

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Penelitian

Objek penelitian ini adalah SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden untuk diisi. Sedangkan untuk pengumpulan ulang kuesioner dilakukan dengan membatasi pengembalian kuesioner dalam jangka waktu 2 minggu.

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	163	100%
Kuesioner yang kembali	122	75%
Kuesioner yang dapat digunakan	109	67%

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan data yang diperoleh dari tabel diatas, jumlah SKPD yang digunkana untuk menyebarkan kuesioner adalah 30 SKPD. Dimana ke 30 SKPD tersebut mengembalikan kuesioner meskipun hanya beberapa kuesioner yang kembali. Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 163 kuesioner. dimana, 122 kuesioner yang dikembalikan. Dari 122 kuesioner, kuesioner yang dapat digunakan hanya sebesar 109 kuesioner sedangkan 13 kuesioner tidak dapat digunakan dikarenakan item pernyataan dalam kuesioner tidak sepenuhnya terisi. Sehingga hanya terdapat 109 kuesioner yang digunakan untuk mengolah data dan akan melewati uji validitas, realibilitas, regresi linier berganda dan tes lainnya.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Kriteria	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Pria	59	54,1 %
Wanita	50	45,9 %
Usia:		
<20 tahun	0	0%
21-35 tahun	21	19,3%
36-50 tahun	72	66%
>50 tahun	16	14,7%
Pendidikan Terakhir		
Diploma	9	8,2%
S1	56	51,4%
S2	40	36,7%
S3	4	3,7%
Masa Kerja:		
<1 tahun	25	22,9%
1-5 tahun	46	42,2%
6-10 tahun	24	22,1%
>10 tahun	14	12,8%

Sumber : Data primer yang diolah 2019

Berdasarkan data yang diperoleh dari tabel 4.2 di atas diperoleh keterangan bahwa dalam penelitian ini reponden terbanyak adalah berjenis kelamin pria. Hal tersebut dapat digambarkan dalam presentase responden pria yang mencapai angka 54,1% atau sebanyak 59 responden. Sedangkan responden wanita berjumlah 50 responden dengan presentase 45,9%.

Karakteristik responden yang selanjutnya dilihat berdasarkan usia. Untuk responden yang berusia dibawah 20 tahun presentase nya adalah 0% atau dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat responden yang usianya dibawah 20 tahun. Responden dengan kisaran umur 21-35 tahun presentasenya adalah 19,3% atau secara keseluruhan terdapat 21 responden. Kisaran umur

selanjutnya adalah 35-50 tahun, responden yang memiliki usia dalam kisaran tersebut berjumlah 72 responden atau 66%. Responden dengan kisaran usia 35-36 tahun adalah jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini. Sedangkan untuk responden dengan kisaran umur 50 tahun ke atas berjumlah 16 orang atau sekitar 14,7%.

Karakteristik selanjutnya yaitu berdasarkan latar belakang pendidikan, dalam karakteristik ini responden yang berlatar belakang diploma adalah 9 orang dengan presentase sebesar 8,2%. Latar belakang pendidikan S1 memiliki jumlah terbanyak dalam karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan yaitu dengan jumlah responden mencapai 56 orang atau 51,4%. Untuk responden dengan latar belakang pendidikan S2 berjumlah 40 responden atau 36,7%. Sedangkan untuk responden berlatar pendidikan S3 yaitu berjumlah 4 responden atau 3,7%.

Karakteristik selanjutnya yaitu lama menjabat responden dalam instansi terkait. Responden dalam masa menjabat kurang dari 1 tahun berjumlah 25 orang atau 22,9%. Responden dengan waktu menjabat kisaran 1-5 tahun berjumlah 46 orang atau 42,2%. Responden dalam yang menjabat dalam kisaran 1-5 tahun merupakan responden terbanyak menurut karakteristik lama menjabat dalam penelitian ini. Selanjutnya responden dengan waktu menjabat kisaran 6-10 tahun terdapat 24 orang atau 22,1%. Dan responden dengan lama waktu menjabat pada kisaran lebih dari 10 tahun adalah 14 orang atau 12,8%.

B. Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif ini digunakan untuk mengetahui tentang jumlah data, range, nilai mean, nilai minimal, nilai maksimal, varian, standar deviation, skewness, kurtosis dari setiap variabel yang ada dalam sebuah penelitian. Variabel pada penelitian ini antara lain: gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia, hukuman, budaya organisasi dan anggaran berbasis kinerja. Hasil statistik deskriptif disajikan dalam tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Median	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional	109	35	80	57,5	63,51	8,251
Kompetensi Sumber Daya Manusia	109	15	35	25	26,32	3,904
Hukuman	109	4	20	12	8,22	3,871
Budaya Organisasi	109	20	35	27,5	24,79	2,812
Anggaran Berbasis Kinerja	109	24	40	32	33,96	3,699

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.3 hasil uji statistik deskriptif dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 109 responden dengan standar deviasi sebesar 8,251 untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai minimum 35 dan nilai maksimum 80. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum tersebut dapat diketahui nilai median sebesar 57,5 dan nilai mean sebesar 63,51. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Nilai median untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional lebih rendah dari nilai mean. Hasil uji ini menunjukkan bahwa rata-rata gaya kepemimpinan transformasional yang dijadikan sampel tinggi dan dapat mempengaruhi anggaran berbasis kinerja.

2. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 109 responden dengan standar deviasi sebesar 3,904 untuk variabel kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi sumber daya manusia memiliki nilai minimum 15 dan nilai maksimum 35. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum tersebut dapat diketahui nilai median sebesar 25 dan nilai mean sebesar 26,32. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Nilai median untuk variabel kompetensi sumber daya manusia lebih rendah dari nilai mean. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kompetensi sumber daya manusia yang dijadikan sampel tinggi dan dapat mempengaruhi anggaran berbasis kinerja.

3. Hukuman

Hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 109 responden dengan standar

deviasi sebesar 3,871 untuk variabel hukuman. hukuman memiliki nilai minimum 4 dan nilai maksimum 20. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum tersebut dapat diketahui nilai median sebesar 12 dan nilai mean sebesar 8,22. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban tidak pernah. Nilai median untuk variabel hukuman lebih tinggi dari nilai mean. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata hukuman yang dijadikan sampel berpengaruh rendah dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

4. Budaya Organisasi

Hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 109 responden dengan standar deviasi sebesar 2,812 untuk variabel budaya organisasi. budaya organisasi memiliki nilai minimum 20 dan nilai maksimum 35. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum tersebut dapat diketahui nilai median sebesar 27,5 dan nilai mean sebesar 24,79. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Nilai median untuk variabel budaya organisasi lebih tinggi dari nilai mean. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata budaya organisasi yang dijadikan sampel rendah.

5. Anggaran Berbasis Kinerja

Hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 109 responden dengan standar deviasi sebesar 3,699 untuk variabel anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja memiliki nilai minimum 24 dan nilai maksimum 40.

Berdasarkan nilai minimum dan maksimum tersebut dapat diketahui nilai median sebesar 32 dan nilai mean sebesar 33,96. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab dengan jawaban setuju. Nilai median untuk variabel anggaran berbasis kinerja lebih rendah dari nilai mean. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata implementasi anggaran berbasis kinerja pada SKPD yang dijadikan sampel tinggi.

C. Uji Kualitas Instrumen dan Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan kuesioner. Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kaiser Mayser Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA), pernyataan pada kuesioner dikatakan valid jika $\alpha > 5\%$ (0,05). Berikut adalah hasil pengujian validitas pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), kompetensi sumber daya manusia (X_2), hukuman (X_3), budaya organisasi (Z) dan implementasi anggaran berbasis kinerja (Y) :

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

Item Pernyataan	Gaya Kepemimpinan Transformasional (KMO : 0,911)	Keterangan
GKT1	,943	Valid
GKT2	,849	Valid
GKT3	,885	Valid
GKT4	,906	Valid
GKT5	,909	Valid
GKT6	,898	Valid
GKT7	,931	Valid
GKT8	,915	Valid

GKT9	,956	Valid
GKT10	,897	Valid
GKT11	,926	Valid
GKT12	,892	Valid
GKT13	,885	Valid
GKT14	,871	Valid
GKT15	,951	Valid
GKT16	,952	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,911 menandakan bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi batas 0,50 ($0,911 > 0,50$).

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Kompetensi Sumber Daya Manusia

Item Pernyataan	Kompetensi Sumber Daya Manusia (KMO : 0,784)	Keterangan
SDM1	,881	Valid
SDM2	,818	Valid
SDM3	,779	Valid
SDM4	,817	Valid
SDM5	,784	Valid
SDM6	,719	Valid
SDM7	,691	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,784 menandakan bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi batas 0,50 ($0,784 > 0,50$).

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Hukuman

Item Pernyataan	Hukuman (KMO : 0,847)	Keterangan
H1	,887	Valid
H2	,907	Valid

H3	,802	Valid
H4	,815	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,847 menandakan bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi batas 0,50 ($0,847 > 0,50$).

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Item Pernyataan	Budaya Organisasi (KMO : 0,638)	Keterangan
BO1	,648	Valid
BO2	,613	Valid
BO3	,564	Valid
BO4	,637	Valid
BO5	,758	Valid
BO6	,613	Valid
BO7	,606	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,638 menandakan bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi batas 0,50 ($0,638 > 0,50$).

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Anggaran Berbasis Kinerja

Item Pernyataan	Anggaran Berbasis Kinerja (KMO : 0,889)	Keterangan
ABK1	,895	Valid
ABK2	,889	Valid
ABK3	,880	Valid
ABK4	,884	Valid
ABK5	,906	Valid

ABK6	,915	Valid
ABK7	,861	Valid
ABK8	,875	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa KMO MSA sebesar 0,889 menandakan bahwa instrumen pernyataan valid karena memenuhi batas 0,50 ($0,889 > 0,50$).

2. Uji Reabilitas

Dalam penelitian ini uji realibilitas dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*, dengan syarat apabila nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,5$ maka data dapat dikatakan reliabel (Nazaruddin & Basuki, 2017). Hasil yang diperoleh dari pengujian kualitas instrumen dengan uji realibilitas menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel 4.5 :

Tabel 4.9
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Anggaran Berbasis Kinerja	.912	Reliabel
Gaya kepemimpinan Transformasional	.947	Reliabel
Sumber Daya Manusia	.864	Reliabel
Hukuman	.924	Reliabel
Budaya Organisasi	.540	Reliabel

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Hasil uji reabilitas dalam tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,5$,

maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian dinyatakan reliabel.

Karena setiap item pernyataan pada masing – masing variabel dalam penelitian reliabel atau handal, maka hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini mampu mendapatkan data yang konsisten, sehingga hasil dari data kuesioner dalam penelitian ini layak untuk diuji lebih lanjut karena setiap item dalam pernyataan telah memenuhi syarat validitas dan reabilitas.

D. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah data yang kita olah telah terhindar dari kebiasaan didalam penelitian, karena tidak semua data regresi dapat diterapkan.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil uji normalitas ditunjukkan pada tabel berikut ini :

a) Sub Struktur 1

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

	N	Sig	Keterangan
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	109	,419	Data berdistribusi normal

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai Sig. *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,419 lebih besar dari alpha yaitu 0,05 yang berarti bahwa data residual terdistribusi normal dan model regresi layak digunakan dalam penelitian ini.

b) Sub Struktur 2

Tabel 4.11
Hasil Uji Normalitas

	N	Sig	Keterangan
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	109	.547	Data berdistribusi normal

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai Sig. *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,547 lebih besar dari alpha yaitu 0,05 yang berarti bahwa data residual terdistribusi normal dan model regresi layak digunakan dalam penelitian ini.

c) Sub Struktur 3

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas

	N	Sig	Keterangan
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	109	.332	Data berdistribusi normal

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai Sig. *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,332 lebih besar dari alpha yaitu 0,05 yang berarti bahwa data residual terdistribusi normal dan model regresi layak digunakan dalam penelitian ini.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian untuk melihat apakah ada korelasi antarvariabel bebas (*independent*) dalam suatu model regresi (Nazaruddin & Basuki, 2017). Hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada tabel berikut:

a) Sub Struktur 1

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Collinerity Statistics		Keterangan
	Tolerance Value	VIF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,769	1,311	Tidak terjadi multikolinieritas
Kompetensi Sumber Daya Manusia	,748	1,336	Tidak terjadi multikolinieritas
Hukuman	,979	1,022	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk semua variabel independen dalam penelitian ini lebih besar dari 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) untuk semua variabel independen kurang dari 10. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinieritas.

b) Sub Struktur 2

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Collinerity Statistics		Keterangan
	Tolerance Value	VIF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,962	1,040	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Organisasi	,910	1,098	Tidak terjadi multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan * Budaya Organisasi	,919	1,088	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk semua variabel independen dalam penelitian ini lebih besar dari 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) untuk semua variabel independen kurang dari 10. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinieritas.

c) Sub Struktur 3

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Collinerity Statistics		Keterangan
	Tolerance Value	VIF	
Kompetensi Sumber Daya Manusia	,972	1,029	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Organisasi	,963	1,038	Tidak terjadi multikolinieritas

Kompetensi Sumber Daya Manusia * Budaya Organisasi	,985	1,016	Tidak terjadi multikolinieritas
--	------	-------	---------------------------------

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk semua variabel independen dalam penelitian ini lebih besar dari 0,1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) untuk semua variabel independen kurang dari 10. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi (Nazaruddin & Basuki, 2017). Uji ini sangat penting dilakukan karena uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dari syarat-syarat asumsi klasik pada model regresi. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada tabel berikut :

a) Sub Struktur 1

Tabel 4.16
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Sig	Keterangan
Anggaran Berbasis Kinerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,050	Bebas Heteroskedastisitas
	Kompetensi Sumber	,064	Bebas

	Daya Manusia		Heteroskedastisitas
	Hukuman	,567	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

b) Sub Struktur 2

Tabel 4.17
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Sig	Keterangan
Anggaran Berbasis Kinerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,182	Bebas Heteroskedastisitas
	Budaya Organisasi	,182	Bebas Heteroskedastisitas
	Gaya Kepemimpinan * Budaya Organisasi	,255	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

c) Sub Struktur 3

Tabel 4.18
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	Sig	Keterangan
Anggaran Berbasis Kinerja	Kompetensi Sumber Daya Manusia	,458	Bebas Heteroskedastisitas
	Budaya Organisasi	,632	Bebas Heteroskedastisitas
	Kompetensi Sumber Daya Manusia * Budaya Organisasi	,492	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

E. Uji Hipotesis1. Uji Koefisien Determinan (*Adjusted R²*)

a) Sub Struktur 1

Tabel 4.19
Hasil Uji Koefisien Determinan

Model	Adjust R Square
1	,243

Sumber : Hasil olah data SPSS 15

Berdasarkan tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,243, yang berarti variabel dependen yaitu anggaran berbasis kinerja dapat dijelaskan oleh tiga variabel independen, yaitu

gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia dan hukuman. sedangkan, 76% (100%-24%) dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

b) Sub Struktur 2

Tabel 4.20
Hasil Uji Koefisien Determinan

Model	Adjust R Square
2	,145

Sumber : Hasil olah data SPSS 15

Berdasarkan tabel 4.20 menunjukkan bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,145, yang berarti variabel dependen yaitu anggaran berbasis kinerja dapat dijelaskan oleh dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. sedangkan, 86% (100%-14%) dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

c) Sub Struktur 3

Tabel 4.21
Hasil Uji Koefisien Determinan

Model	Adjust R Square
3	,226

Sumber : Hasil olah data SPSS 15

Berdasarkan tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,226, yang berarti variabel dependen yaitu anggaran berbasis kinerja dapat dijelaskan oleh dua variabel independen, yaitu kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi. Sedangkan,

73% (100%-23%) dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

a) Sub Struktur 1

Tabel 4.22
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficient		Beta	Sig
	B	Std. Error		
(Constant)	19,214	2,777		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,087	,043	,194	,046
Kompetensi Sumber Daya Manusia	,363	,092	,383	,000
Hukuman	-,041	,081	-,043	,613

Sumber : Hasil olah data SPSS 15

Berdasarkan tabel 4.22 menghasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,087GKT + 0,363SDM - 0,041H + e$$

- 1) Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,087 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1 akan meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,087.
- 2) Koefisien regresi kompetensi sumber daya manusia sebesar 0,363 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan kompetensi sumber daya manusia sebesar 1 akan

meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,363.

- 3) Koefisien regresi hukuman 0,041 dan bernilai negatif menyatakan bahwa setiap peningkatan hukuman sebesar 1 akan menyebabkan penurunan dalam implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,041.

b) Sub Struktur 2

Tabel 4.23
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficient		Beta	Sig
	B	Std. Error		
(Constant)	,008	,089		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,354	,091	,354	,000
Budaya Organisasi	,157	,093	,157	,095
Gaya Kepemimpinan Transformasional * Budaya Organisasi	-,057	,087	-,061	,511

Sumber : Hasil olah data SPSS 15

Berdasarkan tabel 4.23 menghasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,354GKT + 0,157BO - 0,057GKT.BO + e$$

- 1) Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,354 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1 akan

meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,354.

- 2) Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,157 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 akan meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,157.
- 3) Koefisien regresi moderasi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 0,057 dan bernilai negatif menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 akan menyebabkan pengaruh kepada gaya kepemimpinan transformasional dalam implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,057.

c) Sub Struktur 3

Tabel 4.24
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficient		Beta	Sig
	B	Std. Error		
(Constant)	-,003	,085		
Kompetensi Sumber Daya Manusia	,464	,086	,464	,000
Budaya Organisasi	,114	,086	,114	,190
Kompetensi Sumber Daya Manusia * Budaya Organisasi	,016	,070	,019	,821

Sumber : Hasil olah data SPSS 15

Berdasarkan tabel 4.24 menghasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,464SDM + 0,114BO + 0,016SDM.BO + e$$

- 1) Koefisien regresi kompetensi sumber daya manusia sebesar 0,464 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan kompetensi sumber daya manusia sebesar 1 akan meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,464.
- 2) Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,114 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 akan meningkatkan implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,114.
- 3) Koefisien regresi moderasi kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi sebesar 0,016 dan bernilai positif menyatakan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 akan menyebabkan kompetensi sumber daya manusia dalam implementasi anggaran berbasis kinerja sebesar 0,016.

3. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji dan membuktikan bahwa variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, dengan syarat dapat dikatakan berpengaruh secara bersama-sama antar variabel independen

terhadap dependen jika $\text{sig } F < \text{Alpha } 0,05$. Berikut adalah hasil dari uji F yang dijelaskan dalam tabel anova :

a) Sub Struktur 1

Tabel 4.25
Hasil uji F

Model	Sig
1	,000

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Pada tabel 4.25 menunjukkan bahwa hasil pengujian memiliki nilai tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi sumber daya manusia dan hukuman secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

b) Sub Struktur 2

Tabel 4.26
Hasil uji F

Model	Sig
2	,000

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Pada tabel 4.26 menunjukkan bahwa hasil pengujian memiliki nilai tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara

bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

c) Sub Struktur 3

Tabel 4.27
Hasil uji F

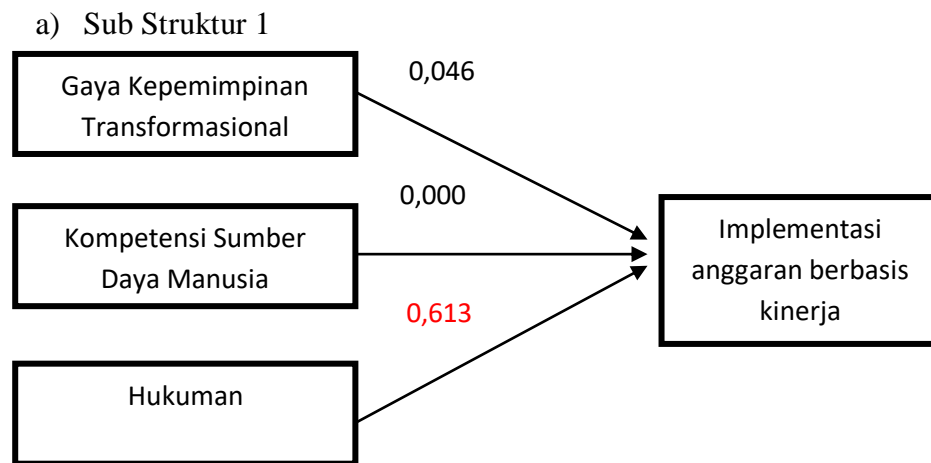
Model	Sig
3	,000

Sumber : Hasil olah data SPSS 15.0

Pada tabel 4.27 menunjukkan bahwa hasil pengujian memiliki nilai tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

4. Uji t

Berdasarkan tabel 4.22 , 4.23 dan 4.24 yang menunjukkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda dapat diperoleh hasil hipotesis sebagai berikut :



Gambar 4.1
Model penelitian 1 untuk hipotesis 1- 3

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan tabel 4.22 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki regresi (beta) sebesar 0,194 dan nilai sig. sebesar 0,046. Tingkat signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional lebih kecil dari alpha (α) 0,05, hal ini berarti bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka H_1 diterima.

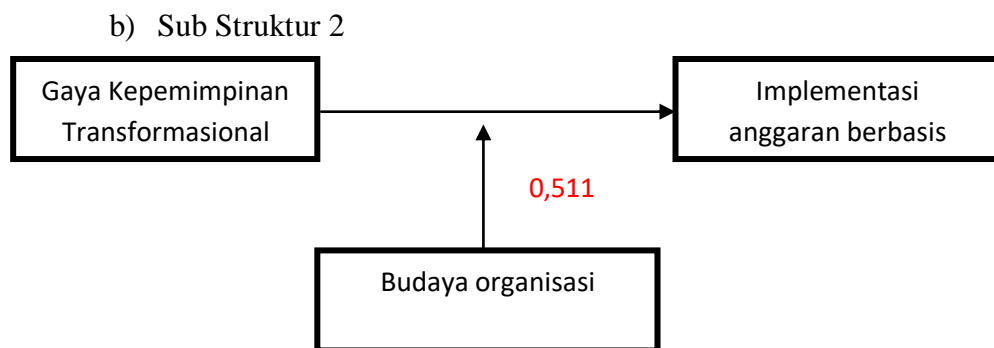
- 2) Pengaruh gaya kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan tabel 4.22 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki regresi (beta) sebesar 0,383 dan nilai sig. sebesar 0,000. Tingkat signifikansi variabel kompetensi sumber daya manusia lebih kecil dari alpha (α)

0,05, hal ini berarti bahwa secara parsial kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka H_2 diterima.

- 3) Pengaruh hukuman terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.

Berdasarkan tabel 4.22 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki regresi (beta) sebesar -,043 dan nilai sig. sebesar 0,613. Tingkat signifikansi variabel hukuman lebih besar dari alpha (α) 0,05, hal ini berarti bahwa secara parsial hukuman tidak berpengaruh terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka H_3 ditolak.

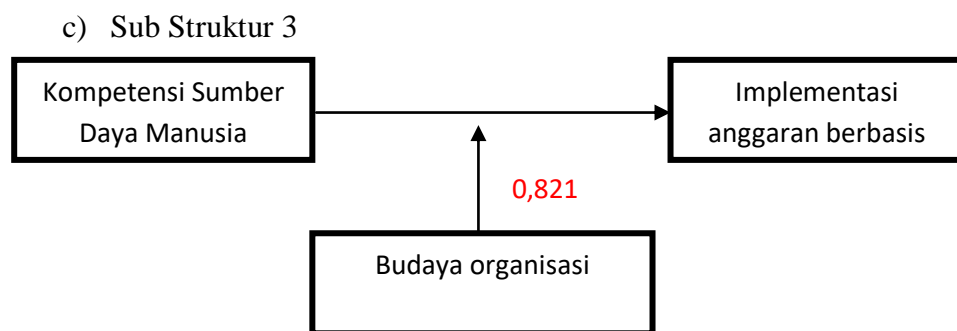


Gambar 4.2
Model penelitian 2 untuk hipotesis 4

- 1) Pengaruh hubungan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Dari tabel 4.23 menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja yang dimoderasi oleh budaya

organisasi memiliki regresi (beta) sebesar $-0,660$ dan nilai sig. sebesar $0,511$. Tingkat signifikansi variabel budaya organisasi lebih besar dari alpha (α) $0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi tidak memperlemah gaya kepemimpinan transformasional pada implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka H_4 ditolak.



Gambar 4.2

Model penelitian 3 untuk hipotesis 5

- 1) Pengaruh hubungan budaya organisasi terhadap kompetensi sumber daya manusia dan implementasi anggaran berbasis kinerja.

Dari tabel 4.24 menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja yang dimoderasi oleh budaya organisasi memiliki regresi (beta) sebesar $0,019$ dan nilai sig. sebesar $0,821$. Tingkat signifikansi variabel hukuman lebih besar dari alpha (α) $0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi tidak memperkuat kompetensi sumber daya manusia pada implementasi anggaran berbasis kinerja. Maka H_5 ditolak.

F. Pembahasan

Dari uraian hasil hipotesis yang telah dijelaskan di atas, dapat kita simpulkan sebagai berikut :

Tabel 4.28
Hasil Ringkasan Hipotesis

Kode	Hipotesis	Keterangan
H ₁	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja	Diterima
H ₂	Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja	Diterima
H ₃	Hukuman berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja	Ditolak
H ₄	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi	Ditolak
H ₅	Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi	Ditolak

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap anggaran berbasis kinerja.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (H₁) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja, dengan demikian H₁ diterima. Hasil pengujian hipotesis ini juga didasarkan pada hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis

kinerja pada penelitian ini baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya peran gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula SKPD dapat mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hotdianty (2016) dan Pratama (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Untuk mampu mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dengan baik diperlukan gaya kepemimpinan transformasional untuk mampu memotivasi karyawan agar mampu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan organisasi. Hal ini dikarenakan dalam menghadapi adanya perubahan sistem baru dalam penganggaran, anggota organisasi membutuhkan sebuah motor penggerak (transformir) agar mampu menghadapi perubahan dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada satuan kinerja perangkat daerah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah diterapkan gaya kepemimpinan transformasional secara baik dan mampu mendukung tercapainya implementasi anggaran berbasis kinerja.

2. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

Hasil pengujian hipotesis 2 (H_2) yaitu variabel kompetensi sumber daya manusia menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sholihah dkk (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis ini juga didasarkan pada hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa implementasi anggaran berbasis kinerja pada penelitian ini baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya kompetensi sumber daya manusia maka akan berdampak pada SKPD dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja.

Hal ini serupa dengan penelitian yang dinyatakan oleh Hotdianty (2016) dan Suprihatin (2016) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja. Sumber daya manusia merupakan penggerak organisasi. Dengan adanya sumber daya yang kompeten maka dalam mengimplementasikan anggaran kinerja untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi akan lebih baik.

3. Pengaruh hukuman terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hukuman tidak berpengaruh positif terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai signifikansi $0,613 > 0,05$ sehingga hipotesis 3 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hotdianty (2016) yang menyatakan bahwa hukuman tidak mempengaruhi organisasi dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil pengujian hipotesis ini juga didasarkan pada hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa hukuman dalam penelitian ini masih rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hukuman dalam SKPD masih belum mampu membuat sumber daya manusia mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dengan baik. Adanya hukuman harus diiringi oleh faktor-faktor lainnya yang bisa mendukung berjalannya hukuman dengan seharusnya, sehingga adanya hukuman benar-benar bisa memberi efek jera kepada anggota organisasi agar mampu mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja dengan baik.

Hukuman merupakan cara organisasi memberikan efek jera kepada anggota organisasi agar anggota organisasi tidak lagi melanggar aturan dalam organisasi. Menurut Wahyuningsih (2009), perilaku manusia dibentuk oleh rangkasan penguatan dan hukuman. Pemberian hukuman kepada organisasi yang tidak konsisten dan tidak berhasil dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja diharapkan dapat

memicu organisasi untuk memperbaiki diri dalam menerapkan anggaran berbasis kinerja (Suprihatin, 2016). Namun variabel hukuman tidak mempengaruhi implementasi anggaran berbasis kinerja disebabkan oleh belum adanya hukuman yang mampu memberikan efek jera kepada anggota organisasi yang belum mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja secara maksimal (Suprihatin, 2016).

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa H_4 ditolak yang berarti budaya organisasi tidak memperkuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja karena hasilnya negatif. Sehingga budaya organisasi dalam hipotesis ini tidak berhasil menjadi variabel moderasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini juga didasarkan pada hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini tinggi dan budaya organisasi dalam penelitian ini rendah. Hal ini dapat disebabkan karena seorang pemimpin memiliki pengaruh yang lebih besar dalam menjalankan atau mengarahkan organisasi. Adanya budaya organisasi tidak mampu mempengaruhi seorang pemimpin dalam memimpin atau menjalankan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional mengarahkan anggota organisasi untuk dapat meningkatkan motivasi serta moralitas kerja menjadi lebih baik dari sebelumnya. Pemimpin cenderung memiliki kekuasaan yang lebih besar dalam mengatur anggota organisasi, sehingga anggota organisasi cenderung akan mengikuti perintah pemimpin untuk menghindari kesalahan yang mungkin terjadi dan berdampak negatif. Dalam penelitian ini budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak berhasil melemahkan gaya kepemimpinan transformasional dalam implementasi anggaran berbasis kinerja.

5. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa H_5 ditolak yang berarti budaya organisasi tidak memperkuat kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja karena hasilnya positif. Sehingga budaya organisasi dalam hipotesis ini tidak berhasil menjadi variabel moderasi antara kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian ini juga didasarkan pada hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dalam penelitian ini tinggi dan budaya organisasi dalam penelitian ini rendah.

Kompetensi sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam implementasi anggaran berbasis kinerja. Ketersedianya sumber daya

manusia yang kompeten mampu membuat organisasi mencapai visi, misi dan tujuan organisasi sesuai yang telah diterapkan dalam organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten cenderung akan mengabaikan budaya organisasi yang kurang baik karena takut akan dampak yang mungkin terjadi. Hal ini mengakibatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi belum mampu memperkuat kompetensi sumber daya manusia terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja.