

# **FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA DENGAN PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Kopertis V Yogyakarta dan telah Terakreditasi BAN PT)**

Yasinta Dian Ratna Hapsari  
Email: [yasintadianratna@gmail.com](mailto:yasintadianratna@gmail.com)

Pembimbing:  
Dr. Suryo Pratolo, S.E., M.Si., Ak., CA., AAP-A  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

## ***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the Antecedents Of Private Owned University Performance With Performance Based Budgeting Implementation as Intervening Variable (Case of BAN PT Accredited Private Owned Universities in Kopertis V Yogyakarta). Subjects in this study are vice chancellor and head of finance. In this study a sample of 60 respondents selected by using purposive sampling method. The analysis tools used are Simple Linear Regression Analysis, t Test, Path Analysis (Path Analyze), and Test Sobel.*

*Based on the analysis that has been done to obtain the result that the Transformational Leadership Style , Quality Of Human Resources, Information Technology, Organizational Culture and Organizational Commitments have a positive and significant impact on Implementation Of Performance-Based Budgeting , then Implementation Of Performance-Based Budgeting has a positive and significant impact on Performance Of Private University, then Transformational Leadership Style , Quality Of Human Resources, Information Technology, Organizational Culture and Organizational Commitments have a positive and significant impact on Performance Of Private University indirectly, through Implementation Of Performance-Based Budgeting as an intervening variable.*

*Keywords: Transformational Leadership Style , Quality Of Human Resources, Information Technology, Organizational Culture and Organizational Commitments, Implementation Of Performance-Based Budgeting, Performance, and Private University*

## **1. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Dalam meningkatkan mutu pendidikan bukanlah hal yang mudah, apalagi di zaman era globalisasi yang berkembang, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, maka perlu adanya pengelolaan yang baik secara menyeluruh dan

profesional terhadap sumber daya yang ada dalam perguruan tinggi dengan memanfaatkan teknologi informasi sebaik-baiknya.

Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam perguruan tinggi adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan perguruan tinggi guna menjalankan kegiatan operasional sehari-hari. Sebuah perguruan tinggi harus mampu menjamin ketersediaan dana guna menunjang terlaksananya tri dharma dan peningkatan mutu perguruan tinggi tersebut secara berkelanjutan.

Daya saing suatu bangsa ditentukan oleh kualitas pendidikan tinggi, terutama dalam teknologi dan inovasi. Peningkatan kualitas pendidikan tinggi terkait dengan kinerja dosen dalam bidang pendidikan, penelitian dan publikasi, serta pengabdian kepada masyarakat. Peningkatan kinerja dosen memerlukan kompetensi dan komitmen dari pimpinan universitas. Pemimpin di perguruan tinggi harus membuat iklim organisasi yang baik untuk menumbuhkan rasa memiliki dari dosennya serta pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dosennya.

Terkait organisasi pendidikan, belakangan ini perkembangan perguruan tinggi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Pada tahun 2014 tercatat jumlah perguruan tinggi di Indonesia sebanyak 3483 institusi, dari jumlah ini terdapat 100 perguruan tinggi negeri dan sisanya perguruan tinggi swasta sebanyak 3383 institusi ([www.dikti.co.id](http://www.dikti.co.id)).

Perguruan-perguruan tinggi tersebut terdiri dari akademi, sekolah tinggi, institut hingga universitas. Perguruan tinggi tersebut menyelenggarakan lebih dari 11.000 jurusan /program studi dengan jenjang diploma, sarjana, profesi, magister, hingga doktor di 460-an bidang studi. ([www.dikti.co.id](http://www.dikti.co.id)).

Menurut Alfitri (2013) masih banyak juga perguruan tinggi swasta (selanjutnya disebut PTS) di Indonesia yang masih belum memiliki prestasi ataupun performa yang baik dan menonjol. Sebagian dari PTS yang memiliki prestasi kurang baik dan menjadi sorotan adalah PTS Islam. Prof. Mansur Ma'shum, anggota majelis Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dalam salah satu pidatonya menyatakan bahwa PTS Islam masih lemah, dan kelemahan ini diakibatkan oleh beberapa faktor, yaitu lemahnya pengelolaan yang dilaksanakan, lemahnya SDM (Sumber Daya Manusia) yang dimiliki dan lemahnya pembiayaan (Afrani Susanti, Penyebab Kampus Swasta Islam Masih Lemah, (<http://m.okezone.com>, diunduh pada Senin 4 April 2016 jam 21.30 WIB).

Selain permasalahan di atas, menurut Alfitri (2013) PTS juga masih dianggap sebagai pilihan alternatif bagi masyarakat yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi PTS dan Perguruan Tinggi Negeri (selanjutnya disebut PTN). Apabila masyarakat berbondong-bondong mendaftar ke PTN, maka peminat PTS semakin sedikit, yang dapat berakibat pada berkurangnya sumber dana yang akan digunakan PTS. Kekurangan sumber dana ini akan berakibat buruk bagi pertumbuhan PTS tersebut.

Dari uraian beberapa masalah yang telah dibahas oleh peneliti di atas menunjukkan bahwa pada kenyataannya regulator serta masyarakat sendiri masih kurang percaya dengan kinerja serta performa yang dimiliki dan ditunjukkan oleh PTS selama ini, sehingga pada akhirnya, dengan hasil dan kualitas yang sama, PTS dituntut untuk bekerja lebih keras dalam proses maupun peningkatan mutu manajemennya. (Alfitri, 2013). Menurut (Alfitri, 2013) Peningkatan mutu yang dapat dilakukan oleh PTS untuk menanggulangi masalah ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti memperbaiki pengelolaan SDM dan sistem anggaran. Tentuyadalam memperbaiki

pengelolaan SDM dan sistem anggaran harus sesuai undang-undang yang berlaku yaitu Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer - manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Ayu, 2017).

Pada saat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam suatu wadah pertanggungjawaban yang dilakukan secara berkala (Mardiasmo, 2006). Hal ini telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Muddassir ayat 38 :

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ. (38).

Artinya : *“Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya.”*

Menurut (Mardiasmo, 2002) : sistem anggaran kinerja merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan anggaran dan tolak ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dapat memadukan perencanaan kinerja dengan anggaran tahunan dimana akan terlihat antara dana yang tersedia dengan hasil yang diharapkan.

Melalui penerapan anggaran berbasis kinerja, lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi yang dituntut untuk membuat standar kinerja pada setiap anggaran kegiatan di perguruan tinggi , sehingga adanya kejelasan tentang kegiatan apa saja yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibutuhkan perguruan tinggi , dan apa hasil yang akan diperoleh perguruan tinggi .

Dalam penerapan anggaran berfokus pada value for money / kinerja harus memperhatikan beberapa hal menurut (Kawedar, dkk dalam Izzatty, 2011), terdapat kondisi

yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. Kepemimpinan dan komitmen organisasi dari seluruh komponen organisasi.
2. Fokus penyempurnaan administrasi secara terus menerus
3. Sumber daya yang cukup untuk usaha penyempurnaan tersebut (uang,waktu dan orang).
4. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas.
5. Keinginan yang kuat untuk berhasil.

Menurut Ayu (2017) dalam menunjang efektivitas penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, ada beberapa faktor yang mendukung, diantaranya: Kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia serta Budaya Organisasi yang mendukung. Adanya komitmen yang kuat dalam organisasi merupakan suatu modal dasar dalam menentukan efektivitas dan kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan, sehingga tercipta kinerja yang sesuai dengan pengelolaan anggaran yang telah ditetapkan.

Perubahan dunia kini tengah memasuki era revolusi industri 4.0 atau revolusi industri dunia keempat dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Terkait 'disruptive technology', Sri Mulyani mengatakan bahwa dunia pendidikan menjadi garis depan di era digital. Perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. (Sumber : <https://ristekdikti.go.id/pengembangan-ipitek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/> )

Berdasarkan hal tersebut diatas dan pada kondisi kasus yang berbeda khususnya pada perguruan tinggi swasta (PTS) yang berbeda, maka dalam penelitian ini dilakukan pengujian kembali apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas SDM, Teknologi Informasi, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai *variable intervening*.

## **B. Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
2. Apakah Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
3. Apakah Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
6. Apakah Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
7. Apakah Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
8. Apakah Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
10. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
11. Apakah penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?

12. Apakah Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi swasta melalui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
13. Apakah Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi swasta melalui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
14. Apakah Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi swasta melalui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
15. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif kinerja perguruan tinggi swasta melalui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?
16. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi swasta melalui penerapan anggaran berbasis kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta?

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Landasan Teori**

#### **1. Teori Organisasi**

Menurut Lubis dan Husein (1987) menyatakan bahwa teori organisasi itu adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membeberakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu.

Teori organisasi modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa

organisasi bukanlah suatu system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan system terbuka.

## **2. Teori Good Governance**

Teori good governance merupakan sistem dalam pelaksanaan dan sekaligus adanya pengawasan, adanya struktur yang jelas, adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas diantara peserta yang terlibat, dan fungsi peran serta dari semua pihak termasuk stake holder, termasuk peraturan dan prosedur dalam pengambilan keputusan (penentuan kebijakan), yang memberikan konsekuensi terciptanya suatu struktur yang dapat mencapai tujuan yang diharapkan dan sistem pengawasan yang melekat dan terpadu (Amachi, 2012).

Good University Governance dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar Good Governance dalam sistem dan pengelolaan institusi Perguruan Tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum (Wijianto, 2009).

## **3. Teori X dan Y dari Douglas McGregor**

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Douglas McGregor. Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y (Robbins, 1996).

## **4. Teori Pengelolaan (*Stewardship Theory*)**

Teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. (Donaldson *et al*, 1997)



## **5. Revolusi Industri 4.0**

Zaman revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan sistem cyber-physical. Saat ini industri mulai menyentuh dunia virtual, berbentuk konektivitas manusia, mesin dan data, semua sudah ada di mana-mana. Istilah ini dikenal dengan nama internet of things (IoT).

## **6. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Irawati dan Liana (2013), Muhardi dan Siregar (2013), Pradana *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi untuk mencapai tujuan organisasi.

## **7. Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas SDM merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan publik. Oleh karena itu, terdapat dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan SDM yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan/pekerja. (Werther dan Davis, 1996 dan Nogi dalam Izzaty, 2011).

## **8. Teknologi Informasi**

Teknologi Informasi menurut (Wardiana, 2002) adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan.

## **9. Budaya Organisasi**

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, dalam Robbins 2008).

## **10. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, *et al.* dalam khikmah, dkk (2015)).

## **11. Anggaran Berbasis Kinerja**

Secara teori, prinsip anggaran berbasis kinerja adalah anggaran yang menghubungkan pengeluaran dengan iuran dan hasil yang diinginkan (output dan outcome) sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan kemanfaatannya. Anggaran berbasis kinerja dirancang untuk mampu menciptakan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran belanja publik dengan prioritas nasional sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat luas. Penerapan anggaran berdasarkan kinerja juga akan meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memperkuat dampak dari peningkatan pelayanan kepada publik. (Pratolo, Suryo & Jatmiko, Bambang 2017)

## **12. Kinerja**

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja

perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai.

### **13. Perguruan Tinggi Swasta**

Universitas swasta adalah salah satu bentuk perguruan tinggi swasta. Menurut UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, perguruan tinggi swasta adalah perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat dengan membentuk badan penyelenggara berbadan hukum yang berprinsip nirlaba, misalnya yayasan.

## **B. Hipotesis**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Penelitian terdahulu oleh Pratama (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memicu keberhasilan dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja.

**H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .**

### **2. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Penelitian terdahulu oleh Izzaty (2011), Sabtari (2015), Wahyulina (2015), dan Tampubolon (2007) yang menyatakan bahwa kualitas SDM mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang cukup, yaitu dengan upaya penyediaan

sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja.

**H2 : Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

### **3. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Penelitian terdahulu oleh I Wayan dkk (2017), Andrews (2004) , dan Kong (2005) yang menyatakan bahwa teknologi informasi mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan memanfaatkan teknologi informasi membantu terwujudnya penerapan anggaran yang berbasis kinerja dengan mudah.

**H3 : Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Penelitian terdahulu oleh Ayu (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja.

**H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

## **5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Penelitian terdahulu oleh Haryadi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi penerapan anggaran berbasis kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya komitmen dari seluruh komponen organisasi diharapkan dapat membuat penerapan anggaran berbasis kinerja berjalan dengan efektif.

**H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

## **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

Kepemimpinan transformasional memberikan iklim yang baik pada organisasi dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (McMurray *et al.*, 2012, dalam Lahirimbawa, 2017). Menurut Lahirimbawa (2017) Gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan pada organisasi sektor publik sebagai penyelenggara pelayanan publik. Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan pada perguruan tinggi swasta yang tergolong organisasi sektor publik guna meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

**H6 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

## **7. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

Penelitian terdahulu oleh Apriliani (2017) yang menyatakan bahwa Kualitas SDM mempengaruhi kinerja perguruan tinggi swasta, sehingga dapat

disimpulkan bahwa dengan sumber daya manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual maka akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja PTS. (Apriliani,2017)

**H7 : Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

**8. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

Sri Mulyani mengatakan bahwa dunia pendidikan menjadi garis depan di era digital. Perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sri Mulyani mengatakan bahwa perguruan tinggi harus mampu merespon kebutuhan masyarakat yang saat ini sudah banyak melakukan kegiatan pembelajaran secara online, sehingga perguruan tinggi tidak ditinggalkan atau harus tutup. Koordinator Kopertis Wilayah XII Muhammad Bugis juga mengatakan bahwa digitalisasi merupakan spirit utama dalam segala aspek pelayanan pendidikan tinggi saat ini. Ia pun berharap agar pembina PTS dapat berkomitmen utuh dan bersatu menciptakan perguruan tinggi yang berkualitas. (Sumber : <https://ristekdikti.go.id/pengembangan-ipitek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/> )

Dari penjelasan diatas dapat diaertikan bahwa perguruan tinggi swasta yang ingin meningkatkan kinerjanya harus beradaptasi dengan teknologi informasi, guna membantu merespon kebutuhan masyarakat yang segalanya dapat dilakukan dengan online.

**H8 : Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

## **9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

Penelitian oleh Lee & Yu (2004) menginvestigasi kemungkinan hubungan antara budaya dan performa organisasi. Hasil ini sesuai pula dengan penelitian Ehtesam, et al. (2011) yang menyimpulkan ada pandangan yang kuat bahwa budaya organisasi mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Dapat diartikan bahwa PTS sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan harus mempunyai budaya organisasi yang baik pula agar PTS mempunyai kinerja yang baik..

**H9: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

## **10. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998). Tentunya jika diterapkan di perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja PTS tersebut

**H10 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

## **11. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan

dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Jika PTS dapat menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan baik maka akan terciptanya kinerja yang baik pula.

**H11 : Penerapan anggaran Berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.**

## **12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Kepemimpinan transformasional memberikan iklim yang baik pada organisasi dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (McMurray *et al.*, 2012, dalam Lahirimbawa ,2017) . Kinerja sendiri tidak bisa lepas dari anggaran, karena anggaran memiliki fungsi seperti alat perencanaan, pengendalian, koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja dan alat motivasi. Untuk itu peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja suatu organisasi seperti PTS namun juga harus memperhatikan anggaran dalam PTS tersebut. Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai.

**H12 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

## **13. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009).



Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Dengan demikian pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik..

**H13: Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

#### **14. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Secara umum, teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja dalam organisasi (Setiawan, 2008). Kinerja dianggap sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perguruan tinggi dan tidak lepas dari hal-hal terkait dengan anggaran, untuk itu perguruan tinggi termasuk perguruan tinggi swasta (PTS) harus mengelola dan memanfaatkan anggaran dengan sebaik-baiknya untuk itu perlu menerapkan anggaran berbasis kinerja.

**H14: Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

#### **15. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Menurut pendapat Doise (Robbins, 2008) mempunyai kaitan erat dengan praktik yang mana budaya organisasi dengan nilai keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi

tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Dan bila diterapkan dalam perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

**H15: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

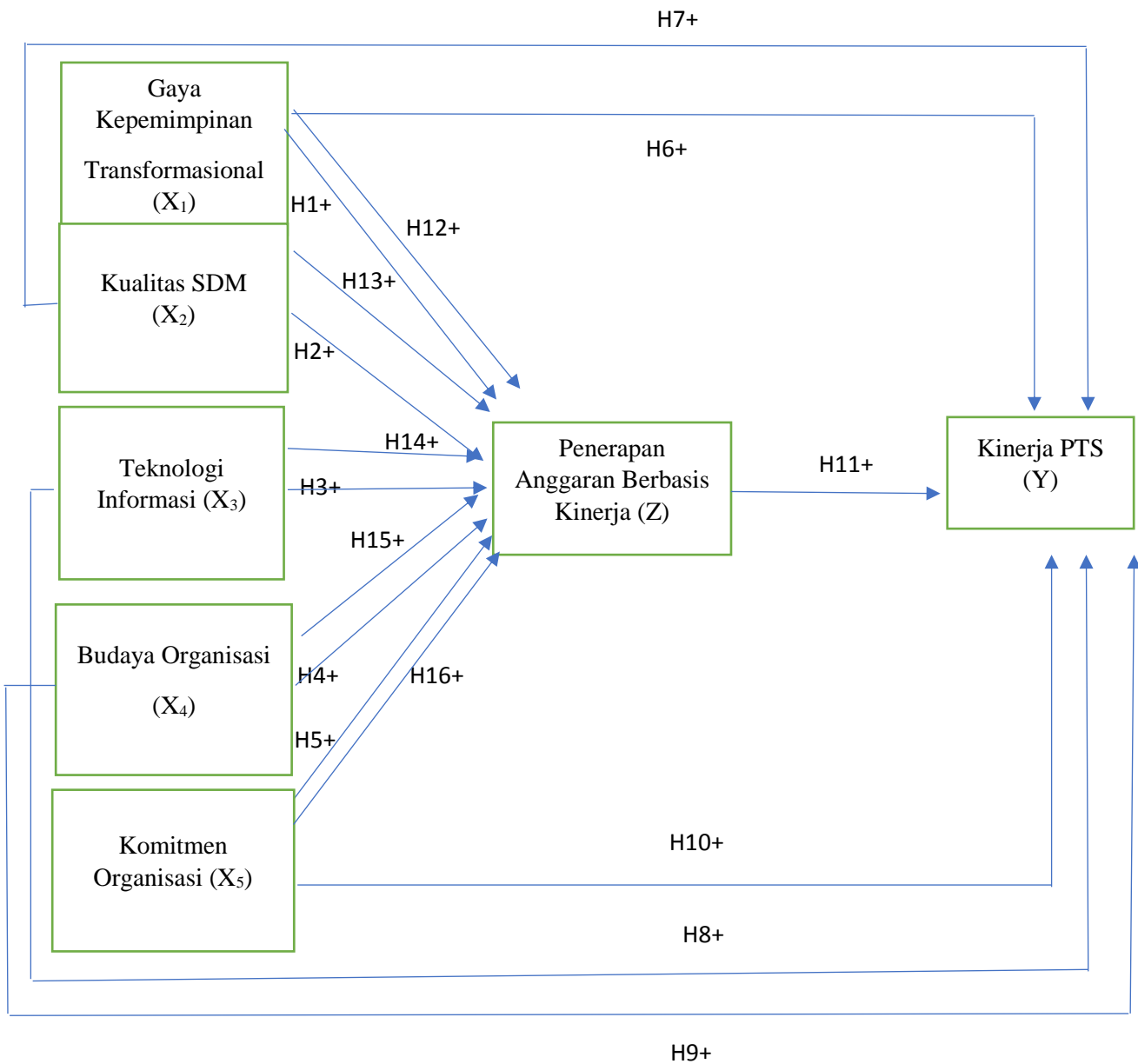
#### **16. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri *et al*, 2013). Oleh karena itu, tingginya komitmen dari seluruh komponen organisasi diharapkan dapat membuat penerapan anggaran berbasis kinerja berjalan dengan efektif. Tentunya ini berlaku bagi organisasi yang bergerak dibidang layanan pendidikan seperti perguruan tinggi swasta.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik..

**H16: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

### C. Model Penelitian



## 3. METODE PENELITIAN

### A. Populasi / Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh perguruan tinggi swasta yang ada di Yogyakarta dan telah terakreditasi oleh BAN-PT yakni sebanyak 106 PTS dan sampel dalam penelitian ini adalah 30 PTS. Sampel ini diambil dengan pertimbangan tertentu yaitu PTS yang terakreditasi A, B, dan C.

## **B. Jenis Data**

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer berasal dari survei yang dilakukan dalam bentuk penyebaran kuesioner.

## **C. Responden Penelitian**

Responden dalam sampel penelitian ini adalah Wakil Rektor, Kepala bagian keuangan Biro Administrasi Umum dan Keuangan di setiap Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang telah terakreditasi oleh BAN-PT dengan akreditasi A, B dan C. Responden ini dipilih karena ada pertimbangan tertentu yakni lebih memahami masalah terkait penelitian ini.

## **D. Teknik Pengambilan Sampel**

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling yaitu penarikan sampel dengan pertimbangan tertentu didasarkan pada kepentingan atau tujuan penelitian (Suharyadi dan Purwanto, 2009). Populasi penelitian ini adalah seluruh perguruan tinggi swasta yang ada di Yogyakarta dan telah terakreditasi oleh BAN-PT yakni sebanyak 106 PTS dan mengambil sampel dalam penelitian ini yaitu 30 PTS. Sampel ini diambil dengan pertimbangan tertentu yaitu PTS yang terakreditasi C ke atas yang artinya PTS akreditasi A, B dan C merupakan sampel penelitian.

## E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 1.1

Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</b> Sumber : Bass et.al. (2003) dan Humphreys (2002) dalam Mariam (2009)	<b>Pengaruh Ideal</b>	1. Meningkatkan percaya diri. 2. Implementasi Visi	X1.1 X1.2
	<b>Inspirasi</b>	1. Kreativitas 2. Nyaman bekerja dengan atasan.	X1.3 X1.4
	<b>Pengembangan Intelektual</b>	1. Meningkatkan potensi diri. 2. Memotivasi bawahan.	X1.5 X1.6
	<b>1. Perhatian Pribadi</b>	1. Perhatian secara pribadi. 2. Mendorong bawahan.	X1.7 X1.8
<b>Kualitas SDM (X2)</b> Sumber : Memodifikasi kuisisioner Apriliani (2017)	<b>Skill (Kemampuan)</b>	1. Tingkat kesesuaian keahlian yang dimiliki dengan jenis pekerjaan yang dikerjakan. 2. Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.	X2.10 X2.2
	<b>Self Image (Pandangan terhadap diri sendiri)</b>	1. Tingkat perasaan dianggap berharga oleh orang lain. 2. Tingkat perasaan berjiwa pemimpin. 3. Tingkat merasa mampu melakukan suatu pekerjaan	X2.1 dan X2.4 X2.5 X2.3

		yang diberikan.	
	<b>Motif</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat dorongan untuk bekerja keras.</li> <li>2. Tingkat dorongan untuk berprestasi.</li> <li>3. Tingkat dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.</li> </ol>	<p>X2.6</p> <p>X2.8</p> <p>X2.7</p>
	<b>Knowladge (Pengetahuan)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat pengetahuan atas pekerjaan yang sedang ia kerjakan.</li> <li>2. Tingkat pemahaman atas penguasaan terhadap pekerjaannya.</li> </ol>	<p>X2.9</p> <p>X2.10</p>
<p><b>Teknologi Informasi (X3)</b>  Sumber:  Memodifikasi dari  Khairudin (2017)</p>	<b>Penggunaan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan komputer.</li> <li>2. Ketersediaan komputer.</li> <li>3. Jaringan Internet.</li> </ol>	<p>X3.1</p> <p>X3.2</p> <p>X3.3</p>
	<b>Pemeliharaan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemeliharaan perangkat komputer.</li> <li>2. Pergantian peralatan rusak.</li> </ol>	<p>X3.4</p> <p>X3.5</p>

<b>Budaya Organisasi (X4)</b> Sumber : Menurut Robbins dan Judge (2011) dalam Gunawan (2013)	<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>	Dorongan untuk inovatif dan pengambilan resiko.	X4.1 dan X4.2
	<b>Perhatian ke rincian</b>	Presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.	X4.1 , X4.2 dan X4.7
	<b>Orientasi hasil .</b>	Manajemen memusatkan perhatian pada hasil	X4.7
	<b>Orientasi orang.</b>	Keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.	X4.7
	<b>Orientasi tim</b>	Kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.	X4.4 , X4.3 dan X4.7
	<b>Keagresifan</b>	Orang-orang agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.	X4.5 dan X4.6
	<b>Kemantapan</b>	Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.	X4.7
<b>Komitmen Organisasi (X5)</b> Sumber : Arifin (2010)	<b>Komitmen Afektif</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterikatan emosional</li> <li>2. Rasa memiliki</li> <li>3. Membanggakan perguruan tinggi</li> </ol>	X5.1  X5.2 X5.1 dan X5.2  X5.3 , X5.4, X5.6, dan X5.7

		4. Menghabiskan sisa karir di perguruan tinggi	
	<b>Komitmen Berkelanjutan</b>	Rasa khawatir	X5.3 dan X5.7
	<b>Komitmen Normatif</b>	1. Komitmen 2. Loyalitas 3. Kepedulian & tanggung jawab 4. Pertimbangan organisasi baik	X5.3 X5.4 X5.6 X5.3
<b>Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z)</b> Sumber : Memodifikasi Novriandy (2013)	<b>Money Follow Function</b>	1. Visi, Misi dan Tujuan 2. Indikator Kinerja 3. Target kinerja	Z.1, Z.2 dan Z.10 Z.2, Z.3 Z.1 , Z.4, Z.5, Z.6 dan Z.7
	<b>Value For Money</b>	1. Ekonomis 2. Efisien 3. Efektifitas	Z.14 Z.15 Z.16 Z.12 Z.11 Z.13 Z.4 Z.5 Z.6 Z.7
Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Y) Sumber : Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Jakarta 2008	<b>Standar Penilaian Akreditasi Perguruan Tinggi.</b>	1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, Serta Strategi Pencapaian. 2. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu 3. Mahasiswa dan Lulusan 4. Sumber Daya Manusia 5. Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana	Y.1 Y.2 Y.4 Y.3 Y.5 Y.6 Y.7 Y.8 Y.9 Y.12



		Akademik	
		6. Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem Informasi.	Y.11 Y.12 Y.15
		7. Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat, dan Kerjasama	Y.10 Y.13 Y.14

## F. Uji Kualitas Instrumen dan Data

### a. Uji Validitas

Tujuan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner yang digunakan dalam penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid jika total skor apabila titik signifikansinya, Sig. (2-tailed) kurang dari 0.05 berarti valid, dan jika lebih dari 0,05 maka tidak valid Ghozali,(2011). Uji validitas pada penelitian ini dioperasikan menggunakan program SPSS.

### b. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dilihat dari *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) masing-masing instrumen penelitian. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ )  $\geq 0.60$ , seperti yang dikemukakan oleh Nulally (1968) dalam Ghozali (2006). Suatu instrumen atau kuisisioner dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur.

## G. Uji Hipotesis dan Analisis Data

### a. Analisis Data

Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil.

## b. Metode Analisis Data

Uji hipotesis dan analisis data dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan (Analisis Regresi Linear Berganda). Analisis linier berganda adalah suatu analisis yang digunakan untuk melihat hubungan Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Teknologi Informasi, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi dalam Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Mengikuti penelitian sebelumnya diantaranya Maristiana (2017), (Khikmah dkk, 2015), Faridil (2014), Izzaty (2011), Sabtari (2015), Wahyulina (2015), Widiyanta (2013) dan Tampubolon (2007). Sehingga Persamaan umum regresi berganda yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 Z_1 + e$$

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Variabel Dependen)

Z = Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Variabel Intervening )

$\alpha$  = Konstansta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kualitas SDM

X<sub>3</sub> = Teknologi Informasi

X<sub>4</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>5</sub> = Komitmen Organisasi

e = *Error*

### c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menganalisis pengaruh variable independen terhadap variabel dependen. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan uji t hitung (uji parsial).

#### 1) Uji t (Uji Parsial)

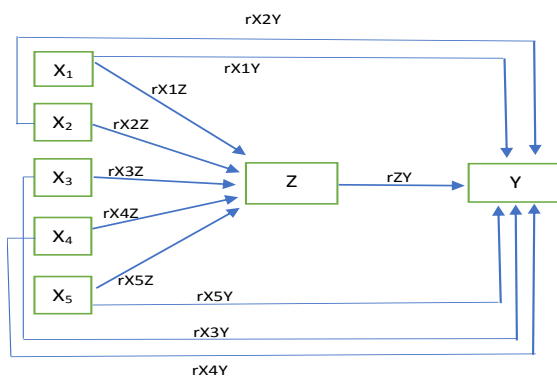
Tujuan dari uji t ini yakni untuk mengetahui adanya suatu pengaruh diantara variabel independen dan dependen secara parsial. Untuk mengetahui apakah berpengaruh secara signifikan dari variabel masing–masing independen pada variabel dependen, maka nilai signifikan t dibandingkan dengan derajat kepercayaannya.

- $\text{Sig} > 0,05 = H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak
- $\text{Sig} < 0,05 = H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima

Jika  $H_0$  ditolak ini berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009).

### d. Analisis path (analisis jalur)

Model path analisis digunakan mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Dalam penelitian ini analisis path digunakan untuk menguji hipotesis 12,13,14,15,dan 16. Berikut adalah diagram jalur path analysis:



Keterangan:

Y = Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Variabel Dependen)

Z = Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Variabel Intervening )

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

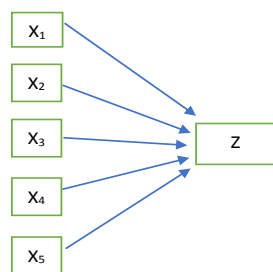
X<sub>2</sub> = Kualitas SDM

X<sub>3</sub> = Teknologi Informasi

X<sub>4</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>5</sub>= Komitmen Organisasi

### 1) Regresi Tahap 1



### 2) Regresi Tahap 2



### e. Uji Sobel

Uji sobel ini digunakan untuk menguji hipotesis 12,13,14,15,dan 16 dengan variabel *intervening* yaitu Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja . Dalam analisis jalur ini untuk mengetahui apakah pengaruh mediasi signifikan atau tidak, diuji dengan sobel *test* sebagai berikut:

$$Sp^2p^3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

Setelah mendapatkan nilai hasil dari  $Sp^2p^3$  dapat dihitung nilai t statistik pengaruh *intervening* atau mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p^2 p^3}{Sp^2 p^3}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang konservatif Ghozali (2011).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Deskripsi Data Khusus

Tabel 1.1  
Deskripsi Data Khusus Variabel

Variabel	N	Min	Max	Median	Mean	Modus	Std. Dev
Gaya Kepemimpinan Transformasional	60	8	29	19,00	19,2	19	3,823
Kualitas SDM	60	14	30	24,00	22,57	24	3,933
Teknologi Informasi	60	5	18	12,00	11,33	12	3,933
Budaya Organisasi	60	8	24	17,00	16,58	14	3,876
Komitmen Organisasi	60	9	23	17,00	16,77	17	3,407
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	60	9	24	22,00	20,13	24	4,245
Kinerja Perguruan Tinggi Swasta	60	13	38	25,00	25,52	24	7,952

Sumber : output SPSS v.16

## B. Uji Kualitas Instrumen Dan Data

### 1. Uji Validitas

Pada uji validitas dalam penelitian ini, semua variabel memiliki nilai Sig. (2-tailed) kurang dari 0,05 yang dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini dikatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur.

### 2. Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas dalam penelitian ini, semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, yang dapat disimpulkan semua variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

## C. Uji Hipotesis (Hasil Penelitian) dan Pembahasan

### a. Uji T

1. Hasil Uji t dari pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel intervening yaitu Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z)

Tabel 1.2  
Hasil Uji t terhadap variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Variabel	Std. Error	Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,096	0,384	3,164	0,002
Kualitas SDM (X2)	0,102	0,457	3,909	0,000
Teknologi Informasi (X3)	0,111	0,424	3,562	0,001
Budaya Organisasi (X4)	0,072	0,419	3,511	0,001
Komitmen Organisasi (X5)	0,059	0,396	3,286	0,002

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2019

### Pembahasan :

- a) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,002 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja(Z).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) menunjukkan hasil yang sama yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Dalam penerapan anggaran yang efektif dan efisien harus memperhatikan beberapa hal menurut (Kawedar, dkk dalam Izzatty, 2011), terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja salah satunya adalah kepemimpinan.

Irawati dan Liana (2013), Muhardi dan Siregar (2013), Pradana *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi untuk mencapai tujuan organisasi.

Ini berarti gaya kepemimpinan transformasioal yang baik diterapkan dalam organisasi sektor publik guna memicu keberhasilan implementasi/ penerapan anggaran berbasis kinerja . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima.

- b) Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kualitas SDM (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja (Z)

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Izzaty (2011) , Sabtari (2015), Wahyulina (2015), Tampubolon (2007) memperoleh hasil yang sama yaitu Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implemantasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009).

Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika sumber daya manusia yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima.

- c) Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Teknologi Informasi (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja (Z).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan dkk (2017), Andrews (2004) dan Kong (2005) bahwa Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Suatu organisasi melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, para pengelola anggaran akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi mereka. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, maka *stewards* (pengelola anggaran) mengerahkan semua kemampuan dan keahliannya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran, salah satunya dengan pemanfaatan teknologi informasi sehingga dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran dapat diwujudkan tepat waktu. ( I Wayan dkk , 2017). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima.

- d) Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,001 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X4) berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja(Z).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2017) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Doise (Robbins, 2008) mempunyai kaitan erat dengan praktik yang mana budaya organisasi dengan nilai keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja. Hal ini menunjukkan hipotesis keempat dapat diterima.

- e) Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,002 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Komitmen Organisasi (X5) berpengaruh positif signifikan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja(Z).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryadi (2015) bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri *et al*, 2013). Oleh karena itu, tingginya komitmen dari seluruh komponen organisasi diharapkan dapat membuat penerapan anggaran berbasis kinerja berjalan dengan efektif. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima dapat diterima.



2. Hasil Uji t dari pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel intervening yaitu Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z)

Tabel 1.3  
Hasil Uji t terhadap variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,278	0,395	3,278	0,002
Kualitas SDM (X2)	0,300	0,440	3,735	0,000
Teknologi Informasi (X3)	0,284	0,609	5,846	0,000
Budaya Organisasi (X4)	0,223	0,369	3,024	0,004
Komitmen Organisasi (X5)	0,160	0,384	3,170	0,002

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2019

**Pembahasan :**

- a) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya 0,002 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (Y)

Kinerja yang baik selalu diutamakan oleh semua organisasi, baik itu organisasi yang profit oriented maupun organisasi yang non profit oriented seperti perguruan tinggi baik swasta maupun negeri.

Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berpengaruh cukup besar terhadap kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Kepemimpinan transformasional memberikan iklim yang baik pada organisasi dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (McMurray *et al.*, 2012, dalam Lahirimbawa ,2017) . Menurut Lahirimbawa (2017) Gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan pada organisasi sektor publik sebagai penyelenggara pelayanan publik. Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan pada perguruan tinggi swasta yang tergolong organisasi sektor publik guna meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam dapat diterima.

- b) Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kualitas SDM (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (Y).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriliani (2017) bahwa Kualitas SDM berpengaruh positif terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

Dengan sumber daya manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual maka akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja PTS. (Apriliani,2017). Hal ini menunjukkan hipotesis ketujuh dapat diterima.

c) Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta..

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Teknologi Informasi (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (Y)

Sri Mulyani mengatakan bahwa dunia pendidikan menjadi garis depan di era digital. Perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sri Mulyani mengatakan bahwa perguruan tinggi harus mampu merespon kebutuhan masyarakat yang saat ini sudah banyak melakukan kegiatan pembelajaran secara online, sehingga perguruan tinggi tidak ditinggalkan atau harus tutup.

Koordinator Kopertis Wilayah XII Muhammad Bugis juga mengatakan bahwa digitalisasi merupakan spirit utama dalam segala aspek pelayanan pendidikan tinggi saat ini. Ia pun berharap agar pembina PTS dapat berkomitmen utuh dan bersatu menciptakan perguruan tinggi yang berkualitas.

Dari penjelasan diatas dapat diaertikan bahwa perguruan tinggi swasta yang ingin meningkatkan kinerjanya harus beradaptasi dengan teknologi informasi, guna membantu merespon kebutuhan masyarakat yang segalanya dapat dilakukan dengan online.

(Sumber : <https://ristekdikti.go.id/pengembangan-iptek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/> )

Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedelapan dapat diterima.

d) Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Tabel diatas menunjukkan nilai signifikansinya  $0,004 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X4) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (Y).

Dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi (Salleh, et al., 2011).

Penelitian oleh Lee & Yu (2004) menginvestigasi kemungkinan hubungan antara budaya dan performa organisasi. Hasil ini sesuai pula dengan penelitian Ehtesam, et al. (2011) yang menyimpulkan ada pandangan yang kuat bahwa budaya organisasi mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Dapat diartikan bahwa PTS sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan harus mempunyai budaya organisasi yang baik pula agar PTS mempunyai kinerja yang baik. Hal ini menunjukkan hipotesis ke sembilan dapat diterima.

- e) Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,002 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial Komitmen Organisasi (X5) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (Y)

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998). Tentunya jika diterapkan di perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja PTS tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ke sepuluh dapat diterima.

3. Hasil Uji T dari pengaruh variabel intervening yaitu Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Y)

Tabel 1.4  
Hasil Uji T dari Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z)	0,275	0,695	7,353	0,000

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2019

**Pembahasan :**

- a) Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $0,002 < 0,05$  dapat disimpulkan bahwa secara parsial penerapan anggaran berbasis kinerja (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta (Y).

Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Jika PTS

dapat menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan baik maka akan terciptanya kinerja yang baik pula. Hal ini menunjukkan hipotesis ke sebelas dapat diterima.

**b. Uji Sobel (*Sobel Test*)**

Pengujian peran variabel intervening terhadap variabel Independen dan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel, pada hal ini uji Sobel dilakukan untuk menguji hipotesis 12,13,14,15, dan 16 yaitu adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis 12

Hasil Analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yaitu dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z) yang di dapatkan dengan cara perkalian koefisien regresi nya yaitu  $0,384 \cdot 0,695 = 0,2668$  Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$P2 = 0,384 \qquad \qquad \qquad Se2 = 0,096$$

$$P3 = 0,695 \qquad \qquad \qquad Se3 = 0,275$$

Perhitungan standar error dari koefisien indirect effect ( $Se_{23}$ ) sebagai berikut:

$$Se_{23} = \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2}$$

$$= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,096)^2 + (0,384)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,096)^2 \cdot (0,275)^2}$$

$$= \sqrt{0,00445155 + 0,01115136 + 0,00069696}$$

$$= \sqrt{0,01629987}$$

$$= 0,12766709442$$

Dengan demikian dapat dihitung hasil untuk nilai t adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{P23}{Se23}$$

$$= \frac{0,26688}{0,12766709442}$$

$$= 2,0904368601$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 2,0904368601 yang mana lebih besar dari t tabel > (1,96) artinya bahwa parameter intervening atau mediasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Dengan demikian hipotesis ke-duabelas (H12) dapat diterima.

Kepemimpinan transformasional memberikan iklim yang baik pada organisasi dan memunculkan motivasi kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (McMurray *et al.*, 2012, dalam Lahirimbawa, 2017).

Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional tepat apabila diterapkan untuk meningkatkan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja dalam perguruan tinggi swasta maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik pada PTS tersebut.

## 2) Hipotesis 13

Hasil Analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yaitu dari Kualitas SDM (X2) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Y) melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z) yang di dapatkan dengan cara perkalian koefisien regresinya yaitu  $0,457 \cdot 0,695 = 0,317615$ . Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} P2 &= 0,457 & Se2 &= 0,102 \\ P3 &= 0,695 & Se3 &= 0,275 \end{aligned}$$

Perhitungan standar error dari koefisien indirect effect (Se23) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{23} &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\ &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,102)^2 + (0,457)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,102)^2 \cdot (0,275)^2} \\ &= \sqrt{0,00502539 + 0,015794420 + 0,00078680} \\ &= \sqrt{0,02160639} \\ &= 0,14699112 \end{aligned}$$

Dengan demikian dapat dihitung hasil untuk nilai t adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
t &= \frac{P23}{Se23} \\
&= \frac{0,317615}{0,14699112} \\
&= 2,16077678
\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 2,16077678 yang mana lebih besar dari t tabel > (1,96) artinya bahwa parameter intervening atau mediasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kualitas SDM dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Dengan demikian hipotesis ke-tigabelas (H13) dapat diterima.

Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009). Sumber daya yang cukup disini adalah termasuk uang, waktu dan orang yang akan melakukan proses penganggaran berbasis kinerja.

Sarana dan prasarana penunjangpun terus diperbaiki dan dilengkapi sehingga ketika sumber daya manusia yang telah ada siap, sarana penunjangpun telah ada sehingga dapat dipergunakan untuk mewujudkan penerapan anggaran berbasis kinerja.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Dan bila diterapkan dalam perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

### 3) Hipotesis 14

Hasil Analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yaitu dari Teknologi Informasi (X3) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z) yang di dapatkan dengan cara perkalian koefisien regresi nya yaitu  $0,424 * 0,695 = 0,29468$  Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$\begin{array}{ll}
P2 = 0,424 & Se2 = 0,111 \\
P3 = 0,695 & Se3 = 0,275
\end{array}$$

Perhitungan standar error dari koefisien indirect effect (Se23) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Se23 &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\
 &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,111)^2 + (0,424)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,111)^2 \cdot (0,275)^2} \\
 &= \sqrt{0,00595135 + 0,01359556 + 0,00093177} \\
 &= \sqrt{0,02047868} \\
 &= 0,14310373
 \end{aligned}$$

Dengan demikian dapat dihitung hasil untuk nilai t adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{P23}{Se23} \\
 &= \frac{0,29468}{0,14310373} \\
 &= 2,05920558
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 2,05920558 yang mana lebih besar dari t tabel > (1,96) artinya bahwa parameter intervening atau mediasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Teknologi Informasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Dengan demikian hipotesis keempatbelas (H14) dapat diterima.

Secara umum, teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja dalam organisasi (Setiawan, 2008).

Kinerja dianggap sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perguruan tinggi dan tidak lepas dari hal-hal terkait dengan anggaran, untuk itu perguruan tinggi termasuk perguruan tinggi swasta (PTS) harus mengelola dan memanfaatkan anggaran dengan sebaik-baiknya untuk itu perlu menerapkan anggaran berbasis kinerja.

Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, maka *stewards* (pengelola anggaran) mengerahkan semua kemampuan dan keahliannya untuk

meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran, salah satunya dengan pemanfaatan teknologi informasi sehingga dokumen perencanaan dan pelaksanaan anggaran dapat diwujudkan tepat waktu. ( I Wayan dkk , 2017). Karena semua perguruan tinggi dipercaya untuk bertindak sesuai kepentingan publik, dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran yang diamanahkan kepadanya, para pengelola anggaran akan bekerja dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan *principal* yaitu masyarakat dan instansi mereka.

#### 4) Hipotesis 15

Hasil Analisis jalur menunjukkan Budaya Organisasi (X4) dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,369 Sementara dapat berpengaruh tidak langsung yaitu dari Budaya Organisasi (X4) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z) yang di dapatkan dengan cara perkalian koefisien regresi nya yaitu  $0,419 \cdot 0,695 = 0,291205$  . Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$\begin{array}{ll} P2 = 0,419 & Se2 = 0,072 \\ P3 = 0,695 & Se3 = 0,275 \end{array}$$

Perhitungan standar error dari koefisien indirect effect (Se23) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{23} &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\ &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,072)^2 + (0,419)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,072)^2 \cdot (0,275)^2} \\ &= \sqrt{0,00250400 + 0,00013276 + 0,00039204} \\ &= \sqrt{0,0030288} \\ &= 0,05503453 \end{aligned}$$

Dengan demikian dapat dihitung hasil untuk nilai t adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{P23}{Se23} \\ &= \frac{0,291205}{0,05503453} \end{aligned}$$



$$= 5,29131438$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 5,29131438 yang mana lebih besar dari t tabel  $> (1,96)$  artinya bahwa parameter intervening atau mediasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Dengan demikian hipotesis ke-limabelas (H15) dapat diterima.

Dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi (Salleh, et al., 2011). Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, dalam Robbins 2008).

Menurut pendapat Doise (Robbins, 2008) mempunyai kaitan erat dengan praktik yang mana budaya organisasi dengan nilai keyakinan yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dan disesuaikan dengan strategi yang dicapai dalam organisasi tersebut maka akan mempengaruhi implementasi dan penerapan dalam penyusunan anggaran yang berbasis pada kinerja.

Dengan demikian apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik.. Dan bila diterapkan dalam perguruan tinggi swasta akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta.

#### 5) Hipotesis 16

Hasil Analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yaitu dari Komitmen Organisasi (X5) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Y) melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z) yang di dapatkan dengan cara perkalian koefisien regresi nya yaitu  $0,396 \cdot 0,695 = 0,27522$  . Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$\begin{array}{ll} P2 = 0,396 & Se2 = 0,059 \\ P3 = 0,695 & Se3 = 0,275 \end{array}$$

Perhitungan standar error dari koefisien indirect effect (Se23) sebagai berikut:  

$$Se_{23} = \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2}$$

$$= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,059)^2 + (0,396)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,059)^2 \cdot (0,275)^2}$$

$$= \sqrt{0,00168141 + 0,01185921 + 0,00026325}$$

$$=\sqrt{0,01380387}$$

$$=0,11748987$$

Dengan demikian dapat dihitung hasil untuk nilai t adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}t &= \frac{P23}{Se23} \\ &= \frac{0,27522}{0,11748987} \\ &= 2,34249982\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 2,34249982 yang mana lebih besar dari t tabel  $> (1,96)$  artinya bahwa parameter intervening atau mediasi tersebut berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Dengan demikian hipotesis keenambelas (H16) dapat diterima.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

Rendahnya kinerja individu terhadap organisasinya karena pengaruh rendahnya komitmen, secara tidak langsung akan mengakibatkan sulit dicapainya keberhasilan pada penerapan anggaran berbasis kinerja (Fitri *et al*, 2013). Untuk itu diharapkan PTS dapat melaksanakan penerapan anggaran berbasis kinerja dengan efektif sehingga berdampak pada output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik pada PTS.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini mengenai Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.

1. Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 1 yang diajukan.
2. Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 2 yang diajukan.
3. Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 3 yang diajukan.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 4 yang diajukan.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 5 yang diajukan.
6. Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 6 yang diajukan.
7. Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 7 yang diajukan.
8. Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 8 yang diajukan.
9. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 9 yang diajukan.

10. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 10 yang diajukan.
11. Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis 11 yang diajukan.
12. Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, hasil ini mendukung hipotesis 12 yang diajukan.
13. Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, hasil ini mendukung hipotesis 13 yang diajukan.
14. Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, hasil ini mendukung hipotesis 14 yang diajukan.
15. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, hasil ini mendukung hipotesis 15 yang diajukan.
16. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, hasil ini mendukung hipotesis 16 yang diajukan.

## **B. Saran**

1. Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta

Bagi Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta sebaiknya tetap mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek tentang Gaya Kepemimpinan

Transformasional, Kualitas SDM, Teknologi Informasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja karena untuk menerapkan Good University Governance. Perguruan Tinggi Swasta perlu aspek-aspek untuk meningkatkan kinerjanya seperti; pertama, peran kepemimpinan transformasional untuk memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi akan tetapi untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua, Sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja (Sembiring, 2009) dan juga meningkatkan daya saing yang cukup tinggi. Ketiga, Perguruan Tinggi Swasta juga dapat memanfaatkan teknologi informasi dalam tiga tingkatan, yaitu memberikan dukungan untuk pelayanan administrasi, sebagai alat bantu pengajaran dan sarana komunikasi serta pemanfaatan teknologi informasi untuk membantu pengambilan keputusan. Keempat, dalam implikasi teori modern organisasi pada penelitian ini adalah suatu organisasi seperti Perguruan Tinggi Swasta harus mempunyai lingkungan yang stabil dan system terbuka dengan didukung adanya budaya organisasi dan komitmen organisasi yang baik dan menerima dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang hadir di era globalisasi ini agar terciptanya Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki kinerja yang baik. Dan yang kelima, apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik bagi Perguruan Tinggi Swasta.

## 2. Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, peneliti memberikan saran sebaiknya menambah jumlah sampel dengan melibatkan semua Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta agar hasilnya lebih akurat dan mungkin bisa dilakukan di kota/daerah lainnya.

Achyani, Fatchan, dan Bayu Tri Cahya. 2011. "Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Surakarta". *Maksimum* 1(2), 68-77.

Afrani Susanti, Penyebab Kampus Swasta Islam Masih Lemah, <http://m.okezone.com>, diunduh pada Senin 4 April 2016 jam 21.30 WIB

Andrews, M. 2004. Authority, acceptance, ability and performance based budgeting reform. *International Journal of Public Sector Management* 17 (4): 332–224.

Apriliani, Hesti Budi. 2017. "Penggunaan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi Swasta: Analisis Pengaruh Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Gaya Kepemimpinan yang Dimoderasi Dengan Variabel Kompetensi Dan Budaya Inovasi" (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kopertis V Yogyakarta). Fakultas Ekonomi dan Bisnis . Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Ayu, Maristiana. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja ". (Study Empiris Di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Bandar Lampung). Fakultas Ekonomi Bisnis. Bansar Lampung : Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai

Biro Kerjasama dan Komunikasi Publik Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, 2018. Rakernas : Pengembangan Iptek dan Pendidikan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0. Siaran Pers Nomor : 04/SP/HM/BKKP/I/2018.Medan,<https://ristekdikti.go.id/pengembangan-iptek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0/> . Diakses 17 Januari 2018.

Boehnke, K., Bontis, N., & DiStefano, J. J. A.A.C. 2003. Transformasional Leadership: An Examination of Crossnational Differences and Similarities. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1/2), 5-17.

Covey, S. P. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. 1<sup>st</sup> Edition. New York: Simon & Schuster.

Direktorat Kelembagaan Dan Kerjasama Ditjen Dikti Kemendikbud. 2014. *Good University Governance (GUG)*. Jakarta

Djemari Mardapi. (2008). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Nontes*. Yogyakarta: Mitra Cendekia Press.

Fitri, Syarifah Massuki, Unti Ludigdo, dan Ali Djamhuri. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja" (Studi Empirik pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). *Jurnal Dinamika Akuntansi* 5.2, 157-171

Giusti, Guido. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Selisih Anggaran Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating (Study Empiris Pada SKPD Kabupaten Jember)." Pustaka Unej.ac.id

Gunawan, R, D. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Individu". (Studi pada Perguruan Tinggi Organisasi Pancak Silat PSHT Cabang Yogyakarta). Skripsi. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi Bisnis. Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Irawati, R. dan Liana, Y. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah ESI*. 7(3).

Izzaty, Khairina Nur, dan Abdul Rohman. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Badan Layanan Umum" (Studi pada BLU Universitas Diponegoro Semarang). *Dissertasi Universitas Diponegoro*.

Khairudin, Ibnu., 2017. "Pengaruh Pemahaman Sistem Akuntansi Keuangan Daerah dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderasi". (Studi Empiris pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman dan Bantul). Skripsi. Program Studi Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

- Khikmah, Siti Noor, dan Muji Mranani. 2015. “Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja” (Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Magelang). *Jurnal Fakultas Ekonomi*.
- Kong, D. 2005. Performance-based budgeting: The US experience. *Public Organization Review* 5: 91–107.
- Lahirimbawa, K, A, A. 2017. “Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi”. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Denpasar : Universitas Udayana.
- Novriandy, Dicky Orza. 2017 . “Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Dengan Akuntabilitas Publik Sebagai Variabel Intervening”. (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Sleman) . Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Jakarta McFarlin.
- Mariam, Rani. 2009. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasioal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening”. (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) ). Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Program Pasca Sarjana. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Mayasari, Aufin. 2013. “ Pengaruh Komitmen Organisasi, Motif Berprestasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo” . Program Studi Magister Manajemen. Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Narsa, I, M. 2012. *Karakteristik Kepemimpinan : Kepemimpinan Transformasional VS Kepemimpinan Transaksional* . *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No.2, September 2012: 102-108.
- Pratama, A, S. 2017. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bojonegoro”. Skripsi . Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Surabaya : Universitas Airlangga.



- Pratolo, Suryo & Jatmiko, Bambang. 2017. *Akuntansi Manajemen Pemerintah Daerah*. Cetakan Pertama. LP3M ( Lembaga Penelitian, Publikasi dan Pengabdian Masyarakat) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Yogyakarta.
- Purwanto. 2011. “Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi”. *Jurnal Psikologi*, Vol. 3, No. 2, 73–83.
- Robbins, S.P. 1997. *Managing Today*. Upper Sadlle River, New Jersey: Pretince-Hall Internasional Inc.
- Roen, Ferry . 2011. *Teori dan Perilaku Organisasi : Teori Organisasi Modern*.
- Sabtari. 2015.” Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Efektifitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan).” *Diponegoro Journal Of Accounting*. Vol 4. No 2. <http://ejournal-s1.Undip.ac.id>
- Riyanto, A., & Warsito Utomo, R. 2006. Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman Implementation of Performance-Based Budget in Sleman Regency. *Sosiosains*, 19(2006).
- Sabtari. 2015.” Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Efektifitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Grobogan).” *Diponegoro Journal Of Accounting*. Vol 4. No <http://ejournal-s1.Undip.ac.id>
- Saragih, Realita. 2015. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia(SDM) Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Survei Pada Program Studi Di Universitas Pendidikan Indonesia).” *Repository.Upi. Central Library*.
- Sembiring, Baik B. 2009. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah berbasis Kinerja” (Studi Empiris Di Pemerintah Kabupaten Karo). *Tesis*. Sekolah Pascasarjana: Universitas Sumatra Utara.
- Similarities. *Leadership Organization Development Journal*, 24(1) : 5-15. Medan. Universitas Sumatra Utara.
- Sugiyono. (2009). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. edisi 1. Jakarta : Fisipol-Universitas Gadjah Mada.

Wulandari, Yeni. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja". Skripsi. Fakultas Ekonomi. Surakarta : Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Wahyulina. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja Pada BLU Universitas Mataram." *Jurnal Riset Akuntansi Mercubuana(JRAM)*. Vol.1 No. 2.

Widiyanta, Muhammad. 2017. " Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Pengelolaan Keuangan Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Perspektif Pegawai Atas Kinerja Pemerintah Dengan Pendekatan *Value For Money* Pada Skpd Kulon Progo". (Survey Pada Skpd Kabupaten Kulon Progo DIY). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Yulk, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2): 251-289.