

**FAKTOR-FAKTOR POTENSIAL YANG MEMPENGARUHI KINERJA**

**PERGURUAN TINGGI**

**(Studi Empiris di Daerah Istimewa Yogyakarta)**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama: Nafisatul Ummah Oktarini

No. Mahasiswa: 16312001

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2020**

**FAKTOR-FAKTOR POTENSIAL YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PERGURUAN TINGGI  
(Studi Empiris di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan guna memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada

Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII



Oleh:

Nama: Nafisatul Ummah Oktarini  
No. Mahasiswa: 16312001

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

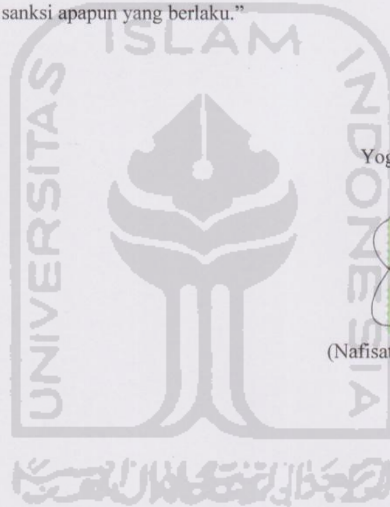
“Dengan ini saya menyatakan bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan penulis tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau disebut oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman dan sanksi apapun yang berlaku.”

Yogyakarta, 4 Mei 2020

Penulis,

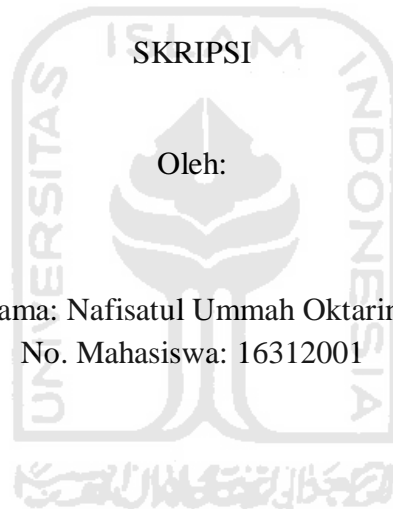


(Nafisatul Ummah Oktarini)



**HALAMAN PENGESAHAN**

**FAKTOR-FAKTOR POTENSIAL YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PERGURUAN TINGGI  
(Studi Empiris di Daerah Istimewa Yogyakarta)**



Nama: Nafisatul Ummah Oktarini  
No. Mahasiswa: 16312001

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada tanggal 28 APRIL 2020

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Johan Arifin', is written over the text 'Dosen Pembimbing,'.

(Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.)



# BERITA ACARA

## BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

FAKTOR-FAKTOR POTENSIONAL YANG MEMPENGARUHI PERGURUAN TINGGI

Disusun Oleh : **NAFISATUL UMMAH OKTARINI**

Nomor Mahasiswa : **16312001**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 16 Juni 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji : Hadri Kusuma, Prof., Dr., MBA.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN MOTTO

"Allah didn't creat us to be perfect. He only wants us to not give up hope, repent,  
and keep trying"

(Yasmin Mogahed)

“Nikmati saja proses belajar ini, yang harus dilakukan adalah tetap takdim  
(mendahulukan) terhadap ilmu dan orang-orang yang memiliki ilmu (guru).  
Janganlah caci maki kesulitan yang sedang dialami, apalagi berbisik keburukan  
guru. Biar Allah dengan caraNya datangkan kemudahan itu, Allah datangkan  
kenikmatan mencari ilmu, Allah datangkan keberkahan ilmu.”

(Ustad Syatori)

يُسْرًا أَلْتَمَسُ مَعَ فَآِنًّ

“Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”

(QS. Al Insyirah: 5)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Penulis persembahkan karya tulis ini teruntuk:

### **Ayahku dan Mamaku tercinta:**

**H. Muhammad Suyatno, S. H. dan Hj. Endang Sri Lestari, S. E.**

Terimakasih, terimakasih saya ucapkan kepada kedua orangtua saya, Ayah dan Mama, yang telah memberikan kasih sayang dan kebaikan secara tulus dan ikhlas kepada penulis yang hingga saat ini belum bisa penulis balas kebaikan tersebut satu persatu. Terimakasih, Yah, Mah, atas semua doa, dan dukungan, pemberian semangat, serta bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

**Kakakku tersayang:**

**Sholihah Assyyati Puspitasari**

Terimakasih banyak atas segala doa, dan dukungan yang diberikan Mbak Itha kepada Dik Afi selama ini. Terimakasih telah mengajarkan Dik Afi tentang apa itu arti dari kesabaran dan kepedulian, sehingga Dik Afi bisa seperti saat ini. Doa terbaik selalu dipanjatkan teruntuk Mbak Itha. Semoga kita berdua selalu memperoleh kesuksesan di dunia maupun akhirat kelak. Aamiin.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakaatuh*

*Alhamdulillahirabbil'alamin*, puji syukur kehadiran Allah *Subhanahu Wata'ala* atas rahmat dan karuniaNya yang selalu tercurah sehingga skripsian ini dapat terselesaikan. Tak lupa pula rasa syukur kehadiran Allah *Subhanahu Wata'ala* atas kesempatan yang diberikan sehingga hamba masih berkesempatan menjalani kehidupan ini.

Penulis bukanlah apa-apa tanpa adanya bantuan dan dukungan dari semua pihak. Mulai dari persiapan, fasilitas tempat, serta pelaksanaan penelitian hingga terselesaikannya skripsi ini. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Terimakasih kepada Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
2. Terimakasih kepada Dr. Mahmudi, SE., M.Si., Ak. Selaku Ketua Progran Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Terima kasih kepada Bapak Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, pikiran serta tenaganya dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Terima kasih kepada segenap Dosen Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang banyak memberikan ilmunya kepada penulis, sehingga ilmu tersebut dapat diterapkan kepada

diri penulis sendiri dan disalurkan kembali kepada orang-orang sekitar. Sehingga ilmu pengetahuan tersebut dengan kata lain sangat bermanfaat bagi penulis maupun bagi orang-orang di sekitar.

5. Terima kasih kepada seluruh Staf Bagian Pengajaran, Perpustakaan, serta karyawan Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, atas seluruh bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama menuntut ilmu di Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan lancar.
6. Terima kasih kepada kedua orang tua tercinta yang sangat penulis cintai dan sayangi, Ayah Muhammad Suyatno, S. H., serta Mama Endang Sri Lestari, S. E., yang tak kunjung henti mendoakan penulis, selalu memberikan kasih sayang, dukungan, semangat, bantuan, serta masukan-masukan positif yang membangun, sehingga hal-hal tersebut dapat menjadikan penulis seperti saat ini.
7. Terima kasih kepada simbah Putri dari Solo, yang selalu memberikan doa, serta masukan-masukan positif yang tak pernah putus kepada penulis selama ini.
8. Terima kasih kepada Alm. Simbah Kakung dan Almrh. Simbah Putri dari Jogja, yang semasa hidupnya sebelum beliau meninggal dunia, selalu memberikan doa, semangat, dan nasihat-nasihat kepada penulis, sehingga penulis dapat belajar banyak mengenai perjuangan hidup untuk dunia maupun akhirat.

9. Terima kasih kepada Mba Sholikhah Asyyati Puspitasari, Mas Midar dan Archi selaku kakak kandung, kakak ipar dan keponakan penulis yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
10. Terima kasih kepada Dhanurendra Surya Negara yang telah menemani dan memberi semangat penulis dalam proses pengerjaan skripsi dari awal hingga akhir penelitian sehingga penelitian berjalan lancar dan penuh keceriaan. Terimakasih untuk selalu memberikan doa, dukungan, dan bantuan kepada penulis selama penulis masuk kuliah semester 6 hingga penghujung semester 8.
11. Terima kasih kepada keluarga besar penulis yang berasal dari Jogja, yaitu pakde dan budhe penulis, serta sepupu penulis yang telah memeberikan doa, kasih sayang, dan dukungan kepada penulis selama ini.
12. Terima kasih kepada keluarga besar penulis yang berasal dari Solo, yaitu paklek dan bulek penulis, serta sepupu penulis yang telah memeberikan doa, kasih sayang, dan dukungan kepada penulis selama ini.
13. Terima kasih kepada Anak Manusia, yang terdiri dari Atidira Darmesti, Wardina Marshufah Fauzan Alyafi'I, Faris Azkarafi Priady, Arel Marellamasha F yang selalu berbagi canda tawa selama penulis selama penulis menuntut ilmu di Prodi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
14. Terima kasih kepada BTB, yang terdiri dari Atidira Darmesti, Wardina Marshufah Fauzan Alyafi'I atas canda tawa, dukungan, semangat, dan

selalu menginspirasi serta mendorong penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

15. Terima kasih kepada Tripyay yang terdiri dari Saras, Qintan, Dira, Wardina, Gitrafi, Fandy atas keceriaan dan menjadi teman jalan-jalan dikala penulis penat serta menyemangati penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
16. Terima kasih kepada We were nine back then, yang terdiri dari Saras, Indah, Aul, Bulan, Anin, Tyas, Lala yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis, sehingga penulis dapat bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
17. Terima kasih kepada keluarga Entrepreneur Community atas ilmu yang diberikan dan pengalaman yang berharga bagi penulis.
18. Terima kasih kepada teman-teman KKN unit 7, yang telah menjadi keluarga kedua bagi penulis, yaitu, Mas Ari, Mas Dev, Ridho, Ve, Mba Putri, Icak, yang menularkan energi positif dan keceriaan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat dan keceriaan.
19. Terima kasih kepada staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis dalam pelaksanaan pengambilan data pada penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan lancar.
20. Terima kasih kepada seluruh teman-teman seperjuangan skripsi di bawah bimbingan Bapak Johan, yaitu Putri, Wiranti, Aul, Wardina dan Adin yang

telah memberikan doa, dukungan serta keceriaan di ruang bimbingan dan semangat perjuangan kalian sangat menginspirasi penulis, sehingga penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.

21. Terima kasih kepada teman-teman Akuntansi 2016, terima kasih atas segala kebersamaan, kekompakan serta keceriaannya selama masa kuliah di Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
22. Terima kasih banyak kepada responden yang sudah bersedia dimintai pertolongan untuk meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner. Semoga dilancarkan dunia dan akhirat.
23. Terima kasih sebanyak-banyaknya kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas doa, dukungan dan bantuannya yang diberikan kepada penulis.

Semoga Allah Subhanahu Wata'ala memberikan balasan atas apa yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih mempunyai banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat diterima sebagai tambahan dan kemajuan ilmu pengetahuan. Akhir kata, penulis berharap semoga karya sederhana ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISM.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
BERITA ACARA .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
ABSTRAK .....	xx
BAB I PENDAHULUAN	
1.1    LATAR BELAKANG.....	1
1.2    RUMUSAN MASALAH .....	8
1.3    TUJUAN PENELITIAN.....	8
1.4    MANFAAT PENELITIAN .....	9
1.5    SISTEMATIKA PENULISAN.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1    LANDASAN TEORI .....	11
2.1.1    Teori Institusional.....	11
2.1.2    Teori Penetapan Tujuan ( <i>Goal Setting Theory</i> ).....	13
2.1.3    Kinerja.....	14
2.1.4    Kinerja Organisasi.....	15
2.1.5    Akuntabilitas.....	16
2.1.6    Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja.....	17
2.1.7    Faktor Organisasional.....	18

2.1.7.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.1.7.2	Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur.....	20
2.1.7.3	Kompetensi Manajerial.....	21
2.1.7.4	Motivasi Kerja Manajerial.....	22
2.1.8	Jenis Perguruan Tinggi.....	23
2.1.9	Perguruan Tinggi yang Terakreditasi.....	23
2.2	PERUMUSAN HIPOTESIS.....	24
2.2.1	Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Organisasi.....	24
2.2.2	Pengaruh Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi.....	25
2.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.....	27
2.2.4	Pengaruh Persepsi Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja Organisasi.....	28
2.2.5	Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Organisasi.....	29
2.2.6	Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial terhadap Kinerja Organisasi.....	30
2.2.7	Jenis Perguruan Tinggi.....	32
2.2.8	Perguruan Tinggi yang Terakreditasi.....	32
2.3	PENELITIAN TERDAHULU.....	34
2.4	KERANGKA KONSEPTUAL.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	POPULASI DAN PENENTUAN SAMPEL.....	38
3.2	SUMBER DATA DAN METODE PENGUMPULAN DATA.....	39
3.3	DEFINISI VARIABEL OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL.....	39
3.3.1	Variabel Dependen.....	40
3.3.1.1	Kinerja Organisasi.....	40
3.3.2	Variabel Independen.....	41
3.3.2.1	Akuntabilitas.....	41
3.3.2.2	Penggunaan dari Sistem Pengukuran Kinerja.....	43

3.3.2.3	Faktor Organisasional.....	44
3.3.2.3.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	44
3.3.2.3.2	Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur.....	45
3.3.2.3.3	Kompetensi Manajerial.....	46
3.3.2.3.4	Motivasi Manajerial.....	47
3.3.3	Variabel Kontrol.....	48
3.3.3.1	Jenis Perguruan Tinggi.....	48
3.3.3.2	Perguruan Tinggi yang Terakreditasi.....	49
3.4	METODE ANALISIS DATA .....	50
3.4.1	Statistik Deskriptif .....	51
3.4.2	Uji Kualitas Data .....	51
3.4.2.1	Uji Validitas.....	51
3.4.2.2	Uji Reliabilitas.....	52
3.4.3	Uji Asumsi Klasik .....	52
3.4.3.1	Uji Multikolinearitas .....	52
3.4.3.2	Uji Heteroskedastisitas .....	53
3.4.3.3	Uji Normalitas .....	53
3.4.4	Analisis Regresi Berganda.....	53
3.4.4.1	Uji t .....	54
3.4.4.2	Uji Koefisien Determinan .....	55

#### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Objek dan Hasil Penelitian Data.....	56
4.2	Karakteristik dan Klasifikasi Responden.....	60
4.3	Statistik Deskriptif.....	63
4.4	Uji Kualitas Data .....	65
4.4.1	Uji Validitas .....	65
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	68
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	69
4.5.1	Uji Normalitas .....	69
4.5.2	Uji Multikolinearitas.....	70

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas .....	71
4.6 Analisis Regresi Berganda .....	72
4.6.1 Uji t .....	73
4.6.3 Koefisien Determinasi .....	75
4.7 Pembahasan.....	76
4.7.1 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Organisasi .....	76
4.7.2 Pengaruh Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi .....	78
4.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi .....	80
4.7.4 Pengaruh Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur Terhadap Kinerja Organisasi .....	81
4.7.5 Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Organisasi .....	83
4.7.6 Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial Terhadap Kinerja Organisasi ..	84
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 KESIMPULAN.....	86
5.2 KETERBATASAN PENELITIAN.....	88
5.3 SARAN.....	88
5.4 IMPLIKASI.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN .....	95

## DAFTAR TABEL

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	34
3.1 Tabel Item Pertanyaan Variabel Kinerja Organisasi.....	41
3.2 Tabel Item Pertanyaan Variabel Akuntabilitas.....	42
3.3 Tabel Item Pertanyaan Variabel Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja.....	43
3.4 Tabel Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	45
3.5 Tabel Item Pertanyaan Variabel Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur.....	46
3.6 Tabel Item Pertanyaan Variabel Kompetensi Manajerial.....	47
3.7 Tabel Item Pertanyaan Variabel Motivasi Manajerial.....	48
3.8 Tabel Skala <i>Likert</i> .....	51
4.1 Tabel Hasil Pengumpulan Data.....	57
4.2 Tabel Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Nama Perguruan Tinggi.....	58
4.3 Tabel Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Jenis Perguruan Tinggi.....	59
4.4 Tabel Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Status Akreditasi Perguruan Tinggi.....	60
4.5 Tabel Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
4.6 Tabel Klasifikasi Berdasarkan Umur.....	61
4.7 Tabel Klasifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	62
4.8 Tabel Klasifikasi Berdasarkan Masa Jabatan.....	62
4.9 Tabel Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	63
4.10 Tabel Hasil Uji Validitas.....	66
4.11 Tabel Hasil Uji Reliabilitas.....	68
4.12 Tabel Uji Normalitas.....	69
4.13 Tabel Uji Multikolinearitas.....	70

4.14 Tabel Uji Heterokedastisitas.....	71
4.15 Tabel Uji Regresi Berganda.....	73
4.16 Tabel Uji T-Statistik.....	74
4.17 Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	76



## DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Penelitian.....	37
------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Surat Ijin Penelitian
Lampiran 2	: Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	: Tabulasi Data
Lampiran 4	: Hasil Uji Statistik Deskriptif
Lampiran 5	: Hasil Uji Kualitas Data
Lampiran 6	: Hasil Uji Asumsi Klasik
Lampiran 7	: Hasil Uji Analisis Regresi Berganda





## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja dan faktor organisasi terhadap kinerja organisasi, khususnya organisasi pendidikan yang berbentuk perguruan tinggi negeri, swasta maupun kedinasan. Lingkup studi ini melingkupi perguruan tinggi negeri, swasta, maupun kedinasan menjadi objek pada penelitian ini. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data, dan diperoleh 105 orang sebagai responden dengan *respon rate* 80,75%. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Menggunakan bantuan software SPSS sebagai alat bantu dalam menganalisis data. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial, motivasi kinerja manajerial berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi di perguruan tinggi.

**Kata kunci:** Akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial, motivasi kinerja manajerial, kinerja organisasi, teori institusional.

## ABSTRACT

*This research paper aims to examine the effect of accountability, use of performance measurement system, and organizational factor on organizational performance, particularly educational organizations in the forms of state, private and tertiary institutions. The scope of this study is state, private and tertiary institutions. Using a questionnaire to collect the data and was obtained, 105 respondents. The method to collect a sample using purposive sampling and analyze it through SPSS. The result from regression test shows that there is an effect of accountability the use of performance measurement systems, transformational leadership styles, perceived goals are clear and measurable, managerial competence, managerial performance motivation on the improvement of university's performance.*

**Keywords:** *Accountability, the use of performance measurement systems, transformational leadership styles, perceived clear and measurable goals, managerial competence, managerial performance motivation, organizational performance, institutional theory.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. LATAR BELAKANG**

Di Indonesia salah satu proses reformasi dari sektor publik yaitu dengan melakukan pengelolaan yang mengarah pada konsep *New Public Management* (NPM). *New Public Management* (NPM) merupakan teori baru manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik (Sari, 2016).

Reformasi tersebut menjadi salah satu perubahan dari tatanan kehidupan kelembagaan. Dalam konsep pengelolaan *New Public Management* hal yang perlu diperhatikan yaitu semua tuntutan dari pemangku kepentingan tentang penyelenggaraan *good governance* pada organisasi sektor publik. Pengertian dari organisasi sektor publik itu sendiri adalah suatu entitas yang memiliki aktivitas yang berhubungan dengan usaha yang digunakan untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan bertujuan untuk menyediakan atau memproduksi barang-barang publik untuk kesejahteraan masyarakat yang mengonsumsinya.

Penetapan tata kelola pada organisasi sektor publik yang baik diharapkan akan membawa dampak yang positif bagi perkembangan dari organisasi. Penetapan tata kelola yang baik tersebut tidak hanya berlaku pada organisasi sektor pemerintahan saja, tetapi juga berlaku untuk organisasi non-pemerintahan, salah satunya yaitu pada perguruan tinggi.

Peraturan terkait akuntabilitas pada perguruan tinggi tercantum dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 dan dijadikan sebagai salah satu kekuatan atau tekanan eksternal dari pemerintah.

Teori institusional secara umum menjelaskan mengenai variabilitas tindakan-tindakan individu maupun organisasi yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar organisasi dengan mengasumsikan perilaku kepatuhan sebagai respon tunggal atas tekanan-tekanan tersebut untuk memelihara hubungan yang stabil dengan lingkungan eksternalnya. Sebagaimana yang telah dijabarkan diatas teori institusional merupakan pertimbangan mengenai kekuatan (tekanan) eksternal sangat relevan ketika membahasnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Di Indonesia, pengelolaan perguruan tinggi dikelola oleh pihak pemerintah (Perguruan Tinggi Negeri) dan juga dikelola pula oleh pihak swasta (Perguruan Tinggi Swasta). Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), sedikitnya ada 107 nama Perguruan Tinggi yang berada di wilayah Yogyakarta. Terkait dengan hal tersebut, isu akuntabilitas dalam pengelolaan perguruan tinggi menjadi sangat penting karena sampai dengan tahun 2020, jumlah mahasiswa perguruan tinggi kurang lebih mencapai 570.000 mahasiswa.

Penerapan *good governance* di beberapa perguruan tinggi di DIY berpegang pada beberapa prinsip salah satunya akuntabilitas, yakni semua keputusan dan kegiatan yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada *stakeholder* yang bersangkutan. Tetapi, masih ada perdebatan mengenai konflik tekanan akuntabilitas dari berbagai *stakeholder*. Tekanan tersebut

disebabkan oleh perbedaan tipe akuntabilitas, yaitu akuntabilitas berdasarkan sumber, misalnya akuntabilitas politik, legal, dan teknik. Kemudian berdasarkan konten, misalnya akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja.

Menurut penelitian Hwang, Kwangseon et al. (2013) ketika akuntabilitas itu dikelola dengan baik, maka akuntabilitas itu secara langsung dan tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik karena manajemen memandang akuntabilitas sebagai strategi dalam mencapai pelayanan publik yang baik. Oleh karena itu, masih sangat relevan untuk menguji kembali secara empiris hubungan antara akuntabilitas dan kinerja organisasi, khususnya pada bidang pendidikan di perguruan tinggi, dengan memperhatikan faktor-faktor lainnya yang juga dapat memotivasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, seperti faktor organisasi dan faktor teknis yang diterapkan dalam organisasi.

Penelitian ini merupakan pengembangan riset yang dilakukan Sari (2016) mengenai pengaruh akuntabilitas, faktor organisasional, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi, khususnya pada perguruan tinggi swasta khatolik. Manajer tingkat atas dan menengah seperti wakil rektor, kepala bagian/biro, dan para dekan merupakan objek dari penelitian ini karena para manajer tingkat atas dan menengah memiliki pengetahuan komprehensif mengenai praktik di lingkungan organisasi (Pondeville et al. 2013). Penelitian tersebut memberikan bukti bahwa akuntabilitas, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan kompetensi manajerial, motivasi kerja manajerial dan penggunaan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengembangan penelitian ini dilakukan

dengan memperhatikan faktor organisasi lainnya, terutama pada perguruan tinggi yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta baik negeri, kedinasan, maupun swasta. Hal ini mengingat bahwa dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012, dijelaskan bahwa suatu perguruan tinggi harus melaksanakan akuntabilitas dan salah satu bentuk akuntabilitas suatu perguruan tinggi adalah dengan akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) baik negeri, kedinasan maupun swasta.

Akuntabilitas merupakan kemampuan dari suatu organisasi sektor publik untuk memberikan arahan atas perlakuan yang dilakukan terutama pihak didalam sistem politik yang telah diberi wewenang untuk menjalankan penilaian serta evaluasi terhadap publik (Wardiana dan Hermanto, 2019). Akuntabilitas diharapkan dapat memperbaiki kualitas beserta kinerja dari organisasi agar dapat berorientasi pada kepemilikan publik. Konsep dari akuntabilitas didasarkan pada individu atau kelompok jabatan dalam setiap klasifikasi jabatan bertanggung jawab pada kegiatan yang dilakukannya. Menurut penelitian Hwang et al. (2013) ia menyampaikan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, ketika keharusan akuntabilitas dikelola dengan baik, maka akuntabilitas secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik dikarenakan manajemen memandang akuntabilitas sebagai prosedur dalam pencapaian pelayanan publik yang baik.

Sistem pengukuran kinerja digunakan sebagai salah satu bagian dari pengendalian kinerja organisasi untuk mengevaluasi perencanaan masa depan. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodic

terhadap ke efektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Pramudito, 2013). Menurut Ahyaruddin dan Akbar (2016) informasi kinerja yang komprehensif dari suatu sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan. Melalui penggunaan sistem pengukuran kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan sudah tercapai atau tidak, sehingga manajer dapat melakukan analisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi dengan segera.

Gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial serta motivasi kerja manajerial yaitu faktor organisasi. Agar tercipta kinerja organisasi yang baik, maka gaya kepemimpinan yang ada di perguruan tinggi harus memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja organisasi, dimana pimpinan merupakan sebuah indikator penting untuk pembangunan dalam sebuah organisasi. Hubungan antara manajer tingkat atas dengan menengah akan lebih memiliki hubungan yang serius dimana diharapkan terciptanya kondisi yang mempermudah terjalannya komunikasi sehingga kontrol social serta persetujuan ataupun penolakan yang disertai alasan yang logis. Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan semangat pegawainya dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut penelitian Hartajunika et al. (2015) ia menyatakan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan terukur merupakan elemen penting dalam menetapkan sasaran yang jelas dalam menjaga kesinambungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pencapaian kinerja. Selain itu, tujuan

yang jelas dan terukur dari suatu organisasi juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri. Semakin jelas dan terukur penjabaran tujuan organisasional, maka dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai akan sangat memperhatikan aspek-aspek yang terkandung dalam tujuan organisasi tersebut. Apabila pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja organisasi yang sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan dari awal tanpa adanya penyimpangan tujuan dan fungsi organisasi.

Manajer tingkat atas dan menengah dalam melakukan pekerjaannya akan memerlukan kompetensi kerja untuk mendukung kinerjanya. Kompetensi merupakan keahlian, pengetahuan serta tingkah laku yang wajib dimiliki serta dikuasai oleh setiap manajer dalam melaksanakan keprofesiannya. Seiring dengan berjalannya waktu, peran serta tanggung jawab dari manajer tingkat atas maupun menengah dimasa yang akan datang akan semakin canggih, sehingga menuntut para manajer untuk lebih senantiasa melakukan peningkatan penguasaan kompetensi (Kusuma, 2017).

Para karyawan memerlukan suatu dorongan serta motivasi untuk meningkatkan pekerjaannya. Motivasi adalah suatu proses yang memiliki digunakan setiap individu guna menimbulkan sikap antusiasme dalam melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi itu sangat bernilai dikarenakan motivasi merupakan hal yang menyebabkan dan juga mendukung tingkah laku dari manusia agar mampu bekerja dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal. Peran motivasi kerja manajerial sangat penting dikarenakan motivasi itu sendiri sangat

berhubungan dengan kinerja organisasi, jika motivasi tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan juga akan tinggi, begitu sebaliknya (Kurniawan, 2017).

Teori institusional berasal dari teori sosiologi yang menjelaskan mengenai kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi yang di dalamnya merupakan sekumpulan individu. Dalam teori institusional, suatu organisasi akan mempertahankan eksistensinya terhadap tekanan dari luar dengan melakukan penyesuaian diri. Ketika organisasi berusaha untuk bertahan hidup, organisasi tersebut harus dapat meyakinkan publik dan masyarakat bahwa organisasi adalah entitas yang sah dan layak untuk didukung. Keharusan suatu perguruan tinggi melakukan akuntabilitas yang tertuang dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 pasal 78 merupakan kekuatan koersif, yakni tekanan eksternal yang berasal dari pemerintah berupa peraturan untuk melakukan pertanggungjawaban terhadap pihak eksternal atas pengelolaan perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan teori institusional, dapat diduga bahwa suatu perguruan tinggi melakukan suatu pertanggungjawaban karena dipengaruhi oleh tekanan eksternal yang kuat.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti akan melakukan penelitian tentang kinerja organisasi sektor publik pada perguruan tinggi negeri maupun swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti menggunakan variabel penggunaan sistem pengukuran kinerja dan akuntabilitas perguruan tinggi sebagai pengujian teori *coercive isomorphism*. Variabel Faktor Organisasional meliputi gaya kepemimpinan, kompetensi manajerial, persepsian tujuan dan terukur serta motivasi kerja manajerial sebagai pengujian teori *normative isomorphism*. Peneliti



mengambil judul **“Faktor-Faktor Potensial yang Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi (Studi Empiris di Daerah Istimewa Yogyakarta)”**

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi di DIY?
2. Apakah Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi di DIY?
3. Apakah Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan Tinggi di DIY?
4. Apakah Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan Tinggi di DIY?
5. Apakah Kompetensi Manajerial berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi di DIY?
6. Apakah Motivasi Kerja Manajerial berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi di DIY?

## **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Akuntabilitas terhadap kinerja organisasi pada Perguruan tinggi di DIY.

2. Untuk mengetahui pengaruh Penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi pada Perguruan tinggi di DIY.
3. Untuk mengetahui pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada Perguruan tinggi di DIY.
4. Untuk mengetahui pengaruh Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi di DIY.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi manajerial terhadap kinerja organisasi pada Perguruan tinggi di DIY.
6. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja Manajerial terhadap kinerja organisasi pada Perguruan tinggi di DIY.

#### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut:

##### **1. Manfaat Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dibidang sektor publik dan menambah wawasan tentang kinerja organisasi sektor publik di perguruan tinggi dan ini dapat dijadikan salah satu referensi dan literatur bagi peneliti selanjutnya.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perguruan tinggi mengenai kinerja organisasi sektor publik dan penerapannya, serta pengaruh terhadap kinerja organisasional untuk kedepannya, sehingga diharapkan akan tercipta *good university governance*.

## **1.5 SISTEMATIKA PENULISAN**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, hipotesis penelitian, dan kerangka pemikiran.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan populasi dan sampel, sumber data dan metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, hipotesis operasional, dan metode analisa data.

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang hasil data dan berbagai hasil uji, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji F dan uji t. Bab ini juga akan membahas hasil uji tersebut bersamaa dengan temuan yang ada.

### **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran dan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 LANDASAN TEORI

##### 2.1.1 Teori Institusional

Teori institusional adalah teori yang menjelaskan terkait struktur organisasi. Teori ini menggambarkan suatu struktur dimana suatu organisasi mengadopsi sesuatu yang sesuai dengan kode etika dan budaya yang mengarah pada legitimasi dan dukungan dari organisasi eksternal. Dalam teori institusional, suatu organisasi akan mempertahankan eksistensinya terhadap tekanan dari luar dengan melakukan penyesuaian diri.

Cara dan karakter dalam teori institusional disebut dengan *isomorphism* yang bersifat: (1) *coercive*, yaitu tekanan dari organisasi lain yang mempunyai dampak pengaruh yang kuat sehingga organisasi yang merespon mempunyai dampak keuntungan yang besar. (2) *mimetic*, yaitu perubahan yang terjadi ketika organisasi melakukan pengimitasian dari praktik-praktik yang dilakukan oleh organisasi lain yang dinilai lebih berhasil. (3) *normative*, yaitu perubahan yang terjadi saat organisasi memutuskan untuk menggunakan standar organisasi, profesi dan melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan internal organisasi (Yendrawati, 2013).

Teori institusional juga menjelaskan bahwa organisasi yang mengutamakan legitimasi (seberapa jauh masyarakat mau menerima dan mengakui kewenangan

dan keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin) untuk menyeraikan diri dari harapan eksternal atau harapan social dimana organisasi itu berada. Oleh karena itu, teori ini sangat relevan dengan menjelaskan penggunaan sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu konsep. *New Public Management* yang diharapkan dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan organisasi sektor publik.

Keharusan suatu perguruan tinggi melakukan akuntabilitas yang tertuang dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 tahun 2012 pada pasal 78 termasuk ke dalam kekuatan koersif, yakni tekanan eksternal yang berasal dari pemerintah berupa peraturan untuk melakukan pertanggungjawaban terhadap pihak eksternal atas pengelolaan perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan teori institusional, dapat diduga hal ini terjadi karena suatu perguruan tinggi melakukan pertanggung jawaban dipengaruhi oleh tekanan eksternal yang kuat.

Upaya pemerintah Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan memberlakukan Undang-Undang Pendidikan Nomor 12 Tahun 2012 yang berisi perguruan tinggi harus melaksanakan akuntabilitas. Undang-Undang tersebut menjadi dorongan untuk para pengelola perguruan tinggi untuk mempersiapkan akreditasi pada program studinya. Dalam teori institusional terdapat *coercive isomorphism* yaitu tekanan eksternal yang bersumber dari regulasi sehingga menyebabkan adanya pengaruh terhadap proses akuntabilitas perguruan tinggi.

Berbeda dengan *normative isomorphism* yang merupakan bagian dari teori institusional yang mengarah pada penjelasan bahwa organisasi pada dasarnya

memandang suatu akuntabilitas pada perguruan tinggi sebagai suatu kebutuhan tanggung jawab dalam mengembangkan perguruan tinggi tempat mereka bekerja. Hal tersebut terkait dengan pihak ketiga (konsultan, akademisi, dan professional).

### **2.1.2 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Menurut Lunenburg (2011) *Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2011). Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai.

*Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu.

Jika seseorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan ketrampilan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

### **2.1.3 Kinerja**

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi untuk melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja dapat diartikan juga sebagai suatu prestasi yang dicapai untuk melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Peningkatan kinerja perguruan tinggi tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja.

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Ukuran kinerja dapat dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai, kepuasan komunitas, kinerja pelayanan, dan untuk perbandingan antar instansi serta dapat membantu penyusun program dan staffnya untuk bekerja lebih efektif. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa,

kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa ekonomi (input), efisiensi (perbandingan output dengan input), dan efektivitas (perbandingan outcome dengan output) merupakan elemen penting sistem pengukuran kinerja.

#### **2.1.4 Kinerja Organisasi**

Menurut Robertson (2002) dalam Mahmudi (2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Sehingga pengertian dari pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu metode atau alat yang digunakan untuk menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana strategis sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Prasetyo, 2014). Dalam



Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 pengertian pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan serta dilaporkan dalam akuntabilitas kinerja.

Menurut Sadjiarto (2010) manfaat pengukuran kinerja sektor publik, yaitu: (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi publik yaitu: kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi.

### **2.1.5 Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik adalah pemberian informasi kepada publik dan konsistuen lainnya yang menjadi pemangku kepentingan (*stakeholder*) (Mahmudi, 2010). Akuntabilitas publik juga terkait dengan kewajiban untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan mengenai apa yang telah, sedang dan direncanakan akan dilaksanakan organisasi publik.

Peran pemerintah dalam menyusun akuntabilitasnya harus transparan dan dapat menyediakan informasi tentang pengelolaan program-program pembangunan. Tingkat keberhasilannya secara luas yang mudah diakses, diketahui, dan dievaluasi oleh pihak-pihak yang berkepentingan, seperti

masyarakat luas, hal tersebut untuk perbaikan program dan strategi pemerintah kearah yang lebih baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi.

Berdasarkan sejumlah definisi akuntabilitas tersebut, maka definisi akuntabilitas adalah pengendalian terhadap organisasi publik pada level organisasional yang dimaksudkan untuk menjadi landasan dalam memberikan penjelasan kepada berbagai pihak yang berkepentingan untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik tersebut.

#### **2.1.6 Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja adalah satu elemen kunci dalam praktik implementasi *New Public Management*. Speklé dan Verbeeten (2014) mengklasifikasikan penggunaan kinerja sistem pengukuran menjadi tiga:

1. Penggunaan operasional yang terkait dengan operasional proses perencanaan dan pemantauan;
2. Insentif penggunaan yang terkait dengan penetapan target, pemberian insentif, dan penghargaan; dan;
3. Penggunaan eksplorasi yang terkait dengan prioritas, manajemen strategi dan pembelajaran, dan kebijakan pengembangan.

Speklé dan Verbeeten (2014) mengungkapkan bahwa konteks penggunaan operasionalnya, kinerja sistem pengukuran dimaksudkan untuk mengukur output dan hasil organisasi. Penggunaan operasional melibatkan perencanaan operasional (termasuk penggunaan metrik kinerja untuk persiapan kinerja), alokasi anggaran, pemantauan proses, dan penyediaan informasi. Beberapa penelitian menunjukkan peran ini biasanya digunakan dalam suatu organisasi sebagai persyaratan dasar.

Sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian organisasi atas tujuan dan misi organisasi. Selain itu, tujuan pengukuran kinerja adalah meningkatkan pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas. Dalam konteks institusi dibidang pendidikan, pengukuran kinerja harus dilakukan dan dievaluasi guna melihat kemajuan yang dihasilkan dalam pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa. Penetapan visi dan misi institusi pendidikan dalam melaksanakan jasa pendidikan untuk memenuhi harapan dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi merupakan arah yang perlu dijabarkan ke dalam kegiatan yang berorientasi kepada kebutuhan peserta didik.

### **2.1.7 Faktor Organisasional**

Faktor organisasional adalah keahlian dasar seorang pegawai yang mempengaruhi suatu proses kegiatan pada perusahaan, juga mempengaruhi komitmen organisasional pegawai itu sendiri (Sari, 2016). Ketika keahlian seseorang melewati standar yang diinginkan atau yang ditentukan perusahaan, bahkan melebihi standar. apalagi memiliki keunikan dari pegawai yang lain dengan sendirinya pegawai tersebut memperoleh komitmen organisasional yang begitu tinggi. Menurut Sherlywati (2015) hal – hal yang mempengaruhi faktor

peningkatan kinerja organisasional pada komitmen organisasi meliputi, *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab guna meningkatkan kinerja organisasi.

Agar pengembangan sistem pengukuran kinerja dapat berhasil dan berkualitas maka perlu dicari akar permasalahannya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasional sektor publik yaitu faktor organisasional. Faktor organisasional meliputi gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial dan motivasi manajerial yang berkaitan dengan kinerja organisasi sektor publik.

#### **2.1.7.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi merupakan tiga hal yang berbeda, tetapi saling berpengaruh dalam konteks kinerja organisasi dan interaksi antar manusia dalam suatu organisasi. Kepemimpinan seorang dalam suatu organisasi secara tidak langsung merupakan faktor manusiawi yang memberi motivasi agar tercapainya tujuan organisasi. Tanpa adanya pimpinan, sebuah organisasi hanya merupakan sekelompok individu tanpa arahan dan tujuan. Sehingga hadirnya seorang pemimpin memungkinkan individu dalam suatu organisasi menjadi termotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Jika tidak terarah, maka akan mempengaruhi produktivitas pada organisasi akan menurun. Karakter atau gaya seorang pemimpin transformasional harus mampu memotivasi bawahannya karena seorang bawahan tidak hanya meniru apa yang

dilakukan atasannya, melainkan juga dengan semangat dan dorongan dari atasan yang memacu semangat kerja lebih tinggi.

Menurut Robbins (2010) ia menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Robbins (2010) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Dari definisi di atas di simpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

#### **2.1.7.2 Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur**

Persepsian tujuan yang jelas dan terukur digunakan dalam pengukuran kinerja yang digunakan untuk untuk mengetahui / mengukur pencapaian organisasi atas tujuan dan misi organisasi/program. Persepsian tujuan yang jelas dan terukur

dapat meningkatkan kinerja, dibanding dengan tujuan yang sulit dan tidak terukur. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pemahaman terhadap sasaran terbukti dapat meningkatkan kinerja, baik secara kuantitas maupun kualitas.

### **2.1.7.3 Kompetensi Manajerial**

Menurut Wirda dan Azra (2015) kompetensi adalah salah satu kriteria dalam menilai kinerja karyawan. Artinya, ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Hal ini terjadi dikarenakan apa yang dilakukan dalam pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, ketika karyawan berperilaku baik sebagaimana kompetensinya, maka akan memberikan hasil kinerja yang baik pula.

Konsep kompetensi manajerial sangat berperan penting dalam mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Karena itu kesuksesan kerja suatu organisasi menjadi penting dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.

Pentingnya kompetensi dapat dipahami sebagai suatu faktor yang membedakan seseorang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan potensi yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang.

Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh

pekerjaan dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan (Wirda dan Azra, 2015). Atau kompetensi didefinisikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu menunjukkan wilayah kerja di mana orang dapat menjadi kompeten atau unggul. Kompetensi merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul.

Kompetensi pada dasarnya adalah suatu kemampuan atau keunggulan individu yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau mencapai suatu standar kerja. Setelah memahami pengertian konsep dasar kompetensi, maka pengertian kompetensi manajerial merupakan sebuah pengertian tentang kemampuan atau keunggulan yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan pekerjaannya untuk peningkatan kinerja organisasi sektor publik.

#### **2.1.7.4 Motivasi Kerja Manajerial**

Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu memotivasi Sumber Daya Manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong prestasi kerja (Hartajunika et al., 2015).

Motivasi dalam penelitian ini tidak terlepas dari konteks manusia pada organisasionalnya, maksudnya adalah motivasi tersebut yang akan mempengaruhi manusia organisasional dalam melakukan pekerjaan. Motivasi dalam suatu pekerjaan sangatlah penting karena motivasi merupakan hal yang mendorong suatu

individu dalam berperilaku agar individu tersebut mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perwujudan atas kinerja yang maksimal dikarenakan adanya suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja. Mengacu pada praktik birokrasi yang mendominasi kerja organisasi serta nilai-nilai demokrasi *humanistic* semakin menegaskan bahwa motivasi manusia dalam organisasi sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi (Hartajunika et al., 2015).

### **2.1.8 Jenis Perguruan Tinggi**

Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang diselenggarakan jenjang pendidikan tinggi di mana peserta didiknya disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidiknya disebut dosen. Perguruan tinggi terdiri dari dua jenis, yaitu perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta (Kusuma, 2017). Penjelasan tersebut searah dengan keterangan dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Diknas bab VI bagian keempat tentang pendidikan tinggi pada pasal 19 nomor 1 dijelaskan “pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.”

### **2.1.9 Perguruan Tinggi yang Terakreditasi**

Akreditasi merupakan kegiatan penilaian sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 (Sugiyono, 2016)



Tujuan dari Akreditasi adalah untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Selain itu tujuan dari akreditasi adalah menjamin mutu program studi dan perguruan tinggi secara eksternal baik dibidang akademik maupun non akademik untuk melindungi kepentingan mahasiswa dan masyarakat (Sugiyono, 2016).

## **2.2 PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **2.2.1 Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Organisasi**

Akuntabilitas adalah suatu prinsip penciptaan tata kelola yang menyediakan legitimasi atau pengakuan kewenangan untuk otoritas publik dan organisasi publik. Otoritas publik tidak dapat menjadi jaminan untuk kepercayaan publik, sehingga akuntabilitas publik digunakan untuk menjamin kepercayaan publik kepada pemerintah dengan mengisi kesenjangan pemahaman antara masyarakat dan pemerintah (Sari, 2016).

Akuntabilitas diharapkan dapat memperbaiki kualitas dari kinerja organisasi agar dapat berorientasi pada kepentingan publik. Konsep ini didasarkan pada individu atau kelompok jabatan dalam setiap klasifikasi tanggung jawab pada kegiatan yang dilakukannya. Ketika akuntabilitas dikelola dengan baik, maka secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik. Hal ini bisa terjadi dikarenakan manajemen memandang akuntabilitas sebagai prosedur dalam pencapaian pelayanan publik yang baik.

Tuntutan berbagai pemangku kepentingan atas pertanggung jawaban pengelolaan suatu dana organisasi menjadi perhatian khusus dan dengan adanya

keharusan akuntabilitas, diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik. Berbagai proses perkembangan dan perubahan suatu organisasi, diasumsikan ketika akuntabilitas suatu organisasi tersebut dikatakan baik, sehingga akan berpengaruh pada transparasinya dan secara tidak langsung akan memperbaiki kinerja organisasi tersebut.

Penelitian yang terkait antara akuntabilitas dengan kinerja organisasi pada perguruan tinggi telah banyak dilakukan, karena akuntabilitas dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik. Adapun beberapa penelitian yang menggunakan variabel ini adalah Hwang et al., (2013) dan Witaliza (2012). Hasil yang ia dapatkan menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara akuntabilitas dengan kinerja organisasi pada perguruan tinggi.

Maka, berdasarkan hal tersebut hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **2.2.2 Pengaruh Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi**

Selain akuntabilitas, elemen kunci lainnya dalam penerapan *New Public Management* adalah sistem pengukuran kinerja. Menurut Speklé dan Verbeeten (2014) sistem pengukuran kinerja adalah sistem yang digunakan sesuai dengan karakteristik organisasi. Pengelompokan penggunaan sistem pengukuran kinerja dibagi menjadi 3, yaitu penggunaan sistem pengukuran kinerja yang digunakan untuk operasional, insentif dan eksploratoris.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional dimaksudkan dalam rangka mengukur *output* dan *outcome* dari organisasi. Dalam rangka operasional, penggunaan sistem pengukuran kinerja menjadi acuan dalam menyusun rencana operasional organisasi, menyusun lokasi anggaran, pemantauan, serta penyediaan informasi sehingga pada akhirnya dapat membantu para manajer dalam mengambil keputusan.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang kedua yaitu penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif. Tujuan dari insentif merupakan salah satu usaha organisasi untuk menyamakan tujuan, yakni tujuan individu dengan tujuan organisasi. Adanya sistem pemberian insentif ini diharapkan dapat memotivasi individu untuk bekerja dengan lebih baik karena setiap pekerjaan yang mereka lakukan akan mendapatkan umpan balik atas usahanya.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang ke tiga adalah untuk tujuan eksplorasi. Tujuan dari eksplorasi secara bertahap mengarah pada kerangka acuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan serta menjelaskan bagaimana kinerja tersebut dapat tercapai.

Penelitian Pramudito (2013) dan Winarsih (2015) memberikan hasil bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh signifikan positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa informasi kinerja yang diberikan para manajer menjadi lebih akurat sehingga menghasilkan sebuah keputusan yang lebih baik dan rangkaian tindakannya lebih efektif dan efisien. Berdasarkan penjelasan diatas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, insentif, dan eksploratif berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi**

Perkembangan dan perubahan dari suatu organisasi tidak terlepas dari bagaimana pimpinan mengarahkan seluruh anggota organisasinya.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi tersebut, diharapkan hubungan yang baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga memunculkan kepercayaan antar anggota organisasi (Wijayanto, 2013).

Menurut Sari (2016) gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga karakter yang ada dalam seorang pemimpin yang transformasional mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai dan pada akhirnya bawahan senang dalam menerima tugas, tidak menganggap tugas tersebut sebagai beban, dan tujuan organisasi dapat dengan mudah tercapai. Hal ini disebabkan pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan yang penuh dengan tekanan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto (2013) dan Wardiana dan Hermanto (2019) menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan dan dapat meningkatkan kinerja

organisasi. Artinya, jika penggunaan sistem pengukuran kinerja dijalankan dengan baik maka kinerja organisasi akan meningkat. Maka dari itu, berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Persepsi Tujuan yang Jelas dan Terukur terhadap Kinerja Organisasi**

*Goal setting theory* adalah teori yang menjelaskan mengenai tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. *Goal setting theory* menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik. Tujuan yang jelas dan terukur dari suatu organisasi juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri. Semakin jelas dan terukur penjabaran tujuan organisasi tersebut, maka dalam pelaksanaan pekerjaannya, seorang pegawai akan sangat memperhatikan aspek-aspek yang terkandung dalam tujuan organisasi tersebut. Apabila pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang telah dirancang dari awal tanpa adanya penyimpangan tujuan dan fungsi organisasi (Hartajunika et al., 2015).

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016) menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang baik adalah penetapan tujuan yang sesuai dan konsisten dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah. Dengan terlibatnya manajer tingkat atas dan menengah, maka penetapan tujuan yang jelas dapat dijalankan dengan

baik dalam organisasi, sehingga kinerja akan dapat dengan mudah dicapai. Salah satu atribut terpenting dalam penggunaan sistem kinerja adalah adanya tujuan yang jelas dan dapat diukur.

Penelitian yang menggunakan variabel persepsian tujuan yang jelas dan terukur telah banyak dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Pridarsanti et al., (2013), Sudarmi (2017) dan Ibrahim (2012) yang menunjukkan hasil bahwa persepsian tujuan yang jelas dan terukur akan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Maka atas hal tersebut, hipotesis ke empat penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Persepsian tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.2.5 Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Organisasi**

Kompetensi sering digunakan sebagai salah satu kriteria dalam menilai kinerja karyawan, yang berarti bahwa ketika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula karena apa yang dilakukan dalam pekerjaannya sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, asumsi lainnya adalah ketika seorang karyawan berperilaku baik sesuai dengan kompetensinya, maka akan memberikan hasil kinerja yang baik pula. Dengan demikian, karyawan lainnya yang juga berperilaku sama diasumsikan akan berkerja dengan baik juga, sehingga ketika kinerja dari sekelompok individu itu baik, maka secara langsung kinerja dari organisasi juga akan baik.

Kompetensi adalah suatu karakteristik yang ada dalam diri individu yang berhubungan dengan kriteria acuan yang efektif atau *superior performance* dalam situasi kerja (Wirda & Azra, 2015). Kompetensi dapat diilustrasikan seperti gunung es, pada bagian permukaannya dapat diidentifikasi, sedangkan bagian bawahnya tidak dapat terlihat. *Skill dan knowledge* adalah kompetensi bagian luar (permukaan), sedangkan *motivation, trait, self image* serta *social role* merupakan kompetensi yang tidak terlihat secara kasat mata, tetapi sangat menentukan keberhasilan seseorang.

Hubungan antara kompetensi manajerial dan kinerja organisasi yaitu jika manajer memiliki kompetensi dan dapat mengaplikasikannya dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja yang superior dibandingkan dengan yang tidak memiliki kompetensi. Manajer yang mampu menunjukkan *performance* terbaiknya akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian dari Mwesigwa dan Nasiima (2014) dan Laguna (2012) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja organisasi. Kompetensi ini penting bagi manajer tingkat atas maupun menengah untuk menentukan kinerjanya. Maka, atas kondisi tersebut hipotesis ke lima yang diajukan sebagai berikut:

H5: Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

## **2.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial terhadap Kinerja Organisasi**

Motivasi kerja manajerial yakni motivasi yang mempengaruhi manusia organisasional dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi inilah yang dianggap

sangat penting karena hal ini merupakan sebuah dorongan untuk seorang individu agar mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perwujudan atas kinerja yang maksimal, dikarenakan adanya suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja. Mengacu pada nilai-nilai dari birokrasi yang mendominasi praktik kerja organisasi serta nilai-nilai demokrasi humanistic semakin menegaskan bahwa motivasi manusia dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi.

Hubungan antara motivasi kerja manajerial dengan kinerja organisasi adalah motivasi kerja merupakan elemen penting yang harus dimiliki oleh pegawai sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai dalam bekerja dan menyelesaikan tugas organisasi secara efektif. Sehingga motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan Hartajunika et al., (2015), menunjukkan bahwa penetapan motivasi kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kinerja organisasi dalam menjalankan fungsi organisasinya. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2017) yang menyatakan bahwa masalah motivasi kerja merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Artinya secara empiris dinyatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:



H6: Motivasi kerja manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **2.2.7 Jenis Perguruan Tinggi**

Di Indonesia terdapat berbagai macam jenis perguruan tinggi, beberapa perguruan tinggi tersebut dikelola oleh berbagai pihak tertentu yang terdiri dari pemerintah maupun swasta. Berdasarkan pihak pengelolanya, perguruan tinggi dibagi atas beberapa jenis, yaitu Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dan Kedinasan.

Ketiga jenis perguruan tinggi tersebut memiliki beberapa karakteristik yang berbeda satu sama lain, sehingga penelitian ini diharapkan dapat membuktikan bahwa akuntabilitas, penerapan sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial serta motivasi kerja manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi berdasarkan jenis perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian terkait jenis perguruan tinggi banyak dilakukan, karena berbagai jenis perguruan tinggi mempunyai beberapa karakteristik yang berbeda, sehingga hasil kinerja organisasinya pun akan berbeda. Adapun beberapa penelitian yang menggunakan variabel ini adalah Al Khasni (2019) dan Ulum (2012). Hasil yang didapatkan menunjukkan adanya pengaruh antara jenis perguruan tinggi dan kinerja organisasi perguruan tinggi. Terkait dengan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini variabel jenis perguruan tinggi dipergunakan sebagai variabel kontrol.

### **2.2.8 Perguruan Tinggi yang Terakreditasi**

Akreditasi merupakan salah satu bentuk sistem jaminan mutu eksternal, yaitu proses yang digunakan lembaga yang berwenang dalam memberikan pengakuan formal bahwa suatu institusi mempunyai kemampuan untuk melakukan kegiatan tertentu (Prasetyo, 2014).

Manfaat dari akreditasi ini untuk meningkatkan mutu guna menciptakan daya saing perguruan tinggi guna mewujudkan kinerja yang baik maka diperlukan akreditasi program studi yang ada. Status akreditasi suatu perguruan tinggi merupakan cermin kinerja perguruan tinggi yang bersangkutan dan menggambarkan mutu, efisiensi, serta relevansi suatu program yang diselenggarakan. Dengan demikian akreditasi menjadi penting bagi perguruan tinggi baik negeri, kedinasan maupun swasta karena dengan adanya status akreditasi akan berimbas pada peningkatan kinerja organisasi pada perguruan tinggi.

Penelitian terkait tingkat perguruan tinggi yang terakreditasi telah banyak dilakukan, karena adanya tingkat akreditasi akan berimbas pada peningkatan kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Adapun beberapa penelitian yang menggunakan variabel ini adalah Prasetyo (2014) dan Sugiyono (2016). Hasil yang didapatkan menunjukkan adanya pengaruh antara tingkat perguruan tinggi yang terakreditasi dengan kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Dari beberapa penjelasan tersebut, dalam penelitian ini variabel perguruan tinggi yang terakreditasi dijadikan sebagai variabel kontrol penelitian.

## 2.3 PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

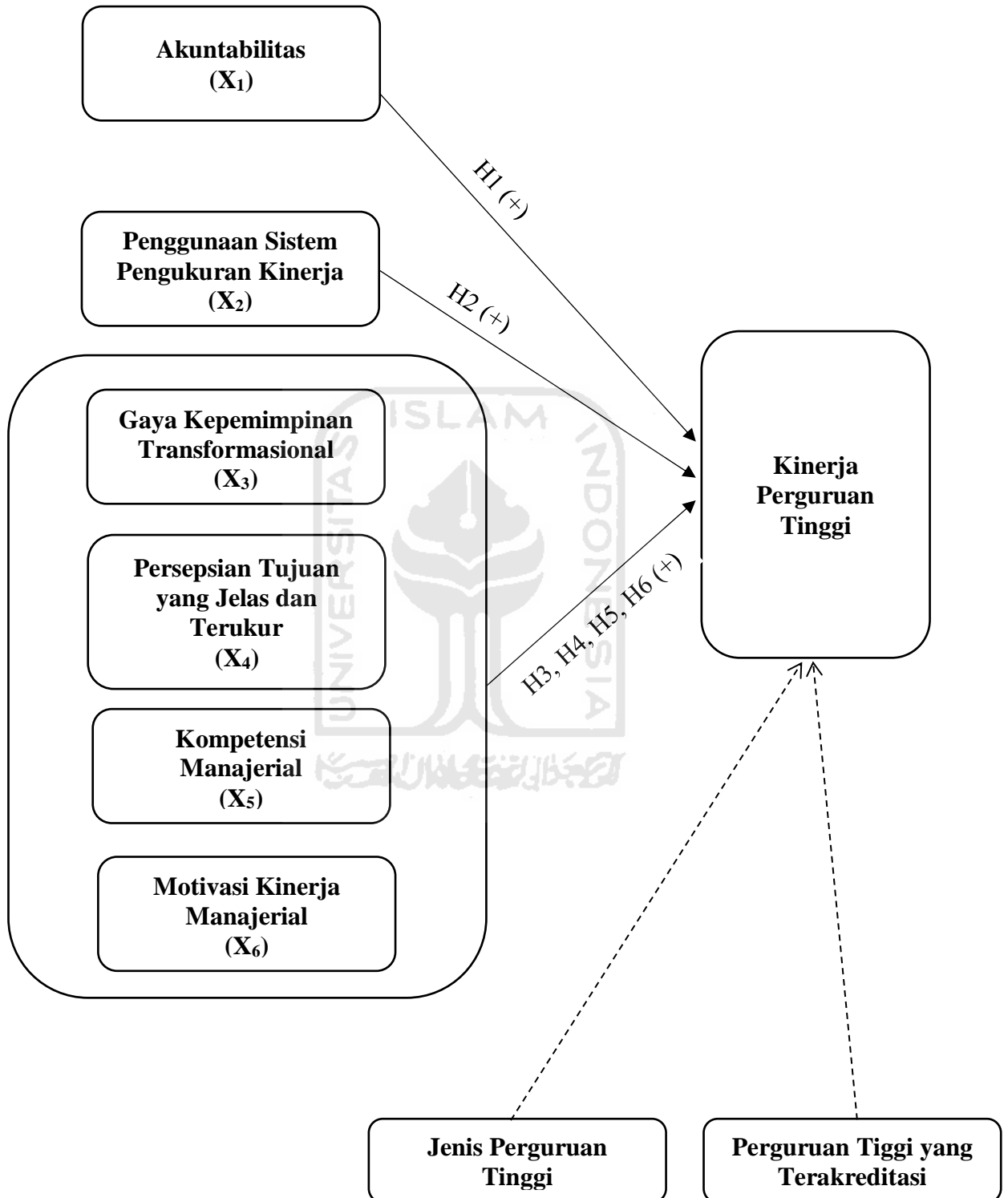
	Nama Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sari (2016)  Pengaruh Akuntabilitas, Faktor Organisasi, dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi  Variabel Independen: - Akuntabilitas - Faktor Organisasional - Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan pengaruh positif akuntabilitas terhadap kinerja organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan kompetensi manajerial, motivasi kerja manajerial dan penggunaan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi bagi perguruan tinggi.
2.	Hartajunika et al. (2015)  Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleg)	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Sektor Publik  Variabel Independen: - Tujuan yang jelas dan terukur - Motivasi kerja - Sistem pengukuran kinerja Insentif - Desentralisasi	Hasil penelitian menunjukkan tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
3.	Ahyaruddin (2016)  Hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja, Faktor Organisasional, Akuntabilitas terhadap Kinerja	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Sektor Publik  Variabel Independen: - Faktor organisasional - Akuntabilitas - Sistem pengukuran kinerja	Hasil penelitian menunjukkan faktor organisasional yang menyangkut komitmen manajemen dan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak

	Organisasi Sektor Publik		berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik.
4.	Wirnipi et al (2015)  Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi Publik pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleg.	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi Publik  Variabel Independen: - Komitmen Organisasi - Budaya Organisasi - Akuntabilitas Publik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, dan akuntabilitas publik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi publik pada Rumah Sakit Daerah Kabupaten Buleleng.
5.	Witalizta (2012)  Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi  Variabel Independen: - Komitmen Organisasi - Pengendalian Internal - Akuntabilitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi organisasi dan pengendalian internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan akuntabilitas publik sebagai variabel interviewing.
6.	Wardiana (2019)  Pengaruh Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Mediasi Motivasi terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintahan Desa di Kabupaten Sidoarjo	Variabel Dependen: - Kinerja Organisasi  Variabel Independen: - Akuntabilitas - Gaya Kepemimpinan - Kompetensi - Mediasi Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, dan kompetensi terhadap kinerja organisasi. Sedangkan akuntabilitas, dan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi
7.	Kusuma (2017)  Pengaruh Kompetensi,	Variabel Dependen: - Kinerja Dosen  Variabel Independen:	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja berpengaruh

Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kota Makassar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi</li> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi</li> </ul>	positif dan signifikan dengan kinerja dosen Kopertis Wilayah IX pada PTS di Makassar.
--	---	---



## 2.4 KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 POPULASI DAN PENENTUAN SAMPEL

Menurut Hadi (2006) populasi adalah sekumpulan atau agregasi dari seluruh elemen-elemen atau individu-individu yang memberikan sumber informasi dalam suatu penelitian. Berdasar pengertian populasi tersebut, maka populasi penelitian dilakukan seluruh manajer tingkat atas dan menengah di setiap perguruan tinggi yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta. Perguruan tinggi negeri, kedinasan maupun swasta dipilih sebagai sampel dengan mempertimbangkan keberagaman jenis perguruan tinggi, dan status akreditasi institusi.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang bertujuan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Kriteria yang dimaksud adalah pejabat perguruan tinggi yaitu manajer tingkat atas dan menengah. Kriteria tersebut didasarkan pada asumsi kecukupan pemahaman sampel atas akuntabilitas perguruan tinggi berupa akreditasi yang diwajibkan oleh pemerintah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat atas dan menengah di setiap perguruan tinggi (Wakil Rektor, Kepala Bagian Penjaminan Mutu, Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Sarana Prasarana, dan Dekan Fakultas). Penelitian ini melakukan pengambilan sampel pada perguruan tinggi negeri, kedinasan maupun swasta dengan kriteria pejabat perguruan tinggi yaitu manajer tingkat atas dan

manajer tingkat menengah. Manajer tingkat atas dan menengah dipilih karena manajer tingkat atas dan menengah diasumsikan memiliki pengetahuan komprehensif mengenai praktik di lingkungan organisasi (Pondeville et al., 2013).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode ini merupakan salah satu jenis penelitian yang sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan design penelitiannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian.

### **3.2 SUMBER DATA DAN METODE PENGUMPULAN DATA**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data penelitian yang langsung memberikan data pada pengumpulan data (Sugiyono, 2014). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden diambil dengan menggunakan kuesioner yang dibuat oleh peneliti dan diisi oleh responden secara langsung. Data tersebut didapat dari kuesioner yang tersebar di beberapa Universitas yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta dan ditujukan kepada para wakil rektor, kepala bagian/biro, dan para dekan. Responden pada data penelitian merupakan sampel yang dianggap paling mewakili karakteristik suatu perguruan tinggi, dengan asumsi memiliki pengetahuan komprehensif mengenai praktik di lingkungan organisasi pada perguruan tinggi.

### **3.3 DEFINISI VARIABEL OPERASIONAL DAN PENGUKURAN**

#### **VARIABEL**

Variabel dalam penelitian ini, dibagi menjadi dua, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen adalah variabel tetap yang



dipengaruhi atau yang merupakan akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2014). Sedangkan variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel dependennya adalah kinerja organisasi. Sedangkan variabel independennya adalah akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial, motivasi kerja manajerial.

### **3.3.1 Variabel Dependen**

#### **3.3.1.1 Kinerja Organisasi**

Faktor keberhasilan kinerja pada organisasi dapat dilihat dari berbagai sisi, baik dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Bagi organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, penting sekali memperhatikan peraturan yang disyaratkan oleh pemerintah demi keberlangsungan organisasi tersebut.

Adanya faktor eksternal dari pemerintah belum tentu bisa dipenuhi dan faktor internal organisasi yang belum cukup baik pengaruhnya pada kinerja organisasi. Maka dari itu, organisasi harus mampu memenuhi persyaratan eksternal seperti gaya kepemimpinan, motivasi kinerja dari karyawan, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja yang jelas maupun internal. Sehingga hal inilah yang akan mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Dalam penelitian ini variabel kinerja termasuk ke dalam variabel dependen. Variabel ini terdiri dari tujuh butir pertanyaan yang diadopsi dari penelitiain Sari

(2016) dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5, (1) sangat tidak setuju hingga (5) sangat setuju. Semakin tinggi nilai yang ditunjukkan maka semakin tinggi pula kinerja organisasinya. Item pertanyaan yang digunakan, yaitu:

**Tabel 3.1**  
**Item pertanyaan Variabel Kinerja Organisasi**

No.	<b>Apakah Bapak/Ibu menilai dan membandingkan kinerja organisasi Anda terhadap yang lain, organisasi-organisasi yang sebanding pada masing-masing dimensi berikut?</b>
1	Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau jumlah pelayanan yang diberikan di Universitas Bapak/Ibu
2	Kualitas atau keakuratan kerja yang dihasilkan atau kualitas pelayanan yang diberikan di Universitas Bapak/Ibu
3	Jumlah inovasi, perbaikan proses, atau ide-ide baru yang diterapkan oleh Universitas Bapak/Ibu
4	Reputasi untuk keunggulan kerja Universitas Bapak/Ibu
5	Pencapaian produksi atau tingkat tujuan pelayanan di Universitas Bapak/Ibu
6	Efisiensi operasi dalam Universitas Bapak/Ibu
7	Moral dari personil/pegawai Universitas Bapak/Ibu

### 3.3.2 Variabel Independen

#### 3.3.2.1 Akuntabilitas

Dalam penelitian ini, akuntabilitas dikategorikan sebagai salah satu variabel independen. Menurut teori isomorphism, akuntabilitas termasuk ke dalam isomorphism koersif, dikarenakan semua keputusan dan kegiatan yang dilakukan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada *stake holder*. Berdasarkan studi Ahyaruddin dan Akbar (2016) akuntabilitas terdiri dari dua konsep: akuntabilitas internal dan eksternal. Akuntabilitas internal adalah jenis akuntabilitas langsung yang berlaku untuk sistem organisasi tertentu dan melibatkan pelaporan langsung oleh bawahan kepada atasan mereka yang memegang kekuasaan. akuntabilitas

eksternal adalah jenis tidak langsung akuntabilitas yang melibatkan pelaporan ke organisasi luar (Matek, 1977 seperti dikutip oleh Ahyaruddin & Akbar, 2016).

Variabel ini terdiri atas dua belas item pertanyaan yang kesemuanya terkait dengan akuntabilitas internal maupun eksternal yang diadopsi dari penelitian Sari (2016). Skala *likert* 1 – 5, (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju, digunakan untuk mengukur respon dari responden. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka akuntabilitas yang terjadi semakin tinggi pula. Item pertanyaan yang digunakan sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Item Pertanyaan Variabel Akuntabilitas**

No.	Pernyataan
<b>Akuntabilitas Internal</b>	
1	Pimpinan dan staf selalu mempertanggung jawabkan ( <i>accountable</i> ) hasil dari suatu program / kegiatan / proyek yang telah dilakukan
2	Pegawai / karyawan selalu menerima pengakuan positif atas perannya dalam pencapaian tujuan strategis Universitas
3	Pimpinan dan staf selalu terlibat bersama-sama dalam mengevaluasi hasil suatu program / kegiatan / proyek
4	Kurangnya insentif berupa imbalan atau pengakuan positif tidak menghambat penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan berbagai keputusan di Universitas
<b>Akuntabilitas Eksternal</b>	
No.	<b>“Universitas menginformasikan kepada masyarakat, pemerintah daerah, yayasan, maupun kelompok bisnis/swasta mengenai ...”</b>
5	Prioritas kebijakan / tujuan umum Universitas
6	Tujuan dan sasaran program
7	Fungsi dan kegiatan program
8	Ukuran-ukuran <i>output</i> program
9	Ukuran-ukuran hasil ( <i>outcome</i> ) program
10	Informasi kinerja narasi program

11	Tren dari ukuran-ukuran kinerja
12	Perbandingan ukuran-ukuran kinerja

### 3.3.2.2 Penggunaan dari Sistem Pengukuran Kinerja

Variabel ini merupakan variabel independen yang mencakup penggunaan operasional, insentif penggunaan, dan penggunaan eksplorasi. Variabel ini termasuk kedalam isomorphism koersif, karena dapat digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan dan dapat digunakan untuk merencanakan masa depan.

Dalam penelitian ini, penggunaan dari sistem pengukuran kinerja termasuk dalam variabel independen. Variabel ini mengacu pada tekanan yang dihadapi organisasi untuk berubah atau melakukan tindakan. Variabel diukur dengan menggunakan berbagai kategori metrik kinerja untuk tujuan tertentu. Kategori ini terdiri dari pengukuran input, pengukuran proses, pengukuran output, ukuran kualitas, dan pengukuran hasil (Speklé dan Verbeeten, 2014).

Instrumen yang digunakan dalam penggunaan dari sistem pengukuran kinerja terdiri dari sepuluh pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Sari (2016). Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 5 poin, (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju, dengan item pertanyaan sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Item Pertanyaan Variabel Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja**

No.	“Bapak/Ibu menggunakan informasi penilaian kinerja yang diterapkan dalam Universitas untuk ...”
1	Perencanaan operasional Universitas (misalnya penyusunan perencanaan kinerja tahunan dalam rencana strategis Universitas)
2	Alokasi anggaran untuk melaksanakan program dan kegiatan Universitas
3	Proses pemantauan pelaksanaan program dan kinerja Universitas

4	Pertimbangan karir mengenai pegawai individual
5	Pertimbangan bonus/remunerasi pegawai
6	Mengomunikasikan tujuan dan prioritas Universitas kepada setiap pegawai
7	Mengevaluasi kesesuaian antara tujuan dan realisasi kebijakan Universitas
8	Merevisi atau memperbaiki kebijakan Universitas
9	Menjadi alat pelaporan kepada para mahasiswa, para dosen, dan para karyawan lainnya
10	Menjadi alat pelaporan kepada masyarakat, yayasan, pemerintah daerah maupun kelompok bisnis/swasta

### 3.3.2.3 Faktor Organisasional

#### 3.3.2.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional termasuk ke dalam variabel independen dan termasuk ke dalam isomorphism *normative*, hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional datang dari kelompok profesional yang sangat krusial bagi organisasi dan digunakan dalam rangka meningkatkan peluang suksesnya kinerja perusahaan. Menurut Yulk (2010) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para karyawan sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat mengingatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Kreitner, 2014).

Skala *likert* 1 – 5 digunakan untuk mengukur respon dari responden. Pengukuran tersebut terdiri dari sembilan pertanyaan yang diadopsi dari penelitian

Sari (2016). Jika nilai yang ditunjukkan semakin tinggi, maka gaya kepemimpinan semakin baik. Item pertanyaan yang digunakan, yaitu:

**Tabel 3.4**  
**Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	“Rektor sebagai pimpinan Universitas ...”
1	Memberi kepercayaan kepada Bapak/Ibu dalam bekerja.
2	Membuat Bapak/Ibu merasa bangga menjadi rekan kerjanya.
3	Selalu memotivasi Bapak/Ibu dalam bekerja.
4	Mampu menciptakan semangat Bapak/Ibu dalam bekerja.
5	Mendorong Bapak/Ibu untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas.
6	Membuat Bapak/Ibu lebih kritis atas beberapa ide Bapak/Ibu, yang Bapak/Ibu pikir sudah sempurna.
7	Menghendaki Bapak/Ibu menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.
8	Memberikan perhatian pribadi kepada Bapak/Ibu.
9	Memberikan penghargaan jika Bapak/Ibu bekerja dengan baik.

### 3.3.2.3.2 Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur

Variabel persepsian yang jelas dan terukur termasuk ke dalam variabel independen dan termasuk ke dalam isomorphism *normative* dikarenakan organisasi dengan tujuan yang jelas dan terukur akan lebih mengarahkan manajer dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik bila dibandingkan dengan organisasi yang tidak mempunyai tujuan yang jelas dan terukur. Dengan pencapain tujuan organasasi tersebut maka kinerja organasisipun akan menjadi lebih baik. Insentif yang diberikan kepada manajer atau pegawai akan memotivasi manajer atau pegawai untuk bekerja dengan lebih baik sehingga pada akhirnya kinerja organisasi dapat meningkat.

Variabel ini terdiri dari enam butir pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Sari (2016) dengan diukur menggunakan Skala *likert* 5 poin. Item pertanyaannya yang digunakan antara lain:

**Tabel 3.5**  
**Item Pertanyaan Variabel Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur**

No.	Pertanyaan
1	Visi dan misi Universitas Bapak/Ibu telah diformulasikan dengan jelas
2	Visi dan misi dalam Universitas Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis dan dikomunikasikan baik internal maupun eksternal
3	Tujuan unit kerja Bapak/Ibu sesuai dengan misi Universitas
4	Tujuan Universitas Bapak/Ibu telah didokumentasikan secara spesifik dan detail
5	Tujuan yang harus dicapai telah memberikan gambaran utuh mengenai hasil yang harus dicapai oleh Universitas Bapak/Ibu
6	Ukuran-ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan tujuan Universitas

### **3.3.2.3.3 Kompetensi Manajerial**

Menurut Bhardwaj dan Punia (2013) kompetensi manajerial merupakan kompetensi umum yang dimiliki oleh manajer yang sukses dan efektif. Kinerja manajerial sangat tergantung pada seperangkat kompetensi manajer memilikinya. Penilaian kompetensi manajer penting dalam rangka untuk menentukan kesenjangan keterampilan dan memiliki hasil kinerja yang diperlukan untuk membantu organisasi dalam mengembangkan program-program pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Variabel ini terdiri atas tujuh item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Sari (2016) dan diukur menggunakan skala *likert* 1 – 5, (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Item pertanyaan yang digunakan yaitu:

**Tabel 3.6**  
**Item Pertanyaan Variabel Kompetensi Manajerial**

No	Pertanyaan
1	Anda ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat dan ,atar belakang pendidikan yang dimiliki
2	Bapak/Ibu memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini
3	Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan tidak menjadi hambatan menyelesaikan tugas yang diberikan
4	Bapak/Ibu mengarahkan rekan-rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan
5	Bapak/Ibu mendiskusikan hal-hal yang penting mengenai pekerjaan dengan rekan kerja
6	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu bantuan orang lain
7	Bapak/Ibu bersedia mengikuti pelatihan untuk mendukung pekerjaan

#### 3.3.2.3.4 Motivasi Manajerial

Variabel motivasi manajerial termasuk ke dalam variabel independen dan juga termasuk kedalam isomorphism *normative*, karena adanya professional dalam melaksanakan tugas. Motivasi adalah keinginan untuk melakukan segala sesuatu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Perguruan tinggi yang mempunyai karyawan dengan motivasi tinggi dapat meningkatkan mutu pendidikan, sehingga mendapatkan hasil yang optimal dan mempunyai mutu yang tinggi.



Variabel ini terdiri atas delapan butir pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Sari (2016) dan diukur dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5. Item pertanyaan yang digunakan sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Item Pertanyaan Variabel Motivasi Manajerial**

No	Pertanyaan
1	Pemberian penjelasan dari pimpinan kepada bawahan mengenai pelaksanaan tugas dan pekerjaan menciptakan iklim kerja yang baik
2	Pemeriksaan yang telah dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai meningkatkan peran serta Bapak/Ibu dalam menyusun rencana kerja dan memotivasi Bapak/ibu untuk bekerja lebih baik
3	Adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik dimasa yang akan datang
4	Adanya pujian dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi serta memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik dimasa yang akan datang
5	Dilaksanakannya rapat rutin oleh pimpinan untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan masalah tugas pegawai untuk meningkatkan kemauan saya untuk bekerja
6	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawai untuk menambah motivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan
7	Aturan-aturan dan prosedur kerja secara rinci yang dibuat pimpinan memotivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan lebih baik
8	Adanya kenaikan pangkat atau dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan oleh pimpinan kepada pegawai yang berprestasi sehingga memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik

### 3.3.3 Variabel Kontrol

#### 3.3.3.1 Jenis Perguruan Tinggi

Variabel jenis perguruan tinggi ini merupakan variabel kontrol yang digunakan untuk mengendalikan antara variabel independen terhadap dependen agar tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti. Sebelumnya variabel ini harus diuji terlebih dahulu pengaruhnya, sehingga ketika variabel utama dalam

pengujian ini dimasukkan ke dalam pengujian, peneliti dapat mengetahui perubahan yang mempengaruhi variabel tersebut.

Dalam praktiknya, perguruan tinggi dikelola oleh pihak-pihak tertentu, yang terdiri dari pemerintah maupun swasta. Berdasarkan pihak pengelolanya, perguruan tinggi dibagi atas beberapa jenis. Yang pertama adalah Perguruan Tinggi Negeri (PTN). PTN merupakan perguruan yang dikelola langsung oleh pemerintah, utamanya Dinas Pendidikan Nasional. Tetapi ada pula beberapa PTN yang dikelola oleh lembaga pemerintahan selain Dinas Pendidikan Nasional. UGM, UNY dan UPN menjadi beberapa contoh dari PTN.

Pihak pengelola yang kedua adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS). PTS dikelola oleh pihak swasta yaitu individu-individu tertentu atau kelompok/yayasan tertentu. Saat ini, jumlah PTS di Indonesia tergolong cukup banyak. UII, UMY, dan UAD adalah beberapa kampus yang tergolong ke dalam PTS.

Dan pihak pengelola yang terakhir adalah Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK). PTK merupakan lembaga pendidikan tinggi yang dikelola oleh lembaga pemerintah selain Dinas Pendidikan Nasional. Biasanya PTK dikelola oleh lembaga pemerintahan kementerian ataupun nonkementerian. Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Yogyakarta dan Sekolah Tinggi Pertanian Negara (STPN) adalah dua contoh di antaranya.

### **3.3.3.2 Perguruan Tinggi yang Terakreditasi**

Variabel kontrol adalah jenis variabel yang dapat dikendalikan sehingga berpengaruh pada variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2014). Perguruan tinggi yang terakreditasi merupakan variabel kontrol dalam penelitian ini.

Akreditasi merupakan sebuah pengakuan terhadap perguruan tinggi atau program studi dalam melaksanakan program pendidikan dan mutu lulusan yang dihasilkan dan telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Sebuah perguruan tinggi yang telah terakreditasi mendapatkan pengakuan yang lebih besar di masyarakat dibandingkan dengan perguruan tinggi yang belum terakreditasi (Prasetyo, 2014).

Peringkat terakreditasi program studi terdiri atas akreditasi A yang berarti perguruan tinggi tersebut unggul dan mampu memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Sedangkan akreditasi B yaitu yang berarti perguruan tinggi tersebut baik dan mampu memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Akreditasi C yang berarti perguruan tinggi tersebut cukup baik dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Pada penelitian ini akreditasi yang diambil adalah akreditasi A dan B sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

## **3.4 METODE ANALISIS DATA**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat, serta dipengaruhi oleh variabel kontrol. Menggunakan bantuan *software* SPSS untuk mengolah data. Data

yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dibentuk dengan skala pengukuran. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga dapat digunakan dalam pengukuran dan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah *likert*.

**Tabel 3.8**  
**Tabel Skala Likert**

<b>Sikap Responden</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	<b>1</b>
Tidak Setuju	<b>2</b>
Netral	<b>3</b>
Setuju	<b>4</b>
Sangat Setuju	<b>5</b>

Dalam penelitian ini, data yang ada dianalisis dengan menggunakan alat analisis yang terdiri dari:

#### **3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Menurut pendapat Ghozali (2013) ia menyatakan bahwa statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standar deviation*. Dalam penelitian ini analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran mengenai akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja, dan faktor organisasional terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi yang berdasarkan pada jenis perguruan tinggi dan status akreditasi perguruan tinggi.

### **3.4.2 Uji Kualitas Data**

Data yang telah dikumpulkan, kemudian di evaluasi dengan menggunakan pengujian. Pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **3.4.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner tersebut dikatakan valid jika mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian ini menggunakan *Pearson Correlation*, yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid jika tingkat signifikasinya dibawah 0,05 (Azwar, 2012).

#### **3.4.2.2 Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel atau dapat diandalkan jika jawaban dari pertanyaan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika cornbach's alpha > 0,6 (Azwar, 2012).

### **3.4.3 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dan untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

### 3.4.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas, dapat dilihat dari *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi yang baik adalah yang tidak terdapat multikolinieritas. Model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu  $\text{tolerance value} > 0,10$  atau  $\text{VIF} < 10$  (Ariawaty & Evita, 2018).

### 3.4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterodastisitas bertujuan untuk menguji model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Apabila nilai signifikasinya  $> 0,05$ , tidak terjadi heteroskedastisitas (Sugiyono, 2014). Jika heteroskedastisitas terjadi maka merupakan tanda bahwa regresi tidak baik.

### 3.4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data yang digunakan terdistribusi normal atau tidak. Untuk menghasilkan data yang relevan, maka data yang digunakan harus terdistribusi normal. Kriteria uji Kolmogorov-Smirnov yang dijadikan pedoman dalam uji normalitas adalah jika nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $< 5\%$ ) maka data terdistribusi tidak normal. Sebaliknya jika nilai signifikansinya lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan ( $> 5\%$ ) maka disimpulkan data terdistribusi normal (Ghozali, 2013).

### 3.4.4 Analisis Linier Berganda

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda ialah alat analisis yang digunakan untuk menjabarkan mengenai akibat-akibat dan besarnya akibat yang dihasilkan oleh lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam suatu persamaan linier (Purwanto, 2019). Berikut rumus persamaan regresi berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja pada Perguruan Tinggi

a = Harga konstanta (harga Y bila X=0)

b<sub>1,2,3,4,5,6</sub> = Harga koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Variabel Akuntabilitas

X<sub>2</sub> = Variabel Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

X<sub>3</sub> = Variabel Gaya Kepemimpinan Manajerial

X<sub>4</sub> = Variabel Persepsiann Tujuan yang Jelas dan Terukur

X<sub>5</sub> = Variabel Kompetensi Manajerial

X<sub>6</sub> = Variabel Motivasi Manajerial

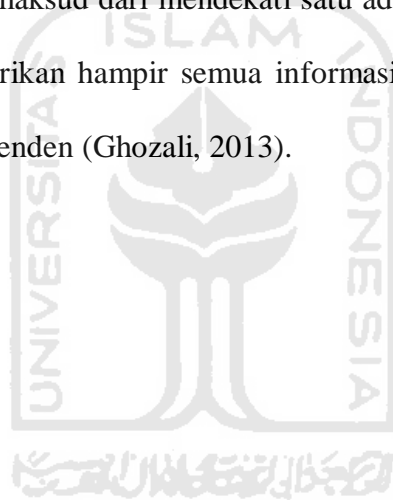
e = *standard error*

#### 3.4.4.1 Uji T (Parsial)

Menggunakan Uji T (*T-Test*) untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variabel dependen dengan asumsi variabel lain adalah konstan (Ghozali, 2013). Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai probabilitas. Jika nilai signifikan  $\leq 0,05$ , maka bisa dikatakan signifikan atau hipotesis yang diajukan didukung. Sebaliknya, apabila nilai  $\geq 0,05$ , maka dikatakan tidak signifikan atau hipotesis yang diajukan tidak didukung.

#### 3.4.4.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Besar kecilnya koefisien determinasi atau  $R^2$  (*R Square*) dapat menandakan tingkat ketepatan suatu garis regresi. Nilai koefisien  $R^2$  (*R Square*) dalam analisis regresi dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi. Jika nilai *Adjusted R Square* atau  $R^2$  kecil, maka akan menggambarkan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya terbatas. Nilai yang baik adalah nilai *Adjusted R Square* atau  $R^2$  yang mendekati satu. Yang dimaksud dari mendekati satu adalah variabel independen yang ada mampu memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2013).





## BAB IV

### PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Deskripsi Objek dan Hasil Penelitian Data

Data primer pada penelitian ini didapatkan dari objek yang telah ditentukan yaitu pada seluruh manajer tingkat atas dan tingkat menengah di setiap perguruan tinggi yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta., melalui 120 kuesioner yang disebarakan secara langsung ke beberapa perguruan tinggi baik negeri, kedinasan maupun swasta. Jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 10 kali dari jumlah terbanyak indikator pengukuran pada salah satu variabel (Hair et al, 2011). Jadi perhitungan jumlah minimum sampel yang dibutuhkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}n &= \text{jumlah indikator terbanyak} \times 10 \\ &= 12 \times 10 \\ &= 120 \text{ sampel}\end{aligned}$$

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa penyebaran kuesioner. Adapun metode pengumpulan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Hasil pengumpulan data dalam bentuk kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti serta memenuhi untuk dilakukan analisis adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Hasil Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
Kuesioner yang disebar	120	100%
Kuesioner yang tidak kembali	18	1,5%
Kuesioner yang kembali	112	93,33%
Kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya	7	5,83%
Kuesioner yang lengkap pengisiannya	105	87,5%

*Sumber: data primer, 2020*

Dari penelitian yang dilakukan, jumlah total kuesioner yang disebar kepada responden berjumlah 120 buah (100%). Dari 120 buah kuesioner yang disebar tersebut, terdapat 112 buah (93,33%) telah diisi oleh responden dan dikembalikan kepada peneliti. Dari 112 buah kuesioner yang telah peneliti terima, terdapat 7 buah (5,83%) tidak lengkap dalam pengisian kuesioner, dan terdapat 105 buah (87,5%) kuesioner yang telah diisi oleh responden secara lengkap. Kuesioner yang tidak lengkap ini berupa tidak lengkapnya atau tidak dicantumkan data responden berupa jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan maupun lama pendidikan.

Dari penelitian yang dilakukan berdasarkan perguruan tinggi, peneliti melakukan penelitian terhadap 10 universitas yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu: Universitas Gadjah Mada (UGM), Universitas Negeri Yogyakarta (UNY), Universitas Pertambangan Nasional “Veteran” (UPN), Universitas Islam Negeri (UIN), Universitas Islam Indonesia (UII), Universitas

Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Universitas Ahmad Dahlan (UAD), Universitas Sanata Dharma, Universitas Atma Jaya, Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional. Dari penerimaan data responden melalui kuesioner didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

**Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Nama Perguruan Tinggi**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
Universitas Gadjah Mada (UGM)	11	10,4%
Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)	12	11,4%
Universitas Pertambangan Nasional “Veteran” (UPN)	9	8,05%
Universitas Islam Negeri (UIN)	11	10,4%
Universitas Islam Indonesia (UII)	10	9,5%
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)	12	11,4%
Universitas Ahmad Dahlan (UAD)	10	9,5%
Universitas Sanata Dharma	9	8,05%
Universitas Atma Jaya	9	8,05%
Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional	12	11,4%

*Sumber data primer, 2020*

Dari data diatas dapat dilihat bauran universitas dari para responden yang terdiri dari Universitas Gadjah Mada (UGM) 11 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 10,4% dari responden, Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) 12 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 11,4% dari responden, Universitas Pertambangan Nasional “Veteran” (UPN) 9 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 8,05% dari responden, Universitas Islam Negeri (UIN) 11 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar

10,4% dari responden, Universitas Islam Indonesia (UII) 10 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 9,5% dari responden, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) 12 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 11,4% dari responden, Universitas Ahmad Dahlan (UAD) 10 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 9,5% dari responden, Universitas Sanata Dharma 9 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 8,05% dari responden, Universitas Atma Jaya 9 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 8,05% dari responden, Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional (STPN) 12 manajer tinggi dan menengah yang aktif atau sekitar 11,4% dari responden.

Sedangkan dari penerimaan data responden melalui kuesioner serta dengan pengelompokan jenis perguruan tinggi didapatkan data sebagai berikut :

**Tabel 4.3**

**Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Jenis Perguruan Tinggi**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
Perguruan Tinggi Negeri	43	40,9%
Perguruan Tinggi Swasta	50	47,6%
Sekolah Kedinasan	12	11,4%

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan Table 4.3, diketahui bahwa sebanyak 40,9% responden berasal dari jenis perguruan tinggi negeri atau setara dengan 43 orang. Kemudian sebanyak 47,6% atau setara dengan 50 responden berasal dari jenis perguruan tinggi swasta. Sekolah kedinasan mempunyai persentase 11,4% atau setara dengan 12 orang.

Selain itu penerimaan data responden melalui kuesioner dengan status akreditasi perguruan tinggi didapatkan data sebagai berikut :

**Tabel 4.4**

**Hasil Pengumpulan Data Berdasarkan Status Akreditasi Perguruan Tinggi**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
A	84	80%
B	21	20%

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan Table 4.4, didapatkan hasil bahwa sebanyak 84 responden atau setara dengan 80% memiliki status akreditasi perguruan tinggi A. Sedangkan status akreditasi perguruan tinggi B mendapati 21 responden atau setara dengan presentasi sebanyak 20%.

**4.2 Karakteristik dan Klasifikasi Responden**

Karakteristik dan klasifikasi yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa jabatan.

**Tabel 4.5**

**Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	54	51,44%
Perempuan	51	48,6%
<b>TOTAL</b>	105	100,0%

*Sumber: data primer, 2020*

Atas Table 4.5 dapat diketahui bahwa dari 105 responden yang menjadi subjek penelitian, 54 responden diantaranya berjenis kelamin laki-laki dengan tingkat presentase 51,4%. Sedangkan selebihnya berjumlah 51 responden berjenis kelamin perempuan atau dengan tingkat presentase 48,6%%.

**Tabel 4.6**

**Klasifikasi Berdasarkan Umur**

Umur	Jumlah	Presentase
≤ 30 tahun	27	25,7%
31 – 40 tahun	42	40%
41 – 50 tahun	17	16,2%
> 50 tahun	19	18,1%
<b>TOTAL</b>	105	100,0%

*Sumber: data primer, 2020*

Atas Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa klasifikasi umur terbesar berusia 31 - 40 tahun dengan presentase sebesar 40%. Disusul kemudian usia ≤ 30 tahun dengan presentase 25,7%, berturut-turut dibelakangnya yaitu usia > 50 tahun dengan jumlah 19 orang dari total 105 responden dengan presentase 18,1% dan yang terakhir 41 - 50 tahun dengan jumlah 17 dari 105 responden dengan tingkat presentase 16,2 %.

**Tabel 4.7**

**Klasifikasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
S1	75	71,4%
Magister	30	28,6%
<b>TOTAL</b>	105	100,0%

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan Tabel 4.7 mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 dengan jumlah 75 dari total 105 responden. Kemudian dibelakangnya Magister dengan jumlah 30 responden atau dengan tingkat presentase 28,6%.

**Tabel 4.8**

**Klasifikasi Berdasarkan Masa Jabatan**

Masa Jabatan	Jumlah	Presentase
< 2 tahun	12	11,4%
2-5 tahun	35	33,3%
6-10 tahun	23	21,9%
11-15 tahun	11	10,5%
> 15 tahun	24	22,9%
<b>TOTAL</b>	105	100,00%

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa sebanyak 12 orang atau setara dengan presentase 11,4% dari para seluruh manajer tingkat atas dan tingkat menengah di setiap perguruan tinggi yang ada baru memiliki masa jabatan < 2 tahun. Selanjutnya diantara 2-5 tahun memiliki jumlah 35 orang atau setara dengan

presentase 33,3%. Kemudian disusul dengan masa jabatan 6-10 tahun dengan 21,9% atau dengan jumlah 23 orang dan 11-15 tahun dengan 10,5% atau dengan jumlah 11 orang. Dan masa jabatan > 15 tahun memiliki presentase 22,9% atau 24 orang.

### 4.3 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan sebuah data dari nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standar deviation*. Variabel-variabel yang dianalisis menghasilkan data seperti yang digambarkan Tabel 4.9 dibawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Akuntabilitas	105	1,58	5,00	3,7389	0,54536
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja	105	2,00	5,00	3,7124	0,55965
Gaya Kepemimpinan Transformasional	105	2,22	5,00	3,7979	0,50982
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur	105	2,00	5,00	3,8492	0,51657
Kompetensi Manajerial	105	2,86	5,00	3,8218	0,43075
Motivasi Kerja Manajerial	105	2,50	5,00	3,8440	0,49328
Kinerja Organisasi	105	1,43	5,00	3,7211	0,52876

*Sumber: data primer, 2020*



Berdasarkan dari hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.9, dapat diketahui bahwa informasi masing-masing variabel mengenai nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan *standar deviation* yang dijabarkan sebagai berikut:

a. Akuntabilitas

Hasil analisis deskriptif pada variabel akuntabilitas memperlihatkan bahwa nilai dari minimum responden sebesar 1,58, dan nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,7389 dengan standar deviasi sebesar 0,54536.

b. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Hasil analisis deskriptif pada variabel penggunaan sistem pengukuran kinerja menunjukkan bahwa nilai minimum responden sebesar 2,00, dan nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,7124 dengan standar deviasinya sebesar 0,55965.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa nilai minimum responden sebesar 2,22, dan nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,7979 dengan standar deviasinya sebesar 0,50982.

d. Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur

Hasil analisis deskriptif pada variabel persepsian tujuan yang jelas dan terukur memperlihatkan bahwa nilai minimum responden sebesar 2,00, dan

nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,8492 dengan standar deviasinya sebesar 0,51657.

e. Kompetensi Manajerial

Hasil analisis deskriptif pada variabel kompetensi manajerial menunjukkan bahwa nilai minimum responden sebesar 2,86, dan nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,8218 dengan standar deviasinya sebesar 0,430750

f. Motivasi Kerja Manajerial

Hasil analisis deskriptif pada variabel motivasi kerja manajerial menunjukkan bahwa nilai minimum responden sebesar 2,50, dan nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,8440 dengan standar deviasinya sebesar 0,49328.

g. Kinerja Organisasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja organisasi memperlihatkan bahwa nilai minimum responden sebesar 1,43, dan nilai maksimalnya 5,00. Sedangkan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3,7211 dengan standar deviasinya sebesar 0,52876.

#### **4.4 Uji Kualitas Data**

##### **4.4.1 Uji Validitas**

Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. kuesioner tersebut dikatakan valid jika mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian ini menggunakan Perarson

Correlation, yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid jika tingkat signifikasinya dibawah 0,05 (Ghozali, 2013). Pada penelitian ini menggunakan 105 sampel, jadi apabila hasil tingkat signifikasinya dibawah 0,05 maka item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid. Singkatnya dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini:

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Sig.(2-tailed)</b>	<b>Keterangan</b>
Akuntabilitas (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.10</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.11</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.12</sub>	0,000	Valid
Penggunaan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,000	Valid

	X <sub>3.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.9</sub>	0,000	Valid
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur (X <sub>4</sub> )	X <sub>4.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>4.6</sub>	0,000	Valid
Kompetensi Manajerial (X <sub>5</sub> )	X <sub>5.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>5.7</sub>	0,000	Valid
Motivasi Manajerial (X <sub>6</sub> )	X <sub>6.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>6.8</sub>	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0,000	Valid

*Sumber: data primer, 2020*

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada variabel akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial, motivasi kerja manajerial, dan kinerja organisasi.

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat disimpulkan bahwa seluruh dari pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid. Hasil ini dapat dibuktikan dari masing-masing pertanyaan yang memiliki nilai total konstruk  $< 0,05$ .

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas berkaitan dengan ketepatan instrumen alat ukur/kuesioner dalam sebuah penelitian. Menurut Hadi (2006) pengujian diperlukan untuk melihat sejauh mana konsistensi dan kestabilan alat ukur dari waktu ke waktu. Uji reabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *cronbach alpha*. Nilai *cronbach alpha* adalah 0,60. Jadi, apabila dalam kuesioner ini melebihi 0,6Valid0 maka dapat dikatakan bahwa alat ukur dalam kuesioner ini reliabel.

Informasi hasil pengujian tampak pada Tabel 4.11 berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Akuntabilitas ( $X_1$ )	0,935	Reliabel
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ )	0,935	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ )	0,910	Reliabel
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur ( $X_4$ )	0,914	Reliabel
Kompetensi Manajerial ( $X_5$ )	0,737	Reliabel
Motivasi Keja Manajerial ( $X_6$ )	0,888	Reliabel
Kinerja Organisasi (Y)	0,856	Reliabel

*Sumber: data primer, 2020*

Dari dari Tabel 4.11, dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil reliabilitas seluruh variabel tersebut memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,60$ . Sehingga dapat

dikatakan semua variabel sudah reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur atau kuesioner dalam penelitian ini.

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data adalah hal yang dilakukan sebelum melakukan sebuah metode statistik. Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini uji normalitas yang digunakan adalah uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*. Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika nilai lebih dari 0,05.

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
n		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	0,24539299
Most Extreme Differences	Absolute	0,067
	Positive	0,067
	Negative	-0,038
Kolmogorov-Smirnov Z		0,685
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,736

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini normal. Karena angka yang dihasilkan dari uji normalitas diatas 0,05 yaitu sebesar 0,736.

#### 4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji terdapat atau tidaknya korelasi antar variabel bebas (*independent*) dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antar variabel *independent*. Untuk mendeteksi terjadi atau tidaknya gangguan multikoloniearitas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance* (Ghozali, 2013).

Apabila nilai VIF menunjukkan angka kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1 maka model regresi terbebas dari gangguan multikoliniearitas, dan apabila nilai VIF menunjukan angka lebih dari 10 dan *tolerance* kurang dari 0,1 maka model regresi mengalami gangguan multikolinearitas. Hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini tampak pada Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13**

**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Akuntabilitas (X <sub>1</sub> )	0,521	1,918
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (X <sub>2</sub> )	0,490	2,042
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>3</sub> )	0,423	2,365
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur (X <sub>4</sub> )	0,527	1,896
Kompetensi Manajerial (X <sub>5</sub> )	0,685	1,460
Motivasi Manajerial (X <sub>6</sub> )	0,406	2,462
Jenis Perguruan Tinggi	0,891	1,123
Akreditasi Perguruan Tinggi	0,939	1,065

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan hasil uji diatas diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini memperoleh nilai tolerance  $> 0.1$  dan VIF  $< 10$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data dalam penelitian ini terbebas dari masalah multikolinearitas.

#### 4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik berupa adanya ketidaksamaan varian residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heterokedastisitas. Apabila nilai signifikansinya  $> 0,05$ , dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang diuji tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini tampak pada Tabel 4.14 berikut ini:

**Tabel 4.14**

#### Hasil Uji Heterokedastisitas

<b>Model</b>	<b>Signifikansi</b>
Akuntabilitas	0,569
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja	0,700
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,421
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur	0,842
Kompetensi Manajerial	0,236
Motivasi Kerja Manajerial	0,654
Jenis Perguruan Tinggi	0,174
Akreditasi Perguruan Tinggi	0,741

*Sumber: data primer, 2020*



Dari hasil Tabel 4.14 tersebut dapat dapat disimpulkan bahwa dari semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05, yang mana dapat dinyatakan bahwa data-data dalam penelitian ini terbebas dari masalah heterokedastisitas. Sehingga, variabel-variabel tersebut layak digunakan.

#### 4.6 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Regresi dilain pihak menjelaskan Widarjono (2018) pengaruh satu variabel atau lebih disebut variabel independen terhadap variabel lain disebut variabel dependen Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

Hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients			
	B	Std. Error	T	Sig.
(Constant)	-1,229	0,299	-4,108	0,000
Akuntabilitas (X <sub>1</sub> )	0,153	0,64	2,408	0,018
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (X <sub>2</sub> )	0,149	0,64	2,334	0,022
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>3</sub> )	0,230	0,76	3,039	0,003
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur (X <sub>4</sub> )	0,166	0,067	2,481	0,015
Kompetensi Manajerial (X <sub>5</sub> )	0,254	0,070	3,620	0,000
Motivasi Manajerial (X <sub>6</sub> )	0,237	0,80	2,977	0,004

*Sumber: data primer, 2020*

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi dalam penelitian ini berupa :

$$Y = -1,229 + 0,153 X_1 + 0,149X_2 + 0,230X_3 + 0,166X_4 + 0,254X_5 + 0,237X_6 + 0,299$$

#### 4.6.1 Uji T-Statistik

Analisis pengujian individual atau parsial (Uji t) digunakan untuk mengetahui bahwa variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan dalam uji ini didasarkan pada tingkat signifikansi. Apabila nilai signifikansi variabel independen tersebut lebih rendah dari tingkat signifikansi yaitu 0,05, maka hipotesis yang diajukan dikatakan signifikan/didukung. Begitu juga sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih tinggi dari pada tingkat signifikansi, maka hipotesis yang diajukan secara individu tidak signifikan atau tidak didukung

Hasil uji T dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.16**

**Hasil Uji T-Statistik**

Model	Unstandardized Coefficients		
	B	t	Sig.
(Constant)	-1,229	-4,108	0,000
Akuntabilitas (X <sub>1</sub> )	0,153	2,408	0,018
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja (X <sub>2</sub> )	0,149	2,334	0,022
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>3</sub> )	0,230	3,039	0,003
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur (X <sub>4</sub> )	0,166	2,481	0,015
Kompetensi Manajerial (X <sub>5</sub> )	0,254	3,620	0,000
Motivasi Manajerial (X <sub>6</sub> )	0,237	2,977	0,004

*Sumber: data primer, 2020*

Dari data diatas, peneliti dapat memberikan analisa hasil uji hipotesis sebagai berikut:

- a. Hasil uji regresi berganda memiliki konstanta -1,229, dapat diartikan, apabila variabel independen—akuntabilitas, penggunaan sistem

pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial, dan motivasi manajerial—diasumsikan tetap atau konstan. Maka, besarnya kecenderungan kecurangan sebagai variabel dependen (Y) sebesar -1,299%

b. Akuntabilitas ( $X_1$ ) memiliki hasil uji t sebesar 2,408 dan nilai signifikansi sebesar  $0,018 < 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Akuntabilitas ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y).

c. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) memiliki hasil uji t sebesar 2,334 dan nilai signifikansi sebesar  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y).

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) menghasilkan hasil uji t sebesar 3,039 dan nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y).

e. Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur ( $X_4$ ) menghasilkan hasil uji t sebesar 2,481 dan nilai signifikansi sebesar  $0,051 < 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur ( $X_4$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y).

f. Kompetensi Manajerial ( $X_5$ ) menghasilkan memiliki hasil uji t sebesar 3,620 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat diambil

kesimpulan bahwa Kompetensi Manajerial ( $X_5$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y).

g. Motivasi Manajerial ( $X_6$ ) menghasilkan uji t sebesar 2,977 dan nilai signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Motivasi Manajerial ( $X_6$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y).

#### 4.6.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Koefisien determinasi dapat diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi atau *Adjust R*. Hasil uji determinasi dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Koefisien Determinasi**

Model	<i>Adjust R</i>
1	0,767

*Sumber: Hasil olah data, 2020*

Berdasarkan hasil uji determinasi diatas didapatkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,767, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Akuntabilitas ( $X_1$ ), Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ), Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur ( $X_4$ ), Kompetensi Manajerial ( $X_5$ ) serta Motivasi Manajerial ( $X_6$ ) mempengaruhi

Kinerja Organisasi (Y) sebesar 76%. Sedangkan, sisanya (24%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari penelitian ini.

#### **4.7 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis**

##### **4.7.1 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Organisasi.**

Berdasarkan data yang diolah akuntabilitas memiliki nilai koefisien 2,408 dan nilai signifikansi sebesar 0,018 maka akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Dari hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa H1 yang menjelaskan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja pada perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta diterima/terbukti. Hal ini berarti bahwa akuntabilitas dari masing-masing perguruan tinggi pada kinerja organisasi ikut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

Akuntabilitas adalah suatu prinsip penciptaan tata kelola yang menyediakan legitimasi untuk otoritas publik dan organisasi publik. Otoritas publik tidak dapat menjadi jaminan untuk kepercayaan publik sehingga akuntabilitas digunakan untuk menjamin kepercayaan publik kepada pemerintah dengan mengisi kesenjangan pemahaman di masyarakat dan pemberi kuasa dan pemerintah. Akuntabilitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi baik negeri, kedinasan maupun swasta selama ini dapat menjadi sebuah alat atau tolak ukur suatu perguruan tinggi dalam menunjukkan kinerjanya. Selain itu tujuan utama dari akuntabilitas adalah legitimasi dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya publik

Hal ini telah dijelaskan sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari (2016) yang menyatakan bahwa akuntabilitas memiliki

pengaruh terhadap kinerja organisasi. Meskipun terdapat perbedaan pada objek dan waktu. Menurut Hwang et al.( 2013) hal ini bisa terjadi dikarenakan variabel akuntabilitas akan berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan, serta dengan diberlakukannya akuntabilitas yang disyaratkan dalam undang-undang, terbukti mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut (Sari, 2016).

Akuntabilitas yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas layanan. Maka dari itu perguruan tinggi baik negeri, kedinasan maupun swasta hendaknya mengadakan kontrol yang ketat atas suatu pertanggungjawaban, sehingga mendukung usaha perguruan tinggi baik negeri, kedinasan maupun swasta dalam menciptakan sistem akuntabilitas dan tata kelola yang baik bagi perguruan tinggi.

#### **4.7.2 Pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, insentif , dan eksploratif terhadap kinerja organisasi.**

Setelah dilakukannya pengujian data, berdasarkan data yang diolah didapatkan hasil bahwa pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja memiliki nilai koefisien sebesar 2,334 dan nilai signifikansi sebesar ,022. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa persepsian tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil ini memperlihatkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan

sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta diterima/terbukti. Hal ini mendukung penelitian Speklé dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional ini sama dengan perencanaan operasional. Jadi, sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional sudah menjadi kebutuhan pokok setiap organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional mendorong meningkatnya kinerja perguruan tinggi. Selain itu, penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif juga dapat memengaruhi kinerja organisasi. Hal tersebut didukung dari hasil penelitian dari Speklé dan Verbeeten (2014) yang menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif dapat meningkatkan kinerja sektor publik secara universal.

Hasil yang sama juga ditunjukkan pada penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris terhadap kinerja organisasi yang berpengaruh signifikan, terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksploratoris dapat memengaruhi kinerja organisasi. Penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi terhadap peningkatan kinerja diterima/terbukti karena organisasi mampu menjadikan sistem pengukuran kinerja yang ada sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan.

Dari hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta diterima/terbukti. Kemungkinan pengaruh

penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan operasional, tujuan insentif, dan tujuan eksploratoris terhadap kinerja organisasi berpengaruh dikarenakan tujuan operasional dapat mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi.

Sistem pengukuran kinerja yang baik akan mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi. Oleh karena itu hendaknya perguruan tinggi terus meningkatkan sistem pengukuran kinerja, sehingga dapat dijadikan masukan dalam rangka mendukung usaha pemerintah dalam menciptakan sistem pengukuran kinerja dan tata kelola yang baik bagi perguruan tinggi. Serta mampu menjadikan sistem pengukuran yang ada saat ini sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan bagi organisasi terkhusus penyedia layanan pendidikan.

#### **4.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi.**

Setelah dilakukan pengujian data, didapatkan hasil bawa gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien sebesar 3,039 dan nilai signifikansi sebesar 0,003. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mendorong atau memotivasi seseorang untuk dapat menuju pada tujuan yang akan dicapai karena tanpa adanya kepemimpinan, sebuah organisasi hanya sekelompok individu yang tanpa arah dan tujuan. Selain itu, dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu



menyesuaikan diri, memungkinkan individu dalam suatu organisasi dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto (2013) dengan objek Pejabat Struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Pencerminan nilai tersebut dikarenakan interaksi antar pejabat structural dengan karyawan lebih bersifat koordinatif bukan instruksional, hal ini dikarenakan tugas pokok dan fungsi masing-masing sudah dijabarkan dalam buku pedoman tata kelola, surat keputusan dan dasar hukum Universitas Muhammadiyah Diponegoro secara jelas, dan bisa dipahami oleh semua pihak.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan yang dilakukan Wardiana dan Hermanto (2019) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan yang penuh tekanan.

Dari hasil pengujian ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pada perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta diterima/terbukti. Hal ini mungkin disebabkan karena setiap perguruan tinggi mempunyai karakteristik pemimpin yang berbeda sesuai dengan kondisi masing-masing perguruan tinggi.

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja organisasi karena pemimpin dengan gaya transformasional mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang penuh tekanan.

Oleh karena itu, pimpinan pada perguruan tinggi hendaknya dapat lebih menjadi panutan dan rekan kerja yang komunikatif bagi para bawahannya serta mengembangkan kemampuan memimpin melalui lokakarya ataupun *workshop* yang rutin dilakukan. Sehingga kinerja perguruan tinggi akan terus meningkat.

#### **4.7.4 Pengaruh Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur Terhadap Kinerja Organisasi.**

Menilik dari data yang telah diolah variabel persepsian tujuan yang jelas dan terukur memiliki nilai koefisien 2,481 dan nilai signifikansi sebesar 0,051. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsian tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, pengaruh persepsian tujuan yang jelas dan terukur yang telah dilakukan mempengaruhi kinerja organisasi pada perguruan tinggi.

Hasil ini didukung oleh penelitian Speklé dan Verbeeten (2014) yang menjelaskan bahwa adanya tujuan yang jelas dan terukur akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, dibuktikan bahwa dengan adanya kejelasan misi dan tujuan, serta adanya keterukuran *output* yang jelas dalam suatu perguruan tinggi, dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi itu sendiri.

Dari hasil pengujian ini, dapat disimpulkan bahwa persepsian tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh positif terhadap kinerja pada perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta diterima/terbukti. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan bahwa jika manajer memahami apa yang menjadi tujuan atau sasaran mereka, maka manajer tersebut akan melakukan usaha yang lebih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Serta dengan visi misi dan tujuan perguruan tinggi yang

jelas, maka akan memudahkan dalam pencapaian kinerja. Penelitian ini juga membuktikan bahwa adanya tujuan yang jelas dan terukur mampu meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang dijelaskan dalam *goal setting theory* bahwa individu dengan tujuan yang jelas kinerjanya akan lebih baik dibandingkan ketika individu tidak memahami apa yang menjadi tujuannya.

Persepsian yang jelas dan terukur dapat mendukung meningkatnya kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena dengan adanya kejelasan misi dan tujuan, serta adanya keterukuran output yang jelas dalam perguruan tinggi, maka dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi itu sendiri. Maka dari itu, perguruan tinggi hendaknya konsisten dalam menerapkan visi, misi dan tujuan perguruan tinggi dengan jelas, sehingga akan memudahkan dalam pencapaian kinerja dengan baik.

#### **4.7.5 Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Organisasi.**

Berdasarkan data yang diolah, variabel kompetensi manajerial memiliki nilai koefisien sebesar 3,620 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Atau dengan kata lain, kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima/terbukti.

Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja mungkin disebabkan karena pegawai mempunyai kompetensi yang baik dan bekerja sesuai kompetensinya sehingga menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja organisasi. Selain itu adanya kesadaran dalam bekerja sehingga kompetensi menyebabkan kinerja yang lebih efektif.

Namun, hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Speklé dan Verbeeten (2014) hasil yang didapat adalah kompetensi manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja organisasi ditolak/tidak diterima, hal tersebut terjadi karena kurangnya peningkatan keahlian teknis manajerial bagi para manajerial sehingga masih diperlukannya pelatihan teknis yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari manajer yang bersangkutan.

Perguruan tinggi dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika mempunyai kompetensi manajerial yang baik pula. Kompetensi yang dimaksud adalah pegawai yang bekerja sesuai dengan kompetensinya serta memiliki keahlian teknis manajerial. Maka dari itu, hendaknya para manajerial di perguruan tinggi baik negeri, kedinasan maupun swasta terus melakukan pelatihan teknik yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari manajer yang bersangkutan serta mengembangkan kompetensi manajerial agar lebih menjadi panutan dan rekan kerja yang komunikatif bagi para bawahannya. Sehingga mendorong terjadinya peningkatan kinerja organisasi.

#### **4.7.6 Motivasi kerja manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi**

Setelah dilakukan pengujian terhadap data, didapatkan hasil bahwa variabel motivasi kerja manajerial memiliki nilai koefisien 2,977 dan nilai signifikansi sebesar 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti adanya pengaruh signifikan motivasi kerja manajerial dengan kinerja organisasi di perguruan tinggi

di Daerah istimewa Yogyakarta, sehingga dari hasil uji hipotesis dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa manajer tingkat atas maupun menengah yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2017) yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja manajerial terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain yang mendukung hasil ini adalah penelitian yang dilakukan Kusuma (2017) yang menghasilkan bahwa motivasi manajerial dapat meningkatkan kinerja organisasi dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang ada di perguruan tinggi.

Motivasi kerja manajerial erat kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi, hal ini dikarenakan karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya akan mencapai apa yang menjadi tujuan dan harapan dari organisasi khususnya perguruan tinggi. Maka dari itu, perguruan tinggi tetap memerlukan adanya motivasi kerja manajerial yang dapat digunakan sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai atau karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sehingga dapat tercapainya tujuan dalam bekerja dan dapat menyelesaikan tugas organisasi khususnya pada layanan pendidikan dengan efektif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan pada pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh akuntabilitas, penggunaan sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, persepsian tujuan yang jelas dan terukur, kompetensi manajerial, motivasi manajerial terhadap kinerja organisasi, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel Akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Artinya, akuntabilitas yang disyaratkan dalam undang-undang, terbukti mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Hal ini dikarenakan manajer tingkat atas maupun menengah memandang akuntabilitas sebagai strategi dalam mencapai pelayanan publik yang baik.
2. Variabel Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Artinya, penggunaan sistem pengukuran kinerja dapat mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi. Hal ini disebabkan organisasi mampu menjadikan sistem pengukuran kinerja yang ada saat ini sebagai acuan dalam pembentukan strategi serta pencapaian kinerja yang memuaskan.
3. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Artinya, gaya

kepemimpinan transformal dalam suatu organisasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk dapat menuju pada tujuan yang akan dicapai. Karena adanya pemimpin, sebuah organisasi akan terarah dan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

4. Variabel Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Artinya, adanya tujuan yang jelas dan terukur mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Setiap manajer yang memahami apa yang menjadi tujuan dan sasaran mereka, maka manajer tersebut akan melakukan usaha yang lebih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.
5. Variabel Kompetensi Manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Artinya, kompetensi yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan kinerja dalam suatu perguruan tinggi. Hal ini terjadi disebabkan karena kompetensi menjadi tolak ukur utama untuk meningkatkan kinerja dan manajer tingkat atas dan menengah merupakan lulusan pendidikan tinggi, sehingga kompetensi menyebabkan kinerja yang lebih efektif.
6. Variabel Motivasi Manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi. Artinya, motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, sehingga akan mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi. Hal ini bisa terjadi juga dikarenakan para pegawai merasa perlu adanya

motivasi guna sebagai suatu dorongan yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai dan menyelesaikan tugas organisasi dengan efektif.

## **5.2 KETERBATASAN PENELITIAN**

Adapun penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Dalam pengumpulan data, beberapa butir pertanyaan dalam instrumen penelitian merupakan konsep-konsep yang digunakan secara umum, tidak terspesifikasi pada organisasi penyedia layanan pendidikan. Sehingga, hal ini dapat mempengaruhi kualitas yang digunakan sebagai media pengumpulan data.
2. Dalam pengumpulan data, peneliti kesusahan dalam pencarian data, dikarenakan beberapa pegawai susah untuk ditemui, sedang melakukan pengauditan atau ada kesibukan dari responden. Sehingga dalam pengumpulan data sedikit terhambat.

## **5.3 SARAN**

1. Dalam pengumpulan data penelitian selanjutnya diharapkan memperhatikan spesifikasi dan kualitas instrumen pengumpulan data yang lebih mengarah pada konteks organisasi layanan pendidikan.
2. Penelitian selanjutnya, diharapkan menggunakan variabel pendukung yang diperkirakan mempengaruhi kinerja organisasi pada layanan pendidikan, seperti budaya organisasi, insentif dan desentralisasi.



3. Terkait dengan sampel, penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan perluasan cakupan penelitian, yakni dengan menggunakan seluruh perguruan tinggi yang ada di Indonesia, baik negeri, kedinasan maupun swasta.
4. Terkait dengan objek, yaitu pada perguruan tinggi, sebaiknya perguruan tinggi lebih sering mengevaluasi terhadap kinerja perguruan tinggi, dengan mengkasi lebih dalm lagi mengenai sanksi dalam konteks Undang-Undang Pendidikan Nomor 12 Tahun 2012, serta terus mengembangkan kompetensi, motivasi dari para manajerialnya dan hendaknya pemimpin perguruan tinggi dapat menjadi panutan dan rekan kerja yang komunikatif bagi para bawahannya.
3. Penelitian selanjutnya lebih memperhatikan kuesioner yang akan digunakan sebagai alat bantu dalam pengumpulan data.
4. Penelitian selanjurnya diharapkan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih komprehensif seperti metode campuran sebagai metodologi penelitian, yakni dengan melakukan wawancara dan observasi secara detail.

#### **5.4 IMPLIKASI**

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi perguruan tinggi, yaitu para manajer tingkat atas dan menengah pada perguruan tinggi diharapkan dapat memperkuat kinerjanya dalam perguruan tinggi, baik baik dalam hal pengembangan kompetensi manajerial antar perguruan tinggi maupun pengembangan kinerja dan kepemimpinan. Serta dapat dijadikan masukan dalam

rangka mendukung usaha pemerintah dalam menciptakan sistem akuntabilitas dan tata kelola organisasi bagi perguruan tinggi. Selain itu penelitian ini juga menjelaskan pentingnya masing-masing perguruan tinggi untuk terus mengembangkan kompetensi, motivasi dan gaya kepemimpinan agar dapat menjadi panutan bagi para bawahannya.



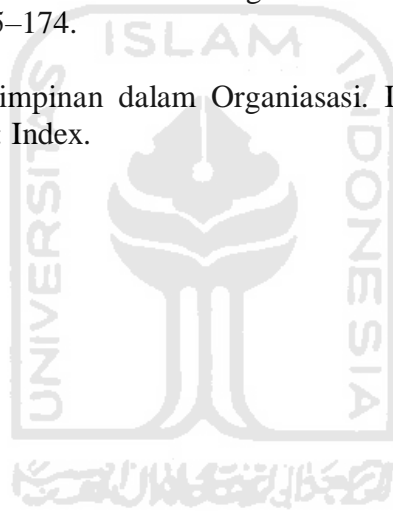
## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). the Relationship Between the Use of a Performance Measurement System, Organizational Factors, Accountability, and the Performance of Public Sector Organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 1.
- Al Khasni, I. (2019). *Daftar Universitas dan Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta*. Diambil dari <https://jogja.tribunnews.com/2019/07/03/daftar-universitas-dan-perguruan-tinggi-swasta-di-yogyakarta-lengkap-dengan-status-akreditasi>
- Ariawaty, R. N., & Evita, S. N. (2018). *Metode Kuantitatif Praktis*. Bandung: PT Bima Pratama Sejahtera.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas* (4 ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bhardwaj, A., & Punia, B. K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review introduction. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70–84.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Bandung: Alfabeta.
- Hadi, S. (2006). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Akuntansi & Keuangan*. Yogyakarta: Ekonesia.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-sem : Indeed a silver bullet PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet*. (March).
- Hartajunika, G., Sujana, E., & Atmadja, A. T. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik. *e-Jurnal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 3(1), 1–12.
- Hwang, K., Jensen, L. S., Hult, K. M., Roberts, P. S., & Dull, M. M. (2013). *The Impact of Accountability and Accountability Management on Performance at the Street Level*.
- Ibrahim, T. C. (2012). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai." *Skripsi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Indonesia, R. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Republik Indonesia.

- Kreitner, R. dan A. K. (2014). *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan, C. (2017). Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Pgri Palembang. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2(2), 230872.
- Kusuma, A. H. P. (2017). *Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di kota makassar*. 3(008), 88–100.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Mahennoko, A. A. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. *Universitas Diponegoro*.
- Mahmudi. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mwesigwa R., Nasiima C., & Suubi, S. (2014). Corporate Governance , Managerial Competences, Accountability and Financial Performance of Commercial Banks in Uganda. *International journal of economics, commerce and management*, II(9), 1–15.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010*. (2010). 2010, 7–9.
- Pondeville, S., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24(4), 317–332.
- Pramudito, A. (2013). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Award terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)*.
- Prasetyo, H. (2014). Dampak Kebijakan Akreditasi Perguruan Tinggi Terhadap Daya Saing (Competitiveness) Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Kebumen. *Implementation Science*, 39(1), 1–15.
- Pridarsanti, K. Y., Nur, E., & Yuyetta, A. (2013). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai" (Studi Empiris pada Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Kota Semarang), 2(1989), 456–469.

- Purwanto, P. (2019). *Analisis Korelasi dan Regresi Linier Berdanda (Panduan Praktis untuk Penelitian Ekonomi Syariah)*. Magelang: Staiapress
- Robbins, S. P. (2010). Stephen-P.Robbins-Manajemen-Edisi-10-jilid-1.-intro.pdf. In *Management* (10 ed.). England: Pearson Education.
- Sadjiarto, A. (2010). *AKUNTABILITAS DAN PENGUKURAN KINERJA*. 2(2), 138–150.
- Sari, M. R. (2016). Pengaruh Akuntabilitas, Faktor Organisasional, Dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 13(2), 117–141.
- Sherlywati, S. (2015). Komitmen Organisasional Dan Authentic Happiness: Studi Kasus Karyawan Pada Sebuah Organisasi Bisnis Retail Di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis Unpar*, 11(1), 37–64.
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). "The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance." *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146.
- Sudarmi, S. (2017). Pengaruh Efektivitas Manajerial, Self-Efficacy, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Kebidanan Di Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 28.
- Sugiyono. (2014). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Kebijakan dan Implementasi Akreditasi Perguruan Tinggi*. Majelis Akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi , 1–30.
- Ulum, I. (2012). *Konstruksi Komponen Intellectual Capital untuk Perguruan Tinggi di Indonesia*. 2(2), 251–262.
- Wardiana, I. A., & Hermanto, S. B. (2019). "Pengaruh Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan di Mediasi Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi." *Akuntabilitas*, 12(1), 129–144.
- Widarjono, A. (2018). *Ekonometrika*. In *Society* (2 ed.). Banten: Universitas Terbuka
- Wijayanto, H. (2013). "Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Pejabat Struktural terhadap Kinerja Karyawan. (studi empiris pada Universitas Muhammadiyah Ponorogo)." *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

- Winarsih. (2015). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Strategik Terhadap Kinerja Manajerial ( Studi Empirik Pada Perusahaan Transportasi di bawah Naungan Kementerian BUMN Di Wilayah Jawa). *Conference in Accounting, Business, and Management*, 2(1), 176–187.
- Wirda, F., & Azra, T. (2015). Kompetensi Manajerial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat. *Kompetensi Manajerial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat*, (c).
- Witaliza, W. ; D. (2012). *engaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Organisasi* (hal. 26–33). hal. 26–33.
- Yendrawati, R. (2013). Pengaruh sistem pengendalian intern dan kapasitas sumber daya manusia terhadap kualitas informasi laporan keuangan dengan faktor eksternal sebagai variabel moderating. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 17(2), 165–174.
- Yulk, G. (2010). Kepemimpinan dalam Organisasi. In *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Index.





# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1**  
**SURAT IZIN PENELITIAN**

**FAKULTAS EKONOMI**  
Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara Condong Catur Depok  
Sleman Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376, 883087;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 136/DEK/10/Div.URT/II/2020  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth  
Pimpinan

*Assalamu alaikum wr.wb.*  
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Nafisatul Ummah Oktarini  
No. Mahasiswa : 16312001  
Tempat/Tanggal Lahir : Yogyakarta / 02 Oktober 1997  
Program Studi : Akuntansi  
Jenjang : Strata 1 (S1)  
Alamat : Ngabean Rt 02 Rw 21, Nogotirto, Gamping Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

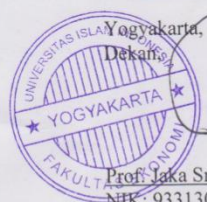
**"Determinasi Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta"**

Dosen Pembimbing : Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D., CFA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*  
Yogyakarta, 18 Februari 2020  
Dekan

  
Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.  
NIK: 933130101

(Terjadi perubahan pada judul skripsi setelah melakukan penelitian)



## SURAT PERNYATAAN PERUBAHAN JUDUL SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Nafisatul Ummah Oktarini

NIM : 16312001

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa judul skripsi saya terdahulu yang berjudul “Determinan Kinerja pada Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta” dirubah atas rekomendasi Dosen Pembimbing. Maka dari itu judul tersebut diganti menjadi “Faktor-Faktor Potensial yang Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi”

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 28 April 2020

Menyetujui,



Johan Arifin S.E., M. Si., Ph.D.

Nafisatul Ummah Oktarini

LAMPIRAN 2

## KUESIONER PENELITIAN

“Faktor-Faktor Potensial yang Mempengaruhi Kinerja  
Perguruan Tinggi”



**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

2020

## PENDAHULUAN

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia. Saat ini, saya sedang meneliti tentang “Faktor-Faktor Potensial yang Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi”. Sebagai bagian dari penelitian ini, saya mengirimkan kuesioner kepada Bapak/Ibu yang dapat mewakili Perguruan Tinggi tempat Bapak/Ibu bekerja.

Oleh karena itu, demi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dengan men-*checklist* (√) pada kolom yang telah disediakan. Kuesioner ini kurang lebih memakan waktu sekitar 20 menit untuk menyelesaikannya. Sesuai dengan kode etik dalam penelitian, semua informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya jamin kerahasiaannya dan digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Saya akan sangat mengapresiasi sekali jika Bapak/Ibu mengisi dengan lengkap dan mengembalikan kuesioner ini. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberkati dan memberikan rahmat serta membalas segala kebaikan yang kita lakukan. Terima kasih atas kerja sama dan kesediaan yang Bapak/Ibu berikan.

Hormat saya,

Nafisatul Ummah Oktarini

## DATA RESPONDEN

Silakan isi atau beri tanda *check* (“√”) pada kotak yang tersedia sesuai dengan data diri Bapak/Ibu.

- Nama (*boleh dikosongkan*) : \_\_\_\_\_
- Nama Universitas : \_\_\_\_\_
- Jabatan : \_\_\_\_\_
- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Umur :  ≤ 30  31 – 40  41 – 50  > 50
- Tingkat Pendidikan :  S1  Master  Doktor
- Bidang Ilmu : \_\_\_\_\_
- Pengalaman Bekerja  
  di Universitas :  < 2  2 – 5  6 – 10  
  (thn)  11 – 15  > 15

### PERHATIAN

Bapak/Ibu diharapkan hanya mengisi Netral (3) jika memahami betul-betul / tidak mengetahui / tidak mengerti / belum pernah mengalami situasi dan pernyataan / pertanyaan yang ada dalam kuisioner

### 1. Kinerja (*Performance*)

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Apakah Bapak/Ibu menilai dan membandingkan kinerja organisasi Anda terhadap yang lain, organisasi-organisasi yang sebanding pada masing-masing dimensi berikut?	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan/atau jumlah pelayanan yang diberikan di Universitas Bapak/Ibu					
2	Kualitas atau keakuratan kerja yang dihasilkan dan/atau kualitas pelayanan yang diberikan di Universitas Bapak/Ibu					
3	Jumlah inovasi, perbaikan proses, atau ide-ide baru yang diterapkan oleh Universitas Bapak/Ibu					

4	Reputasi untuk keunggulan kerja Universitas Bapak/Ibu					
5	Pencapaian produksi atau tingkat tujuan pelayanan di Universitas Bapak/Ibu					
6	Efisiensi operasi dalam Universitas Bapak/Ibu					
7	Moral dari personil/pegawai Universitas Bapak/Ibu					



## 2. Akuntabilitas

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
	<b>Akuntabilitas Internal</b>					
1	Pimpinan dan staf selalu mempertanggungjawabkan ( <i>accountable</i> ) hasil dari suatu program/kegiatan/proyek yang telah dilakukan.					
2	Pegawai/karyawan selalu menerima pengakuan positif atas perannya dalam pencapaian tujuan strategis Universitas.					
3	Pimpinan dan staf selalu terlibat bersama-sama dalam mengevaluasi hasil suatu program/kegiatan/proyek.					
4	Kurangnya insentif berupa imbalan atau pengakuan positif tidak menghambat penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan berbagai keputusan di Universitas.					

No.	“Universitas menginformasikan kepada masyarakat, pemerintah daerah, yayasan, maupun kelompok bisnis/swasta mengenai ...”	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
5	Prioritas kebijakan/tujuan umum Universitas					
6	Tujuan dan sasaran Program					
7	Fungsi dan kegiatan program					
8	Ukuran-ukuran <i>output</i> program					
9	Ukuran-ukuran hasil ( <i>outcome</i> ) program					
10	Informasi kinerja narasi program					
11	Tren dari ukuran-ukuran kinerja					
12	Perbandingan ukuran-ukuran kinerja					

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	“Rektor sebagai pimpinan Universitas ...”	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Memberi kepercayaan kepada Bapak/Ibu dalam bekerja.					
2	Membuat Bapak/Ibu merasa bangga menjadi rekan kerjanya.					
3	Selalu memotivasi Bapak/Ibu dalam bekerja.					
4	Mampu menciptakan semangat Bapak/Ibu dalam bekerja.					
5	Mendorong Bapak/Ibu untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas.					
6	Membuat Bapak/Ibu lebih kritis atas beberapa ide Bapak/Ibu, yang Bapak/Ibu pikir sudah sempurna.					
7	Menghendaki Bapak/Ibu menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah.					
8	Memberikan perhatian pribadi kepada Bapak/Ibu.					
9	Memberikan penghargaan jika Bapak/Ibu bekerja dengan baik.					

### 4. Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Visi dan Misi dalam Universitas Bapak/Ibu telah diformulasikan dengan jelas.					
2	Visi dan Misi dalam Universitas Bapak/Ibu dinyatakan secara tertulis					

	dan dikomunikasikan baik internal maupun eksternal.					
3	Tujuan unit kerja Bapak/Ibu sesuai dengan misi Universitas.					
4	Tujuan Universitas Bapak/Ibu telah didokumentasikan secara spesifik dan detail.					
5	Tujuan yang harus dicapai telah memberikan gambaran utuh mengenai hasil yang harus dicapai oleh Universitas Bapak/Ibu.					
6	Ukuran-ukuran kinerja jelas dan sesuai dengan tujuan Universitas.					

### 5. Kompetensi Manajerial

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Anda ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.					
2	Bapak/Ibu memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini.					
3	Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang pekerjaan tidak menjadi hambatan menyelesaikan tugas yang diberikan.					
4	Bapak/Ibu bisa mengarahkan rekan-rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan.					
5	Bapak/Ibu mendiskusikan hal-hal yang penting mengenai pekerjaan dengan rekan kerja.					
6	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu bantuan orang lain.					
7	Bapak/Ibu bersedia mengikuti pelatihan untuk mendukung pekerjaan.					



## 6. Motivasi Manajerial

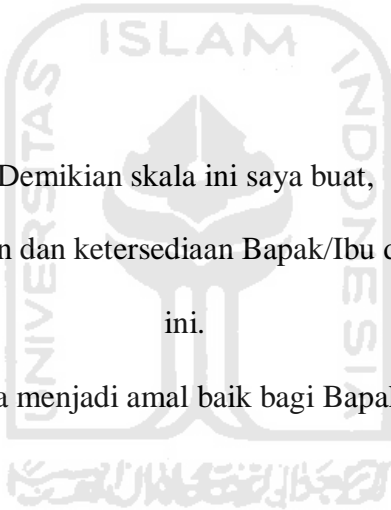
**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	Pernyataan	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Pemberian penjelasan dari pimpinan kepada bawahan mengenai pelaksanaan tugas dan pekerjaan menciptakan iklim kerja yang baik.					
2	Pemeriksaan yang telah dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai meningkatkan peran serta Bapak / Ibu dalam menyusun rencana kerja dan memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik.					
3	Adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
4	Adanya pujian dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang.					
5	Dilaksanakannya rapat rutin oleh pimpinan untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan masalah tugas pegawai meningkatkan kemauan saya untuk bekerja.					
6	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawai menambah motivasi Bapak/Ibu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
7	Aturan-aturan dan prosedur kerja secara rinci yang dibuat pimpinan memotivasi Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan lebih baik.					
8	Adanya kenaikan pangkat atau dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan oleh pimpinan kepada pegawai yang berprestasi memotivasi Bapak/Ibu untuk bekerja lebih baik.					

## 7. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

**Petunjuk:** Silahkan berikan tanda “√” pada salah satu kolom pilihan respon untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Universitas Bapak/Ibu.

No.	“Bapak/Ibu menggunakan informasi penilaian kinerja yang diterapkan dalam Universitas untuk ...”	Kategori Respon				
		1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Netral	4 Setuju	5 Sangat Setuju
1	Perencanaan operasional Universitas (misalnya penyusunan perencanaan kinerja tahunan dalam rencana strategis Universitas)					
2	Alokasi anggaran untuk melaksanakan program dan kegiatan Universitas					
3	Proses pemantauan pelaksanaan program dan kinerja Universitas					
4	Pertimbangan karir mengenai pegawai individual					
5	Pertimbangan bonus/remunerasi pegawai					
6	Mengomunikasikan tujuan dan prioritas Universitas kepada setiap pegawai					
7	Mengevaluasi kesesuaian antara tujuan dan realisasi kebijakan Universitas					
8	Merevisi atau memperbaiki kebijakan Universitas					
9	Menjadi alat pelaporan kepada para mahasiswa, para dosen, dan para karyawan lainnya					
10	Menjadi alat pelaporan kepada masyarakat, yayasan, pemerintah daerah maupun kelompok bisnis/swasta					



Demikian skala ini saya buat,  
Terimakasih atas perhatian dan ketersediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner  
ini.  
Semoga menjadi amal baik bagi Bapak/Ibu.

### LAMPIRAN 3

#### Tabulasi Data Sampel Variabel:

No	Akuntabilitas												Jumlah	Rata-rata
	Ak1	Ak2	Ak3	Ak4	Ak5	Ak6	Ak7	Ak8	Ak9	Ak10	Ak11	Ak12		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	19	1.58
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	45	3.75
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3.83
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	38	3.17
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
7	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
8	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4.25
9	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	41	3.42
10	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3.25
11	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	40	3.33
12	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	53	4.42
13	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	43	3.58
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
16	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	47	3.92
17	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	43	3.58
18	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55	4.58
19	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	43	3.58
20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	3.17

21	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	43	3.58
22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	35	2.92
23	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	48	4.00
24	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	43	3.58
25	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	53	4.42
26	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3.33
27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	44	3.67
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
29	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	43	3.58
30	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	38	3.17
31	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
32	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	54	4.50
33	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3.25
34	5	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
35	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4.92
36	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
37	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
38	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3.67
39	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3.67
40	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	45	3.75
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
43	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	50	4.17
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00

47	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3.83
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	46	3.83
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3.92
50	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40	3.33
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46	3.83
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
54	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	51	4.25
55	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	39	3.25
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
57	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	3.33
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
59	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	51	4.25
60	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
61	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3.58
62	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	55	4.58
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
64	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	39	3.25
65	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4.17
66	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	3.08
67	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	3.17
68	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	42	3.50
69	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	56	4.67
70	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
71	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3.67
72	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	32	2.67

73	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50	4.17
74	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	41	3.42
75	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	49	4.08
76	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	44	3.67
77	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	44	3.67
78	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	41	3.42
79	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	45	3.75
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
81	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50	4.17
82	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	45	3.75
83	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	45	3.75
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
85	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	42	3.50
86	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	47	3.92
87	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	38	3.17
88	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4.83
89	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	57	4.75
90	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3.25
91	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39	3.25
92	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	40	3.33
93	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39	3.25
94	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	42	3.50
95	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	4	2	38	3.17
96	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	45	3.75
97	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3.58
98	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3.58

99	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	42	3.50
100	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	38	3.17
101	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	48	4.00
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
103	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.00
105	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	2.42





No	Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja										Jumlah	Rata-rata
	Ps1	Ps2	Ps3	Ps4	Ps5	Ps6	Ps7	Ps8	Ps9	Ps10		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2.00
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	3.80
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37	3.70
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
6	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37	3.70
7	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	4.20
8	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4.20
9	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	3.60
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3.80
11	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3.10
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	41	4.10
13	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35	3.50
14	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36	3.60
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
16	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	36	3.60
17	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33	3.30
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
19	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	35	3.50
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
21	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	30	3.00

22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
23	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	38	3.80
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
26	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	26	2.60
27	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	35	3.50
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2.00
29	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	35	3.50
30	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	34	3.40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
32	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	37	3.70
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
35	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48	4.80
36	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	24	2.40
37	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38	3.80
38	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	27	2.70
39	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38	3.80
40	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	37	3.70
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
47	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	37	3.70

48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
50	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37	3.70
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
52	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	36	3.60
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
54	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42	4.20
55	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	32	3.20
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
57	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	35	3.50
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
60	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	3.70
61	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	35	3.50
62	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38	3.80
63	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	39	3.90
64	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3.10
65	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45	4.50
66	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.10
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
68	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4.30
69	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	45	4.50
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
71	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	3.80
72	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2.40
73	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38	3.80

74	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	37	3.70
75	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	39	3.90
76	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	3.70
77	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3.10
78	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	3.70
79	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	39	3.90
80	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36	3.60
81	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	37	3.70
82	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	3.80
83	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48	4.80
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
85	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34	3.40
86	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4.10
87	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36	3.60
88	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	36	3.60
89	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36	3.60
90	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	38	3.80
91	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35	3.50
92	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	39	3.90
93	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	32	3.20
94	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	45	4.50
95	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	3.70
96	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36	3.60
97	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	3.70
98	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	38	3.80
99	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38	3.80

100	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37	3.70
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
102	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37	3.70
103	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	4.20
104	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4.20
105	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	36	3.60



No	Gaya kepemimpinan Transformasional									Gy	
	Gy1	Gy2	Gy3	Gy4	Gy5	Gy6	Gy 7	Gy8	Gy9		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	20	2.22
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28	3.11
6	5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4.22
7	5	5	4	4	4	4	5	3	3	37	4.11
8	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29	3.22
9	4	4	3	3	3	3	4	3	3	30	3.33
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
11	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30	3.33
12	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4.33
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.78
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
16	5	4	4	4	5	4	4	3	4	37	4.11
17	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33	3.67
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3.89
19	5	4	4	4	4	3	3	3	3	33	3.67
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
21	4	4	2	2	3	2	2	4	4	27	3.00
22	3	3	4	4	4	4	4	2	3	31	3.44

23	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	3.67
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
25	4	4	5	5	4	4	4	2	4	36	4.00
26	5	4	4	4	4	4	4	3	3	35	3.89
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	3.89
28	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3.89
29	5	5	5	5	4	5	5	3	3	40	4.44
30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3.78
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
32	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38	4.22
33	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	3.78
34	5	4	5	4	4	4	4	2	4	36	4.00
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
36	2	4	4	2	2	2	4	4	2	26	2.89
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
38	3	4	4	3	2	3	2	2	4	27	3.00
39	3	4	4	3	2	3	2	2	4	27	3.00
40	4	3	4	4	5	4	3	3	4	34	3.78
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
46	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	4.22
47	4	3	4	3	3	3	3	2	4	29	3.22
48	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3.56

49	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3.56
50	4	3	3	3	3	3	4	3	3	29	3.22
51	4	4	4	5	5	4	5	5	4	40	4.44
52	4	3	4	3	3	3	3	2	4	29	3.22
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
55	3	4	2	3	3	4	3	3	3	28	3.11
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
57	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3.56
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
59	4	4	3	3	3	4	4	2	3	30	3.33
60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3.89
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
62	5	4	5	5	5	4	5	4	4	41	4.56
63	4	3	2	2	3	3	3	3	3	26	2.89
64	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31	3.44
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
66	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3.78
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
68	4	4	4	4	4	3	3	2	4	32	3.56
69	4	4	4	4	4	5	4	5	5	39	4.33
70	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11
71	4	4	3	3	4	4	5	2	3	32	3.56
72	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2.89
73	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	3.67
74	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.78



75	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	3.78
76	3	4	4	3	3	3	3	4	3	30	3.33
77	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3.11
78	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33	3.67
79	4	4	5	5	4	4	5	4	4	39	4.33
80	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.78
81	3	3	4	4	3	4	4	4	3	32	3.56
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
83	5	4	5	5	5	4	4	4	5	41	4.56
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00
85	4	3	4	4	5	4	3	3	4	34	3.78
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
91	4	3	4	3	3	3	4	4	4	32	3.56
92	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4.11
93	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3.56
94	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41	4.56
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00
96	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	3.78
97	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34	3.78
98	5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4.22
99	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	3.33
100	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3.78

101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00
103	5	4	4	4	5	4	4	3	4	37	4.11
104	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33	3.67
105	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3.89



No.	Persepsian Tujuan yg Jelas & Terukur						Jumlah	Rata-rata
	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6		
1	4	4	4	4	4	4	24	4.00
2	3	2	2	3	2	2	14	2.33
3	5	4	4	4	4	4	25	4.17
4	5	4	4	4	4	4	25	4.17
5	4	4	4	4	4	3	23	3.83
6	3	4	4	4	4	4	23	3.83
7	4	3	4	3	4	3	21	3.50
8	4	5	4	4	4	4	25	4.17
9	4	4	4	4	4	3	23	3.83
10	3	4	4	4	4	4	23	3.83
11	3	3	3	3	3	4	19	3.17
12	4	5	5	5	4	4	27	4.50
13	4	4	4	4	4	4	24	4.00
14	4	4	4	4	4	4	24	4.00
15	4	4	4	4	4	4	24	4.00
16	4	3	4	4	4	4	23	3.83
17	4	4	4	4	4	3	23	3.83
18	5	5	5	5	4	4	28	4.67
19	4	3	4	5	3	4	23	3.83
20	3	3	3	3	3	3	18	3.00
21	4	4	3	3	4	4	22	3.67
22	3	3	3	3	3	3	18	3.00
23	5	5	4	4	4	3	25	4.17
24	4	3	4	4	3	4	22	3.67
25	4	4	4	5	4	4	25	4.17
26	4	4	3	4	4	4	23	3.83
27	4	4	4	3	4	4	23	3.83
28	4	4	4	4	4	4	24	4.00
29	4	4	5	4	3	4	24	4.00
30	3	3	4	3	3	3	19	3.17

31	4	4	4	4	4	4	24	4.00
32	4	5	4	4	4	4	25	4.17
33	3	3	3	3	3	3	18	3.00
34	4	4	4	4	4	4	24	4.00
35	5	5	4	5	5	5	29	4.83
36	2	2	3	3	3	3	16	2.67
37	4	4	4	3	4	4	23	3.83
38	3	3	3	3	2	3	17	2.83
39	4	4	4	4	4	4	24	4.00
40	4	4	3	4	4	4	23	3.83
41	5	5	5	5	5	5	30	5.00
42	4	4	4	4	4	4	24	4.00
43	4	4	4	4	4	4	24	4.00
44	4	4	4	4	4	4	24	4.00
45	5	5	5	5	5	5	30	5.00
46	4	4	4	4	4	4	24	4.00
47	4	4	4	4	4	3	23	3.83
48	3	3	4	3	3	3	19	3.17
49	3	3	3	3	4	3	19	3.17
50	3	3	3	3	3	3	18	3.00
51	5	5	5	4	4	4	27	4.50
52	4	4	4	4	4	3	23	3.83
53	4	4	4	4	4	4	24	4.00
54	4	5	4	4	4	4	25	4.17
55	4	3	3	4	3	3	20	3.33
56	4	4	4	4	4	4	24	4.00
57	3	4	4	4	4	4	23	3.83
58	4	4	4	4	4	4	24	4.00
59	3	4	3	4	3	3	20	3.33
60	4	3	4	4	4	4	23	3.83
61	4	4	3	3	4	4	22	3.67
62	4	4	4	4	4	3	23	3.83
63	5	4	4	5	4	3	25	4.17
64	3	3	3	4	3	3	19	3.17
65	4	4	4	4	4	4	24	4.00

66	4	4	4	4	4	4	24	4.00
67	3	3	3	3	3	3	18	3.00
68	4	4	4	4	4	4	24	4.00
69	4	5	4	4	4	5	26	4.33
70	4	4	4	4	4	4	24	4.00
71	3	4	4	4	4	3	22	3.67
72	2	2	2	2	2	2	12	2.00
73	5	4	4	4	4	4	25	4.17
74	5	5	5	5	5	5	30	5.00
75	3	4	4	4	4	4	23	3.83
76	4	4	4	4	4	3	23	3.83
77	3	4	4	4	4	4	23	3.83
78	4	4	4	4	4	4	24	4.00
79	4	4	3	4	4	4	23	3.83
80	4	4	4	4	4	4	24	4.00
81	4	4	4	4	4	4	24	4.00
82	4	3	4	4	4	4	23	3.83
83	4	4	4	4	4	4	24	4.00
84	4	4	4	4	4	3	23	3.83
85	4	4	4	4	4	4	24	4.00
86	4	4	4	3	4	4	23	3.83
87	4	4	4	4	4	4	24	4.00
88	5	5	5	4	5	5	29	4.83
89	4	4	3	4	4	4	23	3.83
90	4	4	4	3	4	4	23	3.83
91	4	4	4	4	4	4	24	4.00
92	4	4	5	4	3	4	24	4.00
93	3	3	3	3	3	3	18	3.00
94	4	4	4	4	4	4	24	4.00
95	5	5	4	5	5	5	29	4.83
96	3	3	3	3	3	3	18	3.00
97	4	4	4	4	4	4	24	4.00
98	4	5	5	5	4	4	27	4.50
99	5	4	4	4	4	4	25	4.17
100	3	3	3	4	4	4	21	3.50

101	3	4	4	4	4	4	23	3.83
102	4	5	5	4	4	5	27	4.50
103	3	4	4	4	4	4	23	3.83
104	4	4	4	4	4	4	24	4.00
105	4	3	3	3	4	4	21	3.50



No.	Kompetensi Manajerial							Jumlah	Rata-rata
	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7		
1	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
2	2	3	3	3	3	3	3	20	2.86
3	2	2	4	4	4	4	5	25	3.57
4	3	3	4	4	4	4	5	27	3.86
5	4	4	3	4	4	4	5	28	4.00
6	4	4	2	3	3	4	4	24	3.43
7	3	3	3	4	4	4	4	25	3.57
8	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
9	4	4	3	4	4	2	5	26	3.71
10	5	4	4	3	4	4	4	28	4.00
11	2	2	3	3	4	4	5	23	3.29
12	3	4	4	4	5	4	5	29	4.14
13	4	3	2	3	4	4	3	23	3.29
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
16	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14
17	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14
18	4	4	4	4	4	2	5	27	3.86
19	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
20	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
21	4	2	4	4	5	4	4	27	3.86
22	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
23	4	4	4	4	5	4	5	30	4.29
24	2	4	4	4	4	4	4	26	3.71
25	5	4	4	4	4	5	4	30	4.29
26	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14
27	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
28	2	2	2	4	5	4	5	24	3.43
29	3	3	4	3	4	3	4	24	3.43
30	4	2	4	4	4	4	4	26	3.71
31	2	3	4	4	4	2	4	23	3.29

32	3	3	4	4	4	4	5	27	3.86
33	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
34	3	4	5	3	5	5	5	30	4.29
35	4	5	5	4	5	3	5	31	4.43
36	4	2	4	4	4	4	4	26	3.71
37	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
38	4	4	3	3	4	3	4	25	3.57
39	2	2	3	3	4	2	4	20	2.86
40	4	3	4	4	5	3	4	27	3.86
41	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
42	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
43	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
44	4	5	5	4	4	4	5	31	4.43
45	5	2	4	4	5	4	5	29	4.14
46	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
47	4	4	3	3	4	3	4	25	3.57
48	3	3	2	4	4	4	5	25	3.57
49	3	3	2	4	4	4	5	25	3.57
50	2	2	4	3	3	3	4	21	3.00
51	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
52	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71
53	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
54	4	4	3	3	4	2	3	23	3.29
55	3	4	3	4	3	3	3	23	3.29
56	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
57	2	2	4	4	4	4	4	24	3.43
58	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
59	2	4	5	4	4	4	4	27	3.86
60	2	2	4	4	4	4	4	24	3.43
61	2	2	4	4	4	4	4	24	3.43
62	4	4	4	4	5	4	5	30	4.29
63	5	5	5	4	4	4	5	32	4.57
64	4	3	2	3	4	2	4	22	3.14
65	4	2	4	4	4	4	4	26	3.71
66	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86



67	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
68	4	4	4	3	5	4	5	29	4.14
69	5	5	5	3	5	5	5	33	4.71
70	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
71	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
72	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
73	3	3	2	4	4	4	5	25	3.57
74	3	3	4	4	4	4	5	27	3.86
75	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
76	4	4	3	3	4	3	4	25	3.57
77	3	3	4	4	4	3	4	25	3.57
78	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86
79	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
80	3	4	3	4	3	3	3	23	3.29
81	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
82	2	2	4	4	4	4	4	24	3.43
83	3	3	3	3	4	3	4	23	3.29
84	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
85	4	3	2	3	4	2	4	22	3.14
86	4	5	5	4	4	4	4	30	4.29
87	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
88	4	3	4	4	4	4	4	27	3.86
89	3	3	3	3	3	3	4	22	3.14
90	5	4	4	4	4	4	5	30	4.29
91	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
92	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
93	3	4	3	3	4	4	4	25	3.57
94	5	5	4	5	4	4	5	32	4.57
95	4	4	3	4	3	3	3	24	3.43
96	4	4	2	3	3	4	4	24	3.43
97	3	3	3	4	4	4	4	25	3.57
98	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
99	3	3	2	4	4	4	5	25	3.57
100	4	4	4	3	3	3	4	25	3.57
101	4	4	3	3	4	3	4	25	3.57

102	5	5	4	4	5	5	4	32	4.57
103	4	4	5	4	4	4	4	29	4.14
104	4	4	3	3	4	4	3	25	3.57
105	3	4	3	4	4	3	4	25	3.57



No.	Motivasi Manajerial								Jumlah	Rata-rata
	MM 1	MM 2	MM 3	MM4	MM 5	MM 6	MM 7	MM 8		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
2	2	2	2	2	2	4	3	3	20	2.50
3	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4.13
4	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
5	4	4	4	3	4	5	4	4	32	4.00
6	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
7	4	4	3	4	4	3	4	4	30	3.75
8	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
9	3	3	3	4	4	4	3	3	27	3.38
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
11	4	3	4	3	4	3	3	3	27	3.38
12	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4.38
13	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
14	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
16	5	4	4	4	4	4	5	5	35	4.38
17	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3.75
18	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
19	4	4	3	3	3	4	3	3	27	3.38
20	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
21	4	5	4	4	4	4	3	4	32	4.00
22	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.13
23	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
26	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
27	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
28	4	4	2	4	4	4	4	2	28	3.50
29	4	3	4	3	4	3	3	4	28	3.50
30	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3.25
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00

32	5	4	4	3	3	4	4	5	32	4.00
33	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
34	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
35	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
36	2	3	3	3	3	3	3	3	23	2.88
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
38	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
39	4	3	4	3	4	3	3	3	27	3.38
40	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.88
41	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
43	4	4	5	4	5	4	4	4	34	4.25
44	5	4	5	4	4	4	4	4	34	4.25
45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
47	4	4	3	3	3	4	4	4	29	3.63
48	3	3	4	4	3	3	3	3	26	3.25
49	3	4	3	3	3	4	3	3	26	3.25
50	3	4	4	4	4	3	3	4	29	3.63
51	5	4	3	4	4	4	4	4	32	4.00
52	4	4	2	3	3	4	4	4	28	3.50
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
54	4	4	4	4	5	4	5	4	34	4.25
55	2	3	3	2	3	3	4	4	24	3.00
56	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.88
57	4	4	3	4	4	3	4	3	29	3.63
58	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
59	3	3	4	4	4	4	3	4	29	3.63
60	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
61	4	4	4	3	4	3	3	4	29	3.63
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
63	3	3	2	3	4	4	4	5	28	3.50
64	4	3	4	2	4	4	4	4	29	3.63
65	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4.88
66	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4.13
67	3	4	3	4	4	4	4	3	29	3.63

68	4	4	5	3	4	4	4	4	32	4.00
69	5	5	5	4	5	5	4	4	37	4.63
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
71	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
72	2	2	4	2	2	2	2	4	20	2.50
73	5	4	4	4	4	4	5	5	35	4.38
74	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3.75
75	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
76	4	4	3	3	3	4	3	3	27	3.38
77	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
78	4	5	4	4	4	4	3	4	32	4.00
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
80	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
81	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
82	4	4	2	2	2	4	2	4	24	3.00
83	4	5	5	4	5	4	5	5	37	4.63
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
85	3	3	2	3	4	4	4	5	28	3.50
86	4	3	4	2	4	4	4	4	29	3.63
87	4	4	2	4	5	4	4	4	31	3.88
88	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3.13
89	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
90	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
91	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
92	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
93	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
94	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4.75
95	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
96	4	4	2	4	4	4	4	2	28	3.50
97	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
98	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
99	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
100	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
101	3	3	4	4	4	4	4	4	30	3.75
102	4	4	5	4	4	4	3	5	33	4.13
103	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00

104	4	4	4	3	4	3	3	3	28	3.50
105	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4.38



No.	Kinerja							K	
	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7		
1	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
2	1	2	1	1	1	2	2	10	1.43
3	3	4	4	5	4	4	4	28	4.00
4	3	4	4	5	4	4	4	28	4.00
5	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
6	4	3	4	4	4	4	4	27	3.86
7	4	4	3	4	3	3	4	25	3.57
8	3	4	4	5	4	4	4	28	4.00
9	3	3	3	4	4	3	3	23	3.29
10	3	4	4	4	4	4	4	27	3.86
11	4	3	3	3	3	3	3	22	3.14
12	4	4	5	4	4	5	4	30	4.29
13	3	4	4	4	4	3	4	26	3.71
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
16	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71
17	4	4	3	4	4	3	4	26	3.71
18	4	5	5	5	4	4	4	31	4.43
19	4	4	4	5	4	3	4	28	4.00
20	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
21	5	4	4	4	5	2	1	25	3.57
22	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
23	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14
24	4	4	4	4	3	3	3	25	3.57
25	2	4	4	5	5	4	5	29	4.14
26	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
27	3	3	3	4	3	3	4	23	3.29
28	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
29	3	4	3	4	3	3	4	24	3.43
30	4	4	2	4	4	2	2	22	3.14
31	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
32	4	4	5	4	4	4	3	28	4.00
33	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71
34	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00

35	4	5	5	4	5	5	5	33	4.71
36	2	2	4	2	2	2	4	18	2.57
37	4	4	4	4	3	3	4	26	3.71
38	4	4	3	3	1	1	4	20	2.86
39	4	4	3	3	2	2	4	22	3.14
40	4	3	3	4	4	4	4	26	3.71
41	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
42	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
43	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
44	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
45	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
46	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
47	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
48	2	3	3	4	3	4	3	22	3.14
49	2	3	3	4	3	4	3	22	3.14
50	3	4	4	3	3	4	3	24	3.43
51	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
52	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
53	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
54	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14
55	3	2	2	4	4	3	3	21	3.00
56	3	3	4	4	4	4	4	26	3.71
57	3	3	4	4	4	4	3	25	3.57
58	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
59	4	3	3	3	3	3	4	23	3.29
60	3	4	4	4	4	4	4	27	3.86
61	2	4	4	4	4	3	4	25	3.57
62	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86
63	4	4	3	3	4	4	5	27	3.86
64	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
65	5	5	4	4	5	4	5	32	4.57
66	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
67	5	5	4	4	4	4	5	31	4.43
68	4	5	4	4	4	4	4	29	4.14
69	5	4	4	4	4	4	5	30	4.29
70	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00



71	3	3	3	4	4	4	4	25	3.57
72	4	4	2	3	2	2	3	20	2.86
73	4	4	4	3	3	3	4	25	3.57
74	3	3	4	4	4	4	4	26	3.71
75	5	3	3	3	4	4	4	26	3.71
76	4	4	3	3	3	3	3	23	3.29
77	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
78	4	4	3	3	3	3	4	24	3.43
79	5	5	3	3	3	4	4	27	3.86
80	4	4	4	4	3	3	3	25	3.57
81	3	4	4	4	3	3	3	24	3.43
82	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
83	4	5	5	5	5	4	4	32	4.57
84	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
85	4	4	4	3	3	3	3	24	3.43
86	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
87	3	3	3	4	4	4	4	25	3.57
88	5	4	4	4	3	3	3	26	3.71
89	3	3	4	4	4	3	3	24	3.43
90	4	4	3	3	3	2	2	21	3.00
91	4	4	4	4	3	3	3	25	3.57
92	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
93	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
94	5	5	5	4	4	4	4	31	4.43
95	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
96	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
97	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
98	5	5	4	4	4	3	3	28	4.00
99	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
100	4	4	4	4	3	3	3	25	3.57
101	4	4	4	3	3	3	3	24	3.43
102	5	5	5	5	4	4	4	32	4.57
103	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
104	3	3	3	4	4	4	4	25	3.57
105	3	3	3	4	4	4	4	25	3.57

## LAMPIRAN 4

### Hasil Uji Statistik Deskriptif

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Akuntabilitas	105	1,58	5,00	3,7389	,54536
Penggunaan Sistem	105	2,00	5,00	3,7124	,55965
Pengukuran Kinerja					
Gaya Kepemimpinan	105	2,22	5,00	3,7979	,50982
Transformasional					
Persepsian Tujuan yang	105	2,00	5,00	3,8492	,51657
Jelas dan Terukur					
Kompetensi Manajerial	105	2,86	5,00	3,8218	,43075
Motivasi Kerja Manajerial	105	2,50	5,00	3,8440	,49328
Kinerja Organisasi	105	1,43	5,00	3,7211	,52876
Valid N (listwise)	105				

**Uji Validitas Akuntabilitas  
Correlations**

		Ak1	Ak2	Ak3	Ak4	Ak5	Ak6	Ak7	Ak8	Ak9	Ak10	Ak11	Ak12	Total
Ak1	Pearson Correlation	1	,542**	,600**	,318**	,450**	,433**	,384**	,379**	,442**	,572**	,500**	,515**	,663**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak2	Pearson Correlation	,542**	1	,714**	,480**	,459**	,430**	,359**	,356**	,479**	,488**	,505**	,499**	,687**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak3	Pearson Correlation	,600**	,714**	1	,573**	,477**	,449**	,359**	,397**	,479**	,450**	,505**	,444**	,703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak4	Pearson Correlation	,318**	,480**	,573**	1	,371**	,326**	,312**	,320**	,458**	,368**	,362**	,280**	,577**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.001	.001	.001	.000	.000	.000	.004	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak5	Pearson Correlation	,450**	,459**	,477**	,371**	1	,827**	,740**	,735**	,645**	,660**	,747**	,733**	,847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak6	Pearson Correlation	,433**	,430**	,449**	,326**	,827**	1	,820**	,805**	,672**	,652**	,731**	,682**	,842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak7	Pearson Correlation	,384**	,359**	,359**	,312**	,740**	,820**	1	,706**	,616**	,717**	,698**	,599**	,786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak8	Pearson Correlation	,379**	,356**	,397**	,320**	,735**	,805**	,706**	1	,773**	,624**	,675**	,662**	,797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak9	Pearson Correlation	,442**	,479**	,479**	,458**	,645**	,672**	,616**	,773**	1	,710**	,738**	,651**	,824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak10	Pearson Correlation	,572**	,488**	,450**	,368**	,660**	,652**	,717**	,624**	,710**	1	,818**	,724**	,837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak11	Pearson Correlation	,500**	,505**	,505**	,362**	,747**	,731**	,698**	,675**	,738**	,818**	1	,796**	,868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak12	Pearson Correlation	,515**	,499**	,444**	,280**	,733**	,682**	,599**	,662**	,651**	,724**	,796**	1	,816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ak	Pearson Correlation	,663**	,687**	,703**	,577**	,847**	,842**	,786**	,797**	,824**	,837**	,868**	,816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

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

## Uji Validitas Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

### Correlations

		Ps1	Ps2	Ps3	Ps4	Ps5	Ps6	Ps7	Ps8	Ps9	Ps10	Total
Ps1	Pearson Correlation	1	,710**	,680**	,375**	,372**	,572**	,524**	,436**	,596**	,626**	,737**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps2	Pearson Correlation	,710**	1	,780**	,563**	,578**	,595**	,633**	,557**	,586**	,567**	,822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps3	Pearson Correlation	,680**	,780**	1	,718**	,569**	,582**	,718**	,599**	,669**	,633**	,873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps4	Pearson Correlation	,375**	,563**	,718**	1	,740**	,548**	,551**	,626**	,603**	,541**	,792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps5	Pearson Correlation	,372**	,578**	,569**	,740**	1	,667**	,455**	,530**	,597**	,602**	,771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps6	Pearson Correlation	,572**	,595**	,582**	,548**	,667**	1	,620**	,415**	,579**	,647**	,783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps7	Pearson Correlation	,524**	,633**	,718**	,551**	,455**	,620**	1	,577**	,568**	,593**	,784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps8	Pearson Correlation	,436**	,557**	,599**	,626**	,530**	,415**	,577**	1	,607**	,519**	,739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps9	Pearson Correlation	,596**	,586**	,669**	,603**	,597**	,579**	,568**	,607**	1	,802**	,831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Ps10	Pearson Correlation	,626**	,567**	,633**	,541**	,602**	,647**	,593**	,519**	,802**	1	,821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Ps	Pearson Correlation	,737**	,822**	,873**	,792**	,771**	,783**	,784**	,739**	,831**	,821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

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



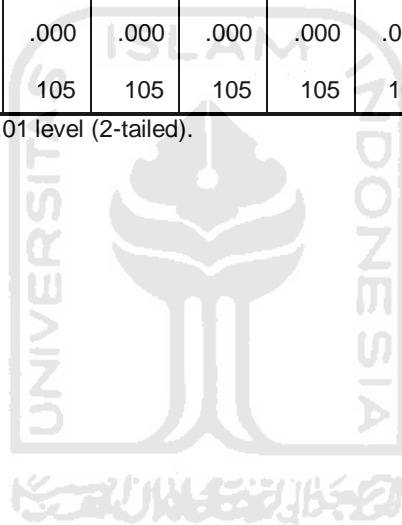
## Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

### Correlations

	Gy1	Gy2	Gy3	Gy4	Gy5	Gy6	Gy7	Gy8	Gy9	Gy
Gy1 Pearson Correlation	1	,640**	,566**	,624**	,741**	,579**	,476**	,288**	,574**	,780**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy2 Pearson Correlation	,640**	1	,561**	,535**	,557**	,547**	,491**	,382**	,481**	,738**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy3 Pearson Correlation	,566**	,561**	1	,793**	,612**	,575**	,510**	,351**	,586**	,796**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy4 Pearson Correlation	,624**	,535**	,793**	1	,770**	,662**	,567**	,415**	,544**	,851**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy5 Pearson Correlation	,741**	,557**	,612**	,770**	1	,658**	,496**	,415**	,596**	,841**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy6 Pearson Correlation	,579**	,547**	,575**	,662**	,658**	1	,648**	,473**	,609**	,828**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy7 Pearson Correlation	,476**	,491**	,510**	,567**	,496**	,648**	1	,428**	,310**	,714**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Gy8	Pearson Correlation	,288**	,382**	,351**	,415**	,415**	,473**	,428**	1	,491**	,637**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy9	Pearson Correlation	,574**	,481**	,586**	,544**	,596**	,609**	,310**	,491**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Gy	Pearson Correlation	,780**	,738**	,796**	,851**	,841**	,828**	,714**	,637**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

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





### Uji Validitas Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur

		Correlations						
		Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr
Pr1	Pearson Correlation	1	,678**	,604**	,614**	,672**	,560**	,825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Pr2	Pearson Correlation	,678**	1	,720**	,663**	,748**	,660**	,894**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Pr3	Pearson Correlation	,604**	,720**	1	,651**	,599**	,591**	,829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Pr4	Pearson Correlation	,614**	,663**	,651**	1	,609**	,550**	,810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Pr5	Pearson Correlation	,672**	,748**	,599**	,609**	1	,709**	,859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Pr6	Pearson Correlation	,560**	,660**	,591**	,550**	,709**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Pr	Pearson Correlation	,825**	,894**	,829**	,810**	,859**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105

## Uji Validitas Kompetensi Manajerial

### Correlations

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM
KM1	Pearson Correlation	1	,637**	,267**	.180	,236*	,281**	.109	,680**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.066	.016	.004	.267	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM2	Pearson Correlation	,637**	1	,347**	.178	.105	,227*	.092	,662**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.070	.285	.020	.353	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM3	Pearson Correlation	,267**	,347**	1	,383**	,344**	,394**	,240*	,691**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000	.000	.000	.014	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM4	Pearson Correlation	.180	.178	,383**	1	,264**	,409**	,330**	,573**
	Sig. (2-tailed)	.066	.070	.000		.006	.000	.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM5	Pearson Correlation	,236*	.105	,344**	,264**	1	,343**	,537**	,581**
	Sig. (2-tailed)	.016	.285	.000	.006		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM6	Pearson Correlation	,281**	,227*	,394**	,409**	,343**	1	,316**	,658**
	Sig. (2-tailed)	.004	.020	.000	.000	.000		.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM7	Pearson Correlation	.109	.092	,240*	,330**	,537**	,316**	1	,528**
	Sig. (2-tailed)	.267	.353	.014	.001	.000	.001		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
KM	Pearson Correlation	,680**	,662**	,691**	,573**	,581**	,658**	,528**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Uji Validitas Motivasi Manajerial

### Correlations

		MM1	MM2	MM3	MM4	MM5	MM6	MM7	MM8	MM
MM1	Pearson Correlation	1	,686**	,410**	,449**	,495**	,471**	,503**	,367**	,719**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM2	Pearson Correlation	,686**	1	,385**	,610**	,524**	,520**	,474**	,326**	,739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM3	Pearson Correlation	,410**	,385**	1	,484**	,575**	,384**	,394**	,491**	,706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM4	Pearson Correlation	,449**	,610**	,484**	1	,670**	,554**	,580**	,346**	,785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM5	Pearson Correlation	,495**	,524**	,575**	,670**	1	,590**	,677**	,460**	,835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM6	Pearson Correlation	,471**	,520**	,384**	,554**	,590**	1	,620**	,481**	,759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM7	Pearson Correlation	,503**	,474**	,394**	,580**	,677**	,620**	1	,553**	,796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM8	Pearson Correlation	,367**	,326**	,491**	,346**	,460**	,481**	,553**	1	,671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
MM	Pearson Correlation	,719**	,739**	,706**	,785**	,835**	,759**	,796**	,671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105

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

## Uji Reliabilitas Kinerja Organisasi

### Case Processing Summary

		N	%
Valid		105	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		105	100.0

a. Listwise deletion based on all variabels in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	7

## Uji Reliabilitas Akuntabilitas

### Case Processing Summary

		N	%
Valid		105	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	12

## Uji Reliabilitas Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

### Case Processing Summary

		N	%
	Valid	105	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	10

## Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformatif

### Case Processing Summary

		N	%
	Valid	105	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	9

## Uji Reliabilitas Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur

### Case Processing Summary

		N	%
	Valid	105	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	6

## Uji Reliabilitas Kompetensi Manajerial

### Case Processing Summary

		N	%
	Valid	105	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	7

## Uji Reliabilitas Motivasi Manajerial

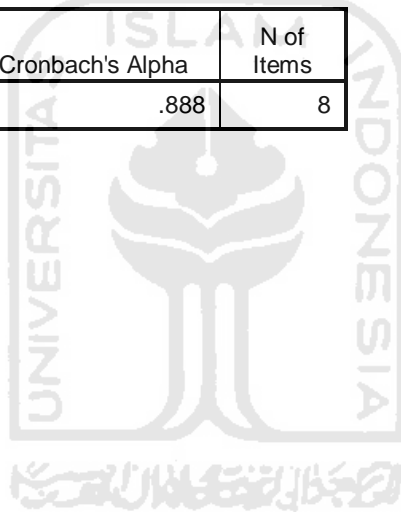
### Case Processing Summary

		N	%
	Valid	105	100.0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	8



**LAMPIRAN 6**  
**Uji Asumsi Klasik:**  
**Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-1,229	,299		-4,108	,000		
Akuntabilitas	,153	,064	,158	2,408	,018	,521	1,918
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja	,149	,064	,158	2,334	,022	,490	2,042
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,230	,076	,221	3,039	,003	,423	2,365
1 Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur	,166	,067	,162	2,481	,015	,527	1,896
Kompetensi Manajerial	,254	,070	,207	3,620	,000	,685	1,460
Motivasi Kerja Manajerial	,237	,080	,221	2,977	,004	,406	2,462
Jenis Perguruan Tinggi	,056	,028	,102	2,027	,045	,891	1,123
Akreditasi Perguruan Tinggi	,173	,074	,115	2,353	,021	,939	1,065

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi



## Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,344	,184		1,867	,065
Akuntabilitas	-,022	,039	-,078	-,572	,569
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja	-,015	,039	-,054	-,387	,700
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-,038	,047	-,122	-,808	,421
Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur	,008	,041	,027	,200	,842
Kompetensi Manajerial	,052	,043	,142	1,192	,236
Motivasi Kerja Manajerial	-,022	,049	-,069	-,449	,654
Jenis Perguruan Tinggi	-,023	,017	-,143	-1,369	,174
Akreditasi Perguruan Tinggi	,015	,045	,034	,332	,741

a. Dependent Variable: ABS\_RES

## Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,24539299
	Absolute	,067
Most Extreme Differences	Positive	,067
	Negative	-,038
Kolmogorov-Smirnov Z		,685
Asymp. Sig. (2-tailed)		,736

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## LAMPIRAN 7

### Analisis Linier Regresi Berganda

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,886 <sup>a</sup>	,785	,767	,25541

a. Predictors: (Constant), Akreditasi Perguruan Tinggi, Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja , Jenis Perguruan Tinggi, Kompetensi Manajerial , Akuntabilitas , Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur , Gaya Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-1,229	,299	,158	-4,108	,000
	Akuntabilitas	,153	,064	,158	2,408	,018
	Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja	,149	,064	,158	2,334	,022
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,230	,076	,221	3,039	,003
	Persepsian Tujuan yang Jelas dan Terukur	,166	,067	,162	2,481	,015
	Kompetensi Manajerial	,254	,070	,207	3,620	,000
	Motivasi Kerja Manajerial	,237	,080	,221	2,977	,004
	Jenis Perguruan Tinggi	,056	,028	,102	2,027	,045
	Akreditasi Perguruan Tinggi	,173	,074	,115	2,353	,021

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

