

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Akuntansi**

Beberapa para ahli yang mengemukakan definisi dari akuntansi, di antaranya sebagai berikut:

Menurut Charles T. Horngren, dan Walter T Harrison yang diterjemahkan oleh Gina Gania (2011:3) definisi akuntansi adalah sebagai berikut:

“Akuntansi adalah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan”.

Definisi akuntansi menurut Warren dkk yang diterjemahkan oleh Damayanti Dian (2009:9) adalah :

“Secara umum, akuntansi dapat didefinisikan sebagai sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan”.

Sedangkan menurut American Institute of Certified Public Accounting (AICPA) dalam Sofyan Syafri Harahap (2011) mendefinisikan akuntansi sebagai berikut :

“Akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan, dan pengikhtisaran dengan cara tertentu dan dalam ukuran moneter, transaksi, dan kejadian-kejadian yang umumnya bersifat keuangan dan termasuk menafsirkan hasil-hasilnya”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian akuntansi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan yang berkaitan dengan kejadian-kejadian ekonomi suatu organisasi atau entitas yang dijadikan sebagai informasi dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat bagi para pemakainya.

### **2.1.2 Otonomi Daerah**

Pelaksanaan Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah dan peraturan pemerintah, Undang-undang No. 25 Tahun 2000 tentang pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah, membawa paradigma baru dalam pengelolaan sistem pendidikan yang selama ini bersifat sentralistik (Nanang Fattah, 2004). Paradigma baru tersebut adalah berkembangnya pemikiran untuk menerapkan desentralisasi pengelolaan sistem pendidikan sejalan dengan penerapan otonomi daerah. Untuk mendukung penerapan desentralisasi pengelolaan sistem pendidikan ini, telah diadopsi model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Salah satu implikasi dari penerapan manajemen berbasis sekolah ini adalah perlu dibentuknya suatu lembaga khusus yang dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) disebut sebagai Dewan Sekolah (*school board*). Dewan sekolah ini adalah lembaga yang mewadahi keterlibatan para *stakeholders* pendidikan untuk berkiprah dalam mewujudkan sekolah yang otonom dan berkualitas tinggi (Nanang Fattah, 2004).

#### **2.1.2.1 Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based*

*Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk me-*redisain* pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat (Nanang Fattah, 2003:12).

Manajemen berbasis sekolah bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau *local stakeholders* mempunyai keterlibatan yang tinggi (*high involvement model*). Kekuatan model keterlibatan tinggi adalah memberikan kerangka dasar bahwa setiap unsur akan dapat berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan. Jika unsur-unsur yang terlibat memahami dan berkontribusi terhadap keberhasilan sekolah.

Menurut Roger Scott (1994) dalam Nanang Fattah (2003:16) menyatakan bahwa :

"MBS memberikan peluang kepada guru dan kepala sekolah mengelola sekolah menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah menjadi lebih tinggi, yang pada gilirannya akan menimbulkan sikap lebih baik dalam pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada untuk dapat mengoptimalkan hasil (*outcome*). Selanjutnya dengan konsep MBS, pengelola sekolah akan mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungan sekolah. Pengelola pendidikan tingkat pusat dan dasar hanya berperan dalam melayani kebutuhan sekolah."

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menawarkan kebebasan kekuasaan yang besar pada sekolah namun tetap disertai seperangkat tanggung jawab yang harus dipikul, yaitu sikap "*accountability*" dengan intensitas yang tinggi dalam menjamin partisipasi sebagai unsur yang berkepentingan dengan sekolah.

### 2.1.2.2 Dewan Sekolah

Menurut Nanang Fattah (2012:149) bahwa :

"Dewan sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non-politis dan non-profit, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan".

Dewan sekolah terdiri dari unsur-unsur orang tua siswa, wakil siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat setempat (ulama, budayawan, pemuka adat, dan cendikia yang ada di wilayah sekolah), dan utusan pejabat pengendali pendidikan (dinas pendidikan).

Tujuan dari pembentukan dewan sekolah adalah membentuk suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas didik.

Menurut Nanang Fattah (2012:156), Dewan sekolah selaras dengan wewenang dan fungsinya memiliki akuntabilitas yaitu :

1. Dewan sekolah menyampaikan pertanggungjawaban pelaksanaan program sekolah kepada stakeholders secara periodik, baik yang bersifat keberhasilan maupun kegagalan dalam penyampaian tujuan, sasaran program sekolah.
2. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban bantuan masyarakat, baik berupa materi (dana, barang tak bergerak), maupun non materi (tenaga, pikiran) kepada masyarakat dan pemerintah setempat.

### 2.1.2.3 Pengelolaan Keuangan Sekolah

Pengelolaan keuangan pendidikan merupakan salah satu substansi

pengelolaan sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi pengelolaan pendidikan pada umumnya, kegiatan pengelolaan keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian.

Dengan kata lain, setiap kegiatan dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun yang tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi dalam kondisi krisis pada sekarang ini (Mulyasa, 2007).

Menurut Syarifudin (2005:89) definisi pengelolaan keuangan adalah sebagai berikut :

"Pengelolaan keuangan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan para pejabat yang bertugas dalam bidang keuangan untuk menggunakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, penganggaran, pencatatan, pengeluaran serta pertanggungjawaban."

Menurut Depdiknas (2000) bahwa

"Pengelolaan keuangan merupakan tindakan pengurusan dan ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan."

Dengan demikian, pengelolaan keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan mulai dari perencanaan, pembukuan,

pembelajaran, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah (Suryana:2008).

Menurut Ero Koswara (2010) proses pengelolaan keuangan sekolah meliputi :

1. Perencanaan anggaran
2. Strategi mencari sumber dana sekolah
3. Penggunaan keuangan sekolah
4. Pengawasan dan evaluasi anggaran sekolah
5. Pertanggungjawaban keuangan sekolah

Menurut Bafadal (2004) dalam David Wijaya, fungsi manajemen keuangan sekolah meliputi kegiatan-kegiatan :

- 1) Perencanaan Anggaran Tahunan

Penyusunan secara komprehensif dan realistis mengenai rencana pendapatan dan pembelajaran satu tahun sekolah.

- 2) Pengadaan Anggaran

Segala upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk mendapat masukan dana dari sumber-sumber keuangan sekolah.

- 3) Pendistribusian Anggaran

Penyaluran anggaran sekolah kepada unit-unit tertentu di sekolah.

4) Pelaksanaan Anggaran

Setiap warga sekolah menggunakan seluruh anggaran yang terdistribusikan untuk melaksanakan tugasnya.

5) Pembukuan Keuangan

Keseluruhan pencatatan yang teratur mengenai perubahan-perubahan yang terjadi atas penghasilan dan kekayaan sekolah.

6) Pengawasan dan Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah

Pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah meliputi kegiatan pemeriksaan seluruh pelaksanaan anggaran sekolah.

#### **2.1.2.4 Komponen Utama Manajemen Keuangan Sekolah**

Pelaksanaan manajemen keuangan menganut azas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban (Suryana,2008).

Kepala sekolah dalam hal ini sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk munguji hak atas

pembayaran.

Menurut Suryana (2008) komponen manajemen keuangan meliputi :

1. Prosedur anggaran
2. Prosedur akuntansi keuangan
3. Pembelajaran, pergudangan dan prosedur pendistribusian
4. Prosedur investasi
5. Prosedur pemeriksaan

#### **2.1.2.5 Tujuan Manajemen Keuangan Sekolah**

Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaanya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Suryana (2008), Tujuan manajemen keuangan sekolah adalah :

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah.
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Sri Minarti (2011:229) menyatakan bahwa :



"Jika dianalisis pembuatan perencanaan keuangan, merumuskan sikuensi perencanaan keuangan yang strategis sebagai berikut : 1) misi (*mission*), 2) tujuan jangka panjang (*goals*), 3) tujuan jangka pendek (*objectivies*), 4) program, layanan, aktivitas (*programs, services, activities*), tujuang jangka panjang, tujuan jangka pendek berdasarkan kondisi *rill* unit sekolah (*size-based unit goals & objectives*), 5) target: baik *outcomes* maupun *outputs*, 6) anggaran (*budget*), dan 7) perencanaan keuangan yang strategis (*strategic financial plan*)".

Menurut Alfi (2012), bahwa pembuatan rencana strategis memerlukan langkas-langkah sebagai berikut :

1. Misi, tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek perlu dirumuskan pimpinan sekolah.
2. Tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, dan target yang ingin dicapai berdasarkan kondili riil sekolah perlu dipahami oleh seluruh warga sekolah.
3. Berdasarkan kondisi riil sekolah, maka dirumuskan perencanaan keuangan yang strategis.
4. Perencanaan keuangan strategis sudah dirumuskan, menjadi bahan masukan pada pengembangan nilai dan tujuan sekolah pada periode berikutnya.

Menurut David Sigalingging bahwa :

"Rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) pada dasarnya memuat tentang berbagai program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sekolah selama 1 kegiatan yang akan dilaksanakan sekolah, keuangan untuk membiayai program tersebut selama 1 tahun anggaran."

Menurut Suryana (2008), ada dua bagian pokok anggaran yang harus diperhatikan dalam penyusunan RAPBS, yaitu :

1. Rencana sumber atau target penerimaan/pendapatan dalam satu tahun

yang bersangkutan, termasuk di dalamnya keuangan bersumber dari :

- a. Kontribusi orang tua siswa
  - b. Sumbangan dari individu atau organisasi
  - c. Sumbangan dari pemerintah
  - d. Dari hasil usaha
2. Rencana penggunaan keuangan satu tahun bersangkutan, semua penggunaan keuangan sekolah dalam satu tahun anggaran perlu direncanakan dengan baik agar kehidupan sekolah dapat berjalan dengan baik.

Dalam penyusunan RAPBS adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang dan diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut maka kehidupan sekolah akan menjadi solid dan benar-benar kokoh dalam hal keuangan, maka sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan sekolah, dalam rangka untuk mempermudah pertanggungjawaban keuangan (Suryana,2008).

Menurut Suryana (2008), langkah-langkah penyusunan RAPBS adalah sebagai berikut :

- 1) Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
- 2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya.
- 3) Menentukan program kerja dan rincian program.
- 4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program.
- 5) Menghitung dana yang dibutuhkan.

6) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Rencana tersebut setelah dibahas dengan pengurus dan komite sekolah, maka selanjutnya ditetapkan sebagai anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS).

Pada setiap anggaran yang disusun perlu dijelaskan apakah rencana anggaran yang akan dilaksanakan merupakan hal baru atau kelanjutan atas sumber dana sebelumnya.

Menurut Suryana (2008), dalam setiap anggaran yang disusun untuk kegiatan-kegiatan dilingkungan sekolah, paling tidak harus memuat 6 hal atau informasi sebagai berikut :

- a) Informasi rencana kegiatan: sasaran, uraian rencana kegiatan, penanggungjawab, rencana baru atau lanjutan.
- b) Uraian kegiatan program, program kerja, rincian program.
- c) Informasi kebutuhan: barang/jasa yang dibutuhkan, volume kebutuhan.
- d) Data kebutuhan harga satuan, jumlah biaya yang dibutuhkan untuk seluruh volume kebutuhan.
- e) Jumlah anggaran: jumlah anggaran untuk masing-masing rincian program, rencana kegiatan, dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan.
- f) Sumber dana: total sumber dana, masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan program.

#### **2.1.2.6 Sumber Dana Keuangan Sekolah**

Menurut Nanang Fattah (2004:190), sumber utama keuangan sekolah

adalah:

### 1. Pemerintah Pusat

Pemerintah membantu sekolah secara finansial dalam beberapa cara, misalnya :

- a. Memberikan dana hibah untuk sekolah.
- b. Membayar gaji para guru.
- c. Membantu proyek pencairan dan sekolah berupa penyediaan tenaga ahli, bahan dan peralatan.
- d. Membiayai proyek pembangunan dan rehabilitasi sekolah untuk daerah tertentu.

### 2. Pemerintah Daerah

Banyak negara menyerahkan pendidikan dasar kepada pemerintah daerah. Tiap pemerintah ini mempunyai tanggung jawab untuk menempatkan dan membuka sekolah, menyediakan sarana fisik, fasilitas ruang kelas, dan perlengkapan kantor. Dana ini berasal dari pendapatan yang dikumpulkan daerah berupa pajak.

### 3. Orang Tua

Kontribusi orang tua semakin penting pada saat pemerintah tidak mempunyai kemampuan untuk membiayai kebutuhan sekolah yang memadai, seperti yang biasa dialami oleh negara-negara berkembang.

Namun demikian, di Negara yang pemerintahannya mampu pun terkadang orang tua masih ingin menyumbang, misalnya alat transportasi, komputer, dan biaya untuk kunjungan (*study tour*) karena mereka menghendaki anak

mereka memperoleh pendidikan yang terbaik. Mereka menginginkan anak mereka berada dibarisan terdepan dalam memperebutkan pekerjaan yang baik sesuai kemampuannya. Hal yang perlu diperhatikan adalah kepala sekolah perlu mendorong orang tua yang mampu tetapi tidak memiliki kemauan untuk membantu. Dalam membantu keluarga yang kurang mampu, kepala sekolah dapat membentuk dana khusus untuk biaya anak yang berbakat.

#### 4. Masyarakat

Kelompok masyarakat biasanya merupakan sumber keuangan bagi sekolah. Warga masyarakat mungkin ada yang bersedia memberikan bantuan yang cukup berarti untuk satu atau beberapa sekolah. Seorang pengusaha kadang-kadang ingin dikenal sebagai dermawan dengan memberikan bantuan sebagai seorang warga masyarakat yang baik.

#### **2.1.2.7 Usaha Pengumpulan Dana Sekolah**

Usaha pengumpulan dana dapat dilakukan dengan cara mencari donatur, perwalian pengumpulan dana, penjualan hasil produksi sekolah, penjualan jasa, penyewaan fasilitas (seperti gedung), penjualan hasil pertanian kebun sekolah (Nanang Fattah, 2004:197).

Banyak kemungkinan yang dapat dilakukakn untuk menggali sumber dana yang berbasis kemampuan dan potensi yang ada di sekolah. Potensi satu sekolah dengan sekolah lainnya berbeda, tergantung kepada situasi dan kondisi sekolah. Sumber-sumber tersebut dapat berupa penyelenggaraan kursus, komputer, kursus

mengetik, kursus bahasa inggris atau bahasa asing lainnya, usaha kantin sekolah, koperasi sekolah. Penyewaan fasilitas sekolah, hasil pertanian perkarangan/kebun sekolah, pertunjukkan seni atau teater rakyat (Nanang Fattah, 2004:196).

Kepala sekolah harus berani mengambil resiko dalam prakarsa menggali sumber dana ini, karena keberhasilan sekolah dalam usaha ini akan mendorong meningkatnya motivasi guru dan siswa. Tentu saja penyelenggaraan penggalilan sumber dana tersebut mengandung banyak masalah dan resiko. Oleh karena itu, perlu pengelolaan yang profesional dan transparan.

#### **2.1.2.8 Penggunaan Keuangan Sekolah**

Menurut Suryana (2008), dalam pelaksanaan kegiatan, jumlah yang direalisasikan bisa terjadi tidak sama dengan rencana anggarannya, biaya kurang atau lebih dari jumlah yang telah dianggarkan. Ini dapat terjadi karena beberapa sebab :

- 1) Adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran
- 2) Terjadinya penghematan atau pemborosan
- 3) Pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan
- 4) Adanya perubahan harga yang tidak terantisipasi
- 5) Penyusunan anggaran yang kurang tepat

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran keuangan mengacu pada perencanaan yang telah ditetapkan. Mekanisme yang ditempuh di dalam pelaksanaan kegiatan harus benar, efektif, dan efisien. Pembukuan uang yang masuk dan keluar dilakukan secara cermat dan transparan. Untuk itu tenaga yang melakukan

pembukuan dipersyaratkan menguasai teknis pembukuan yang benar sehingga hasilnya bisa tepat dan akurat (Surya Dharma, 2007:37).

Secara teknis pelaksanaan pengeluaran anggaran di sekolah disesuaikan dengan sumbernya, yaitu dana rutin, komite sekolah, dan sebagainya. Menurut Nanang Fattah (2004) pengeluaran keuangan sekolah meliputi :

1) Biaya Rutin

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai).

2) Biaya Pembangunan

Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

Dalam implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

#### **2.1.2.9 Pengawasan Keuangan Sekolah**

Pengawasan atau *controlling* adalah fungsi yang berhubungan dengan

pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga. Di lembaga pendidikan sekolah, tugas pengawasan dilakukan oleh para pemilik dan kepala sekolah, yang lebih dikenal dengan istilah fungsi supervisi pendidikan. Oleh karena itu, pengawasan bermakna pembinaan. (Hikmat:2009).

Pengawasan keuangan di sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dan instansi vertikal di atasnya, serta aparat pemeriksa keuangan pemerintah. Terkait dengan pengawasan dari luar sekolah, kepala sekolah bertugas menggerakkan semua unsur yang terkait dengan materi pengawasan agar menyediakan data yang dibutuhkan oleh pengawas. Dalam hal ini kepala sekolah mengkoordinasikan semua kegiatan pengawasan sehingga kegiatan pengawasan tersebut berjalan lancar (Surya Dharma,2007). Menurut Surya Dharma (2007), kegiatan pengawasan pelaksanaan anggaran dilakukan dengan maksud untuk mengetahui:

1. Kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan dengan prosedur yang berlaku.
2. Kesesuaian hasil yang dicapai baik di bidang teknis administratif maupun teknis operasional dengan peraturan yang ditetapkan.
3. Kemanfaatan sarana yang ada (manusia, biaya, perlengkapan, dan organisasi) secara efisien dan efektif.
4. Sistem yang lain atau perubahan sistem guna mencapai hasil yang lebih sempurna.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang diharapkan mampu mencegah timbulnya penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan. Hal ini perlu dilakukan sebagai usaha sistematis untuk menetapkan standar



pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengatur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya sekolah dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah.

Menurut Nanang Fattah (2004:101) dalam Fillah Abadan (2011), proses dasar pengawasan terdiri dari tiga tahap, diantaranya:

1. Menetapkan standar pelaksanaan
2. Pengukuran pelaksanaan dibandingkan dengan standar
3. Menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar

Menurut Surya Dharma (2007), tujuan pengawasan keuangan ialah untuk menjaga dan mendorong agar :

- a. Pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan.
- b. Pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan instruksi serta asas-asas yang telah ditentukan.
- c. Kesulitan dan kelemahan bekerja dapat dicegah dan ditanggulangi atau setidak-tidaknya dapat dikurangi.
- d. Pelaksanaan tugas berjalan efisien, efektif dan tepat pada waktunya.

#### **2.1.2.10 Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah**

Penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan secara rutin sesuai peraturan yang berlaku. Pelaporan dan

dipertanggungjawabkan secara rutin sesuai peraturan yang berlaku. Pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran yang berasal dari orang tua siswa dan masyarakat dilakukan secara rinci dan transparan sesuai dengan sumber dananya. Pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran yang berasal dari usaha mandiri sekolah dilakukan secara rinci dan transparan kepada dewan guru dan staf sekolah (Surya Dharma, 2007:59).

Semua pengeluaran keuangan sekolah dari sumber manapun harus dipertanggungjawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Namun demikian prinsip transparansi dan kejujuran dalam pertanggungjawaban tersebut harus tetap dijunjung tinggi. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan menurut Suryana (2008) adalah :

1. Pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan kepada komite sekolah untuk dicocokkan dengan RAPBS.
2. Laporan keuangan tersebut harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada.
3. Kwitansi atau bukti pembelian atau bukti penerimaan dan bukti pengeluaran lain.
4. Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari komite sekolah.

### **2.1.3 Sistem Informasi Akuntansi**

Definisi Sistem Informasi Akuntansi menurut Romney dan Steinbart (2011) adalah sumber daya manusia, alat dan modal dalam perusahaan yang

bertanggung jawab untuk (1) persiapan informasi keuangan dan (2) mengumpulkan dan memproses berbagai transaksi perusahaan. Dalam hubungan dengan SIA, Hall (2009) memberikan pernyataan tentang transaksi yaitu transaksi dibagi menjadi dua kelas yaitu transaksi keuangan dan transaksi non keuangan. Transaksi keuangan adalah sebuah peristiwa ekonomi yang mempengaruhi aset dan ekuitas suatu perusahaan, direfleksikan dalam akun-akunnya, dan diukur dalam satuan moneter. Transaksi non keuangan termasuk dalam semua peristiwa yang diproses oleh sistem informasi perusahaan yang tidak memenuhi definisi sempit dari transaksi keuangan. Jadi, dalam SIA tidak hanya mengolah data keuangan saja, data non keuangan juga diikutsertakan karena pengambilan keputusan tidak hanya informasi keuangan saja yang diperlukan, informasi non keuangan tentang suatu kondisi dan keadaan juga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Pada prinsipnya SIA mempunyai peranan penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. SIA memberikan bantuan dalam proses pengambilan keputusan. Kesimpulannya bahwa sistem informasi yang baik harus memiliki prinsip-prinsip kesesuaian desain sistem dengan tujuan sistem informasi dan organisasi. Sistem Informasi Akuntansi dirancang dan dilaksanakan pada dasarnya untuk memberikan informasi kepada pihak manajemen perusahaan atau organisasi. Dari hasil sistem informasi akuntansi ini akan diperoleh informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.3.1 Pengertian Sistem

Menurut Azhar Susanto (2013:22) dalam bukunya bahwa pengertian Sistem adalah :

“Sistem adalah kumpulan/group dari sub sistem/bagian/komponen apapun baik fisik ataupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan.”

Menurut Jogiyanto (2008:1-2), definisi sistem dapat dilihat dari dua kelompok pendekatan yaitu yang menekankan pada prosedur dan yang menekankan pada komponen atau elemennya.

#### 1) Berdasarkan Penekan Prosedur

Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu

#### 2) Berdasarkan Penekanan Komponen

Sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Hall (2009) dalam Mardi (2014:3) menyatakan bahwa:

“Sistem adalah sekelompok, dua atau lebih komponen yang saling berkaitan yang bersatu untuk mencapai tujuan yang sama.”

Tujuan sistem merupakan target atau sasaran akhir yang ingin dicapai oleh suatu sistem. Sistem dibangun agar tujuan tercapai tidak meyimpang sehingga resiko kegagalan bisa diminimalkan. supaya target tersebut bisa tercapai secara efektif dan efisien maka target atau sasaran tersebut harus diketahui terlebih

dahulu ciri-ciri atau kriterianya agar sistem dapat dibangun dan menuntun dengan jelas dan tegas setiap aktivitas menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hall (2009) ada tiga macam tujuan umum sistem yaitu :

- 1) Untuk melindungi fungsi kepengurusan manajemen,
- 2) Untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen, dan
- 3) Untuk mendukung kegiatan operasi perusahaan.

Sedangkan menurut M.J Alexander (2001) dalam Mardi (2014:3)

mendefinisikan sistem sebagai berikut:

“Suatu sistem adalah suatu grup dari beberapa elemen, baik berbentuk fisik maupun bukan fisik, yang menunjukkan suatu kumpulan saling berhubungan diantaranya dan berinteraksi bersama menuju satu atau lebih tujuan, sasaran atau akhir dari sistem.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem merupakan suatu kesatuan yang terdiri dari beberapa komponen yang saling bekerja sama antara satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.3.2 Pengertian Informasi**

Menurut Azhar Susanto (2013:64), Informasi adalah :

“Hasil pengolahan data yang memberikan arti dan manfaat.”

Sedangkan menurut Jogiyanto (2008:36) dalam bukunya bahwa :

“Informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna bagi yang menerimanya.”

Menurut UU nomor 14 tahun 2008, Informasi adalah :

“Keterangan, pernyataan, gagasan, dan tanda-tanda yang mengandung nilai, makna, dan pesan, baik data, fakta maupun penjelasannya yang dapat dilihat, didengar, dan dibaca yang disajikan dalam berbagai kemasan dan

format sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi secara elektronik ataupun nonelektronik.”

Sedangkan menurut Mc Leod dalam Azhar Susanto (2013 : 38) bahwa suatu informasi yang berkualitas harus memiliki ciri-ciri :

- a) Akurat artinya informasi harus mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Pengujian akurasi dilakukan oleh dua orang atau lebih yang berbeda, apabila pengujian tersebut menghasilkan hasil yang sama maka data tersebut dianggap akurat.
- b) Tepat waktu artinya informasi itu harus tersedia atau ada saat informasi tersebut diperlukan, tidak besok atau tidak beberapa jam lagi.
- c) Relevan artinya informasi yang diberikan harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh individu yang ada diberbagai tingkatan dan bagian dalam organisasi.
- d) Lengkap artinya informasi harus diberikan secara lengkap. misalnya informasi tentang penjualan tidak ada bulannya atau tidak ada data faktornya.

### **2.1.3.3 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi**

Menurut Azhar Susanto (2013:52), Sistem Informasi adalah :

“Kumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berguna.”

Sedangkan menurut Laudon dalam Azhar Susanto (2013:52), Sistem Informasi bahwa :

“Komponen-komponen yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian, dan untuk memberikan gambaran aktivitas didalam perusahaan.”

dan menurut McKeown dalam Azhar Susanto (2013:52) adalah :

“Gabungan dari komputer dan user yang mengelola perubahan data menjadi informasi serta menyimpan data dan informasi tersebut.”

Menurut Azhar Susanto (2013) “Akuntansi adalah bahasa bisnis, setiap organisasi menggunakannya sebagai bahasa komunikasi saat berbisnis”.

Terdapat beberapa definisi sistem informasi akuntansi menurut beberapa ahli, yaitu sebagai berikut :

Sistem Informasi Akuntansi menurut Azhar Susanto (2013:72) adalah sebagai berikut :

“Sistem Informasi Akuntansi dapat didefinisikan sebagai kumpulan (integrasi) dari sub sistem/komponen baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain secara harmonis untuk mengolah data transaksi yang berkaitan dengan masalah keuangan menjadi informasi keuangan.”

Menurut Bodnar dan Hopwood (2010:1) sistem informasi akuntansi adalah :

*"An accounting information system is a collection of resources, such as people and equipment, designed to transform financial and other data into information".*

Pernyataan Bodnar dan Hopwood menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi merupakan kumpulan sumber daya, seperti manusia dan peralatan yang dirancang untuk mengubah data keuangan dan data lainnya ke dalam informasi.

Sedangkan menurut Romney dan Steintbart (2009:28) sistem informasi akuntansi

adalah :

*"An accounting information system is a system that collect, records, stores and processes data to produce information for decision makers".*

Pernyataan yang dikemukakan oleh Romney dan Steintbart menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi merupakan sistem yang mengumpulkan, mencatat, menyimpan dan memproses data sehingga menghasilkan informasi untuk pengambil keputusan.

Adapun menurut Wilkinson (2010:7), bahwa sistem informasi akuntansi adalah :"

*" Unfined structure within an entity such as business firm that employes physical resources and the components to transform economic data into accounting information with purpose if statisfying the information needs of variety of users".*

Definisi yang dijelaskan oleh Wilkinson menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi adalah bersatunya sebuah struktur dalam entitas seperti bisnis perusahaan yang memperkerjakan sumber daya dan komponen lainnya untuk merubah data ekonomi ke informasi akuntansi dengan tujuan memuaskan kebutuhan para pengguna.

#### **2.1.3.4 Fungsi Sistem Informasi Akuntansi**

Sistem informasi akuntansi yang baik dalam pelaksanaannya diharapkan akan memberikan atau menghasilkan informasi-informasi yang berkualitas serta bermanfaat bagi pihak manajemen khususnya, serta pemakai-pemakai informasi lainnya dalam pengambilan keputusan. Sistem informasi akuntansi yang baik dirancang dengan sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi fungsinya, yaitu



menghasilkan informasi akuntansi yang tepat waktu, relevan dan dipercaya. Selain itu suatu sistem informasi akuntansi terdapat unsur fungsi pengendalian sehingga mengurangi terjadinya ketidakrelevanan atau ketidakpastian penyajian informasi. Oleh karena itu, baik buruknya suatu sistem informasi dapat mempengaruhi fungsi manajemen dalam melakukan pengendalian internal karena informasi yang dihasilkan dapat dipergunakan untuk pengambilan keputusan.

Fungsi sistem informasi akuntansi menurut Azhar Susanto (2013:8) adalah :

1. Mendukung aktivitas sehari-hari perusahaan
2. Mendukung proses pengambilan keputusan
3. Membantu dalam memenuhi tanggung jawab pengelolaan perusahaan.

Sedangkan menurut Romney dan Steinbart (2009:29) fungsi sistem informasi akuntansi adalah :

1. *Collect and store data about organizational activities, resources and personal.*
2. *Transform data into information that is useful for making decisions so management can plan, execute, control and evaluate activities, resources and personel.*
3. *Provide adequate controls to safeguard the organization's assets, including its data, to ensure that the assets and data are available when needed and the data are accurate and reliable".*

Pernyataan Romney dan Stainbart menyatakan bahwa fungsi sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan dan menyimpan data tentang aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi, sumber daya yang dipengaruhi oleh aktivitas-aktivitas tersebut, dan para pelaku yang terlibat dalam berbagai aktivitas tersebut.
2. Mengubah data menjadi informasi yang berguna bagi pihak manajemen untuk membuat keputusan dalam aktivitas perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.
3. Menyediakan pengendalian yang memadai untuk menjaga aset-aset organisasi, termasuk data organisasi, untuk memastikan bahwa data tersebut tersedia saat dibutuhkan, akurat dan andal.

### 2.1.3.5 Komponen Sistem Informasi Akuntansi

Menurut Azhar Susanto (2013:207) komponen dalam sebuah informasi akuntansi yang terintegrasi dalam sebuah sistem yang bekerja secara harmonis dalam rangka menghasilkan informasi yang dapat diandalkan oleh para pemakai. Dalam konsep sistem informasi akuntansi yang harus diintegrasikan adalah semua unsur dan subunsur yang terkait dalam membentuk suatu sistem informasi akuntansi yang berkualitas. Unsur-unsur tersebut juga disebut sebagai komponen sistem informasi akuntansi yang terdiri dari *hardware*, *software*, *brainware*, *prosedur*, *database* dan jaringan komunikasi.

Adapun komponen sistem informasi akuntansi menurut Azhar Susanto (2013:207) adalah:

1. Perangkat keras (*Hardware*)  
*Hardware* merupakan perangkat fisik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan, memasukan, memproses, menyimpan dan mengeluarkan hasil pengolahan data dalam bentuk informasi.
2. Perangkat lunak (*Software*)  
*Software* adalah kumpulan dari program-program yang digunakan untuk menjalankan aplikasi tertentu pada komputer, sedangkan program merupakan kumpulan dari perintah-perintah komputer yang tersusun secara sistematis.
3. Manusia (*Brainware*)  
*Brainware* atau sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian terpenting dari komponen sistem informasi dalam dunia bisnis yang dikenal sebagai Sistem Informasi Akuntansi, komponen SDM ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan komponen lainnya di dalam suatu sistem informasi sebagai hasil dari perencanaan, analisis, perancangan, dan strategi implementasi yang didasarkan kepada komunikasi diantara sumber daya manusia yang terlibat dalam suatu organisasi.
4. Prosedur (*Procedure*)  
*Prosedur* merupakan rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama. Prosedur penting dimiliki bagi suatu organisasi agar segala sesuatu yang dapat dilakukan secara seragam. Jika prosedur telah diterima oleh pemakai sistem informasi maka prosedur akan menjadi pedoman bagaimana fungsi sistem informasi

tersebut harus dioperasikan.

5. Basis data (*Data Base*)

*Data base* merupakan kumpulan data-data yang tersimpan di dalam media penyimpanan di suatu perusahaan (arti luas) atau di dalam komputer (arti sempit).

6. Jaringan komunikasi (*Communication Network*)

Telekomunikasi atau komunikasi data dapat didefinisikan sebagai penggunaan media elektronik atau cahaya untuk memindahkan data atau informasi dari suatu lokasi ke suatu lokasi lain berbeda. Komunikasi yang terjadi di antara beberapa pihak yang berkomunikasi harus difasilitasi dengan infrastruktur berupa jaringan telekomunikasi yang konfigurasiannya bisa berbentuk bintang (*star*), cincin (*ring*), dan hirarki (BUS).

Menurut Azhar Susanto (2013:207) adapun penjelasan di atas adalah sebagai berikut:

1) *Hardware* (perangkat keras)

*Hardware* yang digunakan untuk sistem informasi akuntansi harus sesuai atau harmonis dengan kebutuhan sistem informasi akuntansi yang diterapkan dan kemampuan keuangan perusahaan. Kualitas komponen *hardware* yang digunakan harus asli (*original*) yang dapat diintegrasikan dengan *software* yang akan digunakan. Spesifikasi *hardware* yang dipilih untuk sistem informasi akuntansi yang diterapkan harus disesuaikan dengan kemampuan keuangan, situasi, kondisi dan kebutuhan manajemen perusahaan, serta sumber daya manusia yang tersedia di perusahaan tersebut yang akan menjalankan sistem informasi akuntansi tersebut. *Hardware* terdiri dari:

a. Bagian input (*input device*)

merupakan alat-alat yang dapat digunakan untuk memasukan data ke dalam komputer. Jenis perangkat masukan komputer adalah *keyboard*, *mouse*, *joystick*, *scanner*, kamera, *touch screen*.

b. Bagian pengolah utama dan memori.

Terdiri dari prosesor, memori, BUS, *cache memory*, *motherboard*, *driver card*.

c. Bagian Output (*output device*)

merupakan peralatan-peralatan yang digunakan untuk mengeluarkan informasi hasil pengolahan data. Peralatan output yang biasa digunakan yaitu printer, layar monitor, *Head Mount Display (HMD)*, LCD (*Liquid Cristal Display Projector*) dan speaker.

d. Bagian komunikasi

adalah peralatan yang digunakan untuk mengkomunikasikan data dari satu lokasi ke lokasi.

2) Perangkat Lunak (*Software*)

Dalam memilih *software* apa yang akan dipakai akan lebih baik memilih dulu sistem operasi apa yang akan digunakan sesuai dengan aplikasi yang akan dioperasikan. *Software* yang berkualitas adalah *software* yang berbasis jaringan yang banyak digunakan oleh orang dan perusahaan pada umumnya.

*Software* dikelompokkan menjadi dua kelompok berdasarkan fungsinya yaitu:

a. Perangkat lunak sistem (*system software*) merupakan kumpulan dari perangkat lunak yang digunakan untuk mengendalikan sistem komputer yang meliputi sistem operasi, *interpreter* dan *complier*.

- Sistem Operasi (*Operating System*) berfungsi untuk mengendalikan hubungan antara komponen-komponen yang terpasang dalam komputer. Misalnya antara keyboard dengan CPU Layar monitor, dan lain-lain. Contohnya : *Miscrosoft Windows*,

Linus, dll.

- *Interpreter* dan *complier*
  - 1) *Interpreter* merupakan *software* yang berfungsi sebagai penerjemah bahasa yang dimengerti manusia ke dalam bahasa komputer atau bahasa mesin perintah per perintah. Contoh *Miscrosoft access, Oracle, Pascal*, dll.
  - 2) *Complier* (komputer) untuk menterjemahkan bahasa manusia ke dalam bahasa komputer secara langsung satu file.
    - a. Perangkat lunak aplikasi (*application software*) merupakan *software* jadi yang siap digunakan. *Software* ini dibuat oleh perusahaan perangkat lunak (*Software house*) baik dalam maupun luar negeri. *Quicken* merupakan salah satu contoh *software* sistem informasi akuntansi yang sangat baik.

### 3) *Brainware* (manusia)

Orang yang memiliki, membangun dan menjalankan sistem informasi akuntansi. Istilah orang disini bukan sembarang orang dalam arti wujudnya orang akan tetapi orang yang memiliki kompetensi (ilmu pengetahuan dan keterampilan atau keahlian). Misalnya, *Programer* yaitu membuat atau menyempurnakan program komputer yang digunakan saat ini. Programer harus memiliki kompetensi (ilmu pengetahuan dan keterampilan atau keahlian) dan sesuai dengan jenjangnya mengenai sistem informasi, memiliki pendidikan minimal D3 ilmu komputer dan informasi, atau berpengalaman di bidang komputer akuntansi. *Brainware* dikelompokan sebagai berikut:

- a. Manajer sistem informasi (manajemen/akuntansi)

- b. Analis sistem
- c. Ahli komunikasi
- d. Administrator *database*
- e. Programmer
- f. Operator
- g. Pustakawan

Integrasi komponen *brainware* mengandung arti semua kelompok *brainware* tersebut harus dapat bekerja sama secara harmonis dalam mendukung beroperasinya sistem informasi akuntansi.

#### 4) Prosedur

Prosedur penting dimiliki bagi suatu organisasi agar segala sesuatu dapat dilakukan secara konsisten sesuai dengan pedoman yang harus diikuti dan dibentuk atas dasar kesepakatan dengan penetapan dan pengesahan dilakukan oleh manajemen yang berwenang. Dengan adanya prosedur yang memadai maka dapat dilakukan pengendalian terhadap aktivitas perusahaan. Antara prosedur satu dengan prosedur lainnya harus terjalin kerjasama yang harmonis atau bersinergi.

#### 5) Database dan Sistem Manajemen Database

Merupakan kumpulan data-data akurat, relevan, tepat waktu dan lengkap sesuai dengan kebutuhan pemakai, yang tersimpan di dalam media penyimpanan di suatu perusahaan atau di dalam perusahaan. *Database* yang dibangun harus dihitung perkiraan volumenya untuk dapat menentukan kapasitas *hardisk* yang dibutuhkan dan tipe prosesor yang cocok untuk

menangani data sejumlah yang diperkirakan. Menentukan kebutuhan data dalam database bagi pemakai dilakukan dengan menentukan terlebih dahulu informasi yang diperlukan. Berdasarkan kebutuhan informasi tersebut maka harus diketahui bagaimana proses untuk menghasilkan informasi tersebut. Database yang digunakan harus sesuai atau ditunjang oleh prosedur yang cocok.

a. Media dan sistem penyimpanan data

Media dan sistem penyimpanan data terdiri dari data

- 1) Media penyimpanan data berurutan - melalui media ini record-record data akan dibaca dengan cara yang sama dengan saat penyimpanan. Sebagai contoh adalah pita magnetik (*magnetic tape*).
- 2) Media penyimpanan secara langsung - memungkinkan pemakai (*user*) membaca data dalam urutan yang dibutuhkan tanpa perlu memperhatikan urutan penyusunan secara fisik dari media penyimpanan data tersebut.

b. Sistem Pengolahan

Ada dua cara pengolahan data yaitu :

- 1) Pengolahan secara *Batch* (mengumpulkan terlebih dahulu)
- 2) Pengolahan secara *On-line*

c. Organisasi *Database*

- 1) Organisasi data pada database tradisional  
memiliki tujuan agar sistem informasi secara efektif memberikan informasi yang akurat, relevan, tepat waktu dan lengkap. Tapi ada

beberapa kelemahan dalam sistem ini seperti :

- a) Data rangkap dan tidak konsisten
- b) Kesulitan mengakses data
- c) Data tersolasi
- d) Data sulit diakses secara bersamaan
- e) Masalah keamanan data
- f) Masalah integritas

2) Organisasi database modern

Memberikan banyak keuntungan bagi implementasi Sistem Informasi Akuntansi.

d. Model-model data secara umum model data terbagi dalam beberapa model, yaitu :

- 1) Model hirarki - model data yang menggambarkan hubungan antara data berdasarkan tingkatannya.
- 2) Model *network* - model data yang menggambarkan hubungan antara data berdasarkan kepentingannya.
- 3) Model relasi - model data yang menggambarkan hubungan antara dua entitas/organisasi.

6) Jaringan komputer dan telekomunikasi

Komponen-komponen yang digunakan dalam jaringan komunikasi data satu sama lain harus berintegrasi secara harmonis atau bersinergi membentuk jaringan komunikasi data dalam sistem informasi akuntansi. Komponen jaringan komunikasi data yang harus bersinergi misalnya antara sub yang



digunakan, saluran komunikasi dan *Network Card (LAN Card)*. Keharmonisan teknologi yang digunakan dalam jaringan komunikasi (*Network*) harus sesuai dengan *hardware* yang digunakan.

Komponen-komponen dan fungsi dari sistem telekomunikasi yaitu:

- a. Komponen sistem telekomunikasi
- b. Fungsi sistem telekomunikasi
- c. *Protocol*
- d. Jenis-jenis sinyal
- e. Jenis-jenis saluran komunikasi
- f. Karakteristik saluran komunikasi
- g. Pemroses komunikasi
- h. *Software* telekomunikasi

#### **2.1.3.6 Tujuan Sistem Informasi Akuntansi**

Tujuan penyusunan sistem informasi akuntansi adalah sama dengan tujuan penyusunan sistem akuntansi antara lain :

- 1) Untuk menyediakan informasi bagi pengelola kegiatan usaha baru.
- 2) Untuk memperbaiki informasi yang dihasilkan oleh sistem yang sudah ada baik mengenai mutu, ketepatan penyajian maupun struktur informasi.
- 3) Untuk memperbaiki pengendalian akuntansi dan pengecekan intern, yaitu untuk memperbaiki tingkat keandalan (*reliability*) informasi akuntansi dan untuk menyediakan catatan lengkap mengenai pertanggungjawaban dan perlindungan kekayaan perusahaan.

- 4) Untuk mengurangi biaya klerikal dalam penyelenggaraan catatan akuntansi.

Tujuan di atas dapat dijelaskan bahwa biasanya perusahaan atau organisasi baru memulai usahanya sangat memerlukan penyusunan sistem informasi akuntansi yang lengkap. Namun, adakalanya sistem informasi akuntansi yang sudah ada tidak dapat memenuhi kebutuhan manajemen, baik dalam hal mutu ketepatan penyajian, maupun struktur informasi yang terdapat dalam laporan. Hal ini dilakukan dengan memperbaiki pengawasan akuntansi dan pengendalian intern, maka pertanggungjawaban terhadap penggunaan kekayaan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik.

#### **2.1.4 Kinerja Organisasi Nirlaba**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan kata dari bahasa asing yaitu prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama di antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sedangkan organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi kinerja adalah hasil kerja yang didapatkan di dalam suatu organisasi dalam tujuan yang telah ditetapkan.

menurut Keban, menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban, 2003:43). Menurut Steers pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Steers, 2003:67). Sedangkan menurut Mahsun kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, nilai, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2013).

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para instansi sering tidak memperhatikan kinerja instansi atau organisasi kecuali kinerja sudah amat buruk.

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Faktanya, banyak organisasi tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

#### **2.1.4.2 Pengertian Organisasi Nirlaba**

Organisasi secara umum memiliki pengertian suatu kesatuan dari sekelompok orang yang bekerja secara bersama-sama demi suatu tujuan tertentu. Tujuan tersebut dapat bersifat kualitatif maupun kuantitatif yang dapat dibagi lagi menjadi tujuan yang bersifat financial maupun yang non financial. Tujuan dari setiap organisasi menurut Mahsun (2006:3) :

1. *Pure-Profit Organization*

*Pure-Profit Organization* adalah organisasi yang bertujuan untuk menyediakan atau menjual barang dan jasa dengan tujuan utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya.

2. *Quasi-Profit Organization*

*Quasi-Profit Organization* adalah organisasi yang bertujuan menyediakan atau menjual barang dan jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki oleh para pemilik.

3. *Quasi-Non Profit Organization*

*Quasi-Non Profit Organization* adalah organisasi yang menyediakan atau menjual

barang dan jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara umum sering kali organisasi dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu *Profit Organization* dan *Non-Profit Organization*. Dengan pengelompokan di atas maka organisasi sektor publik dapat dikategorikan sebagai *non profit organization*. Dalam prakteknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat seperti Menurut Bastian (2010:3) :

- a. Organisasi pemerintah pusat
- b. Organisasi pemerintah daerah
- c. Organisasi parpol dan LSM
- d. Organisasi yayasan
- e. Organisasi Pendidikan dan kesehatan : puskesmas, rumah sakit, dan sekolah
- f. Organisasi tempat peribadatan: masjid, gereja, vihara, kuil.

Menurut Wikipedia Indonesia, organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter).

Nainggolan (2005:1) memberikan definisi organisasi nirlaba adalah Lembaga atau organisai nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tadi, dalam pelaksanaannya kegiatan yang mereka lakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata". Menurut PSAK No.45

bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para donatur atau penyumbang lainnya tanpa mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba adalah organisasi yang memberikan bantuan pelayanan kepada publik untuk menyediakan berbagai barang atau jasa yang dibutuhkan secara sosial, tujuannya bukan untuk meningkatkan laba dimana modal yang didapatkan berasal dari para donatur atau penyumbang lainnya tanpa mengharapkan imbalan.

#### **2.1.4.3 Pengukuran Kinerja Organisasi**

Tahap setelah pengelolaan keuangan adalah pengukuran kinerja untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas belum sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif. Pusat pertanggungjawaban berperan untuk menciptakan indikator kinerja sebagai dasar untuk menilai kinerja. Dimilikinya sistem pengukuran kinerja yang handal (*realible*) merupakan suatu kunci suksesnya organisasi. Dalam sistem akuntabilitas kinerja organisasi nirlaba yang merupakan instrument pertanggungjawaban, diperlukan perencanaan strategis yang merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja. Rencana strategis memuat visi, misi, tujuan, sasaran. Cara mencapai tujuan dan sasaran

yang meliputi kebijakan, program dan kegiatan.

Menurut Mardiasmo (2013:121) Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor publik adalah sebagai berikut : "Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *non financial*".

Menurut Mardiasmo (2013:121) "Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *funishment* sistem".

Menurut Mardiasmo (2013:121) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud yaitu :

Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah atau organisasi, hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Mardiasmo (2013:121) menyatakan bahwa :

"Ukuran kinerja digunakan untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang diberikan kepada masyarakat pengguna jasa publik. Masyarakat tidak mau terus-menerus ditarik pungutan sementara pelayanan yang mereka terima tidak ada peningkatan kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik.

Mardiasmo (2013:122) menyatakan bahwa :

"Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang

dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran *financial* saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik".

#### 2.1.4.4 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2009:3) adalah :

"Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran."

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil dan waktu serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Verthzal Rivao (2008:312-313) adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif.
3. mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan kedalam :
  - a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - b) Promosi, kenaikan jabatan, dan



- c) Training atau pelatihan
6. Meningkatkan motivasi kerja.
  7. Meningkatkan etos kerja.
  8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja.
  9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
  10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi yang dalam penciptaanya diperlukan perbaikan kinerja secara terus menerus sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau *panishment*, misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran. Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja maka diharapkan pegawai dengan kinerja yang tinggi akan memperoleh *reward*. Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, *reward* dan prestasi kerjanya.

#### 2.1.4.5 Metode Pengukuran Kinerja

Aspek penting dari suatu penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut adalah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komperatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seseorang karyawan dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Menurut Werther dan Davis dalam Windy Aprilia (2012) metode pengukuran kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam, yaitu :

1. Penilaian Performance Berdasarkan Hasil (*Result-Based Performance Evaluation*)

Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir (*end result*). Saran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif yang bisa dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO) dan dianggap sebagai saran motivasi yang sangat strategis karena pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang

telah ditetapkan.

2. Penilaian Performance Berdasarkan Perilaku (*Behavior-Based Performance Evaluation*).

Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (*means*), pencapaian sarana (*goals*) dan bukan hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi berdasarkan pada objektivitas karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai. BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departement.

3. Penilaian Performansi Berdasarkan Judgement (*Judgement-Based Performance Evaluation*)

Tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative,*

*dependability* dan *personal qualities*.

- a) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d) *Coorporation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasinya).
- e) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- f) *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

#### **2.1.4.6 Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi:2009-3).

Menurut Mulyadi (2009:4) juga menjelaskan maksud dari *balanced*

*scorecard* adalah mengusulkan penciptaan suatu daftar tolak ukur, kedua-duanya finansial dan non finansial, dimana perusahaan dapat mengendalikan operasinya dan mengaitkan atau menyeimbangkan secara bersamaan berbagai tolak ukur untuk mengawasi baik kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.

*Balanced scorecard* lebih dari sekedar pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* dengan keunggulan sebagai berikut, Anthony dan Govindarajan (2007:173) :

- *Balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka panjang.
- *Balanced scorecard* mencakup ukuran-ukuran *finansial* dan *non finansial* yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.
- Dengan tetap mempertahankan pendekatan pada tujuan finansial, *balanced scorecard* juga penggerak untuk mencapai hasil finansial sambil mempertahankan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan *intangible asset* yang diperluaskan untuk pertumbuhan di masa mendatang.
- *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategis. Artinya, *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur digunakan tidak hanya untuk mengukur kinerja keuangan saja, tetapi juga mengukur kinerja non keuangan dan digunakan sebagai alat klasifikasi komunikasi serta mengelola strategi perusahaan. Dengan adanya alat ukur *balanced scorecard*, maka kinerja perusahaan tersebut akan mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

#### 2.1.4.7 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2009:3) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

- *Scorecard* : yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
- *Balanced* : menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstrn.

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Mulyadi (2009:4) yaitu :

"*Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan dari prosea penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata."

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi melalui 4 perspektif dasarnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan), dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

#### 2.1.4.8 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Penjelasan mengenai karakteristk *balanced scorecard* secara umum dikemukakan oleh Mulyadi (2009:4) yaitu sebagai berikut :

"*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen *strategic* atau lebih tepat dinamakan suatu *Strategic based reaponsibility accounting system* yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam

tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu :

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
3. Perspektif proses usaha internal (*internal business perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth infrastucture perspective*)

*Balanced scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena tolak ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah di ambil. Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan finansial biasanya berkaitan dengan pengukuran kemampuan laba, seperti laba operasi, ROCE (*Return on Capital Employed*), EVA (*Economic Value Added*) dan lain-lain.

Tujuan keuangan alternatif dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses usaha internal melukiskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai untuk pelanggan dan pemilik. Sebagai contoh dalam perusahaan manufaktur, perakitan suatu produk adalah proses usaha internal. Ide dasarnya adalah pembelajaran perlu untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dan memperbaiki hasil keuangan.

Akhirnya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*infrastucture*) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif yang terakhir ini hubungan dengan faktor utama, yaitu :

1. Kapabilitas karyawan (*employed capabilities*)
2. Kapabilitas sistem informasi (*information system capabilities*)
3. Sikap karyawan (motivasi, pemberdayaan/*empowerment*)

Dalam pendekatan *balanced scorecard* penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah.

#### **2.1.4.9 Perspektif di dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya metode pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000) dalam Mulyadi (2009:4) Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

##### **A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam mulyadi (2009:383) dibedakan menjadi tiga tahap :

- 1) *Growth* (Berkembang)  
Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- 2) *Sustain Stage* (Bertahan)  
Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan



tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*). Suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah cash flow maksimum yang mampu dikembangkan dari investasi dimasa lalu.

Dengan adanya siklus di atas maka kehidupan bisnis suatu perusahaan dapat mencapai tujuan profitabilitas jangka pendeknya, namun tidak akan bertahan lama jika tidak dilengkapi dengan dimensi-dimensi baru seperti aspek kualitas.

## **B. Perspektif Pelanggan/Konsumen**

Kaplan dan Norton (2000:58) dalam Mulyadi (2009) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait di dalam perspektif pelanggan, yaitu :

1) Kelompok inti (*Core Measurement*)

a) Pangsa pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

b) Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah

pelanggan dari tahun ke tahun.

c) Retensi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

d) Tingkat kepuasan pelanggan

Mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

2) Kelompok penunjang (*performance drivers*)

a) Atribut-atribut produk

Tolak ukur atribut produk dilihat dari beberapa aspek :

- Tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing).
- Tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan).
- Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap).
- Mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan
- Kemampuan sumber daya manusia
- Tingkat efesiensi produksi.

b) Hubungan dengan Pelanggan

Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

c) citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

**C. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Menurut Kaplan dan Norton (2000:83) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi :

1) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biasay, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan

keinginan pelanggan. Tolak ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

### 3) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

## **D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2000:110) dalam Mulyadi (2009) :

### 1) Kepuasan Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan aktivitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menial produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

### 2) Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa

informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

### 3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

Berkaitan dengan pembahasan di atas, dapat dikatakan bahwa sangatlah penting bagi suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif dalam *balanced scorecard* dan tujuan organisasi.

#### **2.1.4.10 *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik**

Pada awalnya *Balance Scorecard* yang ditulis oleh Kaplan dan Norton adalah suatu pengukuran kinerja yang diperuntukkan untuk sektor swasta. Akan tetapi dalam pengembangan selanjutnya pengukuran ini juga dapat diberlakukan pada sektor publik. Pengukuran tersebut dapat mereview cara dan jalan bagaimana organisasi pemerintah berusaha dalam melibatkan *customer*, *stakeholder* dan pegawainya dalam usaha manajemen kinerja yang searah dengan pencapaian misi organisasi. Menurut Desy Simarmata (2008:17) *balanced scorecard* disimpulkan sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian secara cepat, tepat dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Tidak hanya disektor swasta saja tetapi juga di sektor pemerintah. Namun karena konsep *balanced scorecard*

ini pada awalnya ditunjukkan bagi sektor swasta, oleh karena itu diperlukan beberapa penyesuaian agar dapat diterapkan pada sektor publik karena sesungguhnya orientasi sektor swasta dan sektor publik berbeda.

Seperti yang diutarakan Gasperz dalam Desy Simarmata (2008:20) bahwa penerapan *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian karena :

- 1) Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- 2) Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- 3) Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

Instansi pemerintah seperti rumah sakit merupakan *pure nonprofit organization* yang menurut Quinlivan dalam Mahsun (2006), di mana tujuan pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. *Trend* pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis *outcome* daripada sekedar ukuran proses. Artinya kinerja organisasi publik ini sebenarnya bukan terletak pada

proses mengolah input menjadi output tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai output tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Pada *pure nonprofit organization* keberhasilan belum bisa dikatakan tercapai jika hanya berhasil meningkatkan pendapatan atau *return on investment* yang tinggi, tetapi ukuran *outcome* yaitu dengan menempatkan perspektif pelanggan di puncak hirarki yang berarti bagaimana instansi pemerintah mampu menghasilkan outcome sebagaimana keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Rohm dalam Imelda (2004) *Balanced scorecard* digunakan pada organisasi publik dalam hal ini adalah sekolah, ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain :

- 1) Perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard*, untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat
- 2) Perubahan posisi antara perspektif organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat
- 3) Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan
- 4) Perubahan Perspektif *costumer* menjadi perspektif *costumers & stakeholders*
- 5) Perubahan perspektif *learning* dan *growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

Perspektif *financial* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif internal *business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif

*employee & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi ( Rohm dalam Imelda, 2004).

Untuk perspektif pelanggan menurut kriteria Balcrige dalam Demetrius dan Patricia (2005) bahwa dalam bidang pendidikan yang menjadi pelanggan layanan jasa adalah kepuasan para siswa dan masyarakat terhadap program pendidikan, layanan, interaksi, dan pengembangan siswa. Untuk perspektif keuangan maka kita dapat mengukur kinerja keuangan sekolah melalui undang-undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 yang menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektifitas harus ditekankan.

Pengukuran variabel pada perspektif pelanggan didasarkan atas pemenuhan permintaan dan harapan dari pelanggan. Untuk memenuhi permintaan dan harapan pelanggan menurut Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) ada lima dimensi mutu yang dapat memuaskan pelanggan yaitu :

- 1) Dapat diraba (*intangible*) : tampilan fisik, peralatan dan media komunikasi.
- 2) Handal (*reability*) : kehandalan yakni kemampuan untuk melakukan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya.
- 3) Ketanggapan (*responsiveness*) : ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat, tepat serta tanggap dari guru dan karyawan.
- 4) Jaminan (*assurance*) : kemampuan pengetahuan keramahan serta sopan santun guru dan karyawan.



Perspektif keuangan penyelenggaraan pengelolaan keuangan yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah sangatlah sulit diukur karena sekolah merupakan organisasi sektor publik yang orientasinya bukan semata-mata mencari keuntungan (*profit*). Pengukuran kinerja keuangan sekolah tidak mengadopsi sistem keuangan perusahaan *growth*, *sustain* dan *harvest*, tetapi pengukuran pada variabel perspektif keuangan meliputi: biaya produk/layanan, pendapatan tambahan dan sistem keuangan.

Perspektif proses bisnis dan internal menurut Rohm dalam Imelda (2004), perspektif bisnis internal menggambarkan proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Oleh karena itu untuk menilai kinerja dari proses bisnis internal untuk sekolah diperlukan bantuan Standar Pelayanan Minimum No. 129 Tahun 2004 pasal 4 bab 4 standar pelayanan pendidikan menengah.

Sasaran yang hendak dicapai pada proses internal adalah membangun keunggulan sekolah. Proses-proses internal dalam membangun keunggulan organisasi meliputi kualitas dan inovasi.

#### 1) Pengukuran indikator kualitas

Indikator kualitas ini dijadikan sebagai bagian dari pengukuran yang ada, karena kemampuan sekolah untuk menciptakan produk/layanan yang berkualitas, ini merupakan suatu keharusan untuk dapat memberikan kepuasan pada pelanggan. Untuk mengetahui kemampuan sekolah dalam rangka memberikan layanan, berdasarkan definisi dari Kenedy dan Young (1985) tentang dimensi Mutu Bidang Pendukung Staf yang meliputi :

- Keberadaan dukungan (*availability of support*); tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa
- Ketanggapan dukungan (*responsiveness of support*); tingkatan dimana pemberi jasa beraksi cepat terhadap permintaan pelanggan
- Ketepatan waktu dukungan (*timeliness of support*); tingkatan dimana pekerjaan dilaksanakan dalam kerangka waktu, sesuai dengan perjanjian
- Penyelesaian dukungan (*Completeness of support*); tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai
- Profesionalisme dukungan (*professionalism of support*); tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya profesional yang tepat selama bekerja dengan pelanggan
- Kepuasan menyeluruh dengan dukungan (*overall satisfaction with support*)
- Kepuasan menyeluruh dengan produk (*overall satisfaction product*)

## 2) Pengukuran inovasi

Pengukuran inovasi dapat diturunkan menjadi dua dimensi pengukuran yang meliputi : peningkatan infrastruktur sekolah dan peningkatan teknologi pendidikan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang perlu diperhatikan adalah kepuasan karyawan atau guru. Kepuasan kerja karyawan adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyokong seseorang atas pekerjaan atau aktivitas yang dilaksanakannya (Mangkunegara : 2004).

Ada tiga indikator untuk mengukur variabel pada perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan yaitu :

1) Pengukuran sumber daya manusia (human capital)

Menurut Mc Clelland bahwa kompetensi atau keterampilan membuat orang menjadi sukses dalam pekerjaannya, kompetensi meliputi : keahlian/kecakapan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sifat/karakteristik dan motif.

2) Sistem informasi (Information capital)

Untuk mengetahui tingkat kemampuan sistem informasi sekolah diantaranya mengenai ketersediaan informasi, ketepatan informasi yang tersedia, dan tingkat kecepatan memperoleh informasi.

Iklm Organisasi

Balanced Scorecard menurut Chang dan Chow (1999), jika balanced scorecard diadopsi dalam lembaga pendidikan maka keempat perspektif diidentifikasi dengan mengikuti urutan sebagai berikut :

**1. Perspektif pelanggan (*customer*)**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan '*how do customer see us ?*'. Aspek ini menunjukkan bagaimana baik sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.

Dalam hal ini, siswa sebagai konsumen, peserta didik dan investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai konsumen siswa berhak atas mutu dan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Sebagai investor siswa berhak mendapatkan keuntungan masa depan atas pengajaran dan pendidikan yang

diperolehnya. Keberhasilan untuk mewujudkan harapan siswa merupakan indikator keberhasilan sekolah, yaitu adanya sistem yang bekerja secara dinamis untuk menghasilkan lulusan dengan penempatan yang efektif, menjamin kualitas instruksional dan penunjang kegiatan akademik serta menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan wali siswa.

## **2. Perspektif bisnis Internal**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan '*at what must we excel ?*'. Komponen-komponen dalam aspek ini memfokuskan pada proses internal, dimana sebuah institusi harus mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.

Dalam hal ini seperti halnya pada badan udaha, sekolah juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanifestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting itu didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Dalam Implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan *effective cost*.

## **3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan '*how do we look to provider of financial resources ?*'. Komponen ini memfokuskan pada keberlanjutan agar menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.

Dalam hal ini, untuk mengoperasikan proses intern dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki *value* bagi siswa, sekolah

memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses intern. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di sekolah. Hal tersebut diwujudkan melalui komunikasi, penghargaan dan dukungan dari pihak sekolah untuk individu-individu dari jabatan tertinggi sampai dengan yang terbawah.

#### 4. Perspektif Keuangan

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan '*how do we look to provider and create value ?*'. Komponen aspek ini memfokuskan pada keberlanjutan agar menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.

Dalam hal ini, keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain : pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi.

#### 2.1.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti Terdahulu	Temuan	Posisi Penelitian Saat Ini		Variabel Yang Sama		
		Persamaan	Perbedaan	X1	X2	Y
Budi Mulyawan	Faktor-faktor yang	Topik penelitian	Penelitian memfokuskan			X

Nama Peneliti Terdahulu	Temuan	Posisi Penelitian Saat Ini		Variabel Yang Sama		
		Persamaan	Perbedaan	X1	X2	Y
(2009) - Pengaruh Pelaksanaan Good Governance terhadap Kinerja Organisasi	memepengaruhi kinerja organisasi yaitu : 1. Efisiensi 2. Efektivitas 3. Keadilan 4. Daya tanggap	tentang kinerja organisasi	pada topik pengaruh pelaksanaan good governance terhadap kinerja organisasi sedangkan penelitian ini mengenai pengelolaan keuangan dan sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi			
Almanda Primadona (2013) - Pengaruh Pengawasan intern dan pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah	Pengawasan intern dan pengelolaan keuangan daerah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pemerintah daerah	Topik penelitian tentang pengelolaan keuangan terhadap kinerja	penelitian hanya melihat pengaruh pengawasan intern dan pengelolaan keuangan terhadap kinerja sedangkan penelitian ini Penelitian memefokuskan pada topik pengaruh pelaksanaan <i>good governance</i> terhadap kinerja organisasi sedangkan penelitian ini	X		X

Nama Peneliti Terdahulu	Temuan	Posisi Penelitian Saat Ini		Variabel Yang Sama		
		Persamaan	Perbedaan	X1	X2	Y
			mengenai pengelolaan keuangan dan sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi dan penggunaan metode pengukuran kinerja menggunakan <i>balanced scorecard</i>			
Agung Kurniawan (2014) - Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Pemerintah	Sistem Informasi Akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan	Topik penelitian tentang sistem informasi akuntansi	Penelitian hanya melihat pengaruh sistem informasi akuntansi terhadap kinerja perusahaan Penelitian memfokuskan pada topik pengaruh pelaksanaan <i>good governance</i> terhadap kinerja organisasi sedangkan penelitian ini mengenai pengelolaan keuangan dan sistem informasi	X		X

Nama Peneliti Terdahulu	Temuan	Posisi Penelitian Saat Ini		Variabel Yang Sama		
		Persamaan	Perbedaan	X1	X2	Y
			akuntansi terhadap kinerja organisasi			

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Pengaruh Pengelolaan Keuangan dan Kinerja Organisasi Nirlaba

Menurut Mardiasmo (2004) dalam Wasino (2009) menyatakan bahwa :

"Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Peningkatan kinerja sektor publik merupakan hal yang bersifat komprehensif, dimana setiap SKPD sebagai pengguna anggaran (badan/dinas/biro/kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggungjawab yang mereka miliki. Semakin bagua tingkat pengelolaan keuangan oleh pengguna anggaran maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pemerintah".

Sedangkan Abdul Rohmah (2008) menyatakan bahwa :

"Pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kinerja menunjukan adanya akuntabilitas kinerja yang terdapat keterkaitan antara sasaran strategis yang ingin dicapai dengan jumlah dana yang dialokasikan maka dapat diasumsikan bahwa pengelolaan keuangan daerah yang baik mempunyai pengaruh terhadap kinerja suatu instansi atau organisasi".

Menurut Mulyadi (2009) tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya anggaran tidak membawa suatu perusahaan ke arah manapun. Maka dari itu dari kegiatan perencanaan sangat penting demi melancarkan pencapaian tujuan perusahaan. Kegiatan penganggaran yang merupakan cakupan atas pengelolaan keuangan yaitu perencanaan, pelaksanaan,



penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan merupakan suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan dari setiap program yang telah disusun sehingga mampu mencapai kinerja yang diinginkan.

Pengelolaan keuangan yang baik akan menciptakan laporan keuangan yang baik pula, hal ini dapat mengidikasikan kinerja yang baik pula pada suatu instansi atau organisasi.

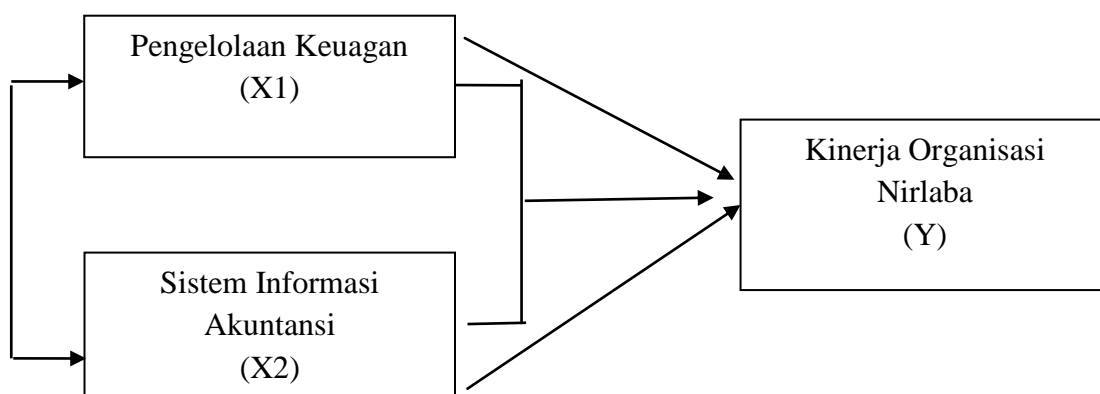
### **2.2.2 Pengaruh Sistem informasi Akuntansi terhadap Kinerja Organisasi Nirlaba**

Tujuan utama dari sebuah organisasi nirlaba adalah bukan untuk mendapatkan laba melainkan untuk memuaskan para pengguna jasa. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus responsif terhadap perubahan lingkungan, khususnya dengan revolusi teknologi informasi. Saat ini, teknologi informasi merupakan suatu keharusan di banyak organisasi atau instansi. Sulit untuk mendapatkan *competitiev advantage* dan bertahan dari adanya implementasi dari teknologi informasi. Studi telah menunjukkan bahwa sistem yang paling banyak digunakan adalah sisten informasi akuntansi, khususnya dalam aspek paloporan keuangan. Keuntungan utama dari penggunaan yang optimal dari siatem informasi akuntansi di suatu organisasi adalah adaptasi lebih baik terhadap perubahan lingkungan dan meningkatnya daya saing. (Grande, Estebanez,& Colomina, dalam Wilya ,2013)

Fungsi sistem informasi akuntansi itu sendiri adalah mengumpulkan, mencatat, mengklasifikasi dan meringkas informasi untuk membantu manajer

untuk membuat perencanaan, pengendalian dan evaluasi (hall 2003). Sistem informasi akuntansi memproduksi informasi untuk setiap operasi seperti perencanaan dan pengendalian informasi dan informasi evaluasi kinerja.

Penelitian Tyara Sari (2011), Wilya (2013) dan Kadek (2014) menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan tinjauan literatur di atas, jika suatu organisasi menerapkan sistem informasi akuntansi dalam pengelolaan datanya, maka akan berdampak pada hasil informasi yang akan dihasilkan. Informasi yang dihasilkan akan lebih *reliable* sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan yang tepat akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:93) pengertian hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan

sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1: Terdapat hubungan positif antara Pengelolaan Keuangan dengan Sistem Informasi Akuntansi.
- H2: Terdapat pengaruh Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Organisasi Nirlaba
- H3: Terdapat pengaruh Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Organisasi Nirlaba
- H4: Terdapat pengaruh secara simultan antara Pengelolaan Keuangan dan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Organisasi Nirlaba.