

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

1. Deskripsi Data

Objek dalam penelitian ini berada di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dengan sampel yang digunakan adalah pejabat struktural di lingkup UMY yang memiliki peran dan wewenang langsung terhadap penyusunan hingga pertanggung jawaban anggaran berbasis kinerja, antara lain Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Ketua Prodi, Sekertaris Prodi dan Kepala Biro.

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini yakni menggunakan metode *survey* dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Waktu yang diperlukan dalam penyebaran kuesioner hingga pengembalian adalah kurang lebih 20 hari. Kuesioner yang disebar sebanyak 80 buah, dengan responden yang terdiri dari Dekan (8), Wakil Dekan I (8), Wakil Dekan II (8), Ketua Prodi (23), Sekertari Prodi (23), Kepala Biro (10).

Uraian kuesioner selengkapnya disajikan pada table berikut:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	80	100%
Kuesioner yang tidak kembali	28	35%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	2	2,5%
Kuesioner yang dapat diolah	50	62,5%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.1, dari 80 kuesioner yang disebar terdapat 28 atau 35% kuesioner yang tidak kembali dan terdapat 2 kuesioner atau sebesar 2,5% kuesioner yang tidak dapat diolah karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap, sehingga kuesioner yang dapat diolah oleh peneliti sebanyak 50 kuesioner atau sebesar 62,5%.

2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yaitu data yang menampilkan identitas responden seperti nama, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan serta lama menduduki jabatan tersebut. Identitas dalam kuesioner yang telah dikembalikan ini dapat dikatakan kurang lengkap, terdapat sekitar 30% kuesioner dari responden yang tidak menyebutkan namanya.

Tabel 4.2
Karakteristik responden

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	50	
	Laki-laki	30	60%
	Perempuan	20	40%
Jabatan	Jumlah Responden	50	
	Dekan	4	8%
	Wakil Dekan I	4	8%
	Wakil Dekan II	7	14%
	Ketua Prodi	13	26%
	Sekretaris prodi	17	34%
	Kepala Biro	5	10%
Lama Menduduki Jabatan	Jumlah Responden	50	
	0-2 tahun	30	60%
	2-4 tahun	9	18%
	>4 tahun	11	22%
Pendidikan terakhir	Jumlah Responden	50	
	S1	1	2%
	S2	25	50%
	S3	24	48%

Sumber: Data Primer yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa reponden dalam penelitian ini lebih banyak bejenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan perempuan yakni dengan jumlah 30 dari total 50 responden atau sebesar 60%. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 20 responden atau sebesar 40%. Dilihat dari karakteristik responden berdasarkan jabatan yang diduduki oleh responden, responden yang mendominasi dalam pengisian kuesioner adalah sekretaris prodi dan

ketua prodi , dimana masing-masing sebesar 34% dan 26%. Selebihnya tersebar di masing-masing jabatan.

Karakteristik responden berdasarkan masa lama menduduki jabatan mayoritas responden yang mengisi kuesioner adalah dengan masa jabatan 0-2 tahun yakni sebesar 60% atau sebanyak 30 responden. Masa jabatan >4 tahun berada di urutan ke dua yakni sebesar 22% atau sebesar 11 responden. Sisanya diisi oleh responden dengan masa jabatan 2-4 tahun. Dari total keseluruhan responden yang mengisi kuesioner, responden yang memiliki gelar S2 dan S3 adalah yang mendominasi, yakni sejumlah 25 responden atau sebesar 50% dan 48% atau sebanyak 24 responden, dan hanya ada 1 responden yang menduduki gelar S1.

B. Uji Kualitas Instrumen dan Data

1. Uji Statistik Deskriptif

Berikut ini akan dijelaskan mengenai analisis statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu kumpulan data penelitian yang dilihat berdasarkan nilai rata-rata, standar deviasi, data maksimum dan minimum dari seluruh variabel. Analisis statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Std. Deviation	Teoritis		Aktual	
			Kisaran	Mean	Kisaran	Mean
Kualitas SDM	50	7.588	12-60	36	22-58	47.66
Komitmen Organisasi	50	3.788	7-35	21	19-35	29.66
Gaya Kepemimpinan	50	5.614	9-45	27	11-45	25.90
<i>Reward</i>	50	2.020	3-15	9	9-15	12.96
<i>Punishment</i>	50	2.259	3-15	9	3-15	10.80
Religiusitas	50	5.299	12-60	36	34-60	56.28
Implementasi ABK	50	3.986	8-40	24	22-40	34.48

Sumber : *Output SPSS V.15*

Kisaran teoritis merupakan suatu perkiraan nilai kisaran minimum dan maksimum dari totalskor jawaban per variabel. Nilai kisaran minimum diperoleh dengan cara mengalikan total pertanyaan dari tiap-tiap variabel dengan nilai jawaban terendah. Sedangkan nilai kisaran maksimum diperoleh dengan cara mengalikan total pertanyaan dari tiap-tiap variabel dengan nilai atau skor jawaban tertinggi. Kisaran aktual merupakan nilai minimum dan maksimum dari skor jawaban atau nilai jawaban aktual yang diperoleh setelah dilakukan analisis statistik deskriptif.

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa sampel pada penelitian ini berjumlah 50 responden. Pada variabel kualitas sumber daya manusia memiliki standar deviasi sebesar 7,588 dengan kisaran teoritis nilai

jawaban antara 12-60 dan mean (rata-rata) teoritis sebesar 36. Berdasarkan jawaban responden kisaran aktual yaitu 22-58 dengan mean aktual sebesar 47,66. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Jawaban terbanyak kedua yaitu dengan jawaban sangat setuju. Selebihnya jawaban tersebar pada skala yang lain. Hasil uji menunjukkan jika mean aktual $>$ mean teoritis sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kualitas sumber daya manusia dapat memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja tinggi.

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 50. Pada variabel komitmen organisasi memiliki standar deviasi sebesar 3,788 dengan kisaran teoritis nilai jawaban antara 7-35 dengan mean (rata-rata) teoritis sebesar 21. Berdasarkan jawaban responden kisaran aktual yaitu 19-35 dengan mean aktual sebesar 29,66. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Jawaban terbanyak kedua yaitu dengan jawaban sangat setuju. Selebihnya jawaban tersebar pada skala yang lain. Hasil uji menunjukkan jika mean aktual $>$ mean teoritis sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata komitmen organisasi dapat memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja tinggi.

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 50. Pada variabel gaya kepemimpinan memiliki standar deviasi sebesar 5,614 dengan kisaran teoritis nilai

jawaban antara 9-45 dengan mean (rata-rata) teoritis sebesar 27. Berdasarkan jawaban responden kisaran aktual yaitu 11-45 dengan mean aktual sebesar 25,90. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setral. Jawaban terbanyak kedua yaitu dengan jawaban tidak setuju. Selebihnya jawaban tersebar pada skala yang lain. Hasil uji menunjukkan jika mean aktual < mean teoritis sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata komitmen organisasi dapat memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja rendah.

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 50. Pada variabel *reward* memiliki standar deviasi sebesar 2,020 dengan kisaran teoritis nilai jawaban antara 3-15 dengan mean (rata-rata) teoritis sebesar 9. Berdasarkan jawaban responden kisaran aktual yaitu 9-15 dengan mean aktual sebesar 12,69. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban sangat setuju. Jawaban terbanyak kedua yaitu dengan jawaban setuju. Selebihnya jawaban tersebar pada skala yang lain. Hasil uji menunjukkan jika mean aktual > mean teoritis sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata reward dapat memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja tinggi.

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 50. Pada variabel *punishment* memiliki standar deviasi sebesar 2,259 dengan kisaran teoritis nilai jawaban antara 3-15

dengan mean (rata-rata) teoritis sebesar 9. Berdasarkan jawaban responden kisaran aktual yaitu 3-15 dengan mean aktual sebesar 10,80. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Jawaban terbanyak kedua yaitu dengan jawaban netral. Selebihnya jawaban tersebar pada skala yang lain. Hasil uji menunjukkan jika mean aktual $>$ mean teoritis sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata punishment dapat memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja tinggi.

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 50. Pada variabel religiusitas memiliki standar deviasi sebesar 5,299 dengan kisaran teoritis nilai jawaban antara 12-60 dengan mean (rata-rata) teoritis sebesar 36. Berdasarkan jawaban responden kisaran aktual yaitu 34-60 dengan mean aktual sebesar 56,28. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban sangat setuju. Jawaban terbanyak kedua yaitu dengan jawaban setuju. Selebihnya jawaban tersebar pada skala yang lain Hasil uji menunjukkan jika mean aktual $>$ mean teoritis sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata religiusitas dapat memengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja tinggi.

2. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini berfungsi untuk mengetahui kevaliditasan kuesioner dengan menggunakan *Kaiser Mayser Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA), tiap-tiap pertanyaan pada kuesioner dapat dikatakan valid apabila telah memenuhi syarat, yakni jika nilai $KMO > \text{Alpha } 0,5$. Tabel dibawah ini merupakan hasil pengujian validitas menggunakan SPSS dari semua variabel dalam penelitian.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas variabel Kualitas Sumber Daya Manusia

Item Pertanyaan	Kualitas Sumber Daya Manusia	Keterangan
KMO	.762	Valid
SDM1	.653	Valid
SDM2	.651	Valid
SDM3	.693	Valid
SDM4	.703	Valid
SDM5	.780	Valid
SDM6	.635	Valid
SDM7	.713	Valid
SDM8	.801	Valid
SDM9	.735	Valid
SDM10	.740	Valid
SDM11	.640	Valid
SDM12	.790	Valid

Sumber : *Output SPSS V.15*

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,762 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,762 > 0,50$)

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas variabel Komitmen Organisasi

Item Pertanyaan	Komitmen Organisasi	Keterangan
KMO	.764	Valid
KO1	.544	Valid
KO2	.638	Valid
KO3	.667	Valid
KO4	.754	Valid
KO5	.748	Valid
KO6	.762	Valid
KO7	.803	Valid

Sumber : Output SPSS V.15

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,764 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,764 > 0,50$).

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas variabel Gaya Kepemimpinan

Item Pertanyaan	Gaya Kepemimpinan	Keterangan
KMO	.682	Valid
GK1	.506	Valid
GK2	.772	Valid
GK3	.553	Valid
GK4	.681	Valid
GK5	.584	Valid
GK6	.543	Valid
GK7	.641	Valid
GK8	.687	Valid
GK9	.582	Valid

Sumber : Output SPSS V.15

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,682 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,682 > 0,50$).

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas variabel Reward

Item Pertanyaan	Reward	Keterangan
KMO	.674	Valid
REW1	.889	Valid
REW2	.945	Valid
REW3	.859	Valid

Sumber : Output SPSS V.15

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,674 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,674 > 0,50$).

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas variabel Punishment

Item Pertanyaan	Punishment	Keterangan
KMO	.612	Valid
PUN1	.877	Valid
PUN2	.765	Valid
PUN3	.754	Valid

Sumber : Output SPSS V.15

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,612 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,612 > 0,50$).

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas variabel Religiusitas

Item Pertanyaan	Religiusitas	Keterangan
KMO	.886	Valid
REL1	.847	Valid
REL2	.814	Valid
REL3	.921	Valid
REL4	.928	Valid
REL5	.871	Valid
REL6	.891	Valid
REL7	.778	Valid
REL8	.865	Valid
REL9	.836	Valid
REL10	.750	Valid
REL11	.781	Valid
REL12	.848	Valid

Sumber : Output SPSS V.15

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,886 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,886 > 0,50$).

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas
variabel Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Item Pertanyaan	Anggaran Berbasis Kinerja	Keterangan
KMO	.788	Valid
ABK1	.794	Valid
ABK2	.755	Valid
ABK3	.769	Valid
ABK4	.838	Valid
ABK5	.854	Valid
ABK6	.815	Valid
ABK7	.757	Valid
ABK8	.713	Valid

Sumber : Output SPSS V.15

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,788 yang berarti bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi syarat $> 0,50$ ($0,788 > 0,50$).

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ maka dapat dikatakan bahwa data tersebut reliable (Nazaruddin dan Basuki, 2017). Tabel dibawah ini merupakan hasil pengujian validitas menggunakan SPSS dari semua variabel dalam penelitian.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kualitas Sumber Daya Manusia	.906	Reliabel
Komitmen Organisasi	.828	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	.796	Reliabel
<i>Reward</i>	.873	Reliabel
<i>Punishment</i>	.715	Reliabel
Religiusitas	.961	Reliabel
Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja	.910	Reliabel

Sumber : Output SPSS V.15

Dari hasil uji reliabilitas pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai kefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,7$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau handal. Dari kesimpulan tersebut maka hal ini menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini mampu menghasilkan data yang konsisten.

C. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias (Ghozali,2006). Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen diantara keduanya mempunyai distribusi yang normal atau tidak (Nazaruddin dan Basuki, 2017). Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dengan *koefisien Asymp.sig(2-tailed) > Alpha 0,05*. Tabel dibawah ini merupakan hasil pengujian normalitas menggunakan SPSS.

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Asymp.Sig. (2-tailed)</i>	50	.999

Sumber : Output SPSS V.15

Dari hasil uji normalitas pada Tabel 4.12 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi *Asymp.sig(2-tailed)* sebesar 0,999 yang berarti bahwa masing-masing variabel data dalam penelitian ini mempunyai nilai *Asymp.sig(2-tailed)* diatas 0,05, sehingga variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan mempunyai data yang berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Uji regresi dapat dikatakan bebas dari multikolinearitas jika nilai VIF < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$ (Nazaruddin dan Basuki, 2017). Tabel dibawah ini merupakan hasil pengujian multikolinearitas menggunakan SPSS.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Collinerity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Kualitas SDM	.490	2.041	Tidak terjadi multikolinieritas
Komitmen Organisasi	.445	2.247	Tidak terjadi multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan	.746	1.340	Tidak terjadi multikolinieritas
Reward	.622	1.609	Tidak terjadi multikolinieritas
Punishment	.504	1.983	Tidak terjadi multikolinieritas
Religiusitas	.560	1.787	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Output SPSS V.15

Dari hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.13 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data dalam masing-masing variabel independen memiliki nilai VIF secara keseluruhan < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi tidak terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Nazzaruddin dan Basuki, 2017). Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas maka digunakan uji *glejser*. Hal ini dapat dilihat dengan nilai $Sig > Alpha$ 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Tabel dibawah ini merupakan hasil pengujian multikolinearitas menggunakan SPSS.

Tabel 4.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Sig	Keterangan
Implementai Anggaran Berbasis Kinerja	Kualitas SDM	.726	Bebas Heteroskedastisitas
	Komitmen Organisasi	.878	Bebas Heteroskedastisitas
	Gaya Kepemimpinan	.707	Bebas Heteroskedastisitas
	<i>Reward</i>	.068	Bebas Heteroskedastisitas
	<i>Punishment</i>	.429	Bebas Heteroskedastisitas
	Religiusitas	.081	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber : *Output SPSS V.15*

Dari hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 4.14 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi secara keseluruhan pada masing-masing variabel lebih besar dari pada 0,05 ($\text{sig} > 0,05$).

sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

D. Uji Hipotesis dan Analisis Data

1. Uji F (*f-test*)

Uji F digunakan untuk mengetahui dan menguji secara simultan bahwa seluruh variabel bebas (independen) secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen (terikat). Untuk melakukan pengujian ini maka dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *sig* F dengan α 0,05. Apabila nilai *sig* F $< \alpha$ 0,05 maka dapat dikatakan jika variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Tabel dibawah ini merupakan hasil uji nilai F menggunakan SPSS yang dijelaskan melalui tabel anova.

Tabel 4.15
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	468.858	6	78.143	10.852	.000
Residual	309.622	43	7.201		
Total	778.480	49			

Sumber : *Output SPSS V.15*

Pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pengujian memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berarti bahwa nilai $sig < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan religiusitas secara bersama-sama atau secara simultan memiliki pengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

2. Uji t (*t-test*)

Uji t digunakan untuk menguji dan membuktikan sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen (X) secara parsial dalam menerangkan variabel dependen (Y). Hasil dari pengujian ini dapat dilihat dari nilai *sig*. Apabila tingkat signifikansi $< \alpha 0,05$ dan koefisien regresi searah dengan hipotesis maka dapat dikatakan bahwa variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen (Nazaruddin dan Basuki, 2017).

Tabel 4.16
Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constan)	4.104	4.387		.936	.355
SDM	.138	.072	.262	1.905	.063
KO	.387	.152	.367	2.549	.014
GK	-.064	.079	-.091	-.814	.420
REW	.177	.241	.089	.734	.467
PUN	.012	.239	.007	.051	.960
REL	.206	.097	.274	2.132	.039

Sumber : *Output SPSS V.15*

Dari hasil uji t pada Tabel 4.16 menunjukkan bahwa terdapat dua variabel yang berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja yakni variabel komitmen organisasi dan religiusitas. Selebihnya variabel independen tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan tabel 4.16 juga dapat disimpulkan persamaan regresi dari penelitian ini sebagai berikut:

$$“Y = 4,104 + 0,138_1 + 0,387_2 + (-0,064_3) + 0,177_4 + 0,012_5 + 0,206_6 + e”$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan nilai konstanta adalah sebesar 4,104, jika variabel kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, reward, punishment dan religiusitas dianggap bernilai 0 (nol) atau konstan, maka implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat sebesar 4,104 satuan.

Koefisien regresi pada variabel kualitas sumber daya manusia sebesar 0,138. Hal ini menunjukkan bahwa, jika variabel kualitas sumber daya manusia bertambah satu satuan, maka variabel implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat 0,138 satuan atau 13,8%. Koefisien regresi pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,387. Hal ini menunjukkan bahwa, jika variabel komitmen organisasi bertambah satu satuan, maka variabel implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat 0,387 satuan atau 38,7%.

Koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan sebesar -0,064 dan bernilai negatif. Hal ini menunjukkan bahwa, jika variabel gaya kepemimpinan bertambah satu satuan, maka variabel implementasi anggaran berbasis kinerja akan menurun sebesar -0,064 satuan atau -6,4%. Koefisien regresi pada variabel *reward* sebesar 0,177. Hal ini menunjukkan bahwa, jika variabel *reward* bertambah satu satuan, maka variabel implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat 0,177 satuan atau 17,7%.

Koefisien regresi pada variabel *punishment* sebesar 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa, jika variabel *punishment* bertambah satu satuan, maka variabel implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat 0,012 satuan atau 12%. Koefisien regresi pada variabel religiusitas sebesar 0,206. Hal ini menunjukkan bahwa, jika variabel religiusitas bertambah satu satuan, maka variabel implementasi anggaran berbasis kinerja akan meningkat 0,206 satuan atau 20,6%.

3. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh dari variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen (Nazaruddin dan Basuki, 2017). Koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai *adjusted R²* dimana untuk menginterpretasikan besarnya nilai koefisien determinasi harus diubah kedalam bentuk persentase. Sisa dari total (100% - persentase koefisien determinasi) yang artinya dijelaskan

oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Tabel dibawah ini merupakan hasil pengujian menggunakan SPSS.

Tabel 4.17
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.776	.602	.547	2.683	2.668

Sumber : Output SPSS V.15

Dari hasil pengujian pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa *Adjusted R Square* sebesar 0,547. Hal ini berarti 54,7% variasi dari variabel implementasi anggaran berbasis kinerja dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen yaitu kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan religiusitas. Sisanya sebesar 45,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

E. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)

1) Uji Hipotesis 1 (H_1)

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia memiliki nilai signifikansi sebesar 0,063 yang berarti bahwa $0,063 > 0,05$ dengan koefisien sebesar 0,138. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) ditolak.

2) Uji Hipotesis 2 (H_2)

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,014 yang berarti bahwa $0,014 < 0,05$ dengan koefisien sebesar 0,138. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima.

3) Uji Hipotesis 3 (H₃)

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,420 yang berarti bahwa $0,420 > 0,05$ dengan koefisien sebesar -0,064. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) ditolak.

4) Uji Hipotesis 4 (H₄)

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel reward memiliki nilai signifikansi sebesar 0,467 yang berarti bahwa $0,467 > 0,05$ dengan koefisien sebesar 0,177. Hal ini menunjukkan bahwa reward tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) ditolak.

5) Uji Hipotesis 5 (H₅)

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel *punishment* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,960 yang berarti bahwa $0,960 > 0,05$

dengan koefisien sebesar 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H5) ditolak.

6) Uji Hipotesis 6 (H₆)

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel religiusitas memiliki nilai signifikansi sebesar 0,039 yang berarti bahwa $0,039 < 0,05$ dengan koefisien sebesar 0,206. Hal ini menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam (H6) diterima.

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Kode	Hipotesis	Keterangan
H ₁	Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Ditolak
H ₂	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Diterima
H ₃	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Ditolak
H ₄	Reward berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Ditolak
H ₅	Punishment berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Ditolak
H ₆	Religiusitas berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Diterima

F. Pembahasan

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia, komitmen

organisasi, gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan religiusitas terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Berdasarkan hasil dari pengujian dari uji t atau uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat variabel yang tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, yakni variabel kualitas sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*, serta ada dua variabel yang berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, yakni variabel komitmen organisasi dan religiusitas.

1) Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel kualitas sumberdaya manusia (H_1) menunjukkan bahwa kualitas sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (H_1) ditolak.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pradana (2014) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rasuli (2013) dan Yandra dkk (2013) juga menyatakan bahwa Sumber daya yang cukup tidak berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja. Fakta ini tidak sesuai dengan teori bahwa

ketersediaan sumber daya manusia yang memadai menjadi faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan penerapan sistem anggaran berbasis kinerja.

Dari data yang diperoleh bahwa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini dapat disebabkan karena belum tersedianya kualitas sumber daya manusia yang memadai serta memahami mengenai sistem penganggaran berbasis kinerja (Pradana, 2014). Hal ini juga dipaparkan oleh Rasuli (2013) bahwa pengaruh tidak signifikan disebabkan karena sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang memadai mengenai penyusunan anggaran berbasis kinerja masih sangat kurang. Menurut hasil laporan kegiatan evaluasi tata kelola BPM UMY 2018 menyatakan bahwa masih kurangnya staf di fakultas sehingga membuat aktifitas kurang optimal, regenerasi staf temporer yang terlalu lama sehingga menghambat kegiatan fakultas. Selain itu *skill* dan kualitas tenaga didik perlu ditingkatkan dan ditata sesuai kemampuan. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor mengapa kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja pada UMY.

Dari pemaparan tersebut maka perlu adanya beberapa hal yang harus dilakukan untuk mendukung terpenuhinya sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang perlu dilakukan yakni dengan mengadakan

pelatihan-pelatihan terhadap pegawai agar mereka mampu untuk menjalankan tugasnya serta dapat meningkatkan kualitas pemahaman mengenai sistem anggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi sehingga akan memengaruhi tercapainya implementasi anggaran berbasis kinerja yang lebih baik.

2) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel komitmen organisasi (H_2) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (H_2) diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra (2017) dan Asikin (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Penelitian Rasuli (2013) juga memberikan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap APBD berbasis kinerja di SKPD provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karyawan memiliki komitmen pada organisasi, maka akan memberikan pengaruh yang baik pula terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja (Suhendar, 2016). Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan

dan dukungannya serta loyalitas seseorang terhadap sasaran atau tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (Mowday et al, 2979) dalam Fitri (2013). Jika individu memiliki komitmen organisasi yang kuat maka individu tersebut akan berusaha mencapai tujuan organisasi, selalu berfikiran positif dan berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya.

Dari data yang didapat oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai di lingkup Universitas Muhammadiyah Yogyakarta telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, sehingga dengan adanya komitmen pada organisasi yang tinggi ini memberikan pengaruh terhadap keberhasilan implementasi anggaran berbasis kinerja.

3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel gaya kepemimpinan (H_3) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (H_3) ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2014) dan Khikmah (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis

kinerja. Penelitian Rasuli (2013) juga memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja di SKPD provinsi Riau. Menurut Pradana (2014) hal ini disebabkan karena pemimpin tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih diarahkan pada keterbukaan serta lebih bersifat humanis dimana tidak terpeliharanya hubungan serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan yang seperti ini cenderung tidak memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk ikut andil dalam berpartisipasi sehingga menimbulkan kegelisahan, tekanan dan pelemahan motivasi.

4) Pengaruh *Reward* terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *reward* berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel *reward* (H_4) menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (H_4) ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hotdianty (2016) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap penyusunan anggaran berbasis kinerja. Penelitian Rasuli (2013) juga memberikan hasil bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap APBD berbasis kinerja di SKPD provinsi Riau. Pradana (2014) memaparkan bahwa pemberian *reward* atau penghargaan menjadi sangat penting dilakukan karena setiap pegawai di dalam suatu organisasi memerlukan motivasi dan

semangat untuk menjalankan kegiatan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Namun jika dilihat dari hasil penelitian ini, pemberian *reward* justru tidak sejalan dengan teori tersebut.

Dari data yang didapat oleh peneliti menunjukkan bahwa pemberian *reward* pada pegawai di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tidak sepenuhnya menjadi motivasi bagi pegawai untuk melakukan implementasi anggaran berbasis kinerja yang semakin baik, sehingga hal inilah yang membuat *reward* menjadi tidak memiliki dampak yang penting terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

5) Pengaruh *Punishment* terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *punishment* berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel *punishment* (H_5) menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (H_5) ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2014), Hotdianty (2016) dan Fitri (2013) yang menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini berarti bahwa jika pegawai yang tidak berhasil menerapkan anggaran berbasis kinerja diberikan *punishment* atau sanksi, maka akan

semakin membuat implementasi anggaran berbasis kinerja tidak berhasil (Fitri, 2013). Secara teori apabila pegawai diberikan *punishment* atau sanksi maka akan menjadikan pegawai tersebut semakin termotivasi dan membuat dirinya terpacu untuk melakukan hal yang lebih baik serta meningkatkan prestasinya. Namun jika dilihat dari hasil penelitian ini, pemberian *punishment* malah berbanding terbalik dengan teori dan tidak berbanding lurus dengan keberhasilan pengimplementasian anggaran berbasis kinerja.

Dari hasil penelitian ini, pada praktiknya pemberian *punishment* tidak menjadikan pegawai menjadi termotivasi dan terpacu untuk melakukan hal yang lebih baik serta meningkatkan prestasinya, sehingga pemberian *punishment* ini tidak memiliki peran penting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

6) Pengaruh Religiusitas terhadap Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini yaitu religiusitas berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel religiusitas (H_6) menunjukkan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (H_6) diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yusuf (2014) dan Alfisyah (2018) yang menyatakan bahwa

religiusitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sulistyono (2011) dalam Alfisyah (2018) menyatakan bahwa religiusitas sangatlah penting untuk dimiliki oleh karyawan, karena jika karyawan memiliki tingkat religiusitas yang semakin tinggi, maka motivasi karyawan untuk menghasilkan prestasi atau kinerja yang baik juga akan semakin tinggi. Apabila seseorang telah menghayati religiusitas dengan baik, maka dia akan selalu termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan akan meningkatkan kinerjanya karena bekerja itu merupakan salah satu cara manusia beribadah kepada penciptanya (Winasis et al, 2017).

Dari data yang didapat oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat religiusitas pegawai pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memiliki peran yang besar untuk memengaruhi kinerja pegawai. Sehingga tingkat religiusitas yang tinggi dapat mendukung tercapainya implementasi anggaran berbasis kinerja yang lebih baik.