya merasakan ketidakberhasilan saya beradaptasi dengan mereka. Pikiranku mengatakan “*Ya sudahlah, ini demi Skripsi*”.

Merangkum dari sekian banyaknya informasi yang saya dapatkan, saya dengan yakin menyimpulkan bahwa latar belakang pendidikan menjadi *basic* atau dasar seseorang memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dalam menghadapi dunia kerja atau jabatan yang di emban. Keterkaitan satu sama lain memberikan dampak besar pada kinerja seseorang. Oleh karena itu, berdasarkan informasi yang saya dapatkan bahwa latar belakang pendidikan sangat perlu diperhatikan dalam menerima seseorang dalam mengemban sebuah jabatan. Mereka akan memiliki kemampuan untuk memahami pekerjaan yang diberikan

jika mereka memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai. Tetap saja demikian di Perguruan yang sedang saya teliti banyak juga kok yang berlatar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatannya.

Hal ini juga mampu mengatasi kendala atau masalah yang mungkin saja dihadapi saat melakukan aktivitas pekerjaan. Saya memahami bahwa mereka akan mampu menganalisis setiap pekerjaan jika mereka memiliki sumber daya manusia yang sesuai yang telah didapatkan dari latar belakang pendidikan mereka. Setelah kedua faktor ini terpenuhi, faktor lain seperti kinerja dan gaya kepemimpinan akan mengikuti setiap proses. Dan kita kembali pada setiap kesadaran individu dalam menyikapi setiap pekerjaan yang diberikan. Karena banyak juga yang menganggap santai pekerjaan mereka. Saya berpikir, kinerja seseorang bisa saja dilihat saat mereka mampu menyelesaikan segala pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan.

Melihat dan mendengar setiap wawancara dari para informan saya, saya tahu betul jika pekerjaan akan terasa ringan apabila seseorang memiliki kinerja yang baik dalam bekerja. Tidak ada lagi keterlambatan seperti penyusunan anggaran pendapatan dan belanja itu sendiri. Saat semua prosedur terlaksana, pimpinan tentunya harus mulai mengambil alih, dimana peran pimpinan dalam bertanggung mengawasi setiap pekerjaan bawahannya juga mampu mendorong serta memotivasi kinerja bawahan. Oleh karena itu, saya berkesimpulan bahwa keempat faktor ini menjadi terikat dan berhubungan satu sama lain. Walaupun saat saya turun meneliti, saya mendapat faktor lain diluar keempat faktor tersebut.

Berdasarkan temuan saya diketahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan belanja berdasarkan masing-masing Perguruan Tinggi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Hasil Temuan pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo

No.	Perguruan Tinggi	Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB
1.	Kampus ATI Dewantara	Latar Belakang Pendidikan, Sumber Daya Manusia, dan Kinerja.
2.	Akademi Keperawatan Sawerigading Pemd Luwu	Latar Belakang Pendidikan dan Kinerja.
3.	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya	Latar Belakang Pendidikan dan Kinerja
4.	Universitas Muhammadiyah Palopo	Latar Belakang Pendidikan, Sumber Daya Manusia, Kinerja dan Gaya Kepemimpinan.
5.	STISIP Veteran Palopo	Latar Belakang Pendidikan.
6.	Universitas Andi Djemma Palopo	Latar Belakang Pendidikan, Sumber Daya Manusia, dan Gaya Kepemimpinan.

Sumber: Hasil Wawancara Langsung

Untuk penjelasan lebih lanjut tentang tabel di atas, akan saya uraikan pada point-point di bawah ini.

4.3.1 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB di Kampus ATI Dewantara

Di hari pertama saya mulai melakukan penelitian itu pada tanggal 13 Juli 2020. Waktu saya ingin pergi meneliti, perasaan saya campur aduk. Di dalam benak terus mengatakan apakah ini akan berhasil, karena penelitian ini merupakan penelitian pertama saya. Namun dibalik rasa gugup itu, tersimpan sejuta semangat untuk memulai penelitian. Dengan ditemani oleh motor kesayangan saya, saya

menuju ke arah selatan dari arah rumah saya. Saya menuju ke Kampus ATI Dewantara.

Sesampainya disana, saya memarkir motor saya dengan baik seraya merapikan almamater kebanggan saya (Universitas Muhammadiyah Palopo) yang sedang saya pakai saat itu bersiap melangkah kaki menuju ke dalam Kampus ATI Dewantara. Yang pertama saya temui dalam kampus itu mungkin saja *front office*. Dengan perasaan gugup saya mulai menjelaskan maksud kedatangan saya di Kampus ATI Dewantara.

Alhamdulillah, perasaan saya mulai bisa terkendali saat *front office* itu membalas saya dengan sikap yang sangat baik. Dia menerima maksud kedatangan saya dan langsung mengantarkan menuju ke ruangan Bapak Direktur yakni Bapak Dr. Suaedi. “*Wah sangat beruntung*” begitu ujar saya dalam hati saat saya mulai dipersilahkan duduk oleh Bapak Dr. Suaedi, M.Si. Beliau sangat ramah, saat Beliau mulai duduk di hadapan saya beliau tersenyum seraya bertanya asal dari Perguruan Tinggi saya. Tentu saja saya dengan penuh semangat 45 memperkenalkan bahwa saya berasal dari Universitas Muhammadiyah Palopo.

Saat saya mulai dipersilahkan untuk bertanya, hal pertama yang ingin saya ketahui tentunya tentang penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Kampus ATI Dewantara. Sebelum saya memulai pertanyaan, saya menyiapkan alat perekaman suara di *handphone* milik saya. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Direktur, Beliau menjelaskan tentang jawaban dari pertanyaan saya.

Jadi, pertama tau dulu berapa uang yang ada karena kalau perencanaan sumber dananya darimana saja, uangnya berapa

setelah itu baru kemudian menyusun rencana kegiatan dimulai dengan yang prioritas gaji kemudian layanan mahasiswa, kegiatan mahasiswa, proses akademik perkuliahan, baru kemudian aspek lain pengembangan pembangunan. Jadi, perlu diprioritaskan untuk mengalokasikan anggaran yang memang wajib ada, apalagi ini kan kampus baru beda kalau kampus lama itu sudah tertata dia dengan baik yah, kalau kita tentu masih baru. Yang kedua, pemasukan itu masih belum terdeteksi seluruhnya secara total bahwa ini sekian total akan kelolah persemester.

Mendengar jawaban dari Bapak Suaedi, selain mengetahui tentang penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Kampus ATI Dewantara ini, saya pun mendapatkan informasi bahwa belum terlihat begitu signifikan faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran karena Kampus ATI Dewantara ini sendiri merupakan Perguruan Tinggi Swasta yang baru beroperasi sejak ± 2 (dua) tahun terakhir. Oleh karena itu, untuk mengetahui adanya masalah dalam proses keterlambatan penyusunan saya terus melanjutkan wawancara langsung dengan Bapak Suedi yang saat itu bersikap sangat santai di depan saya. Beliau pun melanjutkan perkataannya.

Jadi tau dulu berapa kemampuan kita baru kemudian alokasikan dulu itu yang prioritas.

Sambil ngangguk-ngangguk seolah paham perkataan Bapak Suaedi, saya langsung menanyakan soal orang-orang yang terlibat dalam penyusunan dan pertanggung jawaban penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Bapak Suaedi pun langsung menanggapi.

Oh yah tentu dari yayasan kemudian seluruh stafnya. Karena kitakan stafnya masih sedikit, dosen dengan pejabat-pejabat yang ada. Kan mereka yang tau apa yang dibutuhkan, kalau misalnya direktur kan taunya gaji, mereka misalnya untuk kebutuhan peralatan kuliah, laboratorium mereka.

Saya mulai merasakan sedikit ketenangan saat berbicara dengan Beliau, seolah telah memberikan kekuatan bahwa saya bisa menyelesaikan penelitian saya ini. Saya pun terus melanjutkan pertanyaan saya.

Oh iye, ini pak mungkin yang terakhir kira-kira berapa lama jangka waktu yang kita butuhkan mulai dari awal kegiatan sampai kegiatan akhir dalam merencanakan keuangan kampus ta?

Pak Suaedi pun menjawab,

Itu kita belum bisa deteksi berapa lama karena namanya kampus baru kadang-kadang ada kebutuhan mendesak yang harus kita segera biayai jadi belum ada durasi waktu bahwa kita ini terlambat penganggaran atau cepat.

Setelah mendengar jawaban dari Pak Suaedi, saya merasa masih banyak yang ingin saya ketahui dari Beliau. Oleh karena itu saya terus-terusan bertanya kepada Pak Suaedi.

Pak kira-kira kalau untuk keuangan ta ini apakah diawasi atau ada yang mengawasi dan bagaimana kira-kira mekanisme pertanggung jawaban keuangan kampus disini pak, apakah dari masing-masing bagian atau hanya 1 saja yang mewakili keseluruhan?

Dengan sedikit berpikir beliau menerangkan,

Oh ada pengawasnya. Sebenarnya relatif itu ada tapi tidak berfungsi. Yah ada pengawas di yayasan begitu tapi tidak atau belum secara sistem. Dan untuk pertanggungjawabannya, jadi mereka yang ajukan setelah mereka belanjakan mereka baru buat laporannya, mereka buat laporan itulah disatukan menjadi satu dokumen laporan. Jadi mereka semua yang buat tapi hasil laporan masing-masing itu jadi disatukan di satu dokumen nah itulah yang menjadi laporannya.

Jawaban itu sebagai penutup dari sekian banyak pertanyaan yang saya ajukan kepada Pak Suaedi, sekaligus menutup wawancara saya siang itu. Pak

Suaedi pun lontar mendoakan kesuksesan penelitian saya. “Terima kasih, Pak” ujar saya waktu itu.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Suaedi selaku Direktur Kampus saya akhirnya mengetahui bahwa terdapat faktor-faktor lain yang bisa menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran belanja dan pendapatan di Perguruan Tinggi.

Alasan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja kampus itu biasanya karena kemampuan dan ketelitian staf keuangan, keterbatasan pemanfaatan teknologi dan juga sistem keuangan yang relatif berubah-ubah.

Untuk lebih mengetahui tentang faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan, saya tanpa henti mengajukan pertanyaan kepada Bapak Suaedi. Ingin rasanya berbincang dengan staf keuangan yang lain, namun pada juga saat itu, staf yang sedang bertugas hanya bisa di hitung jari, jadi Bapak Suaedi langsung menimpali ke saya bahwa Beliaulah yang akan terus mendampingi saya dalam menyelesaikan wawancara hari itu.

ATI ini secara latar belakang pendidikan kami belum mempekerjakan staf sesuai dengan kemampuannya. Karena ini kampus baru, kami itu masih dalam proses pembangunan dan penambahan staf. Jadi kalau mau ditanya ketersediaan untuk sumber daya manusia pasti masih kurang. Ditambah lagi karena semua masih serba kekurangan jadi kinerjanya pun tentu belum maksimal. Kami masih terus memantau perkembangan kampus ke depannya.

Berdasarkan jawaban dari sekian banyak pertanyaan yang telah saya berikan terlihat bahwa latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, dan kinerja bisa saja menjadi beberapa alasan terjadinya keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja pada Perguruan Tinggi. Hal ini

dikarenakan, staf yang bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Kampus ATI Dewantara tidak memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaannya. Sehingga menurut Pak Suaedi, mereka sedikit kesulitan dalam menganalisis pekerjaan mereka.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh staf di Perguruan Tinggi Swasta ini pun tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka emban. Oleh karena itu kemampuan akademik yang mereka miliki atau yang telah didapatkan, tidak dapat mereka realisasikan dalam pekerjaan mereka saat ini. Hanya saja, setiap pekerjaan yang mereka terima, akan dikerjakan dan dibantu serta diawasi oleh pimpinan yang bertanggung jawab. Dengan begitu, mereka akhirnya akan memiliki kemampuan berdasarkan pengalaman yang mereka dapatkan di tempat kerja mereka yakni kampus ATI Dewantara.

Selain latar belakang pendidikan dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh staf di kampus ATI Dewantara ini, berdasarkan hasil wawancara, kinerja staf juga bisa menjadi alasan terlambatnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi. Hal ini dikarenakan mereka yang sudah tidak berlatar belakang pendidikan dan memiliki sumber daya yang sesuai dengan pekerjaan mereka mengakibatkan berkurangnya rasio kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan. Serta dikarenakan Perguruan Tinggi Swasta ini merupakan Perguruan Tinggi yang masih baru, staf yang bertugas di Kampus ATI Dewantara ini kadang hadir tidak tepat waktu sesuai jam kerja.

4.3.2 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu

Beranjak dari Kampus ATI Dewantara saya melanjutkan penelitian saya ke Perguruan Tinggi Selanjutnya. Untuk mencari jawaban dari penelitian yang sedang saya lakukan. Akhirnya saya tiba di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu. Proses penelitian ini sangatlah mudah menurutku waktu itu karena penelitian yang saya lakukan ini didampingi langsung dengan Staf Keuangan Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu.

Hari itu, karena Bapak yang bertanggung jawab di Bagian Keuangan sedang menunaikan kewajibannya sebagai seorang muslim, saya diperintah untuk menunggu Beliau. Dengan senang hati saya pun menunggu Beliau di depan pintu Kantor Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu. Setelah beberapa menit menunggu, akhirnya seorang staf datang memanggil saya dan langsung diarahkan bertemu dengan Bapak Wakil Direktur II.

Saat memasuki ruangan, suasana terasa sedikit menegangkan karena wajah dari Bapak Wakil Direktur II yang begitu serius sambil duduk di meja kerjanya sontak membuat saya menjadi kaku, saya pun mulai menyapa dan menjelaskan maksud kedatangan saya.

Maaf mengganggu waktunya pak. Saya dari Universitas Muhammadiyah palopo bermaksud melakukan penelitian di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu tentang faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja.

Sesaat setelah saya menjelaskan maksud kedatangan saya, Beliau pun langsung mempersilahkan saya melakukan wawancara. Ini terlihat sangat terburu-buru, sepertinya Beliau sedang sibuk melihat tumpukan berkas yang terlihat

begitu banyak menumpuk di atas meja kerjanya. Beliau mempersilahkan saya duduk di kursi yang waktu itu telah diberi jarak aman karena saat ini kita sedang dalam masa pandemik. Karena beliau begitu sibuk, saya langsung mempercepat pertanyaan saya tentang penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu.

Iya pertama disini kan ada unit kegiatan, unit kerja. Jadi setiap unit kerja itu mengusulkan programnya, misalkan dibikinkan ada bagian laboratorium, ada perpustakaan, ada prodi, semua mengusulkan programnya dan setelah itu apa yang mau dibuat harus dibuatkan rencana anggarannya. Setelah selesai dibuatkan rencana anggarannya terus di persentasikan setelah dipersentasikan kisarannya berapa kemudian diputuskan oleh rapat senat, apakah diterima atau tidak biayanya. Kalau sudah di ACC sama rapat senat baru kemudian diajukan ke yayasan untuk disahkan atau di tanda tangani.

Beliau terus saja menerangkan, saya pun hanya menyimak apa yang beliau terangkan.

Kalau yang memasukkan program itu masing-masing unitnya toh. Tapi untuk penentuan anggarannya itu yang menyusun adalah bagian keuangan. Tapi memutuskannya itu melalui rapat senat yang melibatkan semua elemen termasuk yang tadi mengusulkan saya mau buat ini, saya mau buat itu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Wakil Direktur II diketahui latar belakang pendidikan dan kinerja staf bisa menjadi penyebab terjadinya keterlambatan penyusunan anggaran dan pendapatan belanja.

Latar belakang pendidikan yang dimiliki staf keuangan di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu tidak sesuai dengan ijazah yang mereka miliki dan tidak mempengaruhi jabatan yang mereka miliki. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja, terkadang mereka memiliki kendala yang baru mereka temui saat penyusunan laporan anggaran pendapatan

dan belanja. Namun seiring waktu, mereka mulai dapat mengatasi sedikit demi sedikit permasalahan yang mereka hadapi.

Selain latar belakang pendidikan, kinerja staf di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu juga menjadi faktor penyebab terlambatnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta tersebut. Dengan jabatan yang dimiliki tanpa melihat latar belakang pendidikan yang mereka miliki, menyebabkan mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan. Mereka membutuhkan waktu ekstra dalam penyelesaian penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Dan hal yang paling banyak terjadi adalah saat para staf tidak hadir sesuai dengan jam kerja mereka.

Kalau disini itu sudah pernah mengalami keterlambatan dalam penyusunan anggaran kita. Dan yang menyebabkan keterlambatan penyusunan itu karena perencanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan kampus.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak, saya mengetahui bahwa Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Palopo pernah mengalami keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja dan ada faktor lain yang menjadi penyebab terlambatnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Akademi Keperawatan Sawerigading Pemda Luwu yaitu karena perencanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan kampus.

4.3.3 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya merupakan kampus yang memberikan saya waktu tunggu selama 2 (dua) minggu untuk bisa melakukan penelitian. Saat saya tiba di Perguruan Tinggi itu, saya bingung karena

tidak mengetahui arah menuju kantor dan pada saat itu tidak ada staf yang bertugas di bagian loket. Saya memutar kepala ke kanan dan ke kiri mencari seseorang yang bisa saya tanya waktu itu. Akhirnya saya bertemu dengan Bapak Aslan yang pada saat itu memang bertugas untuk menerima mahasiswa yang ingin melakukan penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya.

Pak Aslan mengarahkan saya menuju kantornya seraya meminta surat terlampir untuk maksud penelitian yang ingin saya lakukan. Namun karena kondisi saat itu sangat sibuk, staf yang bersangkutan dengan penelitian saya tidak bisa membantu saya saat itu sehingga Pak Aslan dengan ramah menjelaskan ke saya untuk datang kembali setelah ada konfirmasi dari Perguruan Tinggi tersebut. Saya pun setuju, dan berpamitan kepada Pak Aslan dengan harapan bisa datang kembali secepatnya.

Setelah penantian panjang, akhirnya tiba pemberitahuan yang menyatakan bahwa saya boleh datang untuk melakukan wawancara langsung dengan Bapak Tanwir Djafar, SKM., M.Kes., pada saat itu, saya langsung saja masuk ke ruangan Beliau. Saya melihat Pak Tanwir sedang mengotak-atik laptopnya, dalam hati saya berkata "*oh Bapak ini lagi ada webinar*". Menyadari saya masuk, Pak Tanwir mempersilahkan duduk dan meminta saya untuk sabar menunggu karena saat itu beliau sedang mengerjakan sesuatu. Setelah beberapa saat barulah Pak Tanwir mempersilahkan saya untuk bertanya tentang apa yang ingin saya ketahui.

Berdasarkan wawancara langsung saya mengetahui bahwa Perguruan Tinggi Swasta ini pernah mengalami keterlambatan dalam penyusunan anggaran

pendapatan dan belanja. Adapun faktor yang menjadi penyebab terlambatnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja ini disebabkan karena faktor latar belakang pendidikan dan juga kinerja staf di Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

Kampus ini sudah cukup lama berdiri tentunya masalah seperti keterlambatan penyusunan anggaran itu pasti pernah terjadi sebelumnya.

Staf yang bekerja di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya ada yang tidak memiliki ijazah sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dan Perguruan Tinggi Swasta ini pun tidak mengharuskan setiap stafnya memiliki ijazah sesuai dengan persyaratan jabatan. Oleh karena itu, kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan berdasarkan pengalaman yang mereka miliki. Hal ini wajar membuat penyelesaian pekerjaan yang sedang dikerjakan menjadi sedikit terhambat.

Yang paling mungkin untuk membuat keterlambatan itu pertama waktu. Kemudian terlambatnya penyusunan Program setiap Program Studi, selain itu jumlah mahasiswa yang disesuaikan dengan perencanaan anggaran setiap semester berjalan, biasanya juga tidak adanya standar biaya yang ditentukan untuk belanja dan terakhir itu karena terlambatnya pengajuan anggaran.

Melanjutkan pernyataan dari Wakil Ketua I Bidang Akademik Bapak Tanwir Djafar, SKM., M.Kes., melalui wawancara langsung diketahui bahwa faktor lain yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bhakti Pertiwi Luwu Raya ini, sebagai berikut:

- a. Terlambatnya penyusunan Program setiap Program Studi.

- b. Jumlah mahasiswa yang disesuaikan dengan perencanaan anggaran setiap semester berjalan.
- c. Tidak adanya standar biaya yang ditentukan untuk belanja.
- d. Terlambatnya pengajuan anggaran.

4.3.4 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB di Universitas Muhammadiyah Palopo

Universitas Muhammadiyah Palopo merupakan Kampus terakhir yang saya teliti. Walaupun ini adalah asal almamater saya, saya tidak ingin datang begitu saja meneliti tanpa persiapan. Rasanya malu saat saya tidak mampu mengutarakan maksud saya di depan staf kampus saya sendiri. Setelah saya merasa sudah cukup siap akhirnya saya beranian diri menuju ke kampus seperti halnya saat saya sedang pergi kuliah disana.

Tidak ada yang sia-sia dari setiap usaha yang kita lakukan. Benar saja, saya begitu matang untuk bertemu dengan staf yang ada di Perguruan Tinggi ini. Mereka pun sangat ramah dan baik, serta ada salah satu karyawan yang dengan baik hati menyarankan untuk mempermudah penelitian saya waktu itu.

Setelah melewati perbincangan singkat di tengah kerumunan staf keuangan di ruangan itu akhirnya saya di arahkan untuk bertemu dengan Kepala Biro Keuangan Universitas Muhammadiyah Palopo Bapak H. Muh. Halim Palatte, SE., M.Si. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Beliau saya mengetahui bahwa Perguruan Tinggi Swasta yang baru beroperasi ± 1 (satu) tahun sejak dikukuhkan sebagai universitas ini, belum pernah mengalami keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja.

Karena universitas ini belum 1 tahun jadi belum pernah mengalami keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan belanjanya.

Adapun menurut Beliau latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, kinerja dan gaya kepemimpinan bisa saja menjadi faktor penyebab terjadinya keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Universitas Muhammadiyah Palopo.

Untuk faktor-faktor yang kamu sebutkan disini bisa saja menyebabkan keterlambatan.

Berdasarkan hasil wawancara yang saya dapatkan, Perguruan Tinggi ini pun tidak mengharuskan memiliki ijazah sesuai dengan persyaratan jabatan. Karena mereka beranggapan bahwa latar belakang pendidikan mereka tidak menjamin mereka lebih mudah dalam menganalisis pekerjaan yang diberikan oleh Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh staf di Universitas Muhammadiyah Palopo pun beragam. Diantaranya ada yang tidak memiliki kemampuan akademik yang sesuai antara pendidikan dengan pekerjaan. Ada juga diantara mereka yang berasumsi bahwa tidak diperlukan kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang ini. Hal inilah yang dikhawatirkan menjadi penyebab terjadinya keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Apalagi mereka yang bertugas tidak bersedia mengambil resiko atau melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan atas pelaksanaan tugas jabatan tersebut.

Kinerja para staf di Universitas Muhammadiyah Palopo ini terkesan maksimal karena mereka selalu hadir tepat waktu sesuai jam kerja. Namun terlepas dari hal itu, tidak menyebabkan mereka tepat waktu dalam pengerjaan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi. Mereka kadang belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti. Adapun keterampilan pemahaman yang mereka miliki kadang tidak membantu mereka dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

Selain latar belakang pendidikan, sumber daya manusia dan kinerja, berdasarkan informan gaya kepemimpinan juga perlu diperhatikan agar terselesainya tugas yang diberikan. Atasan yang mampu memotivasi bawahannya akan lebih memotivasi para staf dalam bekerja serta membangun komunikasi yang baik saat terjadi kendala dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan. Penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta pun sekiranya harus mendapat perhatian penuh. Dengan mengajak bekerjasama dengan baik dan selalu memberikan keputusan yang terbaik akan melancarkan setiap pekerjaan yang diberikan. Sehingga kemungkinan-kemungkinan terjadinya keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja akan berkurang.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Kepala Biro Keuangan Universitas Muhammadiyah Palopo Bapak H. Muh. Halim Palatte, SE., M.Si., beliau memberikan saran kepada saya.

Untuk menghindari kumpus dalam keterlambatan penyusunan anggaran yang perlu diperhatikan adalah informasi usulan unit kerja lebih cepat disampaikan agar penyusunan anggaran pendapatan dan belanja tidak terlambat.

Saya merasakan ketenangan saat berhasil menyelesaikan penelitian saya ini. Saya keluar dari ruangan seraya mengucapkan “*Alhamdulillah*” dan berterima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam membantu saya menyelesaikan penelitian ini. Akhirnya dengan begitu banyak Perguruan Tinggi yang saya teliti, saya mendapatkan lebih banyak masukan tentang bagaimana caranya untuk meminimalisir penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan belanja dengan cara mempercepat penyampaian informasi usulan unit kerja.

4.3.5 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB di STISIP Veteran Palopo

Saya berulang-ulang kali datang ke STISIP Veteran Palopo. Namun pada saat saya datang untuk menyampaikan maksud saya. Sesaat setelah mendengar tentang objek penelitian saya, staf di STISIP Veteran tidak begitu menyikapi maksud kedatangan saya. Alasan mereka karena pembahasan penelitian saya sangat sensitif dan staf yang bertugas sedang tidak berada di tempat (keluar kota).

Saya tidak patah semangat, karena untuk menyelesaikan skripsi ini, saya kembali datang setelah berkali-kali masih juga ditolak dengan alasan yang sama. Sampai akhirnya pada tanggal 20 Juli 2020, saya diberikan kesempatan untuk bertemu langsung dengan Bapak Dr. Ilyas MM, S.H., MH., selaku Ketua STISIP Veteran Palopo. Saat memasuki ruangan, Beliau sedang ada tamu teman sejawat Dosen. Saya dipersilahkan duduk di depan meja panjang dan menjelaskan maksud penelitian yang saya lakukan ini seperti apa.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Ilyas diketahui bahwa faktor yang menjadi penyebab terlambatnya penyusunan anggaran

pendapatan dan belanja di STISIP Veteran Palopo yaitu latar belakang pendidikan yang dimiliki staf di Perguruan Tinggi tersebut.

STISIP Veteran Palopo tidak mengharuskan staf yang bekerja di Perguruan Tinggi Swasta tersebut memiliki ijazah sesuai dengan persyaratan jabatan. Sehingga, saat staf yang bertugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki akan menemukan kendala saat penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Karena mereka tidak mempunyai dasar dalam membuat dan menyusun laporan anggaran pendapatan dan belanja. Hal inilah yang menjadi penyebab STISIP Veteran Palopo pernah mengalami keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi.

Kadang-kadang biasa itu ada faktor kelupaan, makanya dikalender akademik itu mesti ada di kalender akademik untuk membahas anggaran pendapatan per bulan. kan anggaran itu berlaku pada semester ganjil. Jadi sebelum semester ganjil semester genap /berjalan harus di bahas itu. Karena anggaran itu berlaku hanya di semester ganjil/tahun ajaran baru. Pembahasan tentang faktor keterlambatan itu sebenarnya sifatnya bukan disengaja tapi faktor internal kita mungkin faktor kesadaran diri atau faktor kemauan, atau faktor persiapan bukan karena SDMnya, SDMnya disini itu siap. Selama saya pimpinan ini, kelaziman itu memang, ada faktor kelaziman yang tidak mau diketahui anggaran pendapatan belanjanya.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan ketua STISIP Veteran Palopo Bapak Dr. Ilyas MM, S.H., MH., peneliti mengetahui bahwa pembahasan anggaran pendapatan dan belanja biasanya dirumuskan dalam waktu 5 (lima) bulan. Dan selain faktor tersebut di atas, ada beberapa faktor lain yang menjadi alasan penyebab terlambatnya proses penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di STISIP Veteran Palopo yang Beliau sebut dengan faktor kelupaan.

Saya melihat Pak Ilyas begitu semangat dalam menjelaskan tentang faktor lain yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Saya sampai tidak enak untuk memotong pembicaraannya. Beliau pun meneruskan.

Iya toh, karena tidak mau ditau itu menjadi salah satu faktor. Makanya dulu saat saya pertama masuk disini. Saya bilang begini, kalau saya terpilih jadi ketua stisipol disini maka anggaran pendapatan belanja perbulan saya publish. Jadi waktu kaget begitu “bisanya itu pak nah ini anggaran” saya bilang tidak, inikan dibuka hanya persoalannya itu lagi dek, jadi pada dasarnya keterlambatan itu bukan kesengajaan sebetulnya tapi ada ketidakinginan “jangan mi deh, nanti di tau kita punya anggaran belanja” itu yang menjadi pengulur waktu padahal sebetulnya kalau itu ada bagus.

Saya pun mengiyakan perkataan Bapak Ilyas, karena tiba-tiba saya berpikir memang benar hal-hal seperti itu mungkin banyak terjadi di lapangan. Banyak Perguruan Tinggi yang karena untuk beberapa alasan menurut mereka yang berhubungan dengan anggaran itu sangat sensitif dan tidak perlu di *expose* keluar. Hari itu juga saya mengakhiri serta tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada Bapak Ilyas yang telah membantu saya dalam memudahkan proses penelitian saya.

4.3.6 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyusunan APB di Universitas Andi Djemma

Penelitian di Universitas Andi Djemma ini saya laksanakan pada tanggal 14 Juli 2020. Setelah mempunyai pengalaman dari penelitian sebelumnya, saya lebih punya kepercayaan diri untuk datang meneliti di Perguruan Tinggi ini. Saat saya memasuki rektorat, banyak staf berkumpul di depan pintu masuk. Ternyata

mereka membuka loket offline untuk pembayaran uang kuliah bagi mahasiswa di kampus.

Saya menuju ke kantor bagian persuratan. Disana saya hanya melampirkan surat penelitian saya. Besoknya saya baru kembali untuk melakukan penelitian. Keesokan harinya saya punya janji untuk melakukan wawancara langsung dengan Wakil Rektor II Bidang Adm. Umum dan Keuangan Universitas Andi Djemma. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara langsung diketahui bahwa latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, dan gaya kepemimpinan tidak menjadi alasan terlambatnya penyusunan anggaran di Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

Melanjutkan wawancara yang saya lakukan, saya bertanya tentang penyusunan anggaran pendapatan belanja di Universitas Andi Djemma. Bapak Dr. Bakhtiar, MM., menerangkan dengan begitu panjang, dan saya hanya menyimak dan sesekali memberikan pernyataan balik.

Menyusun keuangan kampus sesuai dengan yang pertama itu sesuai landasan visi dan misi rektor. Apa yang diprioritaskan itu oleh rektor dan di brigdown setiap tahun. Itulah program kerjanya itu, baik dari pendidikan dan pengajaran, itu juga menimbulkan semua keuangan kemudian penelitian dan pengabdian masyarakat, itu juga di schedule keuangannya kemudian kemahasiswaan kegiatan kemahasiswaan jadi semua kegiatan-kegiatan Tri Dharma itu diprogramkan setiap tahun. Itu masa kerja rektor itukan 5 tahun, jadi di brigdown setiap tahun itu diketahui apa program kerja prioritas salah satunya misalnya, mutu penjaminan, mutu pendidikan itu membutuhkan anggaran desain kemudian tressstudy. Kemudian KKN, kemudian ujian, wisuda juga kemudian UPM di alokasikan anggaran. Kemudian kegiatan-kegiatan lain yang melibatkan universitas andi djemma biaya operasional, jadi seluruh anggaran itu diprogramkan sesuai dengan program yang telah di tentukan dan diputuskan di senat disepakati oleh senat anggarannya.

Tidak sampai disitu, Bapak Bakhtiar tiada henti menerangkan tentang penyusunan anggaran pendapatan belanja.

Banyak hal yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran. Kampus ini pun pernah mengalami keterlambatan, hanya saja bagaimana sikap kita meminimalisir itu terjadi kembali. Nah kadangkala yang membuat terlambat itu karena terjadinya pindah rekrutmen mahasiswa baru, kemudian teknis pembayaran uang kuliah, kadang juga aktivitas yang tidak sesuai dengan kelender akademik, dan yang paling sering itu karena keputusan yayasan/Senat.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Bapak Bakhtiar selaku Wakil Rektor II Bidang Adm. Umum dan Keuangan Universitas Andi Djemma diketahui bahwa, Universitas Andi Djemma ini pernah mengalami keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Selain faktor kinerja staf, alasan lain yang menjadi faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi juga tak lepas dari penjelasannya.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis data dari hasil penelitian yang dilakukan maka diperoleh gambaran secara jelas mengenai permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah tentang faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo.

Saya ingin menarik kesimpulan dari setiap wawancara langsung yang telah saya lakukan selama penelitian ini berlangsung. Setiap Perguruan Tinggi memiliki cara yang hampir sama dalam merumuskan dan menyusun anggaran pendapatan

dan belanjanya. Mulai dari merumuskan dari setiap unit kerja, pelaporan dan dirapatkan oleh pimpinan, yayasan, senat dan staf lain yang bersangkutan dengan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Hal tersebut dirumuskan sebelum tahun ajaran dimulai dan disesuaikan dengan kalender pendidikan dalam waktu yang telah ditentukan selama 3-5 bulan sebelum akhirnya dirapatkan.

Semua proses yang dilaksanakan dalam perencanaan hingga penyusunan anggaran pendapatan belanja ini selalu mengacu pada peraturan yang telah dimiliki masing-masing Perguruan Tinggi Swasta yang telah menjadi buku pedoman mereka. Walaupun tidak selalu sama dengan aturan yang telah ditetapkan tetapi mereka berusaha tetap mengadopsi/mengacu dan memperhatikan peraturan yang ada dengan melihat kondisi keadaan keuangan Perguruan Tinggi tersebut.

Berdasarkan pemahaman saya dari hasil penelitian yang telah diuraikan, ditemukan bahwa latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, kinerja, dan gaya kepemimpinan masing-masing dapat menjadi alasan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo. Staf yang bertanggung jawab dalam menyusun anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo dengan alasan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan kendala dalam penyusunannya.

Staf dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya tentunya akan lebih mudah memahami pekerjaannya dibandingkan dengan staf yang bertugas dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai karena tentunya

mereka telah dibekali dengan kemampuan dasar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Walaupun tidak menutup kemungkinan terdapat staf yang tanpa latar belakang pendidikan yang sesuai pun juga mampu menyelesaikan tugas yang sama dengan berbekal pengalaman yang telah didapatkan selama bekerja di Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo.

Beberapa Perguruan Tinggi Swasta yang terdapat di kota Palopo tidak mengharuskan staf keuangan yang bekerja berpendidikan formal minimal S1/Sarjana. Oleh karena itu, meskipun Perguruan Tinggi mengharuskan pendidikan yang sesuai dengan jabatan, tidak memengaruhi hasil kerja dari staf tersebut. Karena dengan beberapa alasan, mereka yang berlatar belakang pendidikan yang sesuai pun kadang tidak memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau dengan kata lain belum mampu menganalisis pekerjaan yang diberikan oleh Perguruan Tinggi Swasta yang bersangkutan dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki dasar kemampuan sama sekali.

Menurut hasil pemaknaan saya, pada saat ini tidak lagi diperlukan kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaan yang dimiliki. Banyak orang diantaranya yang bekerja tidak berdasarkan dengan keahlian mereka. Begitu pula yang banyak terjadi di beberapa Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo ini. Terlepas dari masalah tersebut, tidak banyak dari mereka yang ingin melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan karena tidak bersedia mengambil resiko atas pelaksanaan tugas jabatan tersebut. Meskipun demikian, sudah ada yang memang benar-benar bekerja sesuai dengan keahlian yang mereka miliki.

Banyaknya permasalahan yang mulai dirasakan oleh beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo menyebabkan berkurangnya kinerja dalam pengerjaan dan penyelesaian penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Dengan tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai menyebabkan mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti. Beberapa masalah yang sering dihadapi saat mereka tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hal inilah yang juga menyebabkan terlambatnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja pada Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo. Bahkan, di beberapa Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo dengan kemampuan yang masih kurang, banyak diantaranya yang masih tidak hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditetapkan. Namun, jika membahas masalah ketepatan waktu kehadiran dalam bekerja, kadang juga tidak menjadi alasan pekerjaan mereka dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Selain ketiga faktor yang telah disebutkan di atas, gaya kepemimpinan juga dapat menyebabkan keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo. Dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, diharapkan setiap kepala unit bagian lebih memperhatikan

setiap proses dan meminimalisir setiap kendala yang mungkin akan menghambat pekerjaan yang mungkin terjadi.

Memberikan motivasi dan mengajak komunikasi dalam membahas setiap masalah serta memilih keputusan yang terbaik bagi unit kerja dapat melahirkan lingkungan kerja yang disukai oleh bawahan. Dengan mengajak bekerjasama dengan baik dan selalu memberikan keputusan yang terbaik akan melancarkan setiap pekerjaan yang diberikan. Sehingga kemungkinan-kemungkinan terjadinya keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja akan berkurang.

Sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2014: 171) Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Berdasarkan pembahasan di atas maka ada beberapa hal yang menjadi ikhtisar temuan penelitian yang perlu diperhatikan agar mengurangi penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi swasta sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan menjadi point utama dalam mengemban jabatan di sebuah unit kerja begitu pun saat bekerja di Perguruan Tinggi meskipun dengan *basic* yang dimiliki kadang tidak membuat seseorang lebih mudah dalam menganalisis pekerjaan yang diberikan.
2. Sumber daya manusia setiap individu tentunya akan berbeda-beda, meskipun mereka mempunyai kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan pekerjaan mereka, tidak menutup kemungkinan mereka akan

mempunyai keahlian lebih dibandingkan dengan mereka yang tidak mempunyai kesesuaian.

3. Kehadiran yang tepat waktu tidak menjamin kinerja staf di Perguruan Tinggi Swasta yang lebih baik dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab serta komunikasi yang baik dalam bekerja sama yang dimiliki oleh atasan mampu memberikan motivasi kepada bawahan. Menciptakan lingkungan kerja yang dapat dinikmati oleh bawahan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Pada bab ini akan ditarik simpulan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan: Apa saja penyebab keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja di Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa setiap Perguruan Tinggi Swasta di kota Palopo memiliki pemasalahan masing-masing dalam keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, kinerja dan gaya kepemimpinan memiliki dampak berbeda-beda terhadap keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo.

Pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta masalah yang muncul yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja terdapat pada latar belakang pendidikan dan kinerja yang dimiliki staf yang bertanggung jawab. Namun ada juga Perguruan Tinggi yang mengalami masalah dikarenakan latar belakang pendidikan, sumber daya manusia dan kinerjanya yang tidak sesuai dengan pekerjaan atau jabatan mereka. Serta ada juga Perguruan Tinggi yang berasumsi bahwa latar belakang pendidikan, sumber daya manusia, kinerja yang tidak sesuai serta gaya kepemimpinan yang tidak baik dapat menyebabkan keterlambatan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi Swasta di Kota Palopo.

Pada penelitian ini juga saya menemukan bahwa terdapat banyak faktor lain yang dapat menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja. Dan pada penelitian ini juga diketahui bahwa sebagian Perguruan Tinggi Swasta terdapat beberapa Perguruan Tinggi yang tidak pernah mengalami keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja karena merupakan Perguruan Tinggi yang baru berdiri \pm 2 tahun.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif yang bersifat deskriptif dan menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui wawancara. Berdasarkan pengalaman di lapangan saat penelitian, peneliti melakukan pendekatan secara terbuka dan melakukan komunikasi yang baik. Namun, selalu ada beberapa keterbatasan peneliti dalam mengambil atau memperoleh data.

Salah satu yang menjadi kendala adalah saat terdapat Perguruan Tinggi yang menolak untuk dilakukan penelitian di lokasinya dengan berbagai alasan. Selain itu, penelitian ini juga tergantung dari interpretasi hasil wawancara sehingga dikhawatirkan apabila terjadi bias dalam penarikan kesimpulan hasil wawancara.

5.3 Saran

Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang pernah dilakukan pada Perguruan Tinggi. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, Perguruan Tinggi lebih memperhatikan hal-hal yang menjadi penghambat dalam penyusunan

anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi. Penulis memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk lebih teliti, lebih memperhatikan, serta lebih hal-hal yang terkait dalam faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Perguruan Tinggi. Selain itu sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan karena informasi yang dikumpulkan dari setiap responden kadang berbeda satu sama lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi. Akuntansi Sektor Publik. in *Akuntansi Sektor Publik* 61 (2009).
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- BPKP. Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi). <<http://www.bpkp.go.id>>. Diakses 10 Februari 2020
- Bragg, Steven, M. 2014. *Penganggaran (Budgeting) Panduan Komprehensif*.
- Darise, Nurlan. 2008. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: PT Indeks.
- Gagola, L., Sondakh, J., & Warongan, J. (2017). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud*. JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING “GOODWILL”, 8(1).
- Halim, A., & Kusufi, M. S. Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah (SAP Berbasis Akrua). in *Salemba Empat* . (2012).
- Helen Aprila. 2015. *Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sarmi Tahun Anggaran 2010-2012)*. Diakses 10 Februari 2020
- Indaryanto, Adrir. 2008. Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Apprentices di Institut Pengembangan Nemangkawai Timika – Papua. Tesis. Tidak dipublikasikan. Universitas Indonusa Esa unggul. Jakarta.
- Ismail, Solihin. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Julita. Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pada BAdan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Utara. *J. Ilmiah*. (2012).
- Kusuma, I Gede Eka Karya. 2013. Pengaruh Kejelasan Saran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris di SKPD Penmerintah Provinsi Bali). Tesis Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Udayana: Bali. Tidak Dipublikasikan.
- Latham, G. P., Borgogni. L., dan Petitta. L. 2008. *Goal Setting and Performance Management in the public Sector*. *International Public Management Jurnal*, Vol. 26, No.3, hal. 385-403.

- Locke. E. a. 1968. Towards of Task Movie-Fashion and Incentives Organizatioan an Behavior an Human Performances, 3.157-189.
- Mahsun, Mohammad, Firma Sulistyowati dan Heribertus A.P. 2007. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2014. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Pertama*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi 4*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mutmainnah, K. 2015. *Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan dalam Penyusunan APBD (Studi Kasus Kabupaten Wonosobo tahun anggaran 2009-2012)*. Diakses 10 Februari 2020
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba4.
- Purbadharmaja, I. B. P. *Kajian Terhadap Fungsi Anggaran dalam Pembangunan Ekonomi Daerah. Bul. Stud. Ekon. Volume 12, (2007)*.
- Sasungko, C. dan S. R. P. ANGGARAN. in *Salemba Empat (2015)*.
- Soedarmayanti. 2007. *Good Governance dan Good Corporate Governance. Bagian Ketiga*. CV Mandar Maju.
- Soedjono. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Efektivitas Organisasi. J. Ekon. Manag. Fak. Ekon. Univ. Kristen Petra. (2015)*.
- Subechan. 2014. *Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penetapan APBD Kabupaten Kudus*. Diakses 10 Februari 2020
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. 2009. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutami, Herry. 2015. *Evaluasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Alokasi Anggaran Belanja Daerah: Studi Kasus pada Pemerintah Kota Singkawang. J. Ekon. Drh. (JEDA)*.
- Thoha. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo.

Undang-undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pasal (1).

Winda, E, S, P. (2019). *Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (Apbd)* (Doctoral Dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).

Yunita, Kesya. Analisis faktor faktor yang menyebabkan keterlambatan atas pelaporan pelaksanaan APBD pada Biro Administrasi Dan Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Univ. MUHAMMADIYAH PALEMBANG* (2015).

<https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html>. Diakses pada 10 mei 2020

