

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Responden

##### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden yang bekerja dan menjabat sebagai wakil rektor dan kepala biro keuangan pada Perguruan Tinggi Swasta Yogyakarta adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	42	70,0
Perempuan	18	30,0
Total	60	100,0

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin wakil rektor dan kepala biro keuangan pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu berjumlah 42 orang dengan persentase (70%).

##### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia wakil rektor dan kepala biro keuangan pada perguruan

tinggi swasta di Yogyakarta adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Usia**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
30 – 40 Tahun	12	20,0
41 – 50 Tahun	43	71,7
> 50 Tahun	5	8,3
Total	60	100,0

Sumber : lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia wakil rektor dan kepala biro keuangan pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 43 responden (71,7%).

### **3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.**

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
S1	13	21,7
S2	29	48,3
S3	18	30,0
Total	60	100,0

Sumber : lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan wakil rektor dan kepala biro keuangan pada

Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori S1 yaitu sebanyak 79 responden (65,8%).

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Wakil Rektor	50	50%
Kepala Biro Keuangan	50	50%
Total	100	100%

Sumber : lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan status penelitian pada perguruan tinggi swasta, sebagian adalah responden termasuk dalam kategori wakil rektor yaitu sebanyak 30 responden (50%) dan responden dalam katagorikepala biro keuangan yaitu sebanyak 30 responden (50%) .

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<10 Tahun	20	33,3
10 – 21 Tahun	25	41,7
>21 Tahun	15	25,0
Total	60	100,0

Sumber : lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan status penelitian pada perguruan tinggi swasta,

sebagian adalah responden termasuk dalam kategori lama kerja selama 10- 20 tahun yaitu sebanyak 25 responden (41,7%) .

## **B. Deskripsi Data Khusus**

Data hasil penelitian ini terdiri dari lima variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kualitas SDM (X2), Teknologi Informasi (X3), Budaya Organisasi (X4), Komitmen Organisasi (X5), dan satu variabel mediasi yaitu Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Z), serta satu variabel terikat yaitu Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (Y). Penelitian ini dilakukan pada pada perguruan tinggi swasta yang ada di Kopertis V Yogyakarta dan telah terakreditasi BAN-PT yaitu sebanyak 30 Perguruan Tinggi Swasta. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini adalah 60 responden. Deskripsi data yang disajikan dalam penelitian ini meliputi rerata/*mean* (M), modus (Mo), median (Me) dan standar deviasi (SD).

Disamping itu juga disajikan tabel distribusi frekuensi untuk setiap variabel. Kemudian dilanjutkan dengan penentuan kecenderungan variabel dengan ketentuan sebagai berikut:

### a. Kelompok atas

Semua responden yang mempunyai skor sebanyak skor rata-rata plus 1 standar deviasi ke atas ( $> M + 1 SD$ )

### b. Kelompok sedang

Semua responden yang mempunyai skor antara skor rata-rata minus 1 standar deviasi dan skor rata-rata plus 1 standar deviasi (antara  $M - 1 SD$  sampai  $M + 1 SD$ )

c. Kelompok kurang

Semua responden yang mempunyai skor lebih rendah dari skor rata-rata minus 1 standar deviasi ( $<M - 1 SD$ )

(Suharsimi, 2010: 264)

Untuk mendeskripsikan dan menguji pengaruh variabel bebas, variabel mediasi dan variabel terikat dalam penelitian ini, pada bagian ini akan disajikan deskripsi data dari masing-masing variabel berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

Deskripsi data masing-masing variabel secara rinci dapat dilihat dalam uraian berikut ini:

**1) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Data variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional diperoleh dari lembar kuisisioner yang terdiri dari 8 pertanyaan. Kuisisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 96 dan skor terendah ideal 24. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa dilihat di lampiran 8. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki skor tertinggi sebesar 29 dan skor terendah sebesar 8, *mean* sebesar 19,2, median sebesar 19,00, dan modus sebesar 19, standar deviasi sebesar 3,823. Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 60 \\ &= 1 + 3,3 (1,78) \\ &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7 \end{aligned}$$

b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned} \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\ &= 29 - 8 \\ &= 21 \end{aligned}$$

c) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\ &= \frac{21}{7} \\ &= 3 \end{aligned}$$

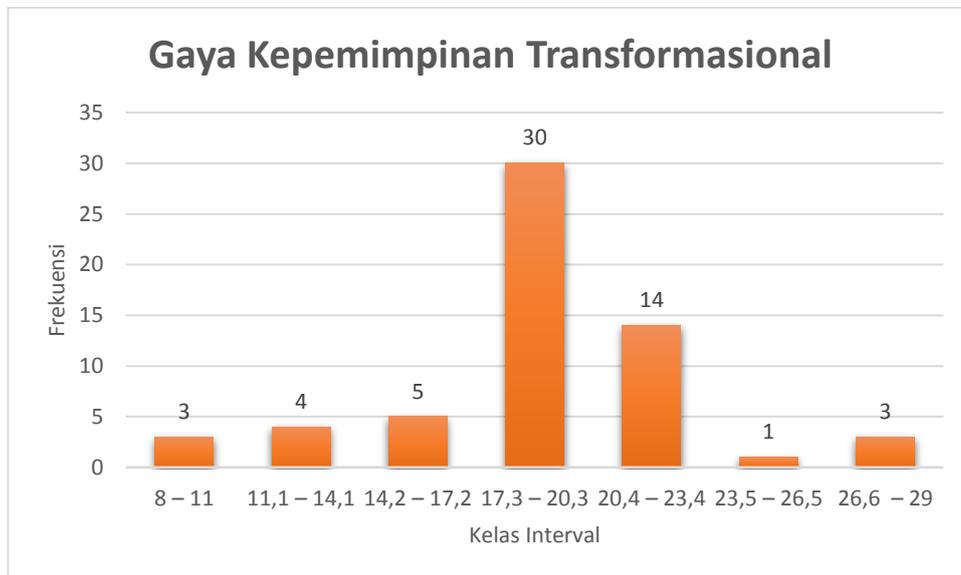
Tabel distribusi frekuensi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	8 – 11	3	5	3	5
2.	11,1 – 14,1	4	6,67	7	11,67
3.	14,2 – 17,2	5	8,33	12	20
4.	17,3 – 20,3	30	50	42	70
5.	20,4 – 23,4	14	23,33	56	93,33
6.	23,5 – 26,5	1	1,67	57	95
7.	26,6 – 29	3	5	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 8

Hasil distribusi frekuensi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 1 . Histogram Gaya Kepemimpinan Transformasional.**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan menggunakan nilai *mean* ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ( $SD_i$ ), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} ( \text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 40 + 8 ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 48 ) \\
 &= 24
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SD_i &= \frac{1}{6} ( \text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 40 - 8 ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 32 ) \\
 &= 5,33
 \end{aligned}$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Pedoman Pengkategorian Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SDi$	$>29,33$
2.	Sedang	$Mi - 1 SDi - Mi + 1 SDi$	$18,67 - 28,33$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SDi$	$< 18,33$

Tabel kecenderungan skor variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Pengkategorian Kecenderungan Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Kategori
1.	$>29,33$	0	0	Tinggi
2.	$18,67 - 28,33$	44	73,33	Rendah
3.	$< 18,33$	16	26,67	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 0 (0%) responden yang Gaya Kepemimpinan Transformasionalnya dalam kategori tinggi, 44 (73,33%) responden dalam kategori sedang, dan 16 (26,67%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional



dapat digambarkan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :

**Gambar 2 . Pie Chart Gaya Kepemimpinan Transformasional**

## 2) Variabel Kualitas SDM

Data variabel Kualitas SDM diperoleh dari lembar kuisisioner yang terdiri dari 10 pertanyaan. Kuisisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 50 dan skor terendah ideal 10. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa dilihat di lampiran 9. Variabel Kualitas SDM memiliki skor tertinggi sebesar 30 dan skor terendah sebesar 14, *mean* sebesar 22,57 , median sebesar 24,00 , dan modus sebesar 24, standar deviasi sebesar 3,933.

Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 60 \\ &= 1 + 3,3 (1,78) \\ &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7 \end{aligned}$$

b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned} \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\ &= 30 - 14 \\ &= 16 \end{aligned}$$

c) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\ &= \frac{16}{7} \\ &= 2,28 \text{ dibulatkan menjadi } 2,3 \end{aligned}$$

Tabel distribusi frekuensi variabel Kualitas SDM adalah sebagai berikut:

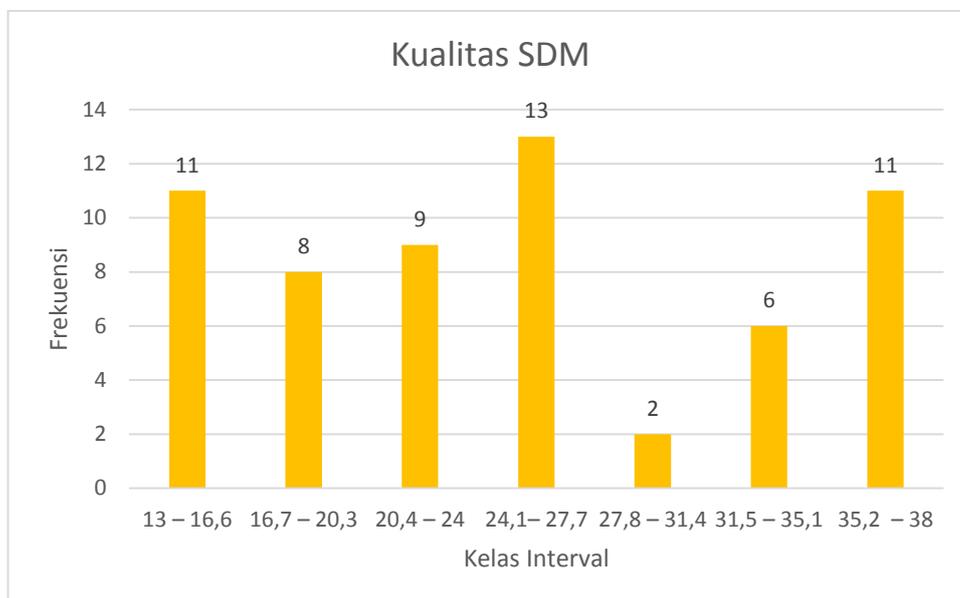
**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kualitas SDM**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	14 – 16,3	3	5	3	5
2.	16,4 – 18,7	9	15	12	20
3.	18,9 – 21,2	12	20	24	40
4.	21,3 – 23,6	3	5	27	45
5.	23,7 – 26	24	40	51	85

6.	26,1 – 28,4	5	8,33	56	93,33
7.	28,5 – 30	4	6,67	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 9

Hasil distribusi frekuensi variabel Kualitas SDM dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 3 . Histogram Kuaitas SDM**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Kualitas SDM dengan menggunakan nilai *mean* ideal (Mi) dan standar deviasi (SDi), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Mi &= \frac{1}{2} ( \text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 50 + 10 ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 60 )
 \end{aligned}$$

$$=30$$

$$\begin{aligned} SD_i &= \frac{1}{6} (\text{ skor tertinggi ideal} - \text{ skor terendah ideal} ) \\ &= \frac{1}{6} (50 - 10) \\ &= \frac{1}{6} (40) \\ &= 6,67 \end{aligned}$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Kualitas SDM yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Pedoman Pengategorian Skor Kualitas SDM**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SD_i$	$>36,67$
2.	Sedang	$Mi - 1 SD_i - Mi + 1 SD_i$	$23,33 - 36,67$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SD_i$	$< 23,33$

Tabel kecenderungan skor variabel Kualitas SDM adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Pengkategorian Kecenderungan Skor Variabel Kualitas SDM**

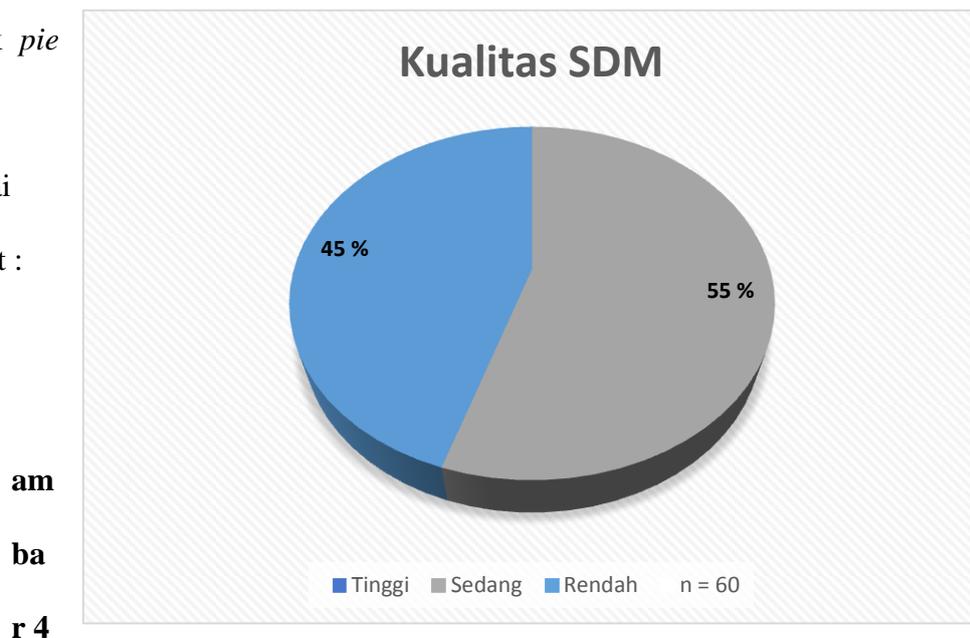
No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Katagori
1.	$>36,67$	0	0	Tinggi
2.	$23,33 - 36,67$	33	55	Rendah

3.	< 23,33	27	45	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 0 (0%) responden yang Kualitas SDM-nya dalam kategori tinggi, 33 (55%) responden dalam kategori sedang, dan 27 (45%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Kualitas SDM dapat digambarkan dalam

bentuk *pie chart* sebagai berikut :



. *Pie Chart* Kualitas SDM

### 3) Variabel Teknologi Informasi

Data variabel Teknologi Informasi diperoleh dari lembar kuisisioner yang terdiri dari 5 pertanyaan. Kuisisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan

maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 25 dan skor terendah ideal 5. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa dilihat di lampiran 10. Variabel Teknologi Informasi memiliki skor tertinggi sebesar 18 dan skor terendah sebesar 5, *mean* sebesar 11,33 , median sebesar 12,00 , dan modus sebesar 12, standar deviasi sebesar 3,933. Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 60 \\ &= 1 + 3,3 (1,78) \\ &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7 \end{aligned}$$

- b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned} \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\ &= 18 - 5 \\ &= 13 \end{aligned}$$

- c) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\ &= \frac{13}{7} \\ &= 1,86 \end{aligned}$$

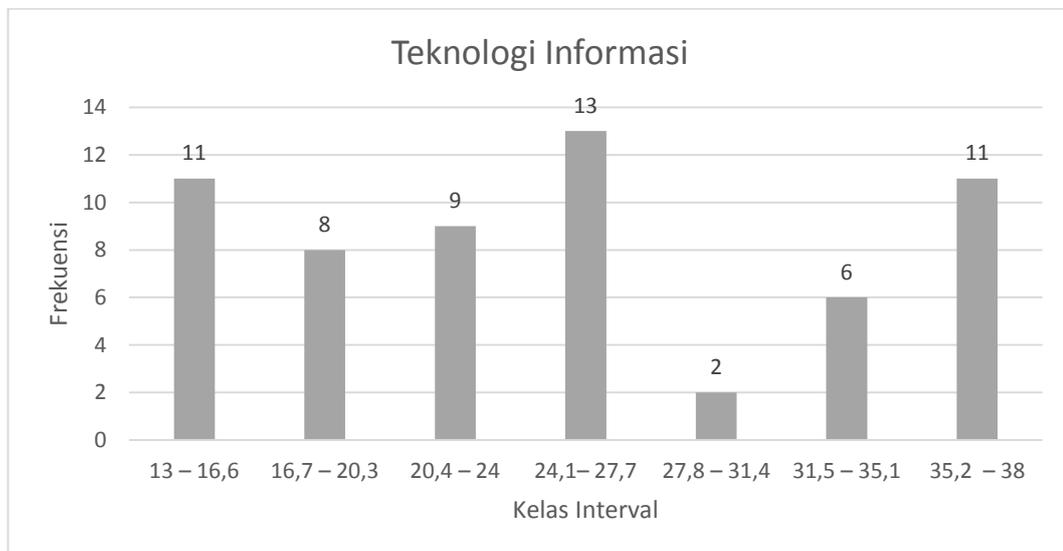
Tabel distribusi frekuensi variabel Teknologi Informasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Teknologi Informasi**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	5 – 6,86	5	8,33	5	8,33
2.	6,87 – 8,73	11	18,33	16	26,67
3.	8,74 – 10,6	6	10	22	36,67
4.	10,7 – 12,56	18	30	40	66,67
5.	12,57 – 14,43	13	21,67	53	88,33
6.	14,44 – 16,3	2	3,33	55	91,67
7.	16,4 – 18	5	8,33	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 10

Hasil distribusi frekuensi variabel Teknologi Informasi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 5 . Histogram Teknologi Informasi**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Teknologi Informasi dengan menggunakan nilai *mean* ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ( $SD_i$ ), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} ( \text{ skor tertinggi ideal} + \text{ skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 25 + 5 ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 30 ) \\
 &= 15
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SD_i &= \frac{1}{6} ( \text{ skor tertinggi ideal} - \text{ skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 25 - 5 ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 20 ) \\
 &= 3,33
 \end{aligned}$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Teknologi Informasi yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Pedoman Pengkategorian Skor Teknologi Informasi**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SDi$	$>18,33$
2.	Sedang	$Mi - 1 SDi - Mi + 1 SDi$	$11,67 - 18,33$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SDi$	$< 11,67$

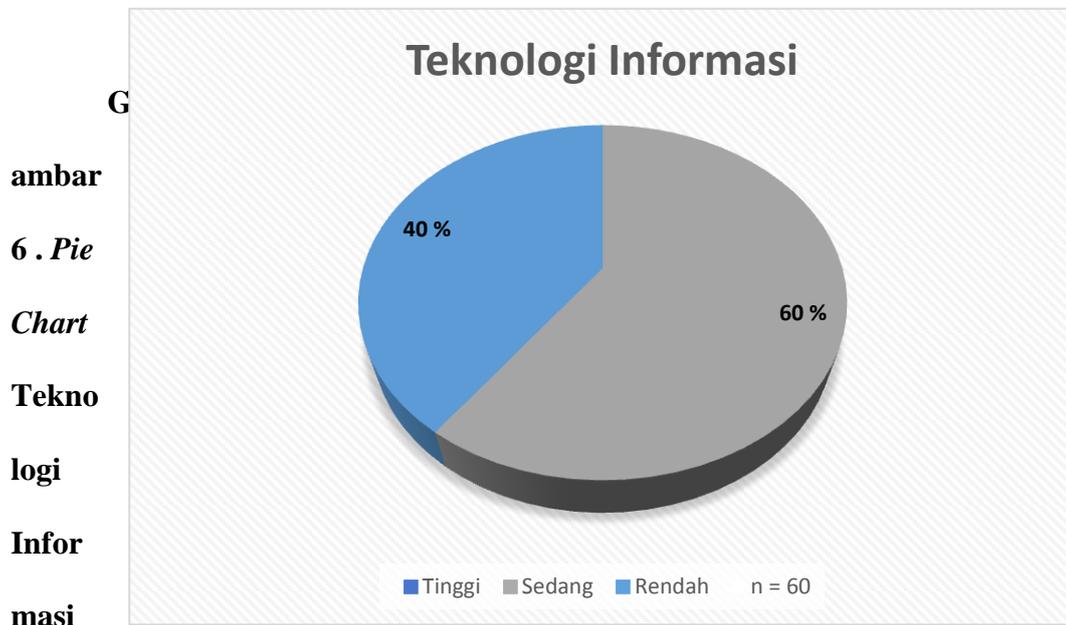
Tabel kecenderungan skor variabel Teknologi Informasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Pengategorian Kecenderungan Skor Variabel Teknologi Informasi**

No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Katagori
1.	$>18,33$	0	0	Tinggi
2.	$11,67 - 18,33$	36	60	Rendah
3.	$< 11,67$	24	40	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 0 (0%) responden yang Teknologi Informasi-nya dalam kategori tinggi, 36 (60%) responden dalam kategori sedang, dan 24 (40%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Teknologi Informasi dapat digambarkan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :



#### 4) Variabel Budaya Organisasi

Data variabel Budaya Organisasi diperoleh dari lembar kuisisioner yang terdiri dari 7 pertanyaan. Kuisisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 35 dan skor terendah ideal 7. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa dilihat di lampiran 11. Variabel Budaya Organisasi memiliki skor tertinggi sebesar 24 dan skor terendah sebesar 8, *mean* sebesar 16,58, median sebesar 17,00, dan modus sebesar 14, standar deviasi sebesar 3,876. Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 60 \\
 &= 1 + 3,3 (1,78) \\
 &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7
 \end{aligned}$$

b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned}
 \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\
 &= 24 - 8 \\
 &= 16
 \end{aligned}$$

c) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\
 &= \frac{16}{7} \\
 &= 2,3
 \end{aligned}$$

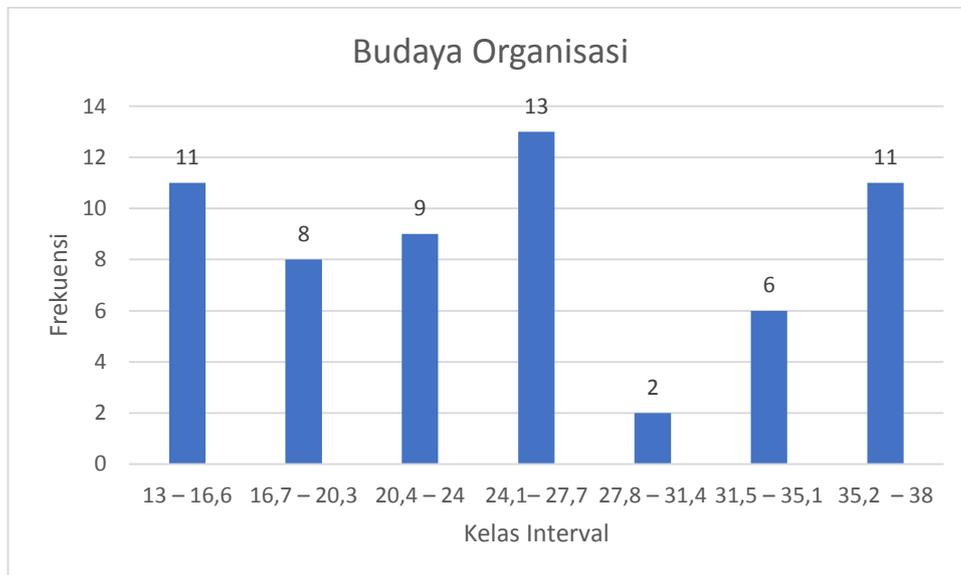
Tabel distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	8 – 10,3	4	6,67	4	6,67
2.	10,4 – 12,7	7	11,67	11	18,33
3.	12,8 – 15,1	12	20	23	38,33
4.	15,2 – 17,5	12	20	35	58,33
5.	17,6 – 19,9	9	15	44	73,33
6.	20 – 22,3	14	23,33	58	96,67
7.	22,4 – 24	2	3,33	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 11

Hasil distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 7 . Histogram Budaya Organisasi**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Budaya Organisasi dengan menggunakan nilai *mean* ideal (Mi) dan standar deviasi (SDi), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$Mi = \frac{1}{2} ( \text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal} )$$

$$= \frac{1}{2} ( 35 + 7 )$$

$$= \frac{1}{2} ( 42 )$$

$$= 21$$

$$SDi = \frac{1}{6} ( \text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal} )$$

$$= \frac{1}{6} ( 35 - 7 )$$

$$= \frac{1}{6} (28)$$

$$= 4,67$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Teknologi Informasi yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Pedoman Pengkategorian Skor Budaya Organisasi**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SDi$	$>25,67$
2.	Sedang	$Mi - 1 SDi - Mi + 1 SDi$	$16,33 - 25,67$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SDi$	$< 16,33$

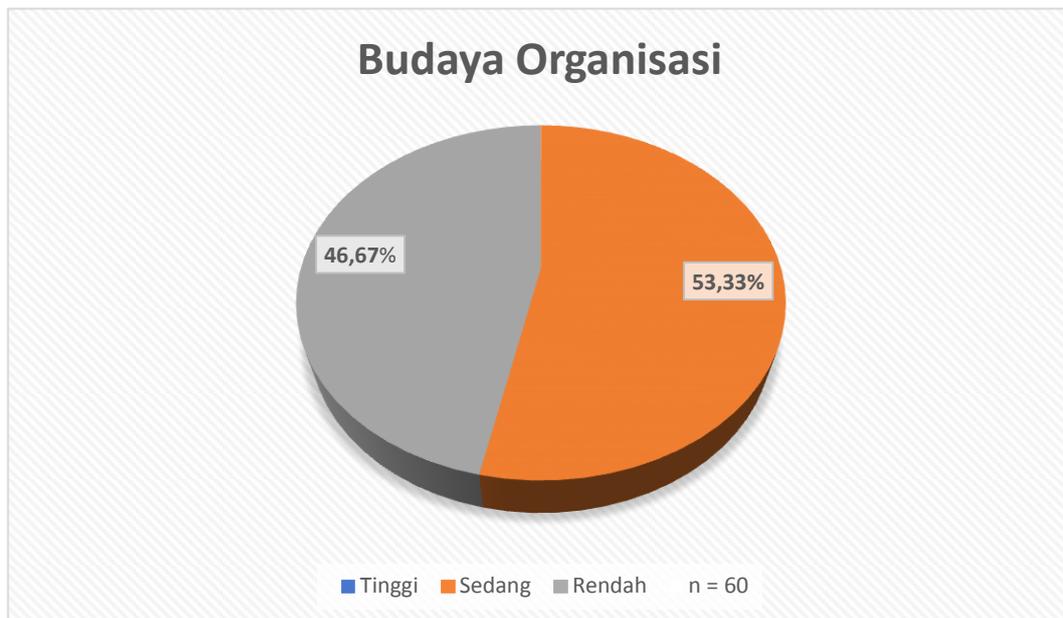
Tabel kecenderungan skor variabel Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Pengkategorian Kecenderungan Skor Variabel Budaya Organisasi**

No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Kategori
1.	$>25,67$	0	0	Tinggi
2.	$16,33 - 25,67$	32	53,33	Rendah
3.	$< 16,33$	28	46,67	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 0 (0%) responden yang Budaya Organisasi-nya dalam kategori tinggi, 32 (53,33%) responden dalam kategori sedang, dan 28 (46,67%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi dapat digambarkan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :



**Gambar 8 . Pie Chart Budaya Organisasi**

### 5) Variabel Komitmen Organisasi

Data variabel Komitmen Organisasi diperoleh dari lembar kuisioner yang terdiri dari 7 pertanyaan. Kuisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 35 dan skor terendah ideal 7. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa dilihat di lampiran 12. Variabel Komitmen Organisasi memiliki skor tertinggi sebesar 23 dan skor terendah sebesar 9, *mean* sebesar 16,77, median sebesar 17,00, dan modus sebesar 17, standar deviasi sebesar 3,407. Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 60 \\
 &= 1 + 3,3 (1,78) \\
 &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7
 \end{aligned}$$

b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned}
 \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\
 &= 23 - 9 \\
 &= 14
 \end{aligned}$$

c) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\
 &= \frac{14}{7} \\
 &= 2
 \end{aligned}$$

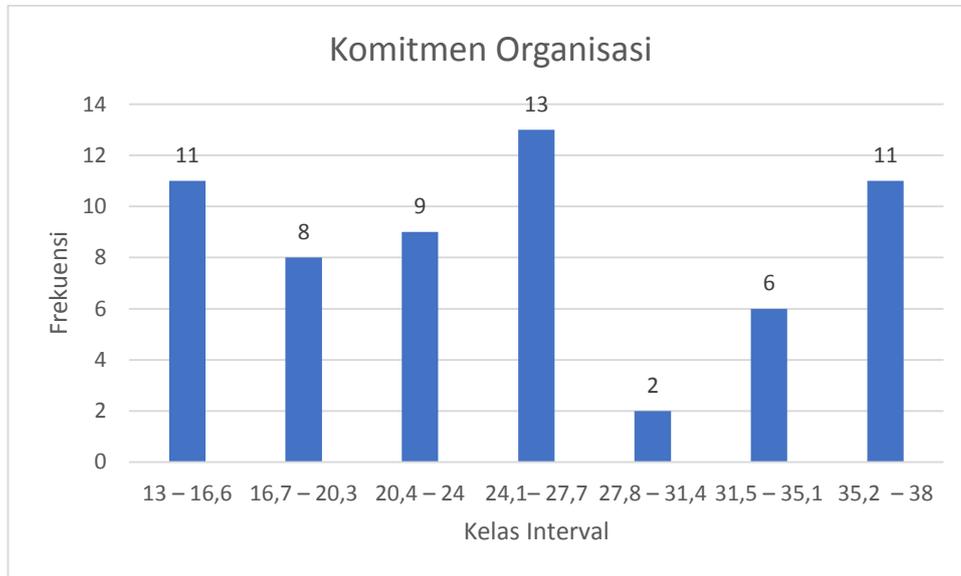
Tabel distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	9 – 11	6	10	6	10
2.	11,1 – 13,1	3	5	9	15
3.	13,2 – 15,2	11	18,33	20	33,33
4.	15,3 – 17,3	18	30	38	63,33
5.	17,4 – 19,4	4	6,67	42	70
6.	19,5 – 21,5	15	25	57	95
7.	21,6 – 23	3	5	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 12

Hasil distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasi dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 9 . Histogram Komitmen Organisasi**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Komitmen Organisasi dengan menggunakan nilai *mean* ideal (Mi) dan standar deviasi (SDi), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Mi &= \frac{1}{2} ( \text{ skor tertinggi ideal} + \text{ skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 35 + 7 ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 42 ) \\
 &= 21
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SDi &= \frac{1}{6} ( \text{ skor tertinggi ideal} - \text{ skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 35 - 7 ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 28 )
 \end{aligned}$$

$$= 4,67$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Teknologi Informasi yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Pedoman Pengkategorian Skor Komitmen Organisasi**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SDi$	$>25,67$
2.	Sedang	$Mi - 1 SDi - Mi + 1 SDi$	$16,33 - 25,67$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SDi$	$< 16,33$

Tabel kecenderungan skor variabel Komitmen Organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Pengkategorian Kecenderungan Skor Variabel Komitmen Organisasi**

No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Kategori
1.	$>25,67$	0	0	Tinggi
2.	$16,33 - 25,67$	34	56,67	Rendah
3.	$< 16,33$	26	43,33	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 0 (0%) responden yang Komitmen Organisasi-nya dalam kategori tinggi, 34 (56,67%) responden dalam kategori sedang, dan 26 (43,33%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasi dapat digambarkan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :



**Gambar 10 . Pie Chart Komitmen Organisasi**

#### 6) Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja

Data variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja diperoleh dari lembar kuisisioner yang terdiri dari 9 pertanyaan. Kuisisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 45 dan skor terendah ideal 9. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa dilihat di lampiran 13. Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja memiliki skor tertinggi sebesar 24 dan skor terendah sebesar 9, *mean* sebesar 20,13 , median sebesar 22,00 , dan modus

sebesar 24, standar deviasi sebesar 4,245. Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 60 \\ &= 1 + 3,3 (1,78) \\ &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7 \end{aligned}$$

b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned} \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\ &= 24 - 9 \\ &= 15 \end{aligned}$$

d) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\ &= \frac{15}{7} \\ &= 2,14 \end{aligned}$$

Tabel distribusi frekuensi variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	9 – 11,4	4	6,67	4	6,67
2.	11,5 – 13,67	3	5	7	11,67
3.	13,68 – 15,82	2	3,33	9	15
4.	15,83 – 17,97	11	18,33	20	33,33
5.	17,98 – 20,12	8	13,33	28	46,67

6.	20,13 – 22,27	22	36,67	50	83,33
7.	22,28 – 24	10	16,67	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 13

Hasil distribusi frekuensi variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut



**Gambar 11 . Histogram Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dengan menggunakan nilai *mean* ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ( $SD_i$ ), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} ( \text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 45 + 9 ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 54 ) \\
 &= 27
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SD_i &= \frac{1}{6} ( \text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{6} ( 45 - 9 )
 \end{aligned}$$

$$= \frac{1}{6} (36)$$

$$= 5,83$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.22**  
**Pedoman Pengkategorian Skor Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SDi$	$> 32,83$
2.	Sedang	$Mi - 1 SDi - Mi + 1 SDi$	$21,17 - 32,83$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SDi$	$< 21,17$

Tabel kecenderungan skor variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja adalah sebagai berikut:

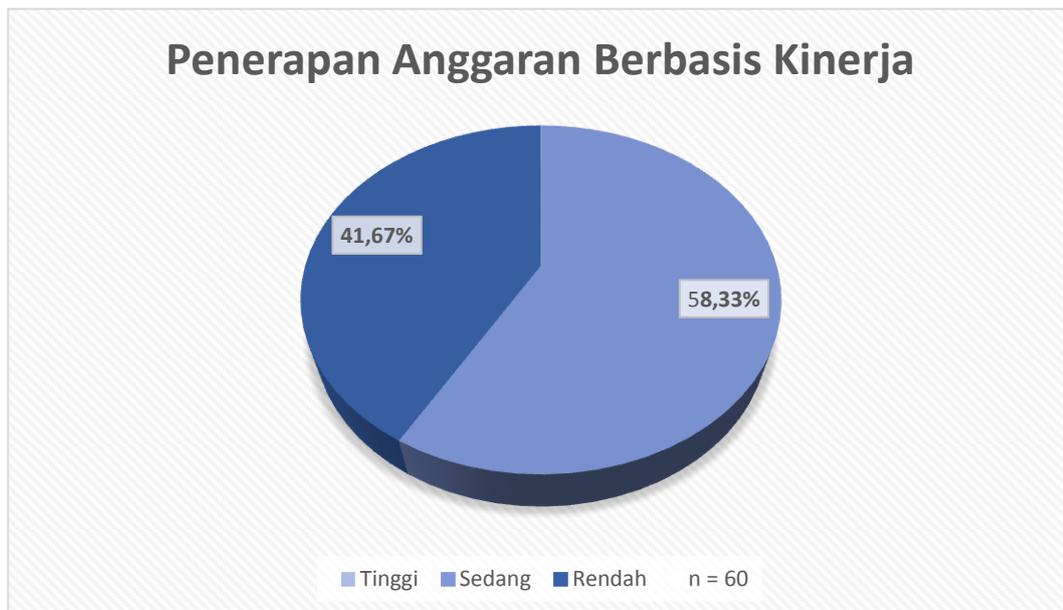
**Tabel 4.23**  
**Pengkategorian Kecenderungan Skor Variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Katagori
1.	$> 25,67$	0	0	Tinggi
2.	$16,33 - 25,67$	35	58,33	Rendah
3.	$< 16,33$	25	41,67	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 0 (0%) responden yang Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja -nya dalam kategori tinggi, 35 (58,33%)

responden dalam kategori sedang, dan 25 (41,67%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja



dapat digambarkan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :

**Gambar 12 . *Pie Chart* Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja**

### 7) Variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta

Data variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta diperoleh dari lembar kuisioner yang terdiri dari 10 pertanyaan. Kuisioner tersebut disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Skor yang diberikan maksimal 5 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 50 dan skor terendah ideal 10. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan komputer program *SPSS Statistics 16.0 for Windows*. Hasil olah data bisa

dilihat di lampiran 14. Variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta memiliki skor tertinggi sebesar 38 dan skor terendah sebesar 13, *mean* sebesar 25,52 , median sebesar 25,00 , dan modus sebesar 24, standar deviasi sebesar 7,952. Kemudian disusun tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menentukan jumlah kelas interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 60 \\ &= 1 + 3,3 (1,78) \\ &= 6,87 \text{ dibulatkan menjadi } 7 \end{aligned}$$

- b) Menentukan rentang kelas / range

$$\begin{aligned} \text{Range} &= (\text{skor maximum} - \text{skor minimum}) \\ &= 38 - 13 \\ &= 25 \end{aligned}$$

- c) Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= \frac{\text{Rentang kelas}}{\text{Jumlah interval kelas}} \\ &= \frac{25}{7} \\ &= 3,60 \end{aligned}$$

Tabel distribusi frekuensi variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta adalah sebagai berikut:

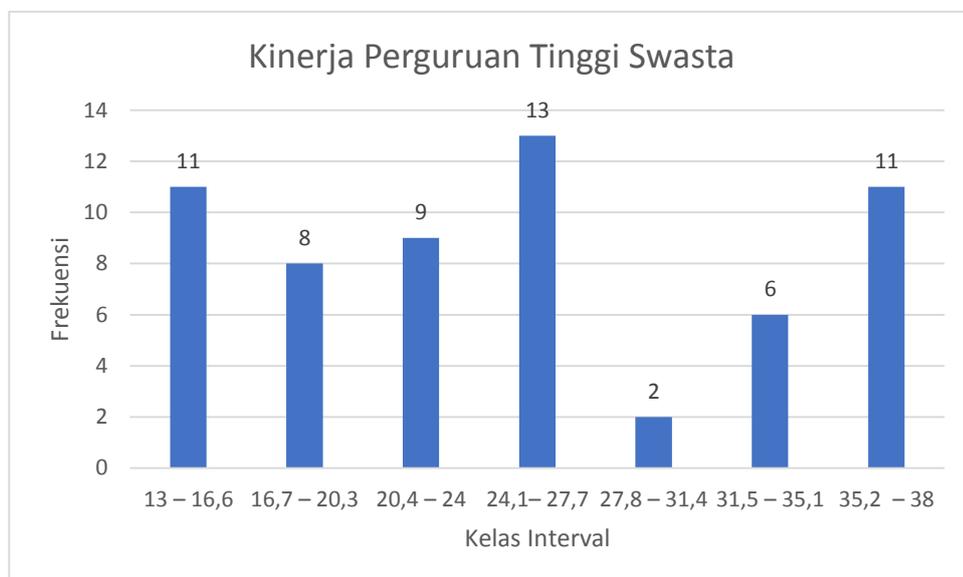
**Tabel 4.24**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

No.	Kelas Interval	Frekuensi (F)	F (%)	Frekuensi Kumulatif (FK)	FK (%)
1.	13 – 16,6	11	18,33	11	18,33
2.	16,7 – 20,3	8	13,33	19	31,67

3.	20,4 – 24	9	15	28	46,67
4.	24,1 – 27,7	13	21,67	41	68,33
5.	27,8 – 31,4	2	3,33	43	71,67
6.	31,5 – 35,1	6	10	49	81,67
7.	35,2 – 38	11	18,33	60	100,00
		60			

Sumber : Lampiran 14

Hasil distribusi frekuensi variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 13 . Histogram Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

Setelah mengetahui tabel distribusi frekuensi , kemudian diinvestigasi kecenderungan tinggi atau rendahnya variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta dengan menggunakan nilai *mean* ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ( $SD_i$ ), perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 M_i &= \frac{1}{2} ( \text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 50 + 10 ) \\
 &= \frac{1}{2} ( 60 )
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 30 \\
 SDi &= \frac{1}{6} (\text{ skor tertinggi ideal} - \text{ skor terendah ideal} ) \\
 &= \frac{1}{6} (50 - 10) \\
 &= \frac{1}{6} (40) \\
 &= 6,67
 \end{aligned}$$

Menurut Djemari Mardapi (2008: 123) pedoman pengkategorian kecenderungan skor variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang dimodifikasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Pedoman Pengkategorian Skor Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

No.	Kategori	Rumus	Hitungan
1.	Tinggi	$> Mi + 1 SDi$	$> 36,67$
2.	Sedang	$Mi - 1 SDi - Mi + 1 SDi$	$23,33 - 36,67$
3.	Rendah	$< Mi - 1 SDi$	$< 23,33$

Tabel kecenderungan skor variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.26**  
**Pengkategorian Kecenderungan Skor Variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

No.	Rentang Skor	Jumlah	Frekuensi (%)	Katagori
1.	$> 36,67$	7	11,67	Tinggi
2.	$23,33 - 36,67$	33	55	Rendah
3.	$< 23,33$	20	33,33	Sedang
		60	100,00	

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 7 (11,67%) responden yang Kinerja Perguruan Tinggi Swasta-nya dalam kategori tinggi, 33 (55%) responden dalam kategori sedang, dan 20 (33,33%) responden dalam kategori rendah.

Hasil distribusi frekuensi variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta



barkan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :

**Gambar 14 . Pie Chart Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

### C. Uji Kualitas Instrumen

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### a. Uji Validitas

Hal yang dilakukan sebelum menunjukkan bahwa semua indikator pernyataan layak dijadikan instrumen penelitian adalah melakukan uji sampel kecil dan sampel besar sebanyak 30 untuk sampel kecil dan 120 responden untuk sampel besar, Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut dengan cara pernyataan dengan total skor apabila titik signifikansinya, *Sig. (2-tailed)* kurang dari 0.05 berarti valid, dan jika lebih dari 0,05 maka tidak valid Ghazali,(2011). Berikut ini adalah hasil uji validitas sampel kecil dan besar:

**Tabel 4.27**  
**Hasil Uji Validitas dari Item – Item Variabel Penelitian dengan Sampel Besar**

<b>Variabel</b>	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>R hitung</b>	<b>Sig</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,592	0,000	Valid
	X1.2	0,690	0,000	Valid
	X1.3	0,657	0,000	Valid
	X1.4	0,535	0,000	Valid
	X1.5	0,555	0,000	Valid
	X1.6	0,711	0,000	Valid
	X1.7	0,625	0,000	Valid
	X1.8	0,554	0,000	Valid
	X2.1	0,554	0,000	Valid
	X2.2	0,465	0,000	Valid

Kualitas SDM	X2.3	0,547	0,000	Valid
	X2.4	0,533	0,000	Valid
	X2.5	0,678	0,000	Valid
	X2.6	0,498	0,000	Valid
	X2.7	0,569	0,000	Valid
	X2.8	0,481	0,000	Valid
	X2.9	0,575	0,000	Valid
	X2.10	0,473	0,000	Valid
Teknologi Informasi	X3.1	0,748	0,000	Valid
	X3.2	0,888	0,000	Valid
	X3.3	0,821	0,000	Valid
	X3.4	0,870	0,000	Valid
	X3.5	0,759	0,000	Valid
Budaya Organisasi	X4.1	0,714	0,000	Valid
	X4.2	0,565	0,000	Valid
	X4.3	0,774	0,000	Valid
	X4.4	0,542	0,000	Valid
	X4.5	0,717	0,000	Valid
	X4.6	0,563	0,000	Valid
	X4.7	0,489	0,000	Valid
	X5.1	0,586	0,000	Valid
	X5.2	0,607	0,000	Valid

Komitmen Organisasi	X5.3	0,790	0,000	Valid
	X5.4	0,694	0,000	Valid
	X5.5	0,549	0,000	Valid
	X5.6	0,490	0,000	Valid
	X5.7	0,522	0,000	Valid
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	Z.1	0,601	0,000	Valid
	Z.2	0,693	0,000	Valid
	Z.3	0,521	0,000	Valid
	Z.4	0,884	0,000	Valid
	Z.5	0,888	0,000	Valid
	Z.6	0,792	0,000	Valid
	Z.7	0,686	0,000	Valid
	Z.8	0,705	0,000	Valid
	Z.9	0,444	0,000	Valid
Kinerja Perguruan Tinggi Swasta	Y.1	0,681	0,000	Valid
	Y.2	0,735	0,000	Valid
	Y.3	0,925	0,000	Valid
	Y.4	0,892	0,000	Valid
	Y.5	0,964	0,000	Valid
	Y.6	0,937	0,000	Valid
	Y.7	0,828	0,000	Valid
	Y.8	0,897	0,000	Valid

	Y.9	0,827	0,000	Valid
	Y.10	0,894	0,000	Valid

Sumber: lampiran 15,16,17,18,19,20, dan 21

Berdasarkan hasil uji validitas sampel kecil dengan menggunakan jumlah 30 responden, dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas SDM, Teknologi Informasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang diajukan untuk penelitian ini pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta adalah valid karena dilihat dari nilai Sig. (2-tailed) kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Hal yang dilakukan setelah menunjukkan bahwa semua variabel pernyataan layak dijadikan instrumen penelitian adalah melakukan uji sampel kecil dan sampel besar yaitu sebanyak 30 responden untuk sampel kecil dan 120 responden untuk sampel besar. Pernyataan dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Berikut ini adalah hasil uji reliabel sampel kecil dan sampel besar:

**Tabel 4.28**  
**Hasil Uji Reliabilitas Item – Item Variabel Penelitian Sampel Kecil**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,764	Reliabel
Kualitas SDM	0,679	Reliabel
Teknologi Informasi	0,872	Reliabel
Budaya Organisasi	0,724	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,707	Reliabel
Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja	0,845	Reliabel
Kinerja Perguruan Tinggi Swasta	0,959	Reliabel

Sumber: lampiran 22,23,24,25,26,27, dan 28

Berdasarkan tabel 4.7 hasil uji reliabilitas sampel kecil dari 30 responden dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,764 , Kualitas SDM sebesar 0,679 , Teknologi Informasi sebesar 0,872 ,Budaya Organisasi sebesar 0,724 , Komitmen Organisasi sebesar 0,707 , Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebesar 0,845 dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta sebesar 0,959 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam uji reliabilitas sampel kecil pada pernyataan dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6

#### **D. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)**

##### **1. Hasil Uji t Pengaruh Langsung**

**a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.29**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,096	0,384	3,164	0,002

Sumber: lampiran 29

Hasil penelitian regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan nilai t hitung 3,164 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima.

**b. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.30**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Kualitas SDM	0,102	0,457	3,909	0,000

Sumber: lampiran 30

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan nilai t hitung 3,909 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Kualitas SDM berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima.

**c. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.31**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Teknologi Informasi	0,111	0,424	3,562	0,001

Sumber: lampiran 31

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan nilai t hitung 3,562 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-tiga (H3) diterima.

**d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.32**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Budaya Organisasi	0,072	0,419	3,511	0,001

Sumber: lampiran 32

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan nilai t hitung 3,511 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-empat (H4) diterima.

**e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.33**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Komitmen Organisasi	0,059	0,396	3,286	0,002

Sumber: lampiran 33

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja menunjukkan nilai t hitung 3,286 dengan nilai signifikansi sebesar

0,002 < 0,05. Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-lima (H5) diterima.

**f. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.34**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,278	0,395	3,278	0,002

Sumber: lampiran 34

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta menunjukkan nilai t hitung 3,278 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 < 0,05. Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

Swasta di Yogyakarta, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-enam (H6) diterima.

**g. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.35**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Kualitas SDM	0,300	0,440	3,735	0,000

Sumber: lampiran 35

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Kualitas SDM terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta menunjukkan nilai t hitung 3,735 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Kualitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-tujuh (H7) diterima.

**h. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.36**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Teknologi Informasi	0,284	0,609	5,846	0,000

Sumber: lampiran 36

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta menunjukkan nilai t hitung 5,846 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedelapan (H8) diterima.

**i. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.

Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.37**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Budaya Organisasi	0,223	0,369	3,024	0,004

Sumber: lampiran 37

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta menunjukkan nilai t hitung 3,024 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dengan hasil penelitian ini menunjukan bahwa hipotesis ke-sembilan (H9) diterima.

**j. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.

Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.38**  
**Hasil Uji t**

Variabel	Std. Error	Beta	t hitung	Sig
Komitmen Organisasi	0,160	0,384	3,170	0,002

Sumber: lampiran 38

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta menunjukkan nilai t hitung 3,170 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-sepuluh (H10) diterima.

**k. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berikut ini pengujian secara parsial (uji t) pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta. Hasil uji t ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.39**  
**Hasil Uji t**

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

Sumber: lampiran 39

Hasil penelitian menggunakan regresi dengan menggunakan (uji t) pengujian secara langsung diperoleh nilai t untuk variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta menunjukkan nilai thitung 7,353 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil nilai signifikansi dibawah 0,05 tersebut menunjukkan bahwa Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ke-sebelas (H11) diterima.

## 2. Uji Sobel / Sobel Test (Untuk Pengujian Hipotesis 12,13,14,15, dan 16)

Penelitian ini terdapat variabel *intervening* atau mediasi yaitu kepuasan pelanggan, menurut Ghazali (2011) suatu variabel disebut *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan ini pengujian hipotesis *intervening* atau mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan 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:

a. Uji hipotesis 12

Hasil Analisis jalur menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,395 . Sementara dapat berpengaruh 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 (Se23) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se23 &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\ &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,096)^2 + (0,384)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,096)^2 \cdot (0,275)^2} \\ &= \sqrt{0,00445155 + 0,01115136 + 0,00069696} \\ &= \sqrt{0,01629987} \end{aligned}$$

$$=0,12766709442$$

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

$$\begin{aligned} t &= \frac{P23}{Se23} \\ &= \frac{0,26688}{0,12766709442} \\ &= 2,0904368601 \end{aligned}$$

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.

b. Uji hipotesis 13

Hasil Analisis jalur menunjukkan Kualitas SDM (X2) dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,440 Sementara dapat berpengaruh 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 regresi nya yaitu  $0,457 \cdot 0,695 = 0,317615$  . Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$P2 = 0,457 \qquad \qquad \qquad Se2 = 0,102$$

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

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

$$\begin{aligned} Se23 &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\ &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,102)^2 + (0,457)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,102)^2 \cdot (0,275)^2} \\ &= \sqrt{0,00502539 + 0,015794420 + 0,00078680} \\ &= \sqrt{0,02160639} \\ &= 0,14699112 \end{aligned}$$

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

c. Uji hipotesis 14

Hasil Analisis jalur menunjukkan Teknologi Informasi (X3) dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,609 . Sementara dapat berpengaruh 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  $0,424 \cdot 0,695 = 0,29468$  Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tidaknya, diuji menggunakan *Sobel Test* adalah sebagai berikut:

$$P2 = 0,424 \qquad \qquad \qquad Se2 = 0,111$$

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

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

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

$$=0,14310373$$

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.

d. Uji 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:

$$P2 = 0,419 \qquad \qquad \qquad Se2 = 0,072$$

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

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

$$\begin{aligned} Se23 &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\ &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,072)^2 + (0,419)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,072)^2 \cdot (0,275)^2} \\ &= \sqrt{0,00250400 + 0,00013276 + 0,00039204} \\ &= \sqrt{0,0030288} \\ &= 0,05503453 \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} t &= \frac{P23}{Se23} \\ &= \frac{0,291205}{0,05503453} \\ &= 5,29131438 \end{aligned}$$

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.

e. Uji hipotesis 16

Hasil Analisis jalur menunjukkan Komitmen Organisasi (X5) dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta(Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,384 Sementara dapat berpengaruh 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:

$$P2 = 0,396 \qquad \qquad \qquad Se2 = 0,059$$

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

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

$$\begin{aligned} Se23 &= \sqrt{P3^2 \cdot Se2^2 + P2^2 \cdot Se3^2 + Se2^2 \cdot Se3^2} \\ &= \sqrt{(0,695)^2 \cdot (0,059)^2 + (0,396)^2 \cdot (0,275)^2 + (0,059)^2 \cdot (0,275)^2} \\ &= \sqrt{0,00168141 + 0,01185921 + 0,00026325} \end{aligned}$$

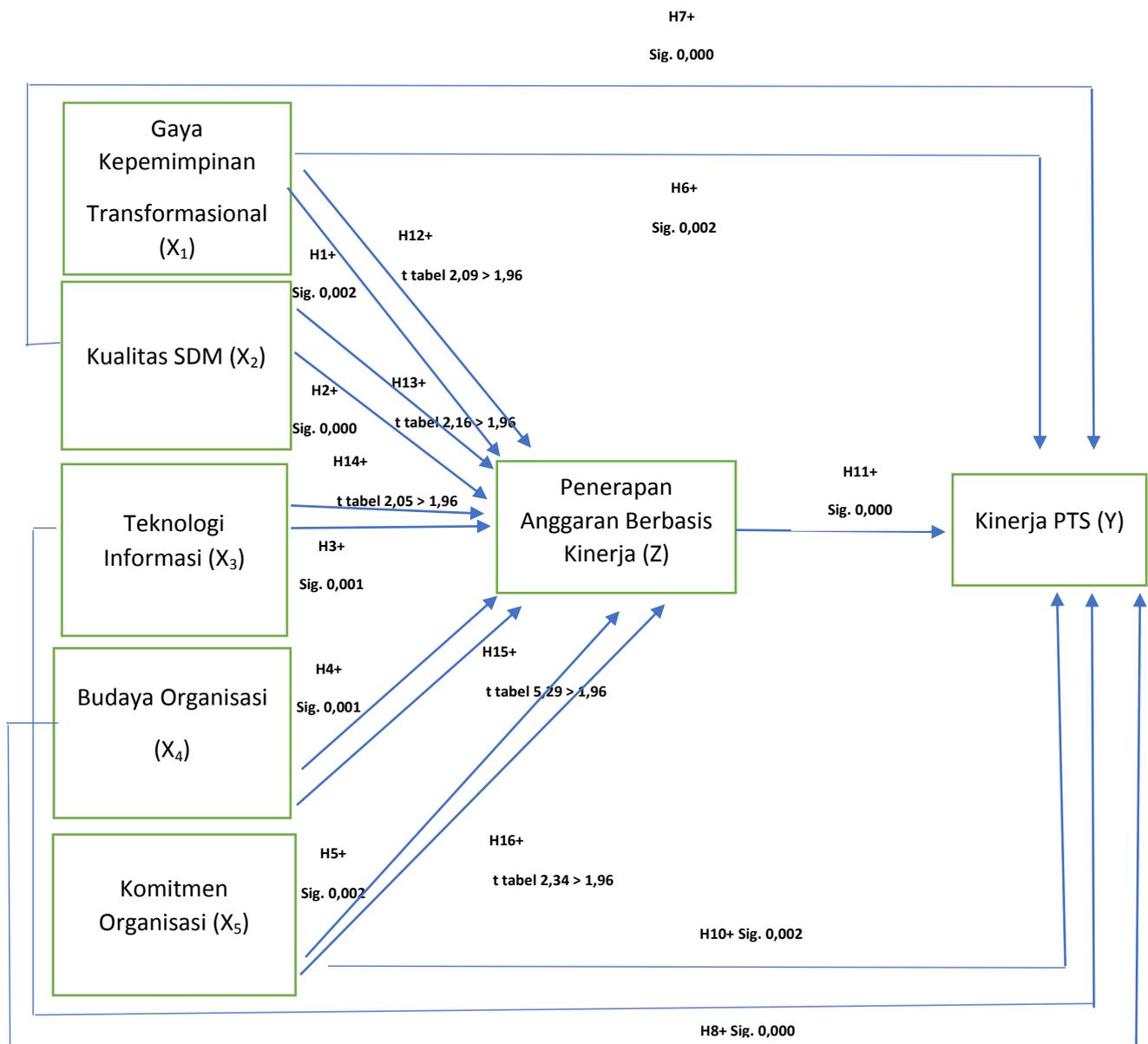
$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{0,01380387} \\
 &= 0,11748987
 \end{aligned}$$

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 ke-enambelas (H16) dapat diterima.

Ringkasan hasil penelitian dalam bentuk gambar adalah sebagai berikut :



H9+ Sig. 0,004

## **E. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian Pratama (2017) yang memiliki pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik diterapkan dalam organisasi sektor publik seperti perguruan tinggi swasta, guna memicu keberhasilan implementasi/ penerapan anggaran berbasis kinerja.

Dalam penelitian Kawedar, dkk dalam Izzatty (2011) yang menyatakan bahwa dalam penerapan anggaran yang efektif dan efisien harus memperhatikan beberapa hal , terdapat kondisi yang harus disiapkan sebagai faktor pemicu keberhasilan implementasi penggunaan anggaran berbasis kinerja yaitu kepemimpinan. Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Lahirimbawa (2017).

Irawati dan Liana (2013), Muhandi 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 .

Sedangkan Kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang sangat pasif dan cenderung tersedia hanya ketika terdapat sebuah permasalahan, yang sering sangat terlambat Robbins dan Judge (2008) dalam Lahirimbawa (2017) , sehingga kurang tepat diterapkan pada organisasi sektor publik yang dituntut oleh masyarakat untuk melakukan pelayanan secara cepat, mudah, dan terjangkau.

Penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam sebuah organisasi. Ini berarti gaya kepemimpinan transformasional yang baik

diterapkan dalam organisasi sektor publik seperti perguruan tinggi swasta guna memicu keberhasilan implementasi/ penerapan anggaran berbasis kinerja.

Dalam penelitian ini responden yang gaya kepemimpinan transformasionalnya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 73,33% dan dalam hal penerapan anggaran berbasis kinerja juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 58,33%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa terciptanya penerapan anggaran berbasis kinerja di PTS Yogyakarta tidak lepas dari peran kepemimpinan transformasional dengan memotivasi dan memberikan ide-ide serta iklim yang baik dalam organisasi.

## **2. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kualitas SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Sejalan dengan hipotesis kedua , menurut penelitian Sembiring (2009), hal ini menunjukkan bahwa sumber daya yang cukup, yaitu

upaya penyediaan sarana dan prasarana guna peningkatan kualitas implementasi anggaran 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.

Dalam hasil penelitian Izzaty (2011) , Sabtari (2015) ,Wahyulina (2015) , dan Tampubolon (2007) menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara kualitas SDM terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Dalam penelitian ini responden yang kualitas SDM-nya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 55% dan dalam hal penerapan anggaran berbasis kinerja juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 58,33%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa terciptanya penerpan anggaran berbasis kinerja di PTS Yogyakarta tidak lepas dari peran SDM seperti sarana dan prasarana yang siap digunakan.

### **3. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Teknologi Informasi terhadap Penerapan Anggaran

Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Wayan dkk (2017), Andrews (2004) dan Kong (2005) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara teknologi informasi 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).

Dalam penelitian ini responden yang Teknologi Informasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 60% dan dalam hal penerapan anggaran berbasis kinerja juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 58,33%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa terciptanya penerpan anggaran berbasis kinerja di PTS yang baik tidak lepas dari peran Teknologi Informasi.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Ayu (2017) dan Hikmah, dkk (2015) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

Budaya Organisasi sebagaimana menurut pendapat Doise dalam 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.

Dalam penelitian ini responden yang Budaya Organsasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 53,33% dan dalam hal penerapan anggaran berbasis kinerja juga cenderung dalam

katagori cukup baik sebesar 58,33%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa terciptanya penerpan anggaran berbasis kinerja di PTS Yogyakarta tidak lepas dari Budaya Organisasi.

#### **5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Ayu (2017) dan Haryadi (2015) . 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.

Dalam penelitian ini responden yang Komitmen Organsasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 56,67% dan dalam hal penerapan anggaran berbasis kinerja juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 58,33%. Peneliti juga menyimpulkan dari

hasil penelitian terlihat bahwa terciptanya penerpan anggaran berbasis kinerja di PTS Yogyakarta tidak lepas dari Komitmen Organisasi.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Pada hipotesis ini menunjukkan bahwa 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.

Dengan kinerja karyawan, dosen dan mahasiswa yang baik dalam perguruan tinggi maka suatu organisasi seperti perguruan tinggi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi. Salah satu hal yang bisa dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan, dosen, dan mahasiswa adalah dengan adanya pemimpin yang baik.

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

Gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan pada organisasi sektor publik perguruan tinggi swasta seperti persebagai 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.

Dalam penelitian ini responden yang gaya kepemimpinan transformasionalnya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 73,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran kepemimpinan transformasional dengan memotivasi dan memberikan ide-ide serta iklim yang baik untuk mencapai tujuan PTS.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara Kualitas SDM terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriliani (2017) yang menyatakan bahwa Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi organisasi, dan dengan semakin tinggi kompetensi organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan sumber daya manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual maka akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran.

Apriliani (2017) menyatakan bahwa dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta .

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Kualitas SDM mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan akreditasi suatu perguruan tinggi termasuk Perguruan Tinggi Swasta .

Dalam penelitian ini responden yang kualitas SDM-nya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 55% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori

cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran SDM seperti kualitas fisik dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja,berpikir,dan keterampilan-keterampilan maupun prestasi.

#### **8. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Perguruan Tinggi Swasta juga dipengaruhi oleh teknologi informasi . Sejalan dengan hasil penelitian ini Setiawan (2008) menyatakan dalam penelitiannya bahwa secara umum, teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja, sehingga anggota dalam organisasi harus dapat menggunakan teknologi informasi tersebut dengan baik.

Menurut Alexander (2010), Perguruan Tinggi 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.

Terkait dengan dicetuskan program Revolusi Industri 4.0 .  
Terkait ‘disruptive technology’, Sri Mulyani berharap perguruan tinggi mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi .  
Koordinator Kopertis Wilayah XII Muhammad Bugis juga mengatakan bahwa digitalisasi merupakan spirit utama dalam segala aspek pelayanan pendidikan tinggi saat ini, sehingga diharap PTS dapat berkomitmen utuh dan bersatu menciptakan perguruan tinggi yang berkualitas, berdaya saing dan inovatif demi menghadapi era digitalisasi yang terjadi saat ini. (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.

Dalam penelitian ini responden yang kualitas Teknologi Informasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 60% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%.  
Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran teknologi

informasi untuk memenuhi kebutuhan dan sebagai alat mempermudah komunikasi dan informasi untuk menunjang kinerja yang baik.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesembilan (H9) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 9 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh cukup kuat dalam meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta. Dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi (Salleh, et al., 2011).

Dalam organisasi, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pola asumsi bersama (pada tingkat terdalam), nilai-nilai dan keyakinan yang membantu individu memahami fungsi organisasi sehingga menyediakan kepada mereka norma-norma perilaku dalam organisasi (Moran, et al., 2007).

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. Jadi Dapat diartikan bahwa PTS sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan harus mempunyai budaya organisasi yang baik pula agar Perguruan Tinggi Swasta mempunyai kinerja yang baik.

Dalam penelitian ini responden yang Budaya Organisasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 53,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran budaya organisasi .

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesepuluh (H10) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 10 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang baik tidak lepas dari faktor komitmen organisasi.

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 Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

Dalam penelitian ini responden yang Komitmen Organisasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 56,67% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran komitmen organisasi .

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesebelas (H11) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta pada Perguruan Tinggi Swasta di

Yogyakarta, dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 11 diterima karena ada pengaruh hubungan antara kedua variabel tersebut.

Pada hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahputra (2010) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara penerapan anggaran berbasis kinerja pada kinerja.

Penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting* merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai. Dapat disimpulkan apabila pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik. Jika Perguruan Tinggi Swasta dapat menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan baik maka akan terciptanya kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang baik pula.

Dalam penelitian ini responden/ PTS yang menerapkan anggaran berbasis kinerja cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 58,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari anggaran berbasis kinerja.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keduabelas (H12) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai variabel intervening. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan hipotesis 12 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1983) dalam Nor (2007) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran dan menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem anggaran yang dimaksud adalah penerapan anggaran berbasis kinerja, karena kepemimpinan menjadi faktor keberhasilan pengimplementasian anggaran berbasis kinerja agar terciptanya sistem anggaran yang baik dan memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja.

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

Penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam sebuah organisasi. Ini berarti gaya kepemimpinan yang baik diterapkan dalam organisasi sektor publik guna memicu keberhasilan implementasi/penerapan anggaran berbasis kinerja gaya kepemimpinan transformasional.

Hali ini sejalan dengan penelitian Pratama (2017) yang memiliki pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja.

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

Terkait hasil penelitian ini dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa 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 Perguruan Tinggi Swasta tersebut.

Dalam penelitian ini responden yang gaya kepemimpinan transformasionalnya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 73,33 %, dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja sebesar 58,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran gaya kepemimpinan transformasional untuk memotivasi dan memberikan ide serta pengambilan keputusan terkait anggaran untuk itu dilakukan penerapan anggaran berbasis kinerja untuk mencapai kinerja PTS yang baik.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketigabelas (H13) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kualitas SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai variabel intervening. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kualitas SDM dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan hipotesis 13 diterima.

Terkait organisasi pendidikan, belakangan ini perkembangan perguruan tinggi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan. Daya saing di perguruan tinggi cukup tinggi untuk itu diperlukan kualitas SDM yang baik untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, seperti perguruan tinggi swasta yang sering dianggap lemah.

Dari hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembirin (2009) yang menyatakan bahwa sumber daya yang cukup, yaitu upaya penyediaan sarana dan prasarana peningkatan kualitas implementasi anggaran berbasis kinerja. 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. Dari pernyataan diatas dapat diartikan apabila sumber daya manusia yang baik dan berkualitas diterapkan oleh Perguruan Tinggi Swasta guna meningkatkan kualitas implementasi anggaran berbasis

kinerja maka akan menghasilkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang baik pula.

Dalam penelitian ini responden yang Kualitas SDMnya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 55 %, dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja sebesar 58,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari Kualitas SDM misal salah satunya adalah kemampuan dan ilmu pengetahuan dalam hal pengelolaan anggaran agar terciptanya anggaran berbasis kinerja yang bisa membantu kinerja PTS meningkat.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempatbelas (H14) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Teknologi Informasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai variabel intervening. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Teknologi Informasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran

Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan hipotesis 14 diterima.

Dari hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2008) yang menyatakan bahwa secara umum, teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja dalam organisasi .

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 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 tentunya berlaku juga untuk Perguruan Tinggi Swasta 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.

Dalam penelitian ini responden yang teknologi informasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 60 %, dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja sebesar 58,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran teknologi informasinya untuk membantu pengelolaan dan pelaksanaan sistem anggaran dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga terwujudnya anggaran berbasis kinerja otomatis membantu menunjang kinerja PTS.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelimabelas (H15) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai variabel intervening. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan hipotesis 15 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salleh, et al., (2011) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap sebuah kinerja. Dalam penelitian Salleh, et al., (2011) menyatakan bahwa dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi. 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 budaya organisasi yang baik diterapkan dalam Perguruan Tinggi Swasta maka pelaksanaan anggaran akan berjalan dengan baik berdasarkan anggaran berbasis kinerja, output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang baik pula.

Dalam penelitian ini responden yang Budaya Organisasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 53,33 %, dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja sebesar 58,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup

baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran budaya organisasi seperti cara berpikir dan mengatasi masalah yang disesuaikan dengan strategi yang ingin dicapai dalam penerapan anggaran berbasis kinerja untuk mencapai kinerja PTS yang baik.

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenambelas (H16) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui variabel Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja sebagai variabel intervening. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dapat berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, dan dapat disimpulkan hipotesis 16 diterima.

Dari hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Randall (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan

meningkatkan kinerja yang tinggi pula, itu artinya komitmen organisasi berpengaruh 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.

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 Perguruan Tinggi Swasta dapat melaksanakan penerapan anggaran berbasis kinerja dengan efektif dengan menerapkan komitmen organisasi yang baik sehingga berdampak pada output dan feedback maka akan menghasilkan output/outcome serta kinerja yang baik pada Perguruan Tinggi Swasta.

Dalam penelitian ini responden yang Komitmen Organisasinya cenderung dalam katagori cukup baik yaitu sebesar 56,67 %, dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja sebesar 58,33% dan dalam hal kinerja perguruan tinggi swasta juga cenderung dalam katagori cukup baik sebesar 55% dan katagori tinggi sebesar 11,67%. Peneliti juga menyimpulkan dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja di PTS yang baik Yogyakarta tidak lepas dari peran komitmen organisasi seperti rasa ikut memiliki untuk terlibat dalam suatu organisasi sehingga

berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kepentingan organisasi . Komitmen organisasi yang tinggi menyebabkan kinerja individu secara tidak langsung juga sangat membantu tercapainya keberhasilan dalam penerapan anggaran berbasis kinerja untuk mencapai kinerja PTS yang baik.