

Volume 13, No. 1, Juni 2014

ISSN 1411-514X (*print*)

ISSN 2355-7737 (*online*)



Jurnal Ekonomi

rikonomika



DAFTAR ISI

Trikonomika, Volume 13, No. 1, Juni 2014

Pengaruh Otonomi dan Akuntabilitas Perguruan Tinggi terhadap Kinerja Manajerial <i>Isnaeni Nurhayati</i>	1–12
Keseimbangan Jangka Pendek dan Jangka Panjang Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika <i>Horas Djulius, Yudi Nurdiansyah</i>	13–20
Kajian Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan <i>Edy Saptono</i>	21–48
Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Mahasiswa Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Jambi <i>Yenny Yuniarti</i>	49–61
Determinan Profitabilitas Bank: Suatu Studi pada Bank yang Terdaftar di BEI <i>Jaja Suteja, Gerinata Ginting</i>	62–77
Faktor Determinan Minat Wirausaha Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo <i>Herwin Mopangga</i>	78–90
Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang <i>Ardika Sulaeman</i>	91–100
Analisis Harga Saham dan Rata-Rata <i>Abnormal Return</i> Sebelum dan Sesudah <i>Ex-Dividend Date</i> (Studi pada Emiten Indeks Kompas-100) <i>Alvin Mulya Hidayati</i>	101–107
Pengaruh Manajemen Laba Akrual dengan Pendekatan <i>Revenue Discretionary Model</i> terhadap Kinerja Perusahaan <i>Sepriahangga Wahyu Windharta, Nurmala Ahmar</i>	108–118

Pengaruh Otonomi dan Akuntabilitas Perguruan Tinggi terhadap Kinerja Manajerial

Isnaeni Nurhayati

Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan
Jl. Tamansari No. 6-8, Bandung 40116
E-Mail: isnaenisidi@yahoo.com

ABSTRACT

The main objective of this research is investigate the effect of autonomy and accountability on managerial performance . This research uses survey method with verification approach and type of causal research, conducted on 18 universities in Bandung as the unit of analysis, while the unit of observation is a Vice-Chancellor, and Dean. The type of data is primary data collected by a questionnaire research instruments containing ordinal scale for measurement. Validity and reliability tests have also been done on the entire collected questionnaire. Furthermore, data are converted into interval scale, then hypothesis test are done using SPSS 20. This research has shown that (1) Simultaneously, there is a significant effect of autonomy, accountability on managerial performance. (2) Partially only accountability has significant effect on managerial performance. Whereas autonomy does not have significant effect on it.

Keywords: autonomy, accountability, managerial performance, higher education.

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan verifikatif dan tipe penelitian kausal yang dilakukan pada 18 universitas di Bandung sebagai unit analisis, sedangkan unit observasinya adalah Rektor dan Dekan. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan instrumen penelitian berupa kuesioner dan menggunakan skala ordinal sebagai skala pengukurannya. Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan terhadap kuesioner yang terkumpul. Selanjutnya data dikonversi dalam skala interval, kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan SPSS 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Secara simultan terdapat pengaruh signifikan otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial (2) Secara parsial hanya akuntabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan otonomi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: otonomi, akuntabilitas, kinerja manajerial, perguruan tinggi.

PENDAHULUAN

Menurut Kemendiknas kinerja yang terkait dengan kegiatan penelitian, pengembangan perguruan tinggi, serta pengakuan atas hak paten atau HAKI jumlahnya masih terbatas bila dikaitkan dengan jumlah perguruan tinggi (PT) yang ada di Indonesia. Kondisi tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Pendidikan Tinggi

Indikator Kinerja	2004	2005	2006	2007	2008
Sertifikat yang diterbitkan (lembar) Pendidikan Tinggi (Vokasi dan Profesi)	-	-	-	144,292	193,206
Dosen berkualifikasi S2/S3(%)	50	50	54,02	50,64	52,05
Dosen bersertifikat pendidik (%)	-	-	-	-	7,4
Perguruan tinggi Top 500 dunia (peringkat)					
≤300	0	0	3	0	1
≤301 × ≤400	0	1	0	3	2

Sumber: Renstra Kepmendiknas 2010–2014

Webometric melakukan pemeringkatan terhadap lebih dari 20 ribu PT di dunia. Jumlah PT di Indonesia yang masuk pemeringkatan edisi Juli 2012 berjumlah 361 perguruan tinggi sedangkan jumlah perguruan tinggi Indonesia di tahun 2012 sebanyak 3.216 (Kompas, 29 Agustus 2012). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak perguruan tinggi Indonesia belum mengikuti perkembangan dan pemanfaatan informasi dan teknologi informatika.

Salah satu usaha untuk mencapai keberhasilan pencapaian rencana strategis universitas adalah menciptakan kreatifitas dari institusi dan dikombinasikan dengan kekuatan internal akan menciptakan peningkatan kinerja institusi (Fielden, 2008:8). Untuk mewujudkan jaminan pencapaian kualitas dan pemenuhan atas ketercakupuan tujuan diperguruan tinggi maka diperlukan *good governance* karena menurut OECD (2008), “*Governance has become a major leverage tool for improving quality in all aspects of higher education. Meanwhile, quality assurance has increased worldwide with a view to addressing the balance between autonomy granted to institutions and accountability*”.

Otonomi dan akuntabilitas merupakan komponen dari *Good University Governance*. Penelitian Saint (2009) mengungkapkan bahwa Indonesia masuk dalam kategori otonomi yang tinggi dan akuntabilitas yang moderat. Semestinya kondisi tersebut akan mendorong universitas dapat meningkatkan kinerjanya melalui keleluasaan untuk mengelola kecakapan sumber daya dan universitas lebih cepat merespon tuntutan pasar yang selalu berubah. Tetapi penelitian William Saint tersebut tidak mewakili kondisi sebenarnya dari perguruan tinggi di Indonesia karena penelitiannya hanya menggunakan Universitas Indonesia dan Universitas Gajah Mada sebagai responden penelitian yang mewakili Indonesia, padahal jumlah perguruan tinggi di Indonesia pada tahun 2009 adalah 3.081 buah.

Neave dan Van Vught (1994) dalam Saint (2009) mengungkapkan otonomi sebagai hasil dari interaksi dinamis dalam tata kelola universitas. Di satu sisi, universitas berusaha untuk menciptakan lembaga dengan otonomi sehingga diperoleh suatu fleksibilitas untuk mengendalikan dan di sisi lain berusaha untuk memastikan bahwa universitas mampu memberikan pelayanan yang baik dari dana publik, memberikan pendidikan berkualitas sebagai imbalan atas dukungan publik, dan menghasilkan lulusan, penelitian dan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perekonomian.

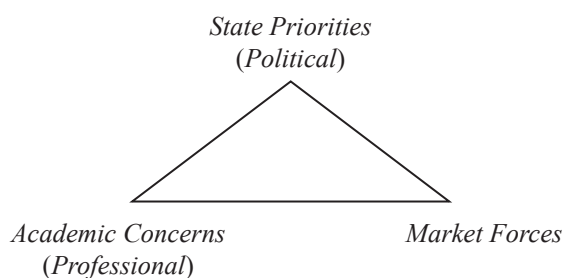
Pada tahun 2006, *The European Commission* meminta agar ada suatu prioritas untuk penciptaan *framework* universitas yang baru melalui peningkatan otonomi dan adanya akuntabilitas. Otonomi akan memungkinkan lembaga-lembaga untuk mengelola kecakapan sumber daya dan universitas lebih cepat merespon tuntutan pasar yang selalu berubah. Berdasarkan mandat ini, *European University Association* (EUA) kemudian mengembangkan lebih lanjut konsep otonomi universitas dan telah menentukan empat dimensi otonomi yaitu: akademik, keuangan, organisasi, dan staf.

Aghion *et al* (2010) menyatakan perguruan tinggi diberikan otonomi untuk mendapatkan tambahan pendanaan. Aghion juga menemukan kesimpulan dari penelitiannya bahwa ukuran, usia, dan anggaran per siswa semua positif mempengaruhi kinerja penelitian. Indikator otonomi keuangan (anggaran) mempunyai peranan yang paling signifikan terhadap kinerja penelitian siswa.

Selain faktor otonomi, faktor akuntabilitas merupakan faktor yang menentukan kinerja sebuah perguruan tinggi. Akuntabilitas didefinisikan sebagai kewajiban atau kemauan untuk menerima tanggung jawab (Merriam-Webster, 2003). Akuntabilitas memaksakan beberapa tuntutan terhadap pejabat, agen sebagai pelayan dari organisasi pelayanan pemerintah atau publik, termasuk didalamnya universitas.

Tujuan akuntabilitas program-program pada perguruan tinggi bergeser kearah kualitas pendidikan, produktivitas organisasi, dan responsibilitas eksternal terhadap prioritas-prioritas masyarakat atau tuntutan pasar (Burke, 2005:4). Berdasarkan konsepsi ini maka akuntabilitas pengelolaan sebuah perguruan tinggi, bersifat internal berupa tanggung gugat kepada atasan atau pihak yayasan saja, tetapi juga memiliki dimensi tanggung gugat kepada pihak-pihak luar (eksternal) sebagai pemangku kepentingan.

Ada berbagai macam jenis akuntabilitas, sebagaimana dikemukakan Vidovich dan Slee dalam Burke (2005:3) sebagai berikut: 1) *upward accountability* menunjukkan hubungan tradisional dalam bentuk tanggung jawab bawahan kepada atasan, mencakup akuntabilitas prosedural, birokratik, legal, dan vertikal; 2) *downward accountability* berfokus pada tanggung jawab pimpinan terhadap bawahan dalam pengambilan keputusan atau akuntabilitas kesejawatan pada perguruan tinggi; 3) *inward accountability*, sebagai organisasi yang didominasi oleh para profesional, maka berpusat pada tindakan staf pengajar dalam menerapkan berbagai standar profesional dan etis, yang disebut sebagai akuntabilitas profesional, dan 4) *outward accountability*, dimaksudkan terkait dengan pelanggan luar, para pemangku kepentingan, pendukung (donatur), dan pada akhirnya kepada masyarakat dalam arti luas.



Gambar 1. Tiga pilar akuntabilitas Perguruan Tinggi

Burke (2005: 21) menggambarkan dalam Gambar 1. ketiga tekanan program akuntabilitas tersebut sebagai tiga pilar akuntabilitas perguruan tinggi.

Prioritas negara, urusan akademik, dan tuntutan pasar masing-masing mencerminkan kepentingan warganegara, rekan sejawat, dan budaya atau kepentingan komersial. Prioritas negara mencerminkan akuntabilitas politik, urusan akademik mewakili akuntabilitas profesional, dan tuntutan pasar mendorong akuntabilitas pasar. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat.

Pengukuran kinerja didefinisikan oleh Neely (2005) sebagai “*as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action*”. Pengukuran kinerja memerlukan keselarasan dengan misi organisasi, kebijakan, dan tujuan (Kaplan dan Norton (2004); Pongatichat dan Johnston (2008) dalam Phusavat *et al* (2008). Perguruan tinggi membantu meningkatkan basis pengetahuan bangsa dan memainkan peranan penting dalam membentuk masa depan bangsa. Institusi pendidikan adalah institusi nirlaba (Druker (1990); Situ, (1999) dalam Shun-Hsing Chen (2006). Perguruan tinggi memerlukan perencanaan strategis. Perencanaan strategis menggambarkan arah dari posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa depan yang diterjemahkan dalam visinya. Perguruan tinggi saat ini menghadapi pasar yang kompetitif. Hal tersebut berimplikasi terhadap pemanfaatan sumber daya yang dimiliki agar dapat menarik minat pasar.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat komunikasi yang dilakukan sebuah organisasi agar dapat mengevaluasi pelaksanaan dari rencana strategis yang telah ditetapkan. Menurut Brookes (2007), pengukuran kinerja perguruan tinggi dapat dilakukan dengan menggunakan *quality management models* yang tercantum dalam Tabel 2.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran

tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* (BSC) (Kaplan dan Norton, 2001) mempunyai 4 perspektif yaitu: 1) *the financial perspective*, 2) *the customer perspective*, 3) *internal business processes perspective*, dan 4) *learning and growth perspective*.

Setiap ukuran dalam *balance scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut: 1) faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan; 2) menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya; 3) menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang, serta 4) memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

Menurut Mark H. Moore (2003) BSC dapat diterapkan di organisasi sektor publik karena manajer sektor publik berupaya menciptakan sesuatu yang setara dengan "*financial bottom line*" untuk organisasi sektor publik. Kebanyakan organisasi nirlaba memahami bahwa tujuan mereka adalah menghasilkan hasil sosial yang berharga, bukan memaksimalkan kinerja keuangan. Di sisi lain, organisasi nirlaba harus memperhatikan kinerja keuangan mereka untuk memastikan kelangsungan hidup mereka.

Aslani (2009) mengungkapkan bahwa terdapat tiga tantangan dalam penerapan BSC di sektor publik. Pertama, dukungan dari atasan sangat dibutuhkan oleh sektor publik atas pelaksanaan BSC. Dukungan tersebut diperlukan sebagai landasan bagi karyawan untuk ataupun departemen untuk terlibat dalam penerapan BSC. Kedua, rencana strategis melalui mekanisme BSC membutuhkan partisipasi dan keterlibatan aktif dari semua karyawan. Insentif program dan imbalan bagi karyawan atas keselarasan dengan kinerja organisasi harus direncanakan dan ditetapkan. Ketiga, sarana komunikasi harus diciptakan (misal melalui *website* atau sarana lainnya), sehingga komunikasi tersebut dapat diharapkan untuk menyisipkan informasi, memberikan hak akses kepada

semua pihak yang terlibat, dan mudah digunakan oleh semua pihak yang terlibat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh akuntabilitas dan otonomi perguruan tinggi terhadap kinerja manajerial.

METODE

Pengumpulan Data

Sampel penelitian ini adalah Dekan dan Rektor pada 18 universitas yang berlokasi di Bandung. Alasan pemilihan lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa jumlah universitas di Jawa Barat sebanyak 43 universitas yang tersebar di 16 wilayah. Bandung memiliki jumlah 18 universitas dan jumlah tersebut terbanyak di banding kota-kota lain di Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatori. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner. Kuesioner yang disebar sebanyak 132 buah dan disebar dengan cara mendatangi langsung responden serta melalui jasa pos. Data yang terkumpul akan diuji validitas (dengan menggunakan korelasi *rank Spearman*) dan reliabilitasnya (dengan menggunakan Alpha Cronbach), kemudian untuk menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian ini terdiri dari otonomi, akuntabilitas, dan kinerja manajerial. Neave dan Van Vught (1994) dalam Saint (2009) mengungkapkan otonomi sebagai hasil dari interaksi dinamis dalam tata kelola universitas. Untuk selanjutnya otonomi dioperasionalkan dalam bentuk variabel (X_1). Akuntabilitas didefinisikan sebagai kewajiban atau kemauan untuk menerima tanggung jawab (Merriam-Webster, 2003). Untuk selanjutnya akuntabilitas dioperasionalkan dalam bentuk variabel (X_2). Menurut *Management Advisory Committee Australia* (2001), kinerja manajerial adalah "*is the use of interrelated strategies and activities to improve the performance of individuals, teams and organisations*". Untuk selanjutnya kinerja manajerial dioperasionalkan dalam bentuk variabel (Y). Sebagai penjabaran lebih lanjut dari operasionalisasi variabel, dalam Tabel 3.

Tabel 2. *Quality Management Models*

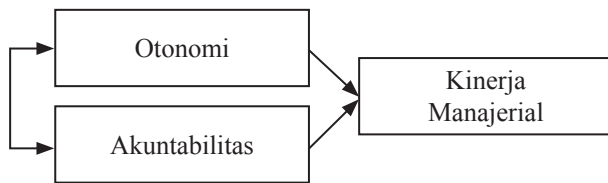
Model Definition	Definition
<i>EFQM Excellence Model</i>	<i>Non-prescriptive framework that establishes 9 criteria (divided between enablers and results), suitable for any organisation to use to assess progress towards excellence.</i>
<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Performance/strategic management system which utilises 4 measurement perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth.</i>
<i>Malcolm Baldrige Award</i>	<i>Based on a framework of performance excellence which can be used by organisations to improve performance. 7 categories of criteria: leadership; strategic planning; customer and market focus; measurement, analysis, and knowledge management; human resource focus; process management; and results.</i>
<i>ISO 9000 Series</i>	<i>International standard for generic quality assurance systems. Concerned with continuous improvement through preventative action. Elements are customer quality and regulatory requirements, and efforts made to enhance customer satisfaction and achieve continuous improvement.</i>
<i>Business Process Reengineering</i>	<i>System to enable redesign of business processes, systems and structures to achieve improved performance. It is concerned with change in five components: strategy, processes, technology, organisation and culture.</i>
<i>SERVQUAL</i>	<i>Instrument designed to measure consumer perceptions and expectations regarding quality of service in 5 dimensions: reliability, tangibles, responsiveness, assurance and empathy and to identify where gaps exist.</i>

Sumber: Brookes, 2007

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Otonomi X1	a. Otonomi akademik	Desain kurikulum dan struktur akademik	ordinal
	b. Otonomi Keuangan	Keleluasaan melakukan pengelolaan keuangan	
	c. Otonomi Staff	Kebijakan dan pengelolaan SDM	
Akuntabilitas X2	a. <i>Upward accountability</i>	Tanggung jawab bawahan terhadap atasan	ordinal
	b. <i>Downward accountability</i>	Tanggung jawab atasan terhadap bawahan	
	c. <i>Inward accountability</i>	Tanggung jawab staf pengajar secara profesional	
	d. <i>Outward accountability</i>	Tanggung jawab kepada pihak luar	
Kinerja manajerial Y	Perspektif pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Program-program yang mendukung kepuasan siswa • <i>Outcome</i> dari pendidikan • Kepuasan siswa 	ordinal
	Perspektif bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan <i>value added</i> • Kesuksesan pelatihan • Penggunaan sumber daya yang efektif 	
	Perspektif keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Kenaikan pencitraan (<i>brand favourable</i>) • Kemampuan untuk menangkap peluang pendanaan (donor, hibah, lisensi, dan <i>patent</i>) 	
	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Organisasi untuk mencapai <i>academic excellence</i> • Peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan/dosen/pengelola perguruan tinggi (melalui <i>workshop</i>, pelatihan, seminar, dan lain sebagainya) • Kemampuan dalam mengikuti kemajuan teknologi 	

Adapun model penelitian dibangun dalam penelitian ini digambarkan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Model Penelitian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1: terdapat pengaruh otonomi terhadap kinerja manajerial
- Hipotesis 2: terdapat pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial
- Hipotesis 3: terdapat pengaruh otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial

HASIL

Uji Kualitas Data

Data penelitian yang telah terkumpul kemudian diolah untuk menguji kualitas data berupa uji validitas dan reliabilitas. Menurut Kaplan (1993), nilai signifikansi koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya, dan apabila koefisien korelasi > 0,30 maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Dari hasil uji validitas yang dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 20 menunjukkan bahwa koefisien korelasi *rank Spearman* untuk setiap item butir pernyataan dengan skor total variabel otonomi (X1), akuntabilitas (X2), dan kinerja manajerial (Y) adalah signifikan dengan tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa setiap item indikator instrumen untuk masing-masing variabel adalah tersebut valid. Secara ringkas hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Rentang Koefisien Validitas	Keterangan
Otonomi	328 - 676	valid
Akuntabilitas	505 - 823	valid
Kinerja Manajerial	634 - 824	valid

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah dirancang dalam bentuk kuesioner dapat diandalkan. Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan teknik Alpha. Secara ringkas hasil uji reliabilitas variabel dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Rentang Koefisien Validitas	Keterangan
Otonomi	328 - 676	valid
Akuntabilitas	505 - 823	valid
Kinerja Manajerial	634 - 824	valid

Hasil Analisis Deskripsi Penelitian

Menurut Cooper dan Schinder (2001:314) bahwa tingkat pengembalian 30% adalah sudah termasuk baik, dan akan lebih baik lagi 70%. Merujuk pada pernyataan tersebut maka jumlah sampel yang terkumpul sudah masuk dalam kategori diterima karena kuesioner disebarkan dalam penelitian ini sebanyak 132 buah dan kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 105 buah, berarti *response rate* sebesar 79,54%. Berdasarkan pada jawaban dari responden yang berjumlah 105, maka dilakukan analisis deskriptif sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Kategori Jumlah Skor Jawaban Responden pada Variabel Otonomi

Dimensi	Jumlah Skor Jawaban Responden	Nilai Kuartil	Kriteria
Otonomi Akademik	1907	Q1 = 840	Sangat Tinggi
		Q2 = 1260	
		Q3 = 1680	
Otonomi Keuangan	1659	Q1 = 840	Tinggi
		Q2 = 1260	
		Q3 = 1680	
Otonomi Staf	1321	Q1 = 630	Sangat Tinggi
		Q2 = 945	
		Q3 = 1260	
Ketiga Indikator	4887	Q1 = 2310	Sangat Tinggi
		Q2 = 3465	
		Q3 = 4620	

Sumber: data diolah

Otonomi diukur melalui tiga dimensi yaitu otonomi akademik, otonomi keuangan, otonomi staf. Dalam Tabel 6. disajikan gambaran hasil kategorisasi terhadap skor tanggapan responden pada masing-masing indikator.

Tabel 7. Hasil Kategori Jumlah Skor Jawaban Responden pada Variabel Akuntabilitas

Dimensi	Jumlah Skor Jawaban Responden	Nilai Kuartil	Kriteria
Upward Accountability	458	Q1 = 210	Sangat Tinggi
		Q2 = 315	
		Q3 = 420	
Downward Accountability	436	Q1 = 210	Sangat Tinggi
		Q2 = 315	
		Q3 = 420	
Inward Accountability	430	Q1 = 210	Sangat Tinggi
		Q2 = 315	
		Q3 = 420	
Outward Accountability	485	Q1 = 210	Sangat Tinggi
		Q2 = 315	
		Q3 = 420	
Keempat Indikator	1809	Q1 = 840	Sangat Tinggi
		Q2 = 1260	
		Q3 = 1680	

Sumber: data diolah

Tabel 8. Hasil Kategori Jumlah Skor Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Manajerial

Dimensi	Jumlah Skor Jawaban Responden	Nilai Kuartil	Kriteria
Perspektif pelanggan	5236	Q1 = 2730	Baik
		Q2 = 4095	
		Q3 = 5460	
Perspektif bisnis internal	5789	Q1 = 3150	Baik
		Q2 = 4725	
		Q3 = 6300	
Perspektif keuangan	2173	Q1 = 1260	Baik
		Q2 = 1890	
		Q3 = 2520	
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	3641	Q1 = 2100	Baik
		Q2 = 3150	
		Q3 = 4200	
Ketiga indikator	16839	Q1 = 9240	Baik
		Q2 = 13860	
		Q3 = 18480	

Sumber: data diolah

Akuntabilitas diukur melalui empat dimensi yaitu *upward accountability*, *downward accountability*, *inward accountability*, dan *outward accountability*. Tabel 7. menyajikan gambaran hasil kategorisasi terhadap skor tanggapan responden pada masing-masing indikator variabel akuntabilitas.

Variabel kinerja manajerial terdiri dari 4 dimensi yaitu: 1) perspektif pelanggan, 2) perspektif bisnis internal, 3) perspektif keuangan, dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jawaban responden diuraikan dalam Tabel 8.

Hasil Pengujian Hipotesis

Dari data-data ketiga variabel yang telah ditentukan, maka hasil perhitungan koefisien korelasi dipaparkan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Correlations

	X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	,526**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
X2	Pearson Correlation	,526**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	105	105
Y	Pearson Correlation	,321**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	105	105

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 9. menjelaskan bahwa: 1) keeratan hubungan antara otonomi dengan akuntabilitas sebesar 0,526 dengan arah hubungan yang positif, artinya semakin baik otonomi maka akan diikuti dengan perbaikan akuntabilitas, 2) keeratan hubungan antara otonomi dengan kinerja manajerial sebesar 0,321 dengan arah hubungan yang positif, artinya semakin baik otonomi maka akan diikuti dengan perbaikan kinerja manajerial, dan 3) keeratan hubungan antara akuntabilitas dengan kinerja manajerial sebesar 0,416 dengan arah hubungan yang positif, artinya semakin baik akuntabilitas maka akan diikuti dengan perbaikan kinerja manajerial.

Selanjutnya, pengujian statistik untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial disajikan dalam Tabel 10, 11, dan 12.

Tabel 10. Koefisien Regresi Variabel Penelitian

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	66,181	18,123		3,652	,000
1 X1	,785	,584	,141	1,345	,182
X2	4,224	1,300	,341	3,250	,002

a. Dependent Variable: Y

Tabel 11. Pengujian ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16723,398	2	8361,699	11,741	,000 ^b
1 Residual	72642,624	102	712,183		
Total	89366,022	104			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel 12. Nilai R dan R Square Hasil Pengolahan Data

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,187	,171	26,68675

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Dari Tabel 10, 11 dan 12 diketahui bahwa nilai t-hitung X1 terhadap Y adalah sebesar 1,345 lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,946. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 1 ditolak. Nilai t-hitung X2 terhadap Y adalah sebesar 3,250 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,946. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 2 diterima. Dalam Tabel 11. diketahui bahwa hasil taraf signifikansi penelitian sebesar $0,000^b < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka hipotesis 3 diterima di mana dinyatakan bahwa otonomi dan akuntabilitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Besarnya pengaruh otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 18,7% sedangkan sisanya 81,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

PEMBAHASAN

Pengaruh Otonomi terhadap Kinerja Manajerial

Universitas berusaha untuk menciptakan lembaga dengan otonomi sehingga diperoleh suatu fleksibilitas

untuk mengendalikan dan di sisi lain berusaha untuk memastikan bahwa universitas mampu memberikan pelayanan yang baik dari dana publik, memberikan pendidikan berkualitas sebagai imbalan atas dukungan publik, menghasilkan lulusan dan penelitian, serta layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perekonomian.

Besarnya pengaruh otonomi terhadap kinerja manajerial penganggaran adalah sebesar 14,1%. Sisanya sebesar 85,9% merupakan pengaruh faktor-faktor lain. Hasil pengujian pengaruh otonomi terhadap kinerja manajerial secara parsial ditunjukkan Nilai t hitung adalah sebesar $1,345 < t$ tabel sebesar 1,946. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 1 ditolak.

Keleluasaan dan fleksibilitas untuk mengelola kecakapan sumber daya yang dimiliki dengan adanya otonomi ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan universitas kurang merespon tuntutan pasar yang selalu berubah. Hal ini mengindikasikan bahwa otonomi perguruan tinggi belum mampu berperan memberikan pelayanan yang baik dari dana publik dan memberikan pendidikan berkualitas sebagai imbalan atas dukungan publik, serta menghasilkan lulusan, penelitian, dan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perekonomian.

Hasil penelitian tidak menunjukkan kesesuaian dengan penelitian Aghion (2007) yang menyatakan otonomi mempunyai peranan yang signifikan terhadap

kinerja manajerial. MacCarthaigh *et al* (2010) melakukan penelitian tentang otonomi universitas di Yordania Responden penelitian tersebut adalah para ahli pendidikan di Yordania . Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah pemerintah Yordania mempunyai pengaruh signifikan dalam urusan pengelolaan universitas yang menyangkut: *Administration and Finance, Academic Standards, Academic and Administrative Staff, Governance, Students, Research and Publication, Curriculum and Teaching*. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Pemerintah Yordania mempunyai kontrol yang sangat tinggi terhadap administrasi dan keuangan; standard akademik; tata kelola universitas; dan riset dan publikasi. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi universitas di Yordania belum tercapai secara optimal.

Terdapat juga penelitian tentang otonomi perguruan tinggi di Cina. Sebuah penelitian dilakukan oleh Pan (2007) dengan menggunakan studi kasus di Tsinghua University. Strategi otonomi terbatas yang diadopsi Universitas Tsinghua ternyata bisa seiring dengan mekanisme kontrol oleh negara. Studi kasus ini menunjukkan bahwa pengaruh hubungan kepemimpinan universitas dengan pejabat umum pemerintah mematahkan batasan kebijakan negara dan meningkatkan hak untuk membuat kebijakan sendiri dalam mengejar tujuan sendiri.

Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Manajerial

Tujuan akuntabilitas pada perguruan tinggi bergeser kearah kualitas pendidikan, produktivitas organisasi, dan responsibilitas eksternal terhadap prioritas-prioritas masyarakat atau tuntutan pasar (Burke, 2005:4).

Besarnya pengaruh otonomi terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 34,1%. Sisanya sebesar 65,9% merupakan pengaruh faktor-faktor lain. Hasil pengujian pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial secara parsial ditunjukkan dengan Nilai t hitung adalah sebesar $3,250 > t$ tabel sebesar 1,946. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis II diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan akuntabilitas program-program pada perguruan tinggi bergeser kearah kualitas pendidikan, produktivitas organisasi, dan responsibilitas eksternal terhadap prioritas-prioritas masyarakat atau tuntutan pasar. Dengan demikian akuntabilitas dapat membantu

dalam upaya mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang mempunyai dampak negatif, sehingga memungkinkan organisasi dapat mendesain pekerjaan karyawan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, tolok ukur kerja yang realistis, dan struktur pembiayaan yang bermanfaat.

Hasil penelitian menunjukkan kesesuaian dengan penelitian Taylor *et al*. (2008) dan Boer *et al*. (2007) yang menyatakan akuntabilitas mempunyai peranan yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Boer *et al*. (2007) melakukan penelitian pada 4 negara (Jerman, Austria, Inggris, dan Belanda) dengan menetapkan 5 model *equalizer* dari *governance* di universitas. Setiap *equalizer* mempunyai relevansi dengan atribut tata kelola. Model tersebut terdiri dari: 1) *State regulation* yang mengacu pada arahan pelaksanaan *good governance* yang kaku; 2) *Stakeholder guidance* digunakan sebagai panduan untuk mengarahkan pendelegasian wewenang melalui penetapan tujuan universitas; 3) *Academic self-governance* menyangkut peran komunitas profesional dalam sistem universitas; 4) *Managerial self-governance* terkait dengan hierarki universitas; dan 5) *Competition* yang berhubungan dengan pembangunan pasar kuasi dan persaingan atas kelangkaan sumber daya

Hasil penelitian Boer *et al* (2007) tersebut menunjukkan bahwa 1) adanya peningkatan otonomi kelembagaan akan meningkatkan *stakeholder guidance* secara signifikan; 2) adanya peningkatan otonomi keuangan akan meningkatkan *managerial self-governance* secara signifikan; dan 3) kontrol pemerintah yang tinggi terhadap universitas berdampak pada *academic self-governance* yang menurun sehingga universitas tersebut akan mengalami penurunan kualitas dan akan menempatkan posisi yang sulit di pasar pendidikan tinggi.

Penelitian tentang akuntabilitas lainnya dilakukan Christensen *et al* (2007) yang penelitian di Swedia dan Australia pada tahun 2003 untuk membandingkan akuntabilitas di kedua Negara tersebut. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui 1) bagaimana inovasi akuntabilitas sebagai model dari NPM diterjemahkan dalam pelaporan, dan 2) apakah inovasi akuntabilitas telah merubah sesuatu yang berbeda dari tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Responden penelitian adalah agen pelaporan yang diberi kepercayaan oleh pemerintah untuk menyediakan data yang akan dilaporkan kepada publik. Hasil penelitian Christensen *et al* (2007)

menyimpulkan: 1) Swedia: laporan yang dihasilkan oleh agen pelaporan ternyata tidak sepenuhnya menjelaskan informasi yang detail di dalamnya (hanya menjelaskan hasil sedangkan hubungan input dengan output tidak jelas). 2) Australia: laporan yang dihasilkan oleh agen pelaporan mampu menghasilkan informasi yang memadai karena didalamnya tersedia informasi yang detail (mampu menjelaskan keterkaitan hasil, proses, dan output).

Pengaruh Otonomi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Manajerial

Besarnya pengaruh otonomi dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 18,7% sisanya sebesar 81,3% merupakan pengaruh faktor-faktor lain antara lain komitmen, kejelasan, dan komunikasi. Berdasarkan hasil taraf signifikansi penelitian sebesar $0,000^b < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka hipotesis 3 diterima dimana dinyatakan bahwa otonomi dan akuntabilitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan *Australian National Audit Office* (2003) yang menyatakan bahwa otonomi dan akuntabilitas akan menciptakan hubungan yang harmonis antara stakeholder internal dengan stakeholder eksternal melalui pencapaian tiga komponen yaitu kepatuhan internal dan akuntabilitas; perencanaan dan pemantauan kinerja; serta kepatuhan eksternal dan akuntabilitas manajemen.

Taylor *et al* (2008) yang melakukan penelitian di *Local Government Authorities* (LGAS) Malaysia dengan menggunakan pendekatan budaya Islam dan menyimpulkan akuntabilitas *endogenous* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Boer (2007) juga menyatakan bahwa 1) adanya peningkatan otonomi kelembagaan akan meningkatkan pendelegasian wewenang melalui penetapan tujuan universitas; 2) adanya peningkatan otonomi keuangan akan meningkatkan hierarki universitas secara signifikan, dan 3) kontrol pemerintah yang tinggi terhadap universitas berdampak pada penurunan peran komunitas profesional dalam sistem universitas. sehingga universitas tersebut akan mengalami penurunan kualitas dan akan menempatkan posisi yang sulit di pasar pendidikan tinggi.

Kettunen (2010) melakukan penelitian yang menyangkut prinsip dalam implementasi BSC di universitas dengan menggunakan media *website*

sebagai salah satu media untuk mengkomunikasikan BSC kepada pihak-pihak yang terlibat. Hasil dari model dialog berbasis *website* dihasilkan 281 ide orisinal dan ide yang membangun tersebut akan digunakan untuk penyusunan rencana strategi organisasi tahun berikutnya di Turku University of Applied Science di Finlandia.

Ramanjit Singh (2011) melakukan penelitian di universitas publik Amerika Serikat. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan teori “*socio-technical*” dengan pendekatan BSC. Teori tersebut diaplikasikan untuk memahami tentang kebutuhan sosial dalam bekerja. Penerapan model tersebut ternyata mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang mempunyai dampak negatif, sehingga memungkinkan organisasi dapat mendesign pekerjaan karyawan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, tolok ukur kerja yang realistis, dan struktur pembiayaan yang bermanfaat.

Boned dan Bagur (2006) melakukan penelitian pada 20 universitas publik di Spanyol yang dipilih menjadi dua yaitu universitas yang melaksanakan BSC dan universitas yang tidak melaksanakan BSC. Hasil kajian Jose ditemukan 2 hal yang menarik yaitu pertama, universitas publik yang menerapkan BSC mendapatkan skor 7,1 dari range 0–10. Nilai tersebut didapatkan karena cara penentuan faktor kunci diperoleh dengan cara a) mampu menjelaskan keberhasilan atau kegagalan, b) indikator kinerja tersebut dapat diukur secara langsung atau tidak langsung, c) pengukuran kunci kinerja sudah representatif, dan d) segera mungkin bertindak apabila terjadi perubahan. Kedua, universitas yang tidak melaksanakan BSC ternyata mempunyai beberapa alasan yaitu a) perguruan tinggi tersebut tidak tahu tentang BSC, b) keadaan manajemen yang tidak bisa mencapai pengukuran BSC secara keseluruhan, c) masuknya pengambil keputusan yang baru (pihak manajemen baru) yang tidak mempercayai pengukuran BSC, d) tidak dapat mengadopsi BSC karena ketidakmungkinan melibatkan seluruh anggota karena kurangnya motivasi dan komitmen dari karyawan, dan e) kurangnya pelatihan dan informasi mengenai operasi dan implementasi BSC

Studi empiris oleh Ittner dan Larcker (2003), Evans dan Jack (2003) dalam Yek (2007) serta Davis dan Albright (2004) dalam Kordnaeij *et al.* (2011) menemukan bahwa penerapan yang tepat dari BSC

menyebabkan kinerja keuangan membaik. Penelitian oleh Dumond (1994) mencatat bahwa penggunaan BSC dipromosikan memberikan efek positif bagi organisasi dengan munculnya kepuasan karyawan dan pemahaman tentang bisnis. Di sisi lain, studi empiris oleh Neely, Kennerley dan Martinez (2004), dan Malina, Nørreklit dan Selto (2005) dalam Yek (2007) penerapan BSC tidak menemukan adanya perbaikan kinerja yang jelas.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah otonomi perguruan tinggi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Akuntabilitas perguruan tinggi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Otonomi dan akuntabilitas perguruan tinggi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Universitas berusaha untuk menciptakan lembaga dengan otonomi sehingga diperoleh suatu fleksibilitas untuk mengendalikan dan di sisi lain berusaha untuk memastikan bahwa universitas mempunyai akuntabilitas atas dana publik, serta memberikan pendidikan berkualitas sebagai imbalan atas dukungan publik, dan menghasilkan lulusan, penelitian dan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perekonomian. Tata kelola yang baik melalui otonomi dan akuntabilitas akan mengarah ke *good management*, kinerja yang baik, pengelolaan yang baik terhadap uang publik, keterlibatan yang baik dengan publik akhirnya tercapainya hasil yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. 2010. The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and The US. *Economic Policy*, 61(1): 7-61.

Aghion, P. *et al.* 2009. The Governance and Performance of Research Universities : Evidence From Europe and the U.S. *NBER Working paper series, National Bureau of Economic Research*.

Aslani. 2009. Balanced Scorecard: A Survival Path for Public Sector. *American Institute of Higher Education Resources*. <http://www.qpr.com/BalancedScorecardSurvivalPathForPublicSector.pdf>

Boer, H. de, J. Enders and U. Schimank. 2007. On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in D. Jansen (ed.) *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Springer, Dordrecht: 135-152.

Boned, José Lluís and Bagur, Llorenç. 2006. Management Information Systems: The Balanced Scorecard in Spanish Public Universities. *Economic and Business Working Papers Series 976* .

Brookes, Maureen and Becket, Nina. 2007. Quality Management in Higher Education: A Review of International Issues and Practice. *The International Journal for Quality and Standards*.

Burke, Joseph C. 2005. *The Many Faces of Accountability*. In *Achieving Accountability in Higher Education*. Edited by Joseph C. Burke and Associates. San Francisco: Jossey-Bass. 1-24.

Chen, Shun-Hsing Chen, *et al.* 2006. The Application of Balanced Scorecard in The Performance Evaluation of Higher Education. *The TQM Magazine*, 18(2): 190-205.

Christensen, Mark and Peter, Skærbæk. 2007. Framing and Overflowing of Public Sector Accountability Innovations: A comparative study of reporting practices. *Journal Accounting, Auditing & Accountability*, 20(1): 101 -132.

Cooper, R. Donald and Pamela S. Schindler. 2003. *Business Research Methods* (8th edition). Boston: The McGraw- Hill Companies.

Davis, S. and Albright, T. 2004. An Investigation of The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15: 135-153.

Dumond, E. J. 1994. Making Best Use of Performance-Measures and Information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9): 16-31.

Evans, J. R. and Jack, E. P. 2003. Validating Key Results Linkages in The Baldrige Performance Excellence Model. *Quality Management Journal*, 10(2): 7-24.

Fielden, J. 2008. Global Trends in University Governance. *Education Working Paper Series, No. 9, World Bank, Washington*.

- Ittner, C., Meyer, M. and Larcker, D. 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*.
- Kordnaeij, A., Maryam, S., and Saeedeh, F. 2011. Evaluation of Strategies Implementation with BSC Approach in Iranian Insurance Firms. (Case Study: Rayan-Saypa). *European Journal of Scientific Research* 57(2): 265-274.
- Kassahun, Tilaye. 2010. Rethinking institutional excellence in Ethiopia: Adapting and Adopting The Balanced Scorecard (BSC) Model. *JBAS*, 2(1).
- Kettunen, Juha. 2010. Strategy Process in Higher Education. *Journal of Institutional Research*, 15(1): 16–27.
- Kaplan, P. S. and Norton, D. P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1): 87-10.
- Karathanos, D. and Karathanos, P. 2005. Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, 80: 222-230.
- Kaplan, Robert, and Moore, Mark H. 2003. The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University*, (May).
- MacCarthaigh, Muiris. 2010. University Governance: Achieving Best Practice and Meeting Future Challenges. *Research Paper for IUA Conference*.
- Merriam-Webster. 2003. *Online Dictionary*.
- Neely, Andy and Gregory, Mike Platts. 2005. Performance Measurement System Design A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12): 1228-1263.
- Mahmoud, Abu Qudais. 2010. The Degree of Government Intervention in Jordanian Public Universities Affairs from the Point of View of Jordanian Experts in Higher Education. *Journal of Institutional Research South East Asia (JIRSEA)*, 8(1).
- Pan, S. Y. 2007. Intertwining of Academia and Officialdom and University Autonomy: Experience from Tsinghua University in China. *Higher Education Policy*, 20(2): 121-144.
- Phusavat, K., Pornthep, A., Petri, H., and Richard, D. 2009. Performance Measurement: Roles and Challenges. *Industrial Management & Data Systems* 109(5): 646-664.
- Singh, Ramanjit. 2011. *The Socio-Technical Balanced Scorecard for Assessing a Public University*. IGI Global.
- Saint, William. 2009. Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe. *Human Development Network World Bank* (October).
- Taylor, D., Abdul-Hamid, F., & Mohd-Sanusi, Z. 2008. The Factors Impacting Managerial Performance in Local Government Authorities Within an Islamic Cultural Setting. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2).
- Torres, José Luis and Llorenç, Bagur Femenías. 2006. The Balanced Scorecard in Spanish Public Universities. *Economics and Business Working Papers Series*, 976.
- Yek, T. M., Penney, D., and Seow, A. C. H. 2007. Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore. *AARE Conference*, (November): 25-29.