

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini meliputi tiga hal yaitu: 1) Analisis Deskriptif ; 2) Uji Persyaratan Analisis Data ; 3) Pengujian Hipotesis menggunakan Model Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Berikut ini dipaparkan deskripsi data atau analisis statistika deskriptif dari temuan hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas manajerial dalam mewujudkan keunggulan bersaing pada PTAIS di Kopertais wilayah 1.

Statistik deskriptif, yaitu statistik yang bertujuan memberikan gambaran data dari masing-masing variabel penelitian. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui harga skor minimum, skor maksimum, jangkauan (*range*), mean, median, modus, standar deviasi, dan varian dari masing-masing variabel. Selanjutnya hasil perhitungan tersebut dideskriptifkan dalam daftar frekuensi untuk masing-masing variabel yang kemudian divisualkan dalam bentuk histogram atau diagram batang.

#### **1. Akuntabilitas Manajerial**

Data Akuntabilitas manajerial terdiri dari 20 butir pernyataan valid.. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui skor empiriknya berada pada rentang antar 401 – 556. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan jumlah skor sebesar 14.206 simpangan baku =

33,351 varians = 1112,257 rata-rata = 473, 53 median = 475,50 modus = 458, skor minimum = 401 dan skor maksimum = 556

Tabel 4.1  
Statistika Deskriptif Variabel Akuntabilitas Manajerial

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		473,53
Median		475,50
Mode		458 <sup>a</sup>
Std. Deviation		33,351
Variance		1112,257
Range		155
Minimum		401
Maximum		556
Sum		14206

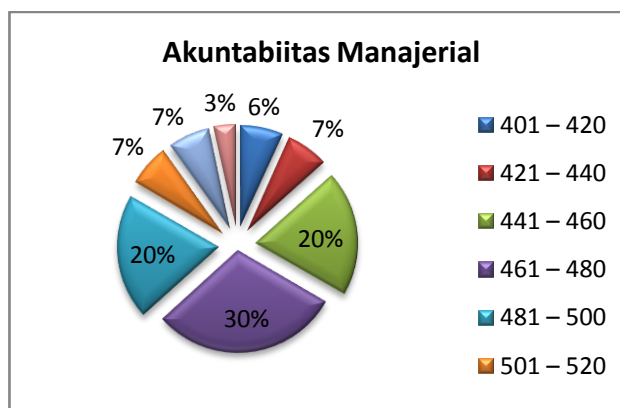
Selanjutnya dari data Akuntabilitas manajerial yang diperoleh dapat dibuat distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Distribusi Frekuensi Variabel Akuntabilitas Manajerial

No	Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi		
				Absolut	Relatif	Kumulatif
1	401 – 420	400,5	420,5	2	7	7
2	421 – 440	420,5	440,5	2	7	13
3	441 – 460	440,5	460,5	6	20	33
4	461 – 480	460,5	480,5	9	30	63
5	481 – 500	480,5	500,5	6	20	83
6	501 – 520	500,5	520,5	2	7	90
7	521 – 540	520,5	540,5	2	7	97
8	541 – 560	540,5	560,5	1	3	100
Jumlah				30	100	

Dari data dalam tabel 4.2 di atas terlihat distribusi frekuensi variabel akuntabilitas manajerial. Pada tabel ditunjukkan bahwa empat kelas memiliki jumlah persentase yang sama, yaitu pada interval 401 –

420, interval 421 – 440, interval 501 – 520 dan interval 521 – 540. Sementara data yang berada pada interval antara 461 – 480 memiliki frekuensi terbesar, yaitu 30%. Distribusi frekuensi variabel akuntabilitas manajerial dapat dilihat pada diagram pie di gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1  
Diagram Pie Variabel Akuntabilitas Manajerial

Setelah di atas diuraikan deskripsi data untuk statistika deskriptifnya, selanjutnya untuk memperdalam kajian dilakukan analisis pada setiap butir pernyataan dengan menggunakan distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi dikelompokkan berdasarkan indikator variabel.

Untuk mengetahui kondisi variabel akuntabilitas manajerial, maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri 20 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih salah satu yang paling sesuai menurut responden.

Akuntabilitas manajerial dalam penelitian ini adalah kemampuan dan komitmen perguruan tinggi untuk memberikan pertanggungjawaban

semua kegiatan yang dijalankan oleh perguruan tinggi kepada semua *stake holder* sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Adapun indikatornya adalah; 1) transparansi (*transparency*), 2) efisiensi (*efficiency*) dan efektivitas (*Effectiveness*), 3) partisipasi (*participation*).

Di bawah ini adalah jawaban responden yang terkait dengan indikator pertama variabel Akuntabilitas manajerial, yaitu transparansi (*transparency*): 1) keterbukaan dan kejujuran kepada masyarakat, 2) keterbukaan dalam pengelolaan pendidikan, 3) program yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi.

Tabel 4.3  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Transparansi (*transparency*)

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		Total	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS memiliki Renstra (rencana strategis) dalam mewujudkan visi dan misinya	123	68	46	26	10	6	1	1	0	0	180	100
2.	PTAIS memberikan kemudahan akses informasi kepada para stakeholder	66	37	63	35	49	27	2	1	0	0	180	100
3	PTAIS memberikan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu tentang kebijakan yang diambilnya	47	26	89	49	39	22	5	3	0	0	180	100
4	PTAIS menginformasikan program-program kerja yang akan dilaksanakannya kepada stakeholder	43	24	77	43	48	27	9	5	3	2	180	100

5	PTAIS memberikan informasi secara terbuka kepada stakeholder mengenai evaluasi program yang telah dilaksanakannya.	44	24	65	36	58	32	10	6	3	2	180	100
6	Setiap komponen dalam PTAIS dalam unit-unit kerja masing-masing diwajibkan membuat laporan peprtanggung jawaban atas program yang telah dilaksanakannya.	63	35	67	37	34	19	16	9	0	0	180	100
7	PTAIS membuat peraturan yang menjamin hak stakeholder untuk mendapatkan informasi.	50	28	83	46	33	18	13	7	1	1	180	100
8	Terdapat Tata pamong yang menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan, berhasilnya strategi yang digunakan secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil	59	33	57	32	41	23	20	11	3	2	180	100

Item pertama indikator transparansi (*transparency*): 1) keterbukaan dan kejujuran kepada masyarakat, 2) keterbukaan dalam pengelolaan pendidikan, 3) program yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS memiliki Renstra (rencana strategis) dalam

mewujudkan visi dan misinya. Diketahui bahwa 123 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 68% responden mengatakan bahwa PTAIS memiliki resntra. Dan 26% responden mengaatakan sering, sedangkan sisanya 6% dan 1% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke dua yaitu PTAIS memberikan kemudahan akses informasi kepada para stakeholder, diketahui 66 orang responden mengaatakan selalu atau sekitar 37%, dan 63 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 27% dan 1% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu PTAIS memberikan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu tentang kebijakan yang diambilnya diketahui bahwa 47 responden atau 26% responden mengatakan selalu, daan 89 responden mengaatakan mengaatakan sering sedangkan 22% responden mengatakan kadang-kadang. Di butir ke empat yaitu PTAIS menginformasikan program-program kerja yang akan dilaksanakannya kepada stakeholder, diketahui bahwa 43 responden mengatakan selalu dan 77 responden atau 43% mengatakan sering, sedangkan 27% responden mengaatakan kadng-kadang.

Pada butir ke lima yaitu PTAIS memberikan informasi secara terbuka kepada stakeholder mengenai evaluasi program yang telah dilaksanakannya, diketahui bahwa 44 responden mengatakan selalu, dan 65 responden mengatakan sering sedangkn 58 responden mengatakaan kadang-kadang. Sisanya sebesar 6% dan 2% mengatakan pernah dna tidak pernah.

Pada butir ke enam yaitu Setiap komponen dalam PTAIS dalam unit-unit kerja masing-masing diwajibkan membuat laporan peprtanggung jawaban atas program yang telah dilaksanakannya, diketahui 63 responden mengatakan selalu dan 67 responden mengatakan sering. Sedangkan 19% atau 34 responden mengatakan kadang-kadang dan sisanya 16 responden mengatakan pernah.

Pada butir ke tujuh yaitu PTAIS membuat peraturan yang menjamin hak stakeholder untuk mendapatkan informasi., diketahui bahwa 50 responden mengatakan selalu dan 83 responden atau sekitar 46% responden mengatakan sering. Sedangkan 33 responden mengatakan kadang-kadang dan sisanya 13 dan 1 responden mengatakan pernah dan tidak pernah.

Pada butir terakhir yaitu terdapat tata pamong yang menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan, berhasilnya strategi yang digunakan secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil diketahui bahwa 59 responden mengatakan selalu, dn 57 responden mengatakan sering sserta 23% responeden mengatakan kadang-kadang.

Tabel 4.4  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Efisiensi dan Efektivitas (*Efficiency&Effectiveness*)

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		Total	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Biaya pendidikan yang dikeluarkan	60	33	75	42	32	18	12	7	1	1	180	100

	oleh PTAIS telah sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.												
2	Biaya pendidikan yang dibayarkan mahasiswa persemesternya sesuai dengan rencana study yang diambil oleh mahasiswa tersebut.	76	42	72	40	26	14	5	3	1	1	180	100
3	Program /kegiatan oleh unit yang dilaksanakan memiliki sasaran tertentu	60	33	70	39	42	23	8	4	0	0	180	100
4	Sumber daya fisik dan keuangan yang ada dimanfaatkan secara tepat dan efisien.	39	22	74	41	53	29	14	8	0	0	180	100
5	Program pembelajaran/kegiatan dan layanan akademik memiliki mekanisme / prosedur yang jelas dan pasti sesuai dengan kepentingan publik.	54	30	82	46	36	20	8	4	0	0	180	100
6	Biaya pendidikan yang dikeluarkan mahasiswa sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dari lulusan PTAIS	66	37	69	38	39	22	5	3	1	1	180	100
7	Keberhasilan dari lulusan PTAIS di dunia kerja merupakan keberhasilan dari proses pembelajaran yang diberikan perguruan tinggi.	65	36	64	36	45	25	3	2	3	2	180	100



Item pertama indikator Efisiensi dan Efektivitas (*Efficiency&Effectiveness*): 1) Efisiensi:membandingkan masukan dan keluaran, 2) biaya pendidikan mengukur efisiensi dengan membandingkan cost dengan outcome, 3) Efektivitas :keberhasilan atau pencapaian suatu target dari kegiatan, pekerjaan yang efektif berarti mencapai tujuan atau sasaran yang telah direncanakan sebelumnya, 4) Efektivitas merupakan pondasi untuk mencapai keberhasilan dan efisiensi sebagai sebuah kondisi minimal untuk kelangsungan hidup setelah mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh PTAIS telah sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, diketahui bahwa 60 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 33% responden mengatakan selalu. Dan 42% responden mengaatakan sering, sedangkan sisanya 18%, 7% dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu Biaya pendidikan yang dibayarkan mahasiswa persemesternya sesuai dengan rencana study yang diambil oleh mahasiswa tersebut, diketahui 76 orang responden mengaatakan selalu atau sekitar 42%, dan 72 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 14%, 3% dan 1% mengatakan kadang-kadang pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tiga yaitu Program /kegiatan oleh unit yang dilaksanakan memiliki sasaran tertentu, diketahui bahwa 60 responden atau 33% responden mengatakan selalu, daan 70 responden mengatakan mengatakan

sering sedangkan 23% responden mengatakan kadang-kadang. Di butir ke empat yaitu sumber daya fisik dan keuangan yang ada dimanfaatkan secara tepat dan efisien., diketahui bahwa 39 responden mengatakan selalu dan 74 responden atau 41% mengatakan sering, sedangkan 23% responden mengatakan kadang-kadang.

Pada butir ke lima yaitu Program pembelajaran/kegiatan dan layanan akademik memiliki mekanisme / prosedur yang jelas dan pasti sesuai dengan kepentingan publik, diketahui bahwa 54 responden mengatakan selalu, dan 82 responden mengatakan sering sedangkan 36 responden mengatakan kadang-kadang. Sisanya sebesar 4% mengatakan pernah.

Pada butir ke enam yaitu Biaya pendidikan yang dikeluarkan mahasiswa sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dari lulusan PTAIS, diketahui 66 responden mengatakan selalu dan 69 responden mengatakan sering. Sedangkan 22% atau 39 responden mengatakan kadang-kadang dan sisanya 5 responden dan 1 responden mengatakan pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tujuh yaitu keberhasilannya dari lulusan PTAIS di dunia kerja merupakan keberhasilan dari proses pembelajaran yang diberikan perguruan tinggi, diketahui bahwa 65 responden mengatakan selalu dan 64 responden atau sekitar 36% responden mengatakan sering. Sedangkan 45 responden mengatakan kadang-kadang dan sisanya 3 responden masing-masing mengatakan pernah dan tidak pernah.

Tabel 4.5  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Partisipasi (*participation*)

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		Total	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS memahami peraturan yang mendasari partisipasi masyarakat.	61	34	66	37	47	26	6	3	0	0	180	100
2	Pimpinan perguruan tinggi selalu melibatkan dosen dan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.	53	29	59	33	57	32	9	5	2	1	180	100
3	Pihak masyarakat memahami peraturan yang mendasari partisipasi masyarakat terhadap PTAIS.	21	12	54	30	88	49	15	8	2	1	180	100
4	Pola hubungan kerja antara partisipan dengan kampus jelas memiliki mekanisme yang jelas.	31	17	84	47	40	22	21	12	4	2	180	100
5	PTAIS memikirkan dampak terhadap masyarakat dan pihak luar dari setiap keputusan yang diambilnya.	51	28	76	42	30	17	22	12	1	1	180	100

Item pertama indikator Partisipasi (*participation*): setiap warga negara (stakeholders) mempunyai suara (turut berpartisipasi) dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS memahami peraturan yang mendasari partisipasi masyarakat, diketahui bahwa 61 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 34% responden mengatakan selalu. Dan 37% responden mengaatakan sering, sedangkan sisanya 26% dan 3% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke dua yaitu Pimpinan perguruan tinggi selalu melibatkan dosen dan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, diketahui 53 orang responden mengaatakan selalu atau sekitar 29%, dan 59 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 32%, 5% dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tiga yaitu Pihak masyarakat memahami peraturan yang mendasari partisipasi masyarakat terhadap PTAIS, diketahui bahwa 21 responden atau 12% responden mengatakan selalu, dan 54 responden mengatakan mengaatakan sering sedangkan 32% responden mengatakan kadang-kadang. Di butir ke empat yaitu Pola hubungan kerja antara partisipan dengan kampus jelas memiliki mekanisme yang jelas, diketahui bahwa 31 responden mengatakan selalu dan 84 responden atau 47% mengatakan sering, sedangkan 22% responden mengaatakan kadang-kadang.Sedangkan sisanya 21 responden menyatakan pernah dan 4 responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke terakhir yaitu PTAIS memikirkan dampak terhadap masyarakat dan pihak luar dari setiap keputusan yang diambilnya,

diketahui bahwa 51 responden mengatakan selalu, dan 76 responden mengatakan sering sedangkan 30 responden mengatakan kadang-kadang. Sisanya sebesar 12% mengatakan pernah dan 1 responden menyatakan tidak pernah.

Deskripsi variabel akuntabilitas manajerial dalam penelitian ini diperoleh melalui perhitungan rata-rata terhadap skor jawaban dari 20 item kuesioner, yang dijawab oleh pimpinan atau yang mewakili, dosen (kaprodi, sekprodi, dosen tetap), staf dan mahasiswa sebagai (responden) dari 30 PTAIS di Kopertais wilayah 1. Tabel di bawah merupakan hasil pengoahan data deskriptif terhadap variabel akuntabiitas manajerial.

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk melihat kecenderungan distribusi frekuensi variabel dan menentukan tingkat ketercapaian responden pada masing-masing variabel.

Pedoman interpretasi yang digunakan untuk mengetahui apakah PTAIS tergolong memiliki akuntabilitas manajerial sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah atau sangat rendah adalah terlihat pada tabel 4.4 yang didasarkan pada nilai rata-ratanya.

Gambaran umum setiap variabel digambarkan oleh skor rata-rata yang diperoleh dengan menggunakan teknik *Weighted Means Scored (MWS)*,

sebagai berikut:  $\bar{X} = \frac{X}{N}$

Keterangan :  $\bar{X}$  = Skor Rata – rata yang dicari

X = jumlah skor gabungan (hasil kali frekuensi dengan bobot nilai

untuk setiap alternatif jawaban)

N = Jumlah responden

Tabel 4.6  
Kriteria Skor Rata-rata Variabel

Skor	Kategori
4,26 – 5,00	Sangat Tinggi
3,51 – 4,25	Tinggi
2,76 – 3,50	Sedang
2,01 – 2,75	Rendah
0,00 – 2,00	Sangat Rendah

Sumber: Diolah dari Sugiono (2010)

Berikut disajikan analisis deskriptif dari variabel akuntabilitas manajerial untuk 20 butir pernyataan dari kuesioner penelitian yang disebarakan ke 30 PTAIS di wilayah kopertais 1 dengan total responden 180 orang yang terdiri dari pimpinan atau yang mewakili, dosen tetap (kaprodi, sekprodi), staff dan mahasiswa.

Tabel 4.7  
Skor dan Kriteria  
Variabel Indikator Akuntabilitas Manajerial

No Item	Item	Skor	Kriteria
<b>Transparansy (<i>transparency</i>)</b>			
1	PTAIS memiliki Renstra (rencana strategis) dalam mewujudkan visi dan misinya.	4,61	Sangat Tinggi
2	PTAIS memberikan kemudahan akses informasi kepada para stakeholder.	4,07	Tinggi
3	PTAIS memberikan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu tentang kebijakan yang diambilnya	3,98	Tinggi
4	PTAIS menginformasikan program-program kerja yang	3,82	Tinggi

	akan dilaksanakannya kepada stakeholder		
5	PTAIS memberikan informasi secara terbuka kepada stakeholder mengenai evaluasi program yang telah dilaksanakannya.	3,76	Tinggi
6	Setiap komponen dalam PTAIS dalam unit-unit kerja masing-masing diwajibkan membuat laporan peprtanggung jawaban atas program yang telah dilaksanakannya.	3,98	Tinggi
7	PTAIS membuat peraturan yang menjamin hak stakeholder untuk mendapatkan informasi.	3,93	Tinggi
8	Terdapat Tata pamong yang menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan, berhasilnya strategi yang digunakan secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil	3,83	Tinggi
<b>Efisiensi dan Efektivitas(<i>Efficiency&amp;Effectiveness</i>)</b>			
9	Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh PTAIS telah sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.	4,01	Tinggi
10	Biaya pendidikan yang dibayarkan mahasiswa persemesternya sesuai dengan rencana study yang diambil oleh mahasiswa tersebut.	4,21	Tinggi
11	Program /kegiatan oleh unit yang dilaksanakan memiliki sasaran tertentu	4,01	Tinggi
12	Sumber daya fisik dan keuangan yang ada dimanfaatkan secara tepat dan efisien.	3,77	Tinggi
13	Program	4,01	Tinggi

	pembelajaran/kegiatan dan layanan akademik memiliki mekanisme / prosedur yang jelas dan pasti sesuai dengan kepentingan publik.		
14	Biaya pendidikan yang dikeluarkan mahasiswa sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dari lulusan PTAIS	4,08	Tinggi
15	Keberhasilandari lulusan PTAIS di dunia kerja merupakan keberhasilan dari proses pembelajaran yang diberikan perguruan tinggi.	4,03	Tinggi
<b>Partisipasi (<i>participation</i>)</b>			
16	PTAIS memahami peraturan yang mendasari partisipasi masyarakat.	4,01	Tinggi
17	Pimpinan perguruan tinggi selalu melibatkan dosen dan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.	3,84	Tinggi
18	Pihak masyarakat memahami peraturan yang mendasari partisipasi masyarakat terhadap PTAIS.	3,43	Sedang
19	Pola hubungan kerja antara partisipan dengan kampus jelas memiliki mekanisme yang jelas.	3,65	Tinggi
20	PTAIS memikirkan dampak terhadap masyarakat dan pihak luar dari setiap keputusan yang diambilnya.	3,86	Tinggi

Tabel 4.8  
Analisis Deskriptif variabel Akuntabilitas Manajerial

No	Dimensi	Skor	Kriteria
1	Transparansy ( <i>transparency</i> )	4,07	Tinggi
2	Efisiensi dan Efektivitas ( <i>Efficiency&amp;Effectiveness</i> )	4,02	Tinggi
3	Partisipasi ( <i>participation</i> )	3,76	Tinggi



## 2. Keunggulan Bersaing

Data Akuntabilitas manajerial terdiri dari 21 butir pernyataan valid.. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui skor empiriknya berada pada rentang antar 416 – 544. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan jumlah skor sebesar 14.051 simpangan baku = 31,053 varians = 964,309 rata-rata = 468,37 median = 460 modus = 460, skor minimum = 416 dan skor maksimum = 544

Tabel 4.9  
Statistika Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		468,37
Median		460,00
Mode		460
Std. Deviation		31,053
Variance		964,309
Range		128
Minimum		416
Maximum		544
Sum		14051

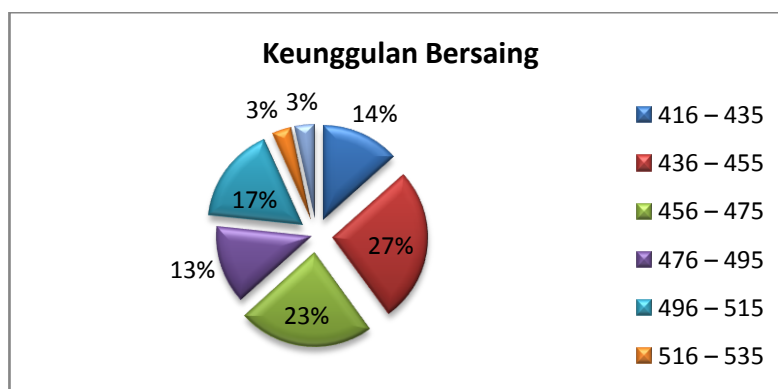
Selanjutnya dari data keunggulan bersaing yang diperoleh dapat dibuat distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Distribusi Frekuensi Variabel Keunggulan Bersaing

No	Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi		
				Absolut	Relatif	Kumulatif
1	416 – 435	415,5	435,5	4	13	13
2	436 – 455	435,5	455,5	8	27	40
3	456 – 475	455,5	475,5	7	23	63
4	476 – 495	475,5	495,5	4	13	77
5	496 – 515	495,5	515,5	5	17	93
6	516 – 535	515,5	535,5	1	3	97

7	536 – 555	535,5	555,5	1	3	100
Jumlah				30	100	

Dari data dalam tabel 4.2 di atas terlihat distribusi frekuensi variabel Keunggulan Bersaing. Pada tabel ditunjukkan bahwa dua kelas memiliki jumlah persentase yang sama, yaitu pada interval 416 – 435 dan interval 476 – 495. Dan terdapat dua kelas yang memiliki jumlah persentase terkecil yaitu 3% interval 516 – 535 dan interval 536 – 555. Sementara data yang berada pada interval antara 436 – 455 memiliki frekuensi terbesar, yaitu 27%. Distribusi frekuensi variabel keunggulan bersaing dapat dilihat pada diagram pie di gambar 4.2 di bawah ini.



Gambar 4.2  
Diagram Pie Variabel Keunggulan Bersaing

Setelah di atas diuraikan deskripsi data untuk statistika deskriptifnya, selanjutnya untuk memperdalam kajian dilakukan analisis pada setiap butir pernyataan dengan menggunakan distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi dikelompokkan berdasarkan indikator variabel.

Keunggulan bersaing dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi untuk memformulasikan strategi bersaing dalam memanfaatkan peluang yang menguntungkan, suatu strategi guna mencapai dan mempertahankan posisinya dalam persaingan, melalui pelaksanaan kinerja diatas rata-rata. Dengan indikator sebagai berikut; 1)keunggulan biaya, 2) menciptakan nilai dan keunikan (diferensiasi) bagi pelanggannya, 3)memaksimalkan potensi sumber daya.

Untuk mengetahui kondisi variabel keunggulan bersaing, maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri 21 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih salah satu yang paling sesuai menurut responden.

Di bawah ini adalah jawaban responden yang terkait dengan indikator pertama variabel keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya:PTAIS dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya menyeluruh, perguruan tinggi ini akan menjadi perguruan tinggi yang prestasinya di atas rata-rata dalam industri. Dengan harga setara atau sedikit lebih rendah dari pada harga.

Tabel 4.11  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
keunggulan biaya

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS menetapkan biaya SPP lebih	43	24	89	49	32	18	10	6	6	3	180	100

	murah daripada PTAIS yang lain												
2	PTAIS memberikan keringanan biaya kuliah (SPP) bagi mahasiswa yang diatas semester 8	49	27	48	27	42	23	23	13	18	10	180	100
3	PTAIS memberikan semua fasilitas seperti laboratorium bahasa dan komputer dari dana SPP yang dibayarkan	41	23	59	33	55	31	21	12	4	2	180	100
4	PTAIS menyediakan semua yang dibutuhkan mahasiswa termasuk dosen yang berkualitas	43	24	77	43	48	27	9	5	3	2	180	100
5	Semua SPP yang dibayarkan mahasiswa sudah termasuk biaya UTS dan UAS.	44	24	65	36	58	32	10	6	3	2	180	100
6	SPP yang dibayarkan mahasiswa juga termasuk biaya per sks mata kuliah yang diambilnya.	63	35	67	37	34	19	16	9	0	0	180	100
7	Biaya sidang dan wisuda mahasiswa lebih murah bila dibandingkan dengan PTAIS yang lainnya.	56	31	68	38	47	26	8	4	1	1	180	100

Item pertama indikator keunggulan biaya: PTAIS dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya menyeluruh, perguruan tinggi ini akan

menjadi perguruan tinggi yang prestasinya di atas rata-rata dalam industri. Dengan harga setara atau sedikit lebih rendah dari pada harga.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS menetapkan biaya SPP lebih murah daripada PTAIS yang lain, diketahui bahwa 43 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 24% responden mengatakan selalu. Dan 49% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 18%, 6% dan 3% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu PTAIS memberikan keringanan biaya kuliah (SPP) bagi mahasiswa yang diatas semester 8, diketahui 49 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 27%, dan 48 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 23%, 13% dan 10% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tiga yaitu PTAIS memberikan semua fasilitas seperti laboratorium bahasa dan komputer dari dana SPP yang dibayarkan, diketahui bahwa 41 responden atau 23% responden mengatakan selalu, dan 59 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 31% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah masing-masing 21 responden dan 4 responden.

Di butir ke empat yaitu PTAIS menyediakan semua yang dibutuhkan mahasiswa termasuk dosen yang berkualitas, diketahui bahwa 55 responden mengatakan selalu dan 76 responden atau 42% mengatakan sering, sedangkan 21% responden mengaatakan kadang-kadang.

Sedangkan sisanya 9 responden menyatakan pernah dan 2 responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke lima yaitu Semua SPP yang dibayarkan mahasiswa sudah termasuk biaya UTS dan UAS, diketahui bahwa 72 responden mengatakan selalu dan 42 responden atau 23% mengatakan sering, sedangkan 17% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 16 responden menyatakan pernah dan 19 responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke enam yaitu SPP yang dibayarkan mahasiswa juga termasuk biaya per sks mata kuliah yang diambilnya, diketahui bahwa 89 responden mengatakan selalu dan 53 responden atau 29% mengatakan sering, sedangkan 10% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 6 responden menyatakan pernah dan 14 responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke tujuh yaitu Biaya sidang dan wisuda mahasiswa lebih murah bila dibandingkan dengan PTAIS yang lainnya, diketahui bahwa 56 responden mengatakan selalu dan 68 responden atau 38% mengatakan sering, sedangkan 26% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 8 responden menyatakan pernah dan 1 responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 4.12  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Menciptakan Nilai Dan Keunikan (Diferensiasi)

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS menciptakan sebuah diferensiasi dari skill atau keahlian mahasiswa.	53	29	79	44	46	26	2	1	0	0	180	100
2	Kualitas lulusan yang dihasilkan memiliki keunikan sendiri sehingga berbeda dari lulusan PTAIS lainnya.	76	42	71	39	26	14	7	4	0	0	180	100
3	PTAIS menyiapkan produknya (mahasiswa) agar memiliki keahlian yang dibutuhkan dunia	66	37	73	41	38	21	3	2	0	0	180	100
4	PTAIS melakukan kerja sama dengan pihak eksternal untuk dapat menyalurkan lulusannya agar siap bekerja.	62	34	67	37	38	21	3	2	0	0	180	100
5	Diferensiasi yang dilakukan oleh PTAIS merupakan salah satu keunggulan dari PTAIS tersebut	67	37	68	38	37	21	8	4	0	0	180	100
6	Diferensiasi yang diciptakan oleh PTAIS tersebut merupakan nilai jualnya bagi calon mahasiswa yang akan masuk ke PTAIS tersebut.	63	35	67	37	42	23	8	4	0	0	180	100

Item pertama indikator *Menciptakan Nilai Dan Keunikan (Diferensiasi)*: strategi diferensiasi, PTAIS berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai konsumennya.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS menciptakan sebuah diferensiasi dari skill atau keahlian mahasiswa, 53 responden mengatakan selalu, dan 79 responden mengatakan sering sedangkan 46 responden mengatakan kadang-kadang. Sisanya sebesar 1% mengatakan pernah dan tidak responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu Kualitas lulusan yang dihasilkan memiliki keunikan sendiri sehingga berbeda dari lulusan PTAIS lainnya, diketahui bahwa 76 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 42% responden mengatakan selalu. Dan 39% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 14% dan 4% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu PTAIS menyiapkan produknya (mahasiswa) agar memiliki keahlian yang dibutuhkan dunia, diketahui 66 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 37%, dan 73 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 21% dan 2% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Di butir ke empat yaitu PTAIS melakukan kerja sama dengan pihak eksternal untuk dapat menyalurkan lulusannya agar siap bekerja, diketahui bahwa 62 responden atau 34% responden mengatakan selalu, dan 67



responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 21% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah masing-masing 10 responden dan 3 responden.

Pada butir ke lima yaitu Diferensiasi yang dilakukan oleh PTAIS merupakan salah satu keunggulan dari PTAIS tersebut, diketahui bahwa 67 responden mengatakan selalu dan 68 responden atau 38% mengatakan sering, sedangkan 21% responden mengaatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 8 responden menyatakan pernah.

Pada butir ke terakhir yaitu Diferensiasi yang diciptakan oleh PTAIS tersebut merupakan nilai jualnya bagi calon mahasiswa yang akan masuk ke PTAIS tersebut, diketahui bahwa 63 responden mengatakan selalu dan 67 responden atau 37% mengatakan sering, sedangkan 23% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 8 responden menyatakan pernah.

Tabel 4.13  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Memaksimalkan potensi sumber daya

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS memiliki sumber daya financial yang mampu menompang terlaksananya program kerja yang ada.	58	32	62	34	46	26	14	8	0	0	180	100
2	Sumber daya fisik yang dimiliki PTAIS seperti kecanggihan,	40	22	74	41	56	31	9	5	1	1	180	100

	lokasi serta peralatan lembaga pendidikan telah memenuhi standart yang ada.												
3	PTAIS memberikan pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusianya seperti dosen dan para karyawannya.	53	29	74	41	36	20	16	9	1	1	180	100
4	PTAIS memfasilitasi kegiatan riset para dosen untuk pengembangan kompetensi dosen mewujudkan tri dharma perguruan tinggi.	52	29	64	36	46	26	16	9	2	1	180	100
5	PTAIS membuat laporan keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.	54	30	73	41	35	19	15	8	3	2	180	100
6	PTAIS memiliki sumber daya organisasional yang dikelola dengan baik seperti struktur pelaporan, system perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal lembaga pendidikan.	56	31	63	35	56	31	4	2	1	1	180	100
7	PTAIS memiliki Sumber daya teknologi yang mampu memfasilitasi dosen dan mahasiswanya.	52	29	54	30	64	36	9	5	1	1	180	100

Item pertama indikator memaksimalkan potensi sumber daya: Sumber daya akan menghasilkan kemampuan, dan kemampuan akan membentuk

kompetensi inti yang merupakan dasar keunggulan bersaing yang berkesinambungan..

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS memiliki sumber daya financial yang mampu menompang terlaksananya program kerja yang ada.diketahui bahwa 58 responden mengatakan selalu, dan 62 responden mengatakan sering sedangkan 46 responden mengatakan kadang-kadang. Sisanya sebesar 14 responden mengatakan pernah.

Pada butir ke dua yaitu Sumber daya fisik yang dimiliki PTAIS seperti kecanggihan, lokasi serta peralatan lembaga pendidikan telah memenuhi standart yang ada, diketahui bahwa 40 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 22% responden mengatakan selalu. Dan 41% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 31%, 5 dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tiga yaitu PTAIS memberikan pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusianya seperti dosen dan para karyawannya,diketahui 53 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 29%, dan 74 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 20%, 9% dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Di butir ke empat yaitu PTAIS memfasilitasi kegiatan riset para dosen untuk pengembangan kompetensi dosen mewujudkan tri dharma perguruan tinggi, diketahui bahwa 52 responden atau 29% responden mengatakan selalu, dan 64 responden mengatakan mengatakan sering

sedangkan 26% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah masing-masing 16 responden dan 2 responden.

Pada butir ke lima yaitu PTAIS membuat laporan keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, diketahui bahwa 54 responden mengatakan selalu dan 73 responden atau 41% mengatakan sering, sedangkan 19% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 15 responden menyatakan pernah dan 3 responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke enam yaitu PTAIS memiliki sumber daya organisasional yang terkelola dengan baik seperti struktur pelaporan, system perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal lembaga pendidikan, diketahui bahwa 56 responden mengatakan selalu dan 63 responden atau 35% mengatakan sering, sedangkan 31% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 4 responden menyatakan pernah dan 1 responden menyatakan tidak pernah.

Pada butir ke terakhir yaitu PTAIS memiliki Sumber daya teknologi yang mampu memfasilitasi dosen dan mahasiswanya, diketahui bahwa 52 responden mengatakan selalu dan 54 responden atau 30% mengatakan sering, sedangkan 36% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 9 responden menyatakan pernah dan 1 responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 4.14  
Skor dan Kriteria  
Variabel Keunggulan Bersaing

No Item	Item	Skor	Kriteria
<b><i>Keunggulan Biaya</i></b>			
1	PTAIS menetapkan biaya SPP lebih murah daripada PTAIS yang lain	3,85	Tinggi
2	PTAIS memberikan keringanan biaya kuliah (SPP) bagi mahasiswa yang diatas semester 8	3,48	Sedang
3	PTAIS memberikan semua fasilitas seperti laboratorium bahasa dan komputer dari dana SPP yang dibayarkan	3,62	Tinggi
4	PTAIS menyediakan semua yang dibutuhkan mahasiswa termasuk dosen yang berkualitas	3,96	Tinggi
5	Semua SPP yang dibayarkan mahasiswa sudah termasuk biaya UTS dan UAS.	3,73	Tinggi
6	SPP yang dibayarkan mahasiswa juga termasuk biaya per sks mata kuliah yang diambilnya.	4,09	Tinggi
7	Biaya sidang dan wisuda mahasiswa lebih murah bila dibandingkan dengan PTAIS yang lainnya.	3,94	Tinggi
<b><i>Menciptakan Nilai Dan Keunikan (Diferensiasi)</i></b>			
8	PTAIS menciptakan sebuah diferensiasi dari skill atau keahlian mahasiswa.	4,02	Tinggi
9	Kualitas lulusan yang dihasilkan memiliki keunikan sendiri sehingga berbeda dari lulusan PTAIS lainnya.	4,20	Tinggi
10	PTAIS menyiapkan produknya (mahasiswa) agar memiliki keahlian yang dibutuhkan dunia	4,12	Tinggi
11	PTAIS melakukan kerja	3,97	Tinggi

	sama dengan pihak eksternal untuk dapat menyalurkan lulusannya agar siap bekerja.		
12	Diferensiasi yang dilakukan oleh PTAIS merupakan salah satu keunggulan dari PTAIS tersebut	4,08	Tinggi
13	Diferensiasi yang diciptakan oleh PTAIS tersebut merupakan nilai jualnya bagi calon mahasiswa yang akan masuk ke PTAIS tersebut.	4,02	Tinggi
<b><i>Memaksimalkan Potensi Sumber Daya</i></b>			
14	PTAIS memiliki sumber daya financial yang mampu menompang terlaksananya program kerja yang ada.	3,91	Tinggi
15	Sumber daya fisik yang dimiliki PTAIS seperti kecanggihan, lokasi serta peralatan lembaga pendidikan telah memenuhi standart yang ada.	3,79	Tinggi
16	PTAIS memberikan pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusianya seperti dosen dan para karyawannya.	3,90	Tinggi
17	PTAIS memfasilitasi kegiatan riset para dosen untuk pengembangan kompetensi dosen mewujudkan tri dharma perguruan tinggi.	3,82	Tinggi
18	PTAIS membuat laporan keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.	3,89	Tinggi
19	PTAIS memiliki sumber daya organisasional yang terkelola dengan baik sepertistruktur pelaporan, system perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal lembaga pendidikan.	3,94	Tinggi
20	PTAIS memiliki Sumber	3,82	Tinggi

	daya teknologi yang mampu memfasilitasi dosen dan mahasiswanya.		
--	---	--	--

Tabel 4.15  
Analisis Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing

No	Dimensi	Skor	Kriteria
1	Keunggulan Biaya	3,81	Tinggi
2	Menciptakan Nilai Dan Keunikan (Diferensiasi)	4,07	Tinggi
3	Memaksimalkan Potensi Sumber Daya	3,87	Tinggi

#### 4. Kepemimpinan

Data Akuntabilitas manajerial terdiri dari 18 butir pernyataan valid.. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui skor empiriknya berada pada rentang antar 375 – 521. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan jumlah skor sebesar 13.403 simpangan baku = 35,371 varians = 1251,082 rata-rata = 446,77 median = 445,50 modus = 402, skor minimum = 375 dan skor maksimum = 521

Tabel 4.16  
Statistika Deskriptif Variabel Kepemimpin

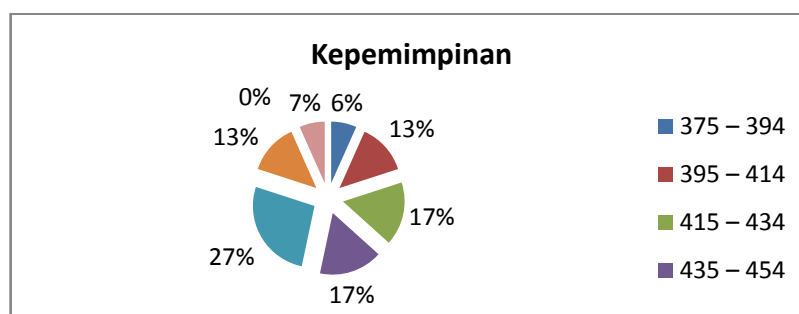
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		446,77
Std. Error of Mean		6,458
Median		445,50
Mode		402 <sup>a</sup>
Std. Deviation		35,371
Variance		1251,082
Range		146
Minimum		375
Maximum		521
Sum		13403

Selanjutnya dari data keunggulan bersaing yang diperoleh dapat dibuat distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan

No	Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi		
				Absolut	Relatif	Kumulatif
1	375 – 394	374,5	394,5	2	7	7
2	395 – 414	394,5	414,5	4	13	20
3	415 – 434	414,5	434,5	5	17	37
4	435 – 454	434,5	454,5	5	17	53
5	455 – 474	454,5	474,5	8	27	80
6	475 – 494	474,5	494,5	4	13	93
7	495 – 514	494,5	514,5	0	0	93
8	515 – 534	514,5	432,5	2	7	100
Jumlah				30		

Dari data dalam tabel 4.17 di atas terlihat distribusi frekuensi variabel Kepemimpinan. Pada tabel ditunjukkan bahwa dua kelas memiliki jumlah persentase yang sama, yaitu pada interval 415 – 434 dan interval 435 – 454 dengan jumlah frekuensi 5. Dan terdapat dua kelas yang memiliki jumlah persentase sama lainnya yaitu 13% interval 395 – 414 dan interval 475 – 494. Sementara data yang berada pada interval antara 455 – 474 memiliki frekuensi terbesar, yaitu 27%. Distribusi frekuensi variabel kepemimpinan dapat dilihat pada diagram pie di gambar 4.3 di bawah ini.



Gambar 4.3  
Diagram Pie Variabel Kepemimpinan



Setelah di atas diuraikan deskripsi data untuk statistika deskriptifnya, selanjutnya untuk memperdalam kajian dilakukan analisis pada setiap butir pernyataan dengan menggunakan distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi dikelompokkan berdasarkan indikator variabel.

Untuk mengetahui kondisi variabel kepemimpinan, maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri 18 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih salah satu yang paling sesuai menurut responden.

Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan indikator : (1) Kharismatik, (2) menginspirasi, (3)Memimpin melalui contoh, dan (4) Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis.

Di bawah ini adalah jawaban responden yang terkait dengan indikator pertama variabel kepemimpinan, yaitu Kharismatik: Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa

Tabel 4.18  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Kharismatik

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Pimpinan dalam PTAIS memiliki pembawaan yang rendah hati dan tenang.	100	56	57	32	23	13	0	0	0	0	180	100
2	Pimpinan memiliki daya tarik yang luar biasa sehingga banyak pengikutnya	57	32	78	43	39	22	5	3	1	1	180	100
3	Pimpinan di PTAIS sangat memahami ajaran agama Islam sehingga sangat disegani.	84	47	69	38	24	13	3	2	0	0	180	100
4	Kepribadian pimpinan yang sangat santun dan tegas sehingga banyak yang menyukainya.	75	42	62	34	34	19	9	5	0	0	180	100
5	Pimpinan memiliki sesuatu yang ada di dalam dirinya sehingga membuat dirinya sangat disegani dan memiliki kharisma yang tinggi.	73	41	74	41	27	15	5	3	1	1	180	100

Item pertama indikator kharismatik: Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu Pimpinan dalam PTAIS memiliki pembawaan

yang rendah hati dan tenang, diketahui bahwa 100 responden mengatakan selalu, dan 57 responden mengatakan sering sedangkan 23 responden mengatakan kadang-kadang. Pada butir ke dua yaitu Pimpinan memiliki daya tarik yang luar biasa sehingga banyak pengikutnya, diketahui bahwa 57 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 32% responden mengatakan selalu. Dan 43% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 22%, 3% dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tiga yaitu Pimpinan di PTAIS sangat memahami ajaran agama Islam sehingga sangat disegani, diketahui 84 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 47%, dan 69 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 13% dan 2% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Di butir ke empat yaitu Kepribadian pimpinan yang sangat santun dan tegas sehingga banyak yang menyukainya, diketahui bahwa 75 responden atau 42% responden mengatakan selalu, dan 62 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 19% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah yaitu 9 responden.

Pada butir terakhir yaitu Pimpinan memiliki sesuatu yang ada di dalam dirinya sehingga membuat dirinya sangat disegani dan memiliki kharisma yang tinggi, diketahui bahwa 73 responden mengatakan selalu dan 74 responden atau 41% mengatakan sering, sedangkan 15% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 5 responden menyatakan pernah dan 1 responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 4.19  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
menginspirasi

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Pimpinan mampu mengkomunikasikan idenya dengan cara yang sederhana ke bawahannya.	70	39	65	36	38	21	7	4	0	0	180	100
2	Pimpinan memberikan semangat yang mampu memberikan inspirasi bagi bawahannya.	54	30	73	41	45	25	8	4	0	0	180	100
3	Pimpinan mampu memberikan motivasi yang positif bagi bawahannya agar menjadi lebih baik.	72	40	73	41	32	18	3	2	0	0	180	100
4	Pimpinan memfokuskan pada upaya-upaya pencapaian tujuan PTAIS	67	37	73	41	30	17	10	6	0	0	180	100
5	Pimpinan menjadi salah satu panutan yang mampu menginspirasi bawahannya.	58	32	88	49	28	16	6	3	0	0	180	100

Item pertama indikator Item pertama indikator menginspirasi: Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang –lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu Pimpinan mampu mengkomunikasikan idenya dengan cara yang sederhana ke bawahannya, diketahui bahwa 70

responden mengatakan selalu, dan 65 responden mengatakan sering sedangkan 38 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 7 responden mengatakan pernah.

Pada butir ke dua yaitu Pimpinan memberikan semangat yang mampu memberikan inspirasi bagi bawahannya., diketahui bahwa 54 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 30% responden mengatakan selalu. Dan 41% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 25% dan 4% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu Pimpinan mampu memberikan motivasi yang positif bagi bawahannya agar menjadi lebih baik, diketahui 72 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 40%, dan 73 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 18% dan 2% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Di butir ke empat yaitu Pimpinan memfokuskan pada upaya-upaya pencapaian tujuan PTAIS, diketahui bahwa 67 responden atau 37% responden mengatakan selalu, dan 73 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 17% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah yaitu 10 responden.

Pada butir terakhir yaitu Pimpinan menjadi salah satu panutan yang mampu menginspirasi bawahannya, diketahui bahwa 58 responden mengatakan selalu dan 88 responden atau 49% mengatakan sering, sedangkan 16% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 6 responden menyatakan pernah.

Tabel 4.20  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Memimpin melalui contoh

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Pimpinan memberikan contoh dalam perilaku keseharian di kantor	67	37	61	34	47	26	5	3	0	0	180	100
2	Pimpinan memimpin melalui contoh-contoh yang baik kepada bawahannya.	66	37	63	35	38	21	13	7	0	0	180	100
3	Sebelum bertindak pimpinan terlebih dahulu mencontohkan.	60	33	80	44	31	17	9	5	0	0	180	100
4	Untuk mempengaruhi komitmen bawahan maka pimpinan harus terlebih dahulu memberikan komitmennya.	65	36	62	34	38	21	15	8	0	0	180	100

Item pertama indikator Memimpin melalui contoh: pemimpin untuk mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan memberi sebuah contoh mengenai perilaku yang dapat dicontoh dalam interaksi sehari-hari dengan bawahan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu Pimpinan memberikan contoh dalam perilaku keseharian di kantor, diketahui bahwa 67 responden mengatakan selalu, dan 61 responden mengatakan sering sedangkan 47 responden

mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 5 responden mengatakan pernah.

Pada butir ke dua yaitu Pimpinan memimpin melalui contoh-contoh yang baik kepada bawahannya, diketahui bahwa 66 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 37% responden mengatakan selalu. Dan 35% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 21% dan 7% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu,Sebelum bertindak pimpinan terlebih dahulu mencontohkan,diketahui 60 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 33%, dan 80 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 17% dan 5% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir terakhir yaitu Untuk mempengaruhi komitmen bawahan maka pimpinan harus terlebih dahulu memberikan komitmennya,diketahui bahwa 65 responden mengatakan selalu dan 62 responden atau 34% mengatakan sering, sedangkan 21% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 15 responden menyatakan pernah.

Tabel 4.21  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Pimpinan selalu memberikan aura positif kepada para bawahannya	63	35	81	45	33	18	3	2	0	0	180	100
2	Pimpinan menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi terhadap	72	40	90	50	14	8	4	2	0	0	180	100

	hal-hal yang dilakukannya												
3	Pimpinan selalu optimis dalam keberhasilan setiap program yang dijalankannya.	81	45	74	41	21	12	4	2	0	0	180	100
4	Pimpinan memberikan keyakinan kepada para bawahannya tentang visi dan program yang dijalankannya.	84	47	67	37	20	11	9	5	0	0	180	100

Indikator Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis: Pemimpin tersebut memperlihatkan rasa percaya diri dan pendirian yang kuat. Penting untuk tetap optimis mengenai kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visinya.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu Pimpinan selalu memberikan aura positif kepada para bawahannya, diketahui bahwa 67 responden mengatakan selalu, dan 61 responden mengatakan sering sedangkan 47 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 5 responden mengatakan pernah.

Pada butir ke dua yaitu Pimpinan menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi terhadap hal-hal yang dilakukannya, diketahui bahwa 72 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 40% responden mengatakan selalu. Dan 50% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 8% dan 2% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu, Pimpinan selalu optimis dalam keberhasilan setiap program yang dijalankannya, diketahui 81 orang responden



mengatakan selalu atau sekitar 45%, dan 74 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 12% dan 2% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir terakhir yaitu Pimpinan memberikan keyakinan kepada para bawahannya tentang visi dan program yang dijalankannya, diketahui bahwa 84 responden mengatakan selalu dan 67 responden atau 37% mengatakan sering, sedangkan 11% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 9 responden menyatakan pernah.

Tabel 4.22  
Skor dan Kriteria  
Variabel Kepemimpinan

No Item	Item	Skor	Kriteria
<b><i>Kharismatik</i></b>			
1	Pimpinan dalam PTAIS memiliki pembawaan yang rendah hati dan tenang.	4,42	Sangat Tinggi
2	Pimpinan memiliki daya tarik yang luar biasa sehingga banyak pengikutnya	4,03	Tinggi
3	Pimpinan di PTAIS sangat memahami ajaran agama Islam sehingga sangat disegani.	4,30	Sangat Tinggi
4	Kepribadian pimpinan yang sangat santun dan tegas sehingga banyak yang menyukainya.	4,13	Tinggi
5	Pimpinan memiliki sesuatu yang ada di dalam dirinya sehingga membuat dirinya sangat disegani dan memiliki kharisma yang tinggi.	4,18	Tinggi
<b><i>Menginspirasi</i></b>			
6	Pimpinan mampu mengkomunikasikan idenya dengan cara yang sederhana ke bawahannya.	4,10	Tinggi
7	Pimpinan memberikan semangat yang mampu	3,96	Tinggi

	memberikan inspirasi bagi bawahannya.		
8	Pimpinan mampu memberikan motivasi yang positif bagi bawahannya agar menjadi lebih baik.	4,19	Tinggi
9	Pimpinan memfokuskan pada upaya-upaya pencapaian tujuan PTAIS	4,09	Tinggi
10	Pimpinan menjadi salah satu panutan yang mampu menginspirasi bawahannya.	4,10	Tinggi
<b><i>Memimpin melalui contoh</i></b>			
11	Pimpinan memberikan contoh dalam perilaku keseharian di kantor	4,06	Tinggi
12	Pimpinan memimpin melalui contoh-contoh yang baik kepada bawahannya.	4,01	Tinggi
13	Sebelum bertindak pimpinan terlebih dahulu mencontohkan.	4,06	Tinggi
14	Untuk mempengaruhi komitmen bawahan maka pimpinan harus terlebih dahulu memberikan komitmennya.	3,98	Tinggi
<b><i>Bertindak Dengan Rasa Percaya Diri Dan Optimis</i></b>			
15	Pimpinan selalu memberikan aura positif kepada para bawahannya	4,13	Tinggi
16	Pimpinan menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi terhadap hal-hal yang dilakukannya	4,28	Sangat Tinggi
17	Pimpinan selalu optimis dalam keberhasilan setiap program yang dijalankannya.	4,29	Sangat Tinggi
18	Pimpinan memberikan keyakinan kepa para bawahannya tentang visi dan program yang dijalankannya.	4,26	Sangat Tinggi

Tabel 4.23  
Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

No	Dimensi	Skor	Kriteria
1	Kharismatik	4,21	Tinggi
2	Menginspirasi	4,08	Tinggi
3	Memimpin melalui contoh	4,03	Tinggi
4	Bertindak Dengan Rasa Percaya Diri Dan Optimis	4,24	Tinggi

#### 4. Pembiayaan Pendidikan

Data Pembiayaan Pendidikan terdiri dari 16 butir pernyataan valid.. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui skor empiriknya berada pada rentang antar 237 – 456. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan jumlah skor sebesar 10.929 simpangan baku = 40,726 varians = 1658,631 rata-rata = 364,30 median = 365,50 modus = 388, skor minimum = 273 dan skor maksimum = 456

Tabel 4.24  
Statistika Deskriptif Variabel Pembiayaan Pendidikan

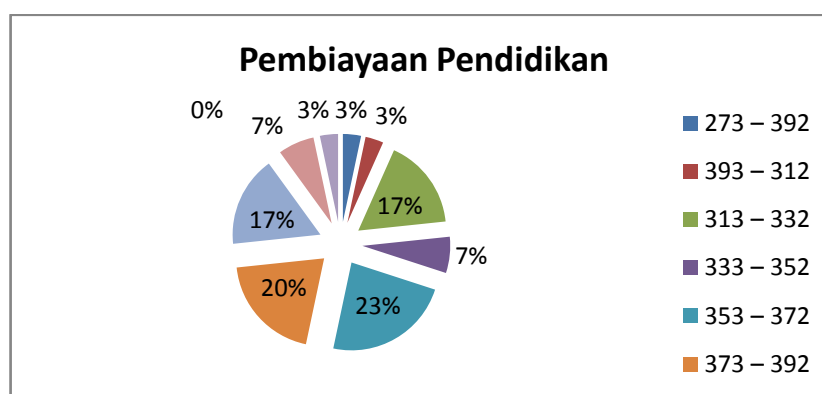
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		364,30
Median		365,50
Mode		388
Std. Deviation		40,726
Variance		1658,631
Range		183
Minimum		273
Maximum		456
Sum		10929

Selanjutnya dari data keunggulan bersaing yang diperoleh dapat dibuat distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.25  
Distribusi Frekuensi Variabel Pembiayaan Pendidikan

No	Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi		
				Absolut	Relatif	Kumulatif
1	273 – 392	272,5	392,5	1	3	3
2	393 – 312	392,5	312,5	1	3	7
3	313 – 332	312,5	332,5	5	17	23
4	333 – 352	332,5	352,5	2	7	30
5	353 – 372	352,5	372,5	7	23	53
6	373 – 392	372,5	392,5	6	20	73
7	393 – 412	392,5	412,5	5	17	90
8	413 – 431	412,5	431,5	2	7	97
9	432 – 451	431,5	451,5	0	0	97
10	452 – 471	451,5	471,5	1	3	100
Jumlah				30		

Dari data dalam tabel 4.25 di atas terlihat distribusi frekuensi variabel Pembiayaan Pendidikan. Pada tabel ditunjukkan bahwa tiga kelas memiliki jumlah persentase yang sama, yaitu pada interval 273 – 392, interval 393 – 312 dan interval 452 – 471 dengan jumlah frekuensi 1. Sementara data yang berada pada interval antara 353 – 372 memiliki frekuensi terbesar, yaitu 23%. Distribusi frekuensi variabel pembiayaan pendidikan dapat dilihat pada diagram pie di gambar 4.4 di bawah ini.



Gambar 4.4  
Diagram Pie Variabel Pembiayaan Pendidikan

Setelah di atas diuraikan deskripsi data untuk statistika deskriptifnya, selanjutnya untuk memperdalam kajian dilakukan analisis pada setiap butir pernyataan dengan menggunakan distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi dikelompokkan berdasarkan indikator variabel.

Untuk mengetahui kondisi variabel pembiayaan pendidikan, maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri 16 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih salah satu yang paling sesuai menurut responden.

Pembiayaan pendidikan dalam penelitian ini adalah sumber dana yang diperoleh dari berbagai sumber direncanakan, dialokasikan dan dikelola untuk penyelenggaraan pendidikan dengan indikator 1) Sumber-sumber penerimaan, 2) Alokasi pengeluaran dan penggunaannya dan 3) Sistem penilaian pembiayaan pendidikan.

Di bawah ini adalah jawaban responden yang terkait dengan indikator pertama Sumber-sumber penerimaan: PTAIS dapat melakukan diversifikasi pendapatan (*revenue*) untuk membiayai lembaganya baik yang bersumber dari pemerintah atau dari masyarakat (swasta).

Tabel 4.26  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Sumber-sumber penerimaan

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Sumber atau dana penerimaan PTAIS berasal dari SPP para mahasiswanya	90	50	45	25	41	23	2	1	2	1	180	100
2	Salah satu penerimaan dari PTAIS adalah berasal dari pemerintah	28	16	45	25	56	31	22	12	29	16	180	100
3	Sumber lain yang mungkin didapatkan oleh PTAIS adalah dana dari masyarakat	32	18	44	24	52	29	23	13	29	16	180	100

Item pertama Sumber-sumber penerimaan. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu Sumber atau dana penerimaan PTAIS berasal dari SPP para mahasiswanya, diketahui bahwa 90 responden mengatakan selalu, dan 45 responden mengatakan sering sedangkan 41 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 2 responden mengatakan pernah dan 2 responden mengatakan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu Salah satu penerimaan dari PTAIS adalah berasal dari pemerintah, diketahui bahwa 28 orang responden mengatakan selalu. Ini artinya dana yang didapatkan dari pemerintah tidak semua PTAIS mendapatkannya hanya 16% dari total responden mengatakan

mendapatkan dana dari pemerintah. Dan 25% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 12% dan 16% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu, Sumber lain yang mungkin didapatkan oleh PTAIS adalah dana dari masyarakat, diketahui 32 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 18%, dan 44 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 13% dan 16% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Tabel 4.27  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Alokasi pengeluaran dan penggunaannya

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS mengalokasikan biaya pengembangan kurikulum untuk fakultas dan jurusan	59	33	66	37	47	26	7	4	1	1	180	100
2	PTAIS mengalokasikan biaya penyediaan bahan ajar untuk perkuliahan	70	39	60	33	39	22	8	4	3	2	180	100
3	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengembangan minat dan bakat mahasiswa.	49	27	71	39	43	24	13	7	4	2	180	100
4	PTAIS mengalokasikan biaya untuk publikasi hasil riset atau karya ilmiah dosen.	49	27	55	31	50	28	17	9	9	5	180	100
5	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengabdian kepada	49	27	62	34	45	25	20	11	4	2	180	100

	masyarakat												
6	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengadaan IT/ICT pembelajaran untuk menunjang PBM.	60	33	51	28	47	26	19	11	3	2	180	100
7	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengadaan labolatorium pembelajaran yang diperlukan setiap jurusan.	42	23	70	39	47	26	14	8	7	4	180	100
8	PTAIS mengalokasikan biaya pengadaan buku untuk perpustakaan	55	31	71	39	41	23	10	6	3	2	180	100
9	PTAIS mengalokasikan biaya pengadaan workshop untuk pengembangan kompetensi dosen dan staff	48	27	63	35	51	28	14	8	4	2	180	100
10	PTAIS mengalokasikan biaya untuk seminar baik untuk dosen maupun untuk mahasiswa	58	32	60	33	47	26	14	8	1	1	180	100

Indikator ke dua Alokasi pengeluaran dan penggunaannya: biaya dapat dibagi menjadi beberapa kelompok sesuai dengan tujuannya seperti biaya untuk akademik jurusan, pelayanan akademik, perlengkapan, peralatan, pemeliharaan fasilitas, administrasi mahasiswa dan staff, pendidikan umum dan manajemen, biaya penyusutan gedung dll.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS mengalokasikan biaya pengembangan



kurikulum untuk fakultas dan jurusan, diketahui bahwa 59 responden mengatakan selalu, dan 66 responden mengatakan sering sedangkan 47 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya sebanyak 7 responden dan 1 responden mengatakan pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu PTAIS mengalokasikan biaya penyediaan bahan ajar untuk perkuliahan, diketahui bahwa 70 orang responden mengatakan selalu atau sebesar 39% responden mengatakan selalu. Dan 33% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 22%, 4% dan 2% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke tiga yaitu PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengembangan minat dan bakat mahasiswa, diketahui 49 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 27%, dan 71 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 24%, 7% dan 2% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Di butir ke empat yaitu PTAIS mengalokasikan biaya untuk publikasi hasil riset atau karya ilmiah dosen, diketahui bahwa 49 responden atau 27% responden mengatakan selalu, dan 55 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 28% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah sebanyak 9 dan 5 responden.

Pada butir ke lima yaitu PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengabdian kepada masyarakat, diketahui bahwa 49 responden atau 27% responden mengatakan selalu, dan 62 responden mengatakan mengatakan

sering sedangkan 25% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah sebanyak 20 dan 4 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak semua PTAIS mengalokasikan dana untuk pengabdian kepada masyarakat,

Pada butir ke enam yaitu PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengadaan IT/ICT pembelajaran untuk menunjang PBM, diketahui bahwa 60 responden atau 33% responden mengatakan selalu, dan 51 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 26% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah sebanyak 19 dan 3 responden.

Pada butir ke tujuh yaitu PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengadaan labolatorium pembelajaran yang diperlukan setiap jurusan, diketahui bahwa 42 responden atau 23% responden mengatakan selalu, dan 70 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 26% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah sebanyak 14 dan 7 responden.

Pada butir ke delapan yaitu PTAIS mengalokasikan biaya pengadaan buku untuk perpustakaan, diketahui bahwa 55 responden atau 31% responden mengatakan selalu, dan 71 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 23% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah sebanyak 10 dan 3 responden.

Pada butir ke sembilan yaitu PTAIS mengalokasikan biaya pengadaan workshop untuk mengembangkan kompetensi dosen dan staff, diketahui bahwa 48 responden atau 27% responden mengatakan selalu, dan 63 responden mengatakan mengatakan sering sedangkan 28% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya mengatakan pernah dan tidak pernah sebanyak 14 dan 4 responden.

Pada butir terakhir yaitu PTAIS mengalokasikan biaya untuk seminar baik untuk dosen maupun untuk mahasiswa, diketahui bahwa 58 responden mengatakan selalu dan 60 responden atau 33% mengatakan sering, sedangkan 26% responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 14 responden menyatakan pernah dan 1 responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 4.28  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
Sistem penilaian pembiayaan pendidikan

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS memiliki kriteria yang digunakan untuk menilai sistem pembiayaan pendidikan	41	23	60	33	62	34	3	2	14	8	180	100
2	PTAIS melakukan penilaian Adekuasi (kecukupan) ketersediaan sumber daya untuk layanan pendidikan.	40	22	59	33	63	35	4	2	14	8	180	100
3	PTAIS melakukan analisis keefektivan biaya	40	22	57	32	63	35	4	2	16	9	180	100

	<p>(<i>cost-effectiveness</i>) di desain untuk membandingkan biaya dengan dampak dari dua atau lebih alternatif dengan tujuan tertentu.</p>										
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Indikator terakhir yaitu Sistem penilaian pembiayaan pendidikan :1) Adekuasi (kecukupan), 2) Efisiensi dalam distribusi sumber pendidikan, 3) Pemerataan dalam distribusi sumber-sumber pendidikan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS memiliki kriteria yang digunakan untuk menilai sistem pembiayaan pendidikan, diketahui bahwa 41 responden mengatakan selalu, dan 60 responden mengatakan sering sedangkan 62 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 3 responden mengatakan pernah dan 14 responden mengatakan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu PTAIS melakukan penilaian Adekuasi (kecukupan) ketersediaan sumber daya untuk layanan pendidikan, diketahui bahwa 40 orang responden mengatakan selalu. Ini artinya hanya 22 % PTAIS yang melakukan penilaian kecukupan. Dan 33% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 35%, 2% dan 8% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada PTAIS yang tidak melakukan penilaian Adekuasi (kecukupan) ketersediaan sumber daya untuk layanan pendidikan.

Pada butir ke terakhir yaitu,PTAIS melakukan analisis keefektivan biaya (*cost-effectiveness*) di desain untuk membandingkan biaya dengan dampak dari dua atau lebih alternatif dengan tujuan tertentu,diketahui 40 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 22%, dan 57 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 35%, 2% dan 16% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada PTAIS yang tidak melakukan analisis keefektivan biaya.

Tabel 4.29  
Skor dan Kriteria  
Variabel Pembiayaan Pendidikan

No Item	Item	Skor	Kriteria
<b><i>Sumber-sumber penerimaan</i></b>			
1	Sumber atau dana penerimaan PTAIS berasal dari SPP para mahasiswanya	4,21	Tinggi
2	Salah satu penerimaan dari PTAIS adalah berasal dari pemerintah	3,12	Sedang
3	Sumber lain yang mungkin didapatkan oleh PTAIS adalah dana dari masyarakat	3,15	Sedang
<b><i>Alokasi Pengeluaran Dan Penggunaannya</i></b>			
4	PTAIS mengalokasikan biaya pengembangan kurikulum untuk fakultas dan jurusan	3,97	Tinggi
5	PTAIS mengalokasikan biaya penyediaan bahan ajar untuk perkuliahan	4,03	Tinggi
6	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengembangan minat dan bakat mahasiswa.	3,82	Tinggi
7	PTAIS mengalokasikan biaya untuk publikasi hasil riset atau karya ilmiah dosen.	3,66	Tinggi
8	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengabdian kepada masyarakat	3,73	Tinggi

9	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengadaan IT/ICT pembelajaran untuk menunjang PBM.	3,81	Tinggi
10	PTAIS mengalokasikan biaya untuk pengadaan labolatorium pembelajaran yang diperlukan setiap jurusan.	3,70	Tinggi
11	PTAIS mengalokasikan biaya pengadaan buku untuk perpustakaan	3,92	Tinggi
12	PTAIS mengalokasikan biaya pengadaan workshop untuk mengembangkan kompetensi dosen dan staff	3,76	Tinggi
13	PTAIS mengalokasikan biaya untuk seminar baik untuk dosen maupun untuk mahasiswa	3,88	Tinggi
<b><i>Sistem Penilaian Pembiayaan Pendidikan</i></b>			
14	PTAIS memiliki kriteria yang digunakan untuk menilai sistem pembiayaan pendidikan	3,62	Tinggi
15	PTAIS melakukan penilaian Adekuasi (kecukupan) ketersediaan sumber daya untuk layanan pendidikan.	3,49	Sedang
16	PTAIS melakukan analisis keefektivan biaya ( <i>cost-effectiveness</i> ) di desain untuk membandingkan biaya dengan dampak dari dua atau lebih alternatif dengan tujuan tertentu.	3,46	Sedang

Tabel 4.30  
Analisis Deskriptif Variabel Pembiayaan Pendidikan

No	Dimensi	Skor	Kriteria
1	Sumber-sumber penerimaan	3,49	Sedang
2	Alokasi Pengeluaran Dan Penggunaannya	3,82	Tinggi
3	Sistem Penilaian Pembiayaan Pendidikan	3,49	Sedang

## 5. Kualitas Proses

Data kualitas proses terdiri dari 17 butir pernyataan valid.. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui skor empiriknya berada pada rentang antar 352 – 480. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan jumlah skor sebesar 12.761 simpangan baku = 28,789 varians = 828,792 rata-rata = 425,37 median = 427,50 modus = 419, skor minimum = 352 dan skor maksimum = 480

Tabel 4.31  
Statistika Deskriptif Variabel Kualitas Proses

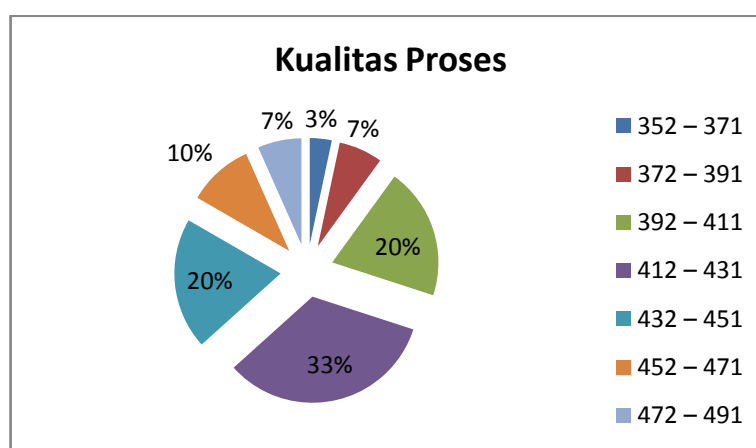
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		425,37
Median		427,50
Mode		419 <sup>a</sup>
Std. Deviation		28,789
Variance		828,792
Range		128
Minimum		352
Maximum		480
Sum		12761

Selanjutnya dari data keunggulan bersaing yang diperoleh dapat dibuat distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.32  
Distribusi Frekuensi Variabel Kualitas Proses

No	Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frekuensi		
				Absolut	Relatif	Kumulatif
1	352 – 371	351,5	371,5	1	3	3
2	372 – 391	391,5	391,5	2	7	10
3	392 – 411	411,5	411,5	6	20	30
4	412 – 431	431,5	431,5	10	33	63
5	432 – 451	451,5	451,5	6	20	83
6	452 – 471	471,5	471,5	3	10	93
7	472 – 491	391,5	491,5	2	7	100
Jumlah				30		

Dari data dalam tabel 4.32 di atas terlihat distribusi frekuensi variabel kualitas proses. Pada tabel ditunjukkan bahwa tiga kelas memiliki jumlah persentase yang sama, yaitu pada interval 392 – 411 dan interval 432 – 451 dengan jumlah frekuensi 6. Sementara data yang berada pada interval antara 412 – 431 memiliki frekuensi terbesar, yaitu 33%. Distribusi frekuensi variabel kualitas proses dapat dilihat pada diagram pie di gambar 4.5 di bawah ini.



Gambar 4.5  
Diagram Pie Variabel Kualitas Proses

Setelah di atas diuraikan deskripsi data untuk statistika deskriptifnya, selanjutnya untuk memperdalam kajian dilakukan analisis pada setiap butir pernyataan dengan menggunakan distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi dikelompokkan berdasarkan indikator variabel.

Untuk mengetahui kondisi variabel kualitas proses, maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri 17



pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih salah satu yang paling sesuai menurut responden.

Kualitas proses dalam penelitian ini adalah kemampuan sumber daya perguruan tinggi mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk pencapaian harapan pelanggan melalui perbaikan terus menerus. Dengan indikator sebagai berikut 1) memaksimalkan kemampuan sumber daya 2) proses pengelolaan kelembagaan dan proses belajar mengajar, 3) mensinergi semua komponen mutu.

Di bawah ini adalah jawaban responden yang terkait dengan indikator pertama variabel kualitas proses, yaitu memaksimalkan kemampuan sumber daya: 1) Sumber daya manusia, 2) sumber daya teknologi, 3) Sarana dan prasarana.

Tabel 4.33  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
memaksimalkan kemampuan sumber daya PTAIS

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	PTAIS memberikan pelatihan kepada para dosen dan staff untuk meningkatkan kompetensinya	63	35	54	30	46	26	15	8	2	1	180	100
2	PTAIS mengadakan seminar-seminar untuk menambah pengetahuan mahasiswanya	72	40	54	30	34	19	20	11	0	0	180	100
3	PTAIS menggunakan teknologi yang terbaru untuk memberikan	70	39	54	30	43	24	10	6	3	2	180	100

	kemudahan bagi dosen, staff dan mahasiswanya.												
4	PTAIS menyediakan sarana laboratorium untuk menunjang KBM	69	38	49	27	41	23	15	8	6	3	180	100
5	PTAIS menyediakan sarana dan prasarana perpustakaan, kantin dan tempat parkir untuk dosen, staf dan mahasiswa.	80	44	64	36	29	16	7	4	0	0	180	100

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu PTAIS memberikan pelatihan kepada para dosen dan staff untuk meningkatkan kompetensinya, diketahui bahwa 63 responden mengatakan selalu, dan 54 responden mengatakan sering sedangkan 46 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 15 responden mengatakan pernah dan 2 responden mengatakan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu PTAIS mengadakan seminar-seminar untuk menambah pengetahuan mahasiswanya, diketahui bahwa 72 orang responden mengatakan selalu. Ini artinya 40% PTAIS selalu mengadakan seminar-seminar untuk menambah pengetahuan mahasiswanya. Dan 30% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 19% dan 11% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu, PTAIS menggunakan teknologi yang terbaru untuk memberikan kemudahan bagi dosen, staff dan

mahasiswanya, diketahui 70 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 39%, dan 54 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 24%, 6% dan 2% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir ke empat yaitu PTAIS menyediakan sarana laboratorium untuk menunjang KBM, diketahui 69 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 38%, dan 49 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 23%, 8% dan 3% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir terakhir yaitu, PTAIS menyediakan sarana dan prasarana perpustakaan, kantin dan tempat parkir untuk dosen, staf dan mahasiswa, diketahui 80 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 44%, dan 64 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 16% dan 4% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Tabel 4.34  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
proses pengelolaan kelembagaan & proses belajar mengajar

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Res p	%
1	PTAIS menempatkan SDM yang memiliki skill yang dibutuhkan dalam pengelolaan kelembagaan	80	44	63	35	27	15	9	5	1	1	180	100
2	Pengelolaan kelembagaan melibatkan semua pihak yaitu pimpinan, kaprodi, dosen, dan staf	91	51	56	31	26	14	7	4	0	0	180	100
3	Pengelolaan program PTAIS dilakukan sesuai dengan target	65	36	82	46	24	13	9	5	0	0	180	100

	yang telah ditetapkan di awal.												
4	PTAIS telah menggunakan kurikulum KKNI dalam proses KBM nya	76	42	52	29	42	23	8	4	2	1	180	100
5	Pengelolaan KBM telah sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan.	87	48	62	34	21	12	9	5	1	1	180	100
6	Proses KBM yang berlangsung menggunakan metode-metode pembelajaran yang disesuaikan dengan mata kuliahnya	78	43	72	40	24	13	6	3	0	0	180	100

Indikator kedua yaitu proses pengelolaan kelembagaan dan proses belajar mengajar: 1) Penglolaan kelembagaan, 2) pengelolaan Program, 3) pengelolaan KBM, 4) kurikulum.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaituPTAIS menempatkan SDM yang memiliki skill yang dibutuhkan dalam pengelolaan kelembagaan, diketahui bahwa 80 responden mengatakan selalu, dan 63 responden mengatakan sering sedangkan 27 responden mengatakakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 9 responden mengatakan pernah dan 1 responden mengatakan tidak pernah.

Pada butir ke dua yaitu Pengelolaan kelembagaan melibatkan semua pihak yaitu pimpinan, kaprodi, dosen, dan staf, diketahui bahwa 91 orang responden mengatakan selalu.Ini artinya 51% PTAIS selalu melibatkan semua pihak dalam pengelolaan lembaga. Dan 31% responden mengatakan

sering, sedangkan sisanya 14% dan 4% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu, Pengelolaan program PTAIS dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan di awal, diketahui 65 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 36%, dan 82 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 13% dan 5% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke empat yaitu PTAIS telah menggunakan kurikulum KKNI dalam proses KBM nya, diketahui 76 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 42%, dan 52 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 23%, 4% dan 31% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir lima yaitu, Pengelolaan KBM telah sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan, diketahui 87 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 48%, dan 62 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 12%, 5% dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir terakhir yaitu, Proses KBM yang berlangsung menggunakan metode-metode pembelajaran yang disesuaikan dengan mata kuliahnya, diketahui 78 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 43%, dan 72 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 13% dan 3% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Tabel 4.35  
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden untuk indikator  
mensinergi semua komponen mutu yang ada

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SL		SR		KD		PR		TP		TOTAL	
		Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Jmh	%	Resp	%
1	Peningkatan kompetensi dosen akan meningkatkan kualitas KBM	111	62	46	26	15	8	8	4	0	0	180	100
2	Peningkatan kompetensi staf maka akan meningkatkan kualitas layanan staf kepada mahasiswa.	101	56	59	33	17	9	3	2	0	0	180	100
3	Pemilihan metode pembelajaran yang tepat dengan mata kuliah yang diampuh merupakan syarat suksesnya KBM	100	56	59	33	14	8	7	4	0	0	180	100
4	PTAIS menetapkan program-program yang dapat mendukung kualitas riset atau penelitian dosen.	68	38	65	36	35	19	8	4	4	2	180	100
5	PTAIS menetapkan program pelatihan kepada staf untuk menambah ilmu dan skill yang dimiliki staf	74	41	50	28	40	22	14	8	2	1	180	100
6	PTAIS juga menetapkan program seperti seminar nasional dan internasional yang diperuntukan untuk dosen dan mahasiswa.	77	43	56	31	26	14	14	8	7	4	180	100

Indikator terakhir yaitu mensinergi semua komponen mutu yang ada :  
1) kualitas SDM, 2) kualitas KBM, 3) kualitas kurikulum, 4) kualitas program. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan jawaban yang terlihat adalah butir pertama yaitu Peningkatan kompetensi dosen akan meningkatkan kualitas KBM, diketahui bahwa 111 responden mengatakan selalu, dan 46 responden mengatakan sering sedangkan 15 responden mengatakan kadang-kadang. Sedangkan sisanya 8 responden mengatakan pernah.

Pada butir ke dua yaitu Peningkatan kompetensi staf maka akan meningkatkan kualitas layanan staf kepada mahasiswa, diketahui bahwa 101 orang responden mengatakan selalu. Dan 33% responden mengatakan sering, sedangkan sisanya 9% dan 2% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke tiga yaitu, Pemilihan metode pembelajaran yang tepat dengan mata kuliah yang diampuh merupakan syarat suksesnya KBM, diketahui 100 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 56%, dan 59 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 8% dan 4% mengatakan kadang-kadang dan pernah.

Pada butir ke empat yaitu PTAIS menetapkan program-program yang dapat mendukung kualitas riset atau penelitian dosen, diketahui 68 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 38%, dan 65 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 19%, 4% dan 2% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir lima yaitu,PTAIS menetapkan program pelatihan kepada staf untuk menambah ilmu dan skill yang dimiliki staf,diketahui 74 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 41%, dan 50 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 22%, 8% dan 1% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Pada butir terakhir yaitu,PTAIS juga menetapkan program seperti seminar nasional dan internasional yang diperuntukan untuk dosen dan mahasiswa,diketahui 77 orang responden mengatakan selalu atau sekitar 43%, dan 56 responden mengatakan sering sedangkan sisanya 14%,8% dan 4% mengatakan kadang-kadang, pernah dan tidak pernah.

Tabel 4.36  
Skor dan Kriteria  
Variabel Kualitas Proses

No Item	Item	Skor	Kriteria
<b><i>Memaksimalkan Kemampuan Sumber Daya PTAIS</i></b>			
1	PTAIS memberikan pelatihan kepada para dosen dan staff untuk meningkatkan kompetensinya	3,89	Tinggi
2	PTAIS mengadakan seminar-seminar untuk menambah pengetahuan mahasiswanya	3,99	Tinggi
3	PTAIS menggunakan teknologi yang terbaru untuk memberikan kemudahan bagi dosen, staff dan mahasiswanya.	3,98	Tinggi
4	PTAIS menyediakan sarana laboratorium untuk menunjang KBM	3,89	Tinggi
5	PTAIS menyediakan sarana dan prasarana perpustakaan, kantin dan tempat parkir untuk dosen, staf dan	4,20	Tinggi



	mahasiswa.		
<b><i>Proses Pengelolaan Kelembagaan Dan Proses Belajar Mengajar</i></b>			
6	PTAIS menempatkan SDM yang memiliki skill yang dibutuhkan dalam pengelolaan kelembagaan	4,18	Tinggi
7	Pengelolaan kelembagaan melibatkan semua pihak yaitu pimpinan, kaprodi, dosen, dan staf	4,28	Sangat Tinggi
8	Pengelolaan program PTAIS dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan di awal.	4,13	Tinggi
9	PTAIS telah menggunakan kurikulum KKNI dalam proses KBM nya	4,06	Tinggi
10	Pengelolaan KBM telah sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan.	4,25	Tinggi
11	Proses KBM yang berlangsung menggunakan metode-metode pembelajaran yang disesuaikan dengan mata kuliahnya	4,23	Tinggi
<b><i>Mensinergi Semua Komponen Mutu Yang Ada</i></b>			
12	Peningkatan kompetensi dosen akan meningkatkan kualitas KBM	4,44	Sangat Tinggi
13	Peningkatan kompetensi staf maka akan meningkatkan kualitas layanan staf kepada mahasiswa.	4,43	Sangat Tinggi
14	Pemilihan metode pembelajaran yang tepat dengan mata kuliah yang diampuh merupakan syarat suksesnya KBM	4,40	Sangat Tinggi
15	PTAIS menetapkan program-program yang dapat mendukung kualitas riset atau penelitian dosen.	4,03	Tinggi
16	PTAIS menetapkan program pelatihan kepada staf untuk menambah ilmu dan skill	4,00	Tinggi

	yang dimiliki staf		
17	PTAIS juga menetapkan program seperti seminar nasional dan internasional yang diperuntukan untuk dosen dan mahasiswa.	4,01	Tinggi

Tabel 4.37  
Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Proses

No	Dimensi	Skor	Kriteria
1	Memaksimalkan Kemampuan Sumber Daya PTAIS	3,99	Tinggi
2	Proses Pengelolaan Kelembagaan Dan Proses Belajar Mengajar	4,19	Tinggi
3	Mensinergi Semua Komponen Mutu Yang Ada	4,22	Tinggi

## B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan salah satu bagian dari uji persyaratan analisis data atau biasa disebut asumsi klasik. Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan uji hipotesis atau model-model penelitian lainnya. Dengan kata lain, uji normalitas adalah uji untuk mengetahui apakah data empirik yang didapatkan dari lapangan itu sesuai dengan distribusi teoritik tertentu. Dengan kata lain, apakah data yang diperoleh berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Data berdistribusi normal artinya data mempunyai

sebaran merata sehingga benar-benar mewakili populasi. Jika data berdistribusi normal maka analisis statistik dapat memakai pendekatan parametrik, sedangkan jika data tidak berdistribusi normal maka analisis menggunakan pendekatan non-parametrik.<sup>1</sup>

Dari sekian banyak metode yang dapat digunakan untuk membuktikan normalitas sebuah data, ada satu metode yang paling sering digunakan, yaitu dengan menggunakan rumus Kolmogorov-Smirnov. Uji Kolmogorov-Smirnov merupakan pengujian normalitas yang banyak dipakai, terutama setelah adanya banyak program statistik yang beredar. Kelebihan dari uji ini adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik.<sup>2</sup>

### 1) Akuntabilitas Manajerial

Tabel 4.38  
Tes of Normality Variabel Akuntabilitas Manajerial

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Akuntabilitas Manajerial	,122	30	,200*	,979	30	,788

\*. This is a lower bound of the true significance.

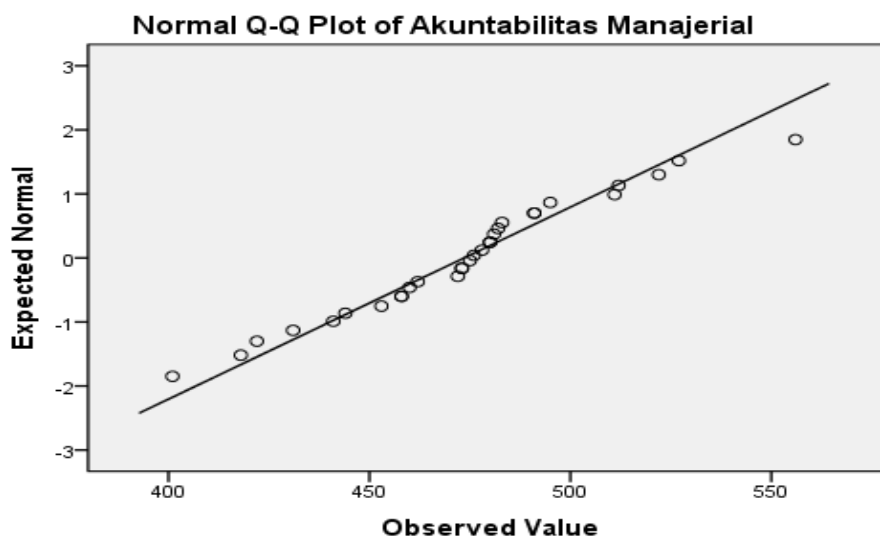
a. Lilliefors Significance Correction

Pada table *Tests of Normality*, Pengujian normalitas dengan SPSS berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* data yang berasal responden Pada table Kolmogorov-Smirnov terdapat nilai sig.  $0,200 > 0,05$  dan nilai

<sup>1</sup>Siti Nurhasanah, *Praktikum Statistika 2 untuk Ekonomi dan Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2016), h.62

<sup>2</sup>*Ibid*

signifikan Shapiro-Wik  $0,788 > 0,05$ . Jika  $Sig > \alpha$  maka data dari variabel akuntabilitas manajerial berdistribusi normal. Normalitas data dapat juga diketahui dengan melihat grafik Q-Q Plot seperti gambar di bawah ini. Pada gambar diketahui bahwa data-data yang terlihat seperti titik-titik yang ada pada gambar dibawah mengikuti garis lurus maka data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.



Gambar 4.6  
Gambar Q-Q Plot Variabel Akuntabilitas Manajerial

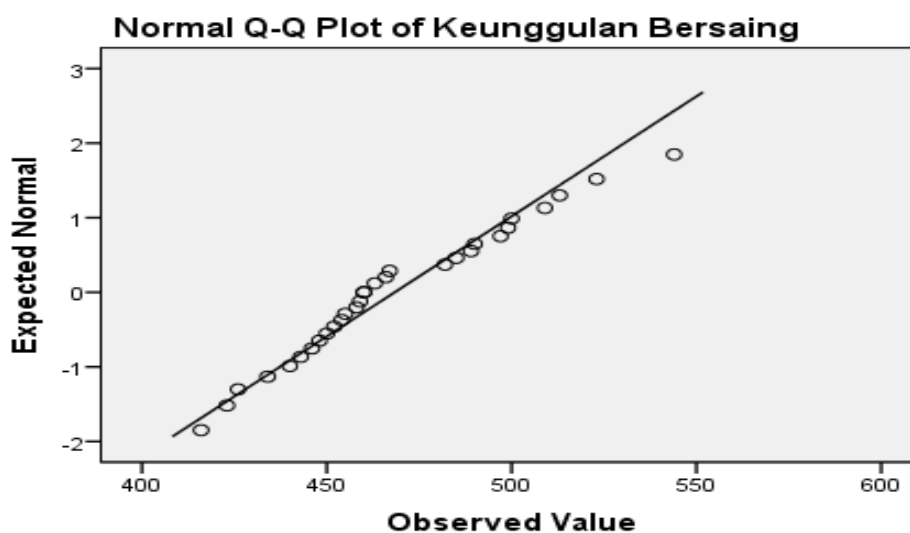
## 2) Keunggulan Bersaing

Tabel 4.39  
Tes of Normality Variabel Keunggulan Bersaing

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Keunggulan Bersaing	,151	30	,079	,966	30	,430

a. Lilliefors Significance Correction

Pada table *Tests of Normality*, Pengujian normalitas dengan SPSS berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* data yang berasal responden Pada table Kolmogorov-Smirnov terdapat nilai sig.  $0,079 > 0,05$  dan nilai signifikan Shapiro-Wilk  $0,430 > 0,05$ . Jika  $Sig > \alpha$  maka data dari variabel keunggulan bersaing berdistribusi normal. Normalitas data dapat juga diketahui dengan melihat grafik Q-Q Plot seperti gambar di bawah ini. Pada gambar diketahui bahwa data- data yang terlihat seperti titik-titik yang ada pada gambar dibawah mengikuti garis lurus maka data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.



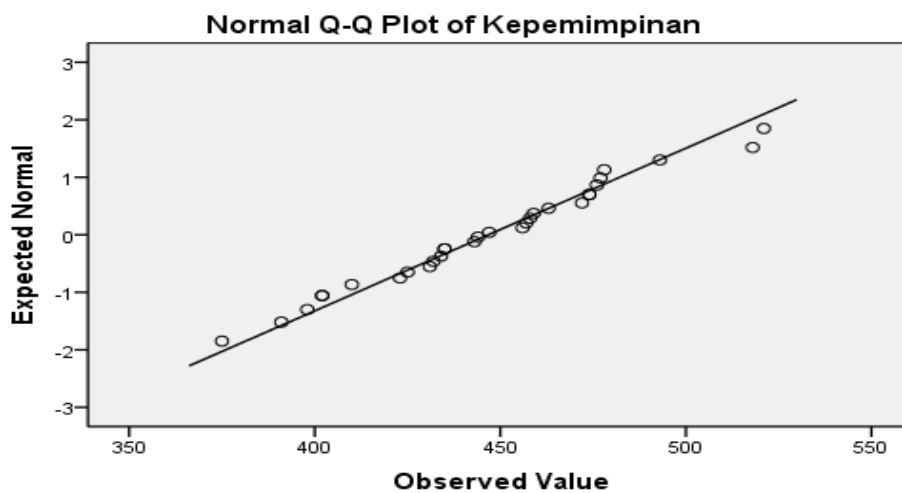
Gambar 4.7  
Gambar Q-Q Plot Variabel Keunggulan Bersaing

### 3) Kepemimpinan

Tabel 4.40  
Tes of Normality Variabel Kepemimpinan

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Kepemimpinan	,089	30	,200 <sup>*</sup>	,981	30	,859

Pada table *Tests of Normality*, Pengujian normalitas dengan SPSS berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* data yang berasal responden Pada table Kolmogorov-Smirnov terdapat nilai sig. 0,200 >0,05 dan nilai signifikan Shapiro-Wik 0,859 >0,05. Jika  $Sig > \alpha$ . Jika  $Sig > \alpha$  maka data dari variabel kepemimpinan berdistribusi normal. Normalitas data dapat juga diketahui dengan melihat grafik Q-Q Plot seperti gambar di bawah ini. Pada gambar diketahui bahwa data- data yang terlihat seperti titik-titik yang ada pada gambar dibawah mengikuti garis lurus maka data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.



Gambar 4.8  
Gambar Q-Q Plot Variabel Kepemimpinan

#### 4) Pembiayaan Pendidikan

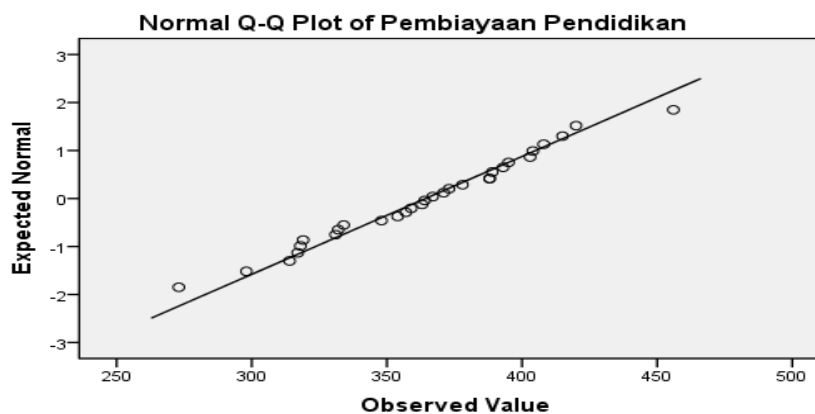
Tabel 4.41  
Tes of Normality Variabel Pembiayaan Pendidikan

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Pembiayaan Pendidikan	,086	30	,200 <sup>*</sup>	,989	30	,982

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Pada table *Tests of Normality*, Pengujian normalitas dengan SPSS berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* data yang berasal responden Pada table Kolmogorov-Smirnov terdapat nilai sig 0,200 >0,05 dan nilai signifikan Shapiro-Wik 0,982 >0,05. Jika  $Sig > \alpha$  maka data dari variabel pembiayaan pendidikan berdistribusi normal. Normalitas data dapat juga diketahui dengan melihat grafik Q-Q Plot seperti gambar di bawah ini. Pada gambar diketahui bahwa data- data yang terlihat seperti titik-titik yang ada pada gambar dibawah mengikuti garis lurus maka data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.



Gambar 4.9  
Gambar Q-Q Plot Variabel Pembiayaan Pendidikan

## 5) Kualitas Proses

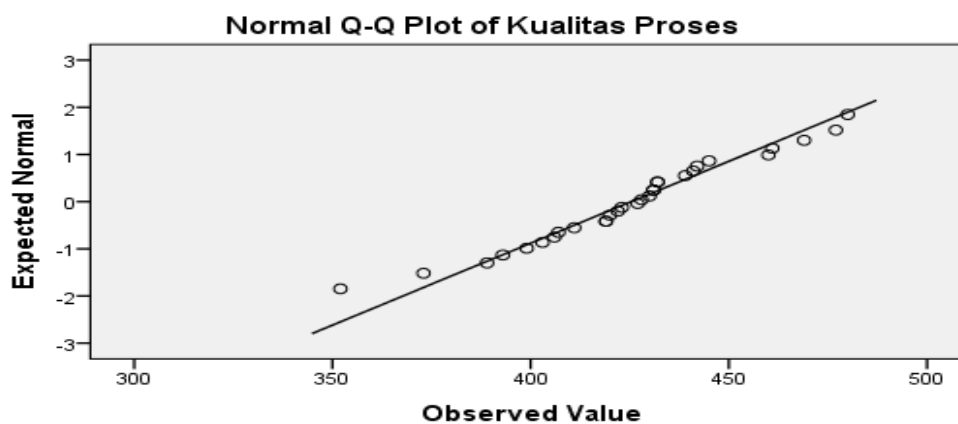
Tabel 4.42  
Tes of Normality Variabel Kualitas Proses

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Kualitas Proses	,112	30	,200 <sup>*</sup>	,976	30	,706

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Pada table *Tests of Normality*, Pengujian normalitas dengan SPSS berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* data yang berasal responden Pada table Kolmogorov-Smirnov terdapat nilai sig 0,200 >0,05 dan nilai signifikan Shapiro-Wik 0,706 >0,05. Jika  $Sig > \alpha$  maka data dari variabel kualitas proses berdistribusi normal. Normalitas data dapat juga diketahui dengan melihat grafik Q-Q Plot seperti gambar di bawah ini. Pada gambar diketahui bahwa data- data yang terlihat seperti titik-titik yang ada pada gambar dibawah mengikuti garis lurus maka data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.



Gambar 4.10  
Gambar Q-Q Plot Variabel Kualitas Proses



## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat statistik parametrik khususnya dalam analisis korelasi atau regresi linear yang termasuk dalam hipotesis asosiatif. Pada program SPSS, uji linearitas menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikan 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linear bila signifikansi (*Deviation from Linearity*) yang didapatkan dari hasil perhitungan dengan SPSS versi 22,00 > 0,05.<sup>3</sup>

### a. Uji Linearitas Kepemimpinan atas Akuntabilitas Manajerial

Tabel 4.43  
Hasil Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Akuntabilitas Manajerial * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	31152,967	26	1198,19	3,260	,180
		Linearity	9545,456	1	9545,46	25,97	,015
		Deviation from Linearity	21607,511	25	864,300	2,352	,263
	Within Groups		1102,500	3	367,500		
Total			32255,467	29			

Pada tabel ANOVA di atas, diketahui nilai signifikan dari *Deviation from Linearity* sebesar  $0,263 > 0,05$  artinya dua variabel yaitu kepemimpinan dan akuntabilitas manajerial mempunyai hubungan linear karena nilai signifikansi (*Deviation from Linearity*) > 0,05.

### b. Uji Linearitas Pembiayaan Pendidikan (X<sub>2</sub>) atas Akuntabilitas Manajerial (X<sub>4</sub>)

<sup>3</sup>Siti Nurhasanah, *Praktikum Statistika 2*, Op.cit, h.65

Tabel 4.44  
Hasil Uji Linearitas Variabel Pembiayaan Pendidikan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Akuntabilitas Manajerial * Pembiayaan Pendidikan	Between Groups	(Combined)	32127,467	28	1147,410	8,96	,259
		Linearity	765,295	1	765,295	5,98	,247
		Deviation from Linearity	31362,172	27	1161,562	9,07	,258
	Within Groups		128,000	1	128,000		
Total			32255,467	29			

Pada tabel ANOVA di atas, diketahui nilai signifikan dari *Deviation from Linearity* sebesar  $0,258 > 0,05$  artinya dua variabel yaitu pembiayaan pendidikan dengan akuntabilitas manajerial mempunyai hubungan linear karena nilai signifikansi (*Deviation from Linearity*)  $> 0,05$ .

c. Uji Linearitas Kualitas Proses atas Akuntabilitas Manajerial

Tabel 4.45  
Hasil Uji Linearitas Variabel Kualitas Proses

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Akuntabilitas Manajerial * Kualitas Proses	Between Groups	(Combined)	31346,97	26	1205,65	3,981	,140
		Linearity	6134,038	1	6134,04	20,26	,020
		Deviation from Linearity	25212,93	25	1008,52	3,330	,175
	Within Groups		908,500	3	302,833		
Total			32255,47	29			

Pada tabel ANOVA di atas, diketahui nilai signifikan dari *Deviation from Linearity* sebesar  $0,175 > 0,05$  artinya dua variabel yaitu kualitas proses dan akuntabilitas manajerial mempunyai hubungan linear karena nilai signifikansi (*Deviation from Linearity*)  $> 0,05$ .

d. Uji Linearitas Akuntabilitas Manajerial atas Keunggulan Bersaing

Tabel 4.46  
Hasil Uji Linearitas Variabel Akuntabilitas Manajerial

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Keunggulan Bersaing * Akuntabilitas Manajerial	Between Groups	(Combined)	25536,0	25	1021,439	1,68	,330
		Linearity	7938,756	1	7938,756	13,1	,022
		Deviation from Linearity	17597,2	24	733,217	1,21	,480
	Within Groups		2429,000	4	607,250		
Total			27965,0	29			

Pada tabel ANOVA di atas, diketahui nilai signifikan dari *Deviation from Linearity* sebesar  $0,480 > 0,05$  artinya dua variabel yaitu akuntabilitas manajerial dan keunggulan bersaing mempunyai hubungan linear karena nilai signifikansi (*Deviation from Linearity*)  $> 0,05$ .

### 3. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa dua atau lebih kelompok data sampel berasal dari populasi yang memiliki variansi yang sama. Jika  $Sig > \alpha$ , Terima  $H_0$  maka data homogen. Jika  $Sig < \alpha$ , Tolak  $H_0$  maka data heterogen.

Homogenitas data merupakan salah satu syarat yang direkomendasikan untuk diuji secara statistic terutama bila menggunakan statistic uji parametric seperti uji t dan uji f. Levene Statistics digunakan untuk menguji asumsi ini di mana hipotesisnya adalah;<sup>4</sup>

$H_0$  = Data Sampel berasal dari populasi homogen

$H_1$  = Data Sampel berasal dari populasi heterogen

<sup>4</sup>Siti Nurhasanah, *Op.cit*, h.71

Tabel 4.46  
*Tabel Test of Homogeneity of Variance*

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,183	4	145	,321

Dari hasil di atas dapat diketahui signifikansi sebesar 0,321. Karena signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kelima variabel mempunyai varian sama. Dengan kata lain, homogenitas berarti bahwa himpunan data yang diteliti memiliki karakteristik yang sama.

### C. Pengujian Hipotesis

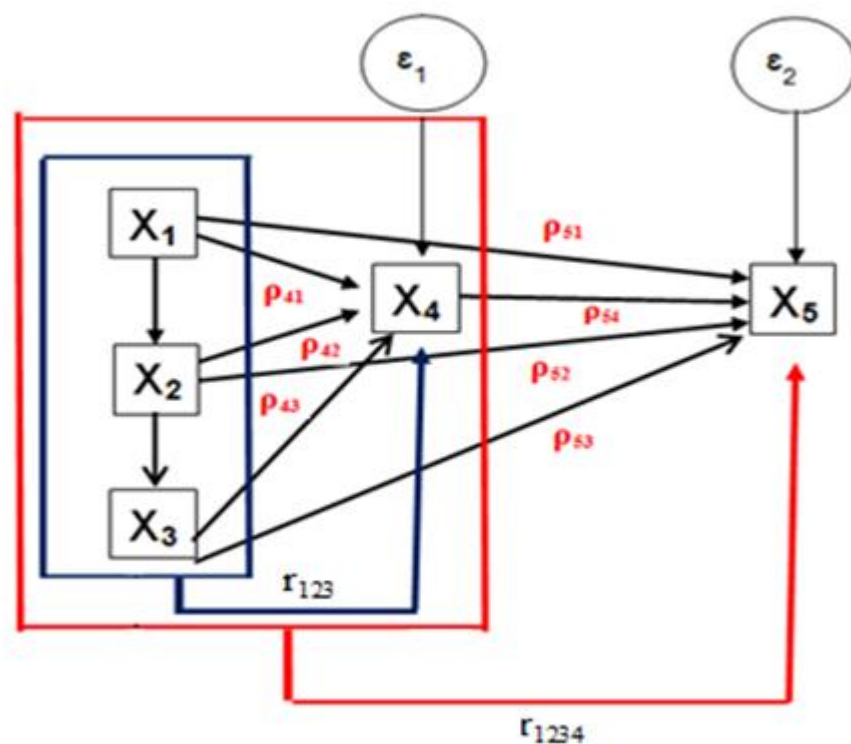
Sebelum peneliti menggunakan analisis jalur dalam penelitiannya, maka peneliti harus menyusun model hubungan antar variabel yang dalam hal ini disebut diagram jalur. Diagram jalur tersebut disusun berdasarkan kerangka berpikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian. Diagram jalur adalah alat untuk melukiskan secara grafis struktur hubungan sebab akibat antar variabel bebas (eksogen), variabel intervening (antara) dan variabel terikat (endogen). Langkah pertama analisis jalur adalah menterjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proposisional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur.

Model Diagram Jalur dapat digambarkan sesuai dengan teori yang telah dibangun oleh peneliti, karena itu untuk model diagram jalur tidak ada ketentuan bakunya semua bergantung kepada peneliti dan teori yang melandasinya.

Model jalur ialah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan

hubungan sebab–akibat antara variabel-variabel *exogenous* atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (*variabel residue*) dengan semua variabel *endogenous* masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel *exogenous*.

Konstelasi penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.11  
Diagram Path

Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_4$  dan dari  $X_4$  ke  $X_5$  disebut pengaruh langsung (*direct effect*), pada model diagram jalur diatas juga dicari pengaruh langsung  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_5$  pada model diagram diatas peneliti ingin mencari pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara bersama-sama atau parsial terhadap  $X_4$ . Lalu pengaruh secara parsial antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  terhadap  $X_5$ . Variabel

lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh  $\varepsilon_1$ ,  $\varepsilon_2$  dan  $\varepsilon_3$ . Dari diagram jalur di atas maka dibuat hipotesis penelitiannya yang merupakan jawaban dari penelitian ini.

Hubungan sebab akibat dalam analisis jalur disamping dapat dinyatakan secara visual melalui diagram jalur juga dinyatakan dalam sebuah persamaan matematis atau persamaan structural. Berdasarkan model diagram di atas maka peneliti membuat tiga persamaan structural sebagai berikut :

$$X_4 = \rho_{41}X_1 + \rho_{42}X_2 + \rho_{43}X_3 + \varepsilon_1$$

$$X_5 = \rho_{51}X_1 + \rho_{52}X_2 + \rho_{53}X_3 + \varepsilon_2$$

### Hipotesis 1

$$H_0 : \rho_{51} \leq 0$$

$H_1 : \rho_{51} > 0$  (Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Keunggulan Bersaing ( $X_5$ ))

Tabel 4.47  
Nilai Korelasi Variabel  $X_1$  terhadap  $X_5$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629 <sup>a</sup>	,395	,374	24,572

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_1$  dan  $X_5$  adalah sebesar 0,629. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,395 atau sebesar 39,5%. Artinya variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) menerangkan variabel Keunggulan bersaing ( $X_5$ ) sebesar 39,5%. Sedangkan sisanya 51,5% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 4.48  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11058,668	1	11058,668	18,315	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16906,298	28	603,796		
	Total	27964,967	29			

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < \text{Alpha } 0,05$  (5%) yang artinya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan keunggulan bersaing uji statistik F signifikan.

Tabel 4.49  
Hasil Pengujian Hipotesis 1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	221,711	57,809		3,835	,001
	Kepemimpinan	,552	,129	,629	4,280	,000

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai p value atau t test  $< t$  tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila nilai t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila

<0,05 maka Hipotesis ditolak. Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,001 itu artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang ke pertama:

Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan keunggulan bersaing ( $X_5$ )? Jawabannya adalah *terdapat pengaruh sebesar 0,629 antara kepemimpinan terhadap keunggulan bersaing.*

## Hipotesis 2

$$H_0 : \rho_{52} \leq 0$$

$H_1 : \rho_{52} > 0$  (apakah terdapat pengaruh antara Pembiayaan Pendidikan ( $X_2$ ) terhadap Keunggulan Bersaing ( $X_5$ ))

Tabel 4.50  
Nilai Korelasi Variabel  $X_2$  terhadap  $X_5$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 <sup>a</sup>	,111	,080	29,790

a. Predictors: (Constant), Pembiayaan Pendidikan

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_2$  dan  $X_5$  adalah sebesar 0,334. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,111 atau sebesar 11,1%. Artinya variabel pembiayaan pendidikan ( $X_1$ ) menerangkan variabel Keunggulan bersaing ( $X_5$ ) sebesar 11,1%. Sedangkan sisanya 79,9% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.



Tabel 4.51  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3117,084	1	3117,084	3,513	,071 <sup>b</sup>
	Residual	24847,883	28	887,424		
	Total	27964,967	29			

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

b. Predictors: (Constant), Pembiayaan Pendidikan

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,071 > \text{Alpha } 0,05$  (5%) yang artinya terima hipotesis nol dan tolak hipotesis alternatif yang artinya tidak terdapat pengaruh antara pembiayaan pendidikan dengan keunggulan bersaing uji statistik F signifikan.

Tabel 4.52  
Hasil Pengujian Hipotesis 2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	375,628	49,780		7,546	,000
	Pembiayaan Pendidikan	,255	,136	,334	1,874	,071

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai p value atau t test  $< t$  tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila nilai t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila

<0,05 maka Hipotesis ditolak. Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,071 itu artinya variabel pembiayaan pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang kedua:

Apakah terdapat pengaruh antara pembiayaan pendidikan ( $X_2$ ) terhadap keunggulan bersaing ( $X_5$ )? Jawabannya adalah *tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pembiayaan pendidikan terhadap keunggulan bersaing karena nilainya hanya sebesar 0,334*.

### Hipotesis 3

$H_0 : \rho_{53} \leq 0$

$H_1 : \rho_{53} > 0$  (apakah terdapat pengaruh antara Kualitas Proses ( $X_3$ ) terhadap Keunggulan Bersaing ( $X_5$ ))

Tabel 4.53  
Nilai Korelasi Variabel  $X_3$  terhadap  $X_5$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,294	26,100

a. Predictors: (Constant), Kualitas Proses

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_3$  dan  $X_4$  adalah sebesar 0,564. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,318 atau sebesar 31,8%. Artinya variabel kualitas proses ( $X_3$ ) menerangkan variabel Keunggulan bersaing ( $X_5$ ) sebesar 31,8%. Sedangkan

sisanya 59,2% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 4.54  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8890,586	1	8890,586	13,051	,001 <sup>b</sup>
	Residual	19074,380	28	681,228		
	Total	27964,967	29			

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

b. Predictors: (Constant), Kualitas Proses

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig. 0,001 > Alpha 0,05 (5%) yang artinya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh antara kualitas proses terhadap keunggulan bersaing uji statistik F signifikan

Tabel 4.55  
Hasil Pengujian Hipotesis 3  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	209,660	71,771		2,921	,007
	Kualitas Proses	,608	,168	,564	3,613	,001

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai p value atau t test < t tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila

nilai t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila  $<0,05$  maka Hipotesis ditolak. Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,001 itu artinya variabel kualitas proses berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standadized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang ketiga:

Apakah terdapat pengaruh antara kualitas proses ( $X_3$ ) terhadap keunggulan bersaing ( $X_5$ )? Jawabannya adalah *terdapat pengaruh sebesar 0,564 antara kualitas prosesterhadapkeunggulan bersaing.*

#### Hipotesis 4

$H_0 : \rho_{41} \leq 0$

$H_1 : \rho_{41} > 0$  (apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ))

Tabel 4.56  
Nilai Korelasi Variabel  $X_1$  terhadap  $X_4$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,544 <sup>a</sup>	,296	,271	28,479

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_1$  dan  $X_5$  adalah sebesar 0,544. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,296 atau sebesar 29,6%. Artinya variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) menerangkan variabel Akuntabilitas Manajerial ( $X_4$ ) sebesar 29,6%.

Sedangkan sisanya 70,4% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 4.57  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9545,456	1	9545,456	11,769	,002 <sup>b</sup>
	Residual	22710,011	28	811,072		
	Total	32255,467	29			

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,002 < \text{Alpha } 0,05$  (5%) yang artinya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap akuntabilitas manajerial uji statistik F signifikan.

Tabel 4.58  
Hasil Pengujian Hipotesis 4  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	244,374	67,001		3,647	,001
	Kepemimpinan	,513	,150	,544	3,431	,002

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai p value atau t test  $< t$  tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila nilai

t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila  $<0,05$  maka Hipotesis ditolak. Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,002 itu artinya variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas manajerial.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standadized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang ke-empat:

Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap akuntabilitas manajerial ( $X_4$ )? Jawabannya adalah *terdapat pengaruh sebesar 0,544 antara kepemimpinan terhadap akuntabilitas manjerial.*

### Hipotesis 5

$H_0 : \rho_{42} \leq 0$

$H_1 : \rho_{42} > 0$  (apakah terdapat pengaruh antara Pembiayaan Pendidikan ( $X_2$ ) terhadap Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ))

Tabel 4.59  
Nilai Korelasi Variabel  $X_2$  terhadap  $X_4$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,154 <sup>a</sup>	,024	-,011	33,536

a. Predictors: (Constant), Pembiayaan Pendidikan

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_2$  dan  $X_4$  adalah sebesar 0,154. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,024 atau sebesar 2,4%. Artinya variabel Pembiayaan pendidikan ( $X_2$ ) menerangkan variabel Akuntabilitas Manajerial ( $X_4$ ) sebesar 2,4%. Sedangkan

sisanya 97,6% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 4.60  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	765,295	1	765,295	,680	,416 <sup>b</sup>
	Residual	31490,172	28	1124,649		
	Total	32255,467	29			

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

b. Predictors: (Constant), Pembiayaan Pendidikan

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig. 0,416 > Alpha 0,05 (5%) yang artinya terima hipotesis nol dan tolak hipotesis alternatif yang artinya tidak terdapat pengaruh antara pembiayaan pendidikan terhadap akuntabilitas atau uji statistik F tidak signifikan.

Tabel 4.61  
Hasil Pengujian Hipotesis 5

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	427,582	56,040		7,630	,000
	Pembiayaan Pendidikan	,126	,153	,154	,825	,416

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji

t. Apabila nilai p value atau t test < t tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila nilai t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila <0,05 maka Hipotesis ditolak. <sup>5</sup>Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,416 itu artinya variabel pembiayaan pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas manajerial.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standadized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang ke-lima:

Apakah terdapat pengaruh antara pembiayaan pendidikan ( $X_2$ ) dengan Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ )? Jawabannya adalah *tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pembiayaan pendidikan terhadap akuntabilitas manajerial karena nilainya hanya sebesar 0,154.*

### Hipotesis 6

$H_0 : \rho_{43} \leq 0$

$H_1 : \rho_{43} > 0$  (apakah terdapat pengaruh antara Kualitas Proses ( $X_3$ ) terhadap Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ))

Tabel 4.62  
Nilai Korelasi Variabel  $X_3$  terhadap  $X_4$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,436 <sup>a</sup>	,190	,161	30,544

a. Predictors: (Constant), Kualitas Proses

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_3$  dan  $X_4$  adalah sebesar 0,436. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau

---

<sup>5</sup>*Ibid.*



$r^2$  sebesar 0,190 atau sebesar 19%. Artinya variabel kualitas proses ( $X_3$ ) menerangkan variabel Akuntabilitas Manajerial ( $X_4$ ) sebesar 19%. Sedangkan sisanya 81% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 4.63  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6134,038	1	6134,038	6,575	,016 <sup>b</sup>
	Residual	26121,429	28	932,908		
	Total	32255,467	29			

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

b. Predictors: (Constant), Kualitas Proses

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,016 < \text{Alpha } 0,05$  (5%) yang artinya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh antara kualitas proses terhadap akuntabilitas manajerial uji statistik F signifikan.

Tabel 4.64  
Hasil Pengujian Hipotesis 6

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	258,644	83,989		3,080	,005
	Kualitas Proses	,505	,197	,436	2,564	,016

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel

eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai p value atau t test < t tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila nilai t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila <0,05 maka Hipotesis ditolak. Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,016 itu artinya variabel kualitas proses berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas manajerial.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standadized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang ke-enam:

Apakah terdapat pengaruh antara Kualitas proses ( $X_3$ ) dengan Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ )? Jawabannya adalah *terdapat pengaruh sebesar 0,436 antara Kualitas proses terhadap akuntabilitas manajerial.*

### Hipotesis 7

$H_0 : \rho_{54} \leq 0$

$H_1 : \rho_{54} > 0$  (apakah terdapat pengaruh antara Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ) Keunggulan Bersaing terhadap ( $X_5$ ))

Tabel 4.65  
Nilai Korelasi Variabel  $X_5$  terhadap  $X_4$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 <sup>a</sup>	,284	,258	26,744

a. Predictors: (Constant), Keunggulan bersaing

Pada *table Model Summary*, diketahui nilai korelasi atau r antar variabel  $X_4$  dan  $X_5$  adalah sebesar 0,533. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,284 atau sebesar 28,4%. Artinya variabel akuntabilitas

manajerial( $X_4$ ) menerangkan variabel Keunggulan bersaing ( $X_5$ ) sebesar 28,4%. Sedangkan sisanya 62,6% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 4.66  
Tabel Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7938,756	1	7938,756	11,100	,002 <sup>b</sup>
	Residual	20026,211	28	715,222		
	Total	27964,967	29			

a. Dependent Variabel: Akuntabilitas Manajerial

b. Predictors: (Constant), Keunggulan Bersaing

Pada table Anova di atas, digunakan untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linear dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Secara simultan variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel akuntabilitas manajerial yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,002 > \text{Alpha } 0,05$  (5%) yang artinya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing terhadap akuntabilitas manajerial uji statistik F signifikan.

Tabel 4.67  
Hasil Pengujian Hipotesis 7  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	233,444	70,682		3,303	,003
	Akuntabilitas Manajerial	,496	,149	,533	3,332	,002

a. Dependent Variabel: Keunggulan Bersaing

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linear secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji

t. Apabila nilai p value atau t test < t tabel maka Hipotesis ditolak. Apabila nilai t table tidak diketahui maka kita bisa melihat pada nilai signifikansi nya apabila <0,05 maka Hipotesis ditolak. Dari table diketahui nilai sig. kepemimpinan sebesar 0,003 itu artinya variabel akuntabilitas manajerial berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Untuk dapat melihat besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, menjawab rumusan masalah yang ke-tujuh:

Apakah terdapat pengaruh antara akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ) terhadap keunggulan bersaing ( $X_5$ )? Jawabannya adalah terdapat pengaruh sebesar 0,533 antara akuntabilitas manajerial dengan keunggulan bersaing.

### Hipotesis 8

Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pembiayaan Pendidikan ( $X_2$ ), Kualitas Proses ( $X_3$ ), secara bersama (simultan) terhadap akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ).

Tabel 4.68  
Hasil Statistika Deskriptif

	Mean	Std. Deviation	N
Akuntabilitas Manajerial	473,53	33,351	30
Kepemimpinan	446,77	35,371	30
Pembiayaan Pendidikan	364,30	40,726	30
Kualitas Proses	425,37	28,789	30

Berdasarkan table di atas diketahui nilai rata-rata dari masing-masing variabel dan juga standar deviasi dari tiap variabel. Nilai rata-rata adalah nilai yang

mewakii sekumpulan data yang ada.Sedangkan standar deviasi adalah standar yang menunjukkan penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya.Akuntabilitas manajerial dengan nilai rata-rata 473,53 dan standar deviasi 31,51 ; variabel kepemimpinan nilai rata-rata 446,77 dan standar deviasi 35,371 ; variabel pembiayaan pendidikan nilai rata-rata 364,30 dan standar deviasi 40,726 ; variabel kualitas proses nilai rata-rata 425,37 dan standar deviasi 28,789.

Tabel 4.69  
Nilai Koefisien Korelasi Sederhana

		Correlations			
		Akuntabilitas Manajerial	Kepemimpinan	Pembiayaan Pendidikan	Kualitas Proses
Pearson Correlation	Akuntabilitas Manajerial	1,000	,544	,154	,436
	Kepemimpinan	,544	1,000	,173	,436
	Pembiayaan Pendidikan	,154	,173	1,000	,533
	Kualitas Proses	,436	,436	,533	1,000
Sig. (1-tailed)	Akuntabilitas Manajerial	.	,001	,208	,008
	Kepemimpinan	,001	.	,180	,008
	Pembiayaan Pendidikan	,208	,180	.	,001
	Kualitas Proses	,008	,008	,001	.
N	Akuntabilitas Manajerial	30	30	30	30
	Kepemimpinan	30	30	30	30
	Pembiayaan Pendidikan	30	30	30	30
	Kualitas Proses	30	30	30	30

Berdasarkan tabel koefisien korelasi sederhana di atas maka dapat diketahui nilai korelasi dari dua variabel sebagai berikut :

- a. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan akuntabilitas manajerial yaitu sebesar 0,544

- b. Nilai korelasi dari pembiayaan pendidikan dengan akuntabilitas manajerial yaitu sebesar 0,154
- c. Nilai korelasi dari kualitas proses dengan akuntabilitas manajerial yaitu sebesar 0,436.
- d. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan pembiayaan pendidikan yaitu sebesar 0,173
- e. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan kualitas proses yaitu sebesar 0,436
- f. Nilai korelasi dari pembiayaan pendidikan dengan kualitas proses yaitu sebesar 0,533

**Tabel 4.70**  
**Nilai Korelasi Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses terhadap Akuntabilitas Manajerial**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,591 <sup>a</sup>	,349	,274	28,425	,349	4,641	3	26	,010	2,578

a. Predictors: (Constant), Kualitas Proses, Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan

b. Dependent Variable: Akuntabilitas Manajerial

Berdasarkan table Model Summary di atas, maka dapat diketahui nilai korelasi dari ke empat variabel yaitu nilai KorelasiKepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses terhadap Akuntabilitas Manajerialsebesar 0,519 yang artinya terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses dengan Akuntabilitas Manajerial yang nilainya sebesar 0,591 yang termasuk ke dalam kategori sedang.

Tabel 4.71  
Persamaan Regresi Berganda

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	172,154	86,708		1,985	,058
	Kepemimpinan	,407	,166	,432	2,447	,021
	Pembiayaan Pendidikan	-,061	,154	-,074	-,395	,696
	Kualitas Proses	,333	,238	,288	1,400	,173

a. Dependent Variable: Akuntabilitas Manajerial

Analisis regresi merupakan alat analisis statistika yang memanfaatkan hubungan antara dua variabel atau lebih. Tujuannya adalah untuk membuat perkiraan (prediksi) yang dapat dipercaya untuk nilai suatu variabel. Dari table di atas dapat diketahui persamaan regresinya yang dapat digunakan untuk meramalkan nilai suatu variabel. Dari variabel yang digunakan peneliti maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$\hat{Y} = 172,154 + 0,407 X_1 - 0,061 X_2 + 0,333 X_3$$

Dari persamaan tersebut, maka didapatkan informasi sebagai berikut :

1. Secara ekonomi kita dapat melihat hubungan dan besar pengaruh variabel bebas, yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), pembiayaan pendidikan ( $X_2$ ), kualitas proses ( $X_3$ ) terhadap akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ).
2. Variabel kepemimpinan mempunyai koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,407 yang artinya apabila kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akuntabilitas manajerial akan naik sebesar 0,407 dengan asumsi kondisi lain atau variabel lain tetap (*ceteris paribus*).

3. Variabel pembiayaan pendidikan mempunyai koefisien regresi sebesar -0,061 yang artinya apabila pembiayaan naik sebesar 1 satuan, maka akuntabilitas manajerial akan turun sebesar 0,061 dengan asumsi *ceteris paribus*.
4. Variabel kualitas proses mempunyai koefisien regresi ( $b_3$ ) sebesar 0,333 yang artinya apabila kualitas proses sebesar 1 satuan maka akuntabilitas manajerial akan naik sebesar 0,333 dengan asumsi kondisi lain atau variabel lain tetap (*ceteris paribus*).

Tabel 4.72  
Nilai Anova

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14105,242	3	4701,747	8,820	,000 <sup>b</sup>
	Residual	13859,724	26	533,066		
	Total	27964,967	29			

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

b. Predictors: (Constant), Kualitas Proses, Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan

Berdasarkan tabel anova di atas maka dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ke empat variable yaitu Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses terhadap Akuntabilitas Manajerial sebesar 0,010. Nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ditolak. Nilai sig.  $0,01 < 0,05$  maka variabel Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses mempengaruhi Akuntabilitas Manajerial. Maka untuk menjawab rumusan masalah yang ke-delapan yaitu apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pembiayaan Pendidikan ( $X_2$ ), Kualitas Proses ( $X_3$ ) secara bersama (simultan) dengan Akuntabilitas



manajerial ( $X_4$ ) ? Terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses dengan Akuntabilitas Manajerial.

### Hipotesis 9

Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pembiayaan Pendidikan ( $X_2$ ), Kualitas Proses ( $X_3$ ), Akuntabilitas Manajerial ( $X_4$ ) secara bersama (simultan) terhadap Keunggulan Bersaing ( $X_5$ )?

Tabel 4.73  
Hasil Statistika Deskriptif

	Mean	Std. Deviation	N
Keunggulan Bersaing	468,37	31,053	30
Kepemimpinan	446,77	35,371	30
Pembiayaan Pendidikan	364,30	40,726	30
Kualitas Proses	425,37	28,789	30
Akuntabilitas Manajerial	473,53	33,351	30

Berdasarkan table di atas diketahui nilai rata-rata dari masing-masing variable dan juga standar deviasi dari tiap variable. Nilai rata-rata adalah nilai yang mewakili sekumpulan data yang ada. Sedangkan standar deviasi adalah standar yang menunjukkan penyimpangan data terhadap nilai rata-ratanya. Keunggulan bersaing dengan nilai rata-rata 468,37 dan standar deviasi 31,053 ; variable kepemimpinan nilai rata-rata 446,77 dan standar deviasi 35,371 ; variable pembiayaan pendidikan nilai rata-rata 364,30 dan standar deviasi 40,726 ; variable kualitas proses nilai rata-rata 425,37 dan standar deviasi 28,789; Akuntabilitas manajerial dengan nilai rata-rata 473,53 dan standar deviasi 33,351.

Tabel 4.74  
Nilai Koefisien Korelasi Sederhana

		Correlations				
		Keunggulan Bersaing	Kepemimpinan	Pembiayaan Pendidikan	Kualitas Proses	Akuntabilitas Manajerial
Pearson Correlation	Keunggulan Bersaing	1,000	,629	,334	,564	,533
	Kepemimpinan	,629	1,000	,173	,436	,544
	Pembiayaan Pendidikan	,334	,173	1,000	,533	,154
	Kualitas Proses	,564	,436	,533	1,000	,436
	Akuntabilitas Manajerial	,533	,544	,154	,436	1,000
Sig. (1-tailed)	Keunggulan Bersaing	.	,000	,036	,001	,001
	Kepemimpinan	,000	.	,180	,008	,001
	Pembiayaan Pendidikan	,036	,180	.	,001	,208
	Kualitas Proses	,001	,008	,001	.	,008
	Akuntabilitas Manajerial	,001	,001	,208	,008	.
N	Keunggulan Bersaing	30	30	30	30	30
	Kepemimpinan	30	30	30	30	30
	Pembiayaan Pendidikan	30	30	30	30	30
	Kualitas Proses	30	30	30	30	30
	Akuntabilitas Manajerial	30	30	30	30	30

Berdasarkan tabel koefisien korelasi sederhana di atas maka dapat diketahui nilai korelasi dari dua variabel sebagai berikut :

- a. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan keunggulan bersaing yaitu sebesar 0,629
- b. Nilai korelasi dari pembiayaan pendidikan dengan keunggulan bersaing yaitu sebesar 0,334
- c. Nilai korelasi dari kualitas proses dengan keunggulan bersaing yaitu sebesar 0,564.
- d. Nilai korelasi dari akuntabilitas manajerial dengan keunggulan bersaing yaitu sebesar 0,533
- e. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan pembiayaan pendidikan yaitu sebesar 0,173
- f. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan kualitas proses yaitu sebesar 0,436

- g. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengan akuntabilitas manajerial yaitu sebesar 0,544
- h. Nilai korelasi dari pembiayaan pendidikan dengan akuntabilitas manajerial yaitu sebesar 0,154
- i. Nilai korelasi dari kualitas proses dengan akuntabilitas manajerial yaitu sebesar 0,436.
- j. Nilai korelasi dari Kepemimpinan dengankualitas proses yaitu sebesar 0,436
- k. Nilai korelasi dari pembiayaan pendidikandengankualitas proses yaitu sebesar 0,533

Tabel 4.75  
 Nilai KorelasiKepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses,Akuntabilitas Manajerial terhadap Keunggulan Bersaing

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,452	22,977	,528	6,992	4	25	,001	1,513

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas Manajerial, Pembiayaan Pendidikan, Kepemimpinan, Kualitas Proses

b. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Berdasarkan table Model Summary di atas, maka dapat diketahui nilai korelasi dari ke lima variable yaitu nilai KorelasiKepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses Akuntabilitas Manajerial terhadap Keunggulan bersaing sebesar 0,727 yang artinya terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses, Akuntabilitas Manajerial terhadap Keunggulan bersaing yang nilainya sebesar 0,727 yang termasuk ke dalam kategori tinggi

Tabel 4.76  
Persamaan Regresi Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	84,128	75,218		1,118	,274
	Kepemimpinan	,349	,149	,397	2,338	,028
	Pembiayaan Pendidikan	,076	,125	,100	,612	,546
	Kualitas Proses	,274	,199	,254	1,376	,181
	Akuntabilitas Manajerial	,177	,159	,190	1,119	,274

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Analisis regresi merupakan alat analisis statistika yang memanfaatkan hubungan antara dua variabel atau lebih. Tujuannya adalah untuk membuat perkiraan (prediksi) yang dapat dipercaya untuk nilai suatu variabel. Dari table di atas dapat diketahui persamaan regresinya yang dapat digunakan untuk meramalkan nilai suatu variable. Dari variable yang digunakan peneliti maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

$$\hat{Y} = 84,128 + 0,349 X_1 + 0,076 X_2 + 0,274 X_3 + 0,177 X_4$$

Dari persamaan tersebut, maka didapatkan informasi sebagai berikut :

1. Secara ekonomi kita dapat melihat hubungan dan besar pengaruh variabel bebas, yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), pembiayaan pendidikan ( $X_2$ ), kualitas proses ( $X_3$ ) akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ) terhadap keunggulan bersaing ( $X_5$ )
2. Variabel kepemimpinan mempunyai koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,349 yang artinya apabila kepemimpinan naik sebesar 1 satuan maka keunggulan

bersaing akan naik sebesar 0,349 dengan asumsi kondisi lain atau variabel lain tetap (*ceteris paribus*).

3. Variabel pembiayaan pendidikan mempunyai koefisien regresi sebesar yang artinya apabila pembiayaan naik sebesar 1 satuan, maka keunggulan bersaing akan naik sebesar 0,076 dengan asumsi *ceteris paribus*.
4. Variabel kualitas proses mempunyai koefisien regresi ( $b_3$ ) sebesar 0,274 yang artinya apabila kualitas proses sebesar 1 satuan maka keunggulan bersaing akan naik sebesar 0,274 dengan asumsi kondisi lain atau variabel lain tetap (*ceteris paribus*).
5. Variabel akuntabilitas manajerial mempunyai koefisien regresi ( $b_4$ ) sebesar 0,177 yang artinya apabila kualitas proses sebesar 1 satuan maka keunggulan bersaing akan naik sebesar 0,177 dengan asumsi kondisi lain atau variabel lain tetap (*ceteris paribus*).

Tabel 4.77  
Nilai Anova

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14765,871	4	3691,468	6,992	,001 <sup>b</sup>
Residual	13199,096	25	527,964		
Total	27964,967	29			

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

b. Predictors: (Constant), Akuntabilitas Manajerial, Pembiayaan Pendidikan, Kepemimpinan, Kualitas Proses

Berdasarkan tabel anova di atas maka dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ke lima variable yaitu Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses, Akuntabilitas Manajerial terhadap keunggulan

bersaing sebesar 0,001. Nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ditolak. Nilai sig.  $0,001 < 0,05$  maka variabel *Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses, Akuntabilitas Manajerial mempengaruhi Keunggulan bersaing.*

Berdasarkan tabel anova di atas maka dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ke lima variabel yaitu Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses, keunggulan bersaing terhadap Akuntabilitas Manajerial sebesar 0,015. Nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ditolak. Nilai sig.  $0,015 < 0,05$  maka variabel *Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses, Akuntabilitas Manajerial mempengaruhi Keunggulan bersaing.* Maka untuk menjawab rumusan masalah yang ke-terakhir yaitu:

Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pembiayaan Pendidikan ( $X_2$ ), kualitas Proses ( $X_3$ ), Akuntabilitas manajerial ( $X_4$ ) secara bersama (simultan) terhadap Keunggulan bersaing ( $X_5$ ) ? *Terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, Kualitas Proses, Akuntabilitas Manajerial terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,616*

Tabel 4.78  
Rekapitulasi Hasil Pengujian *Akuntabilitas Manajerial* Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Nilai Korelasi (r)	Nilai Signifikan (Sig.)	Nilai $\beta$ Beta	H <sub>0</sub> diterima/ H <sub>0</sub> ditolak	Hasil Pengujian Hipotesis
1	X <sub>1</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,544	0,002	0,544	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>1</sub> terhadap X <sub>4</sub>
2	X <sub>2</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,154	0,416	0,154	H <sub>0</sub> diterima	Tidak terdapat pengaruh yang

						significant antara X <sub>2</sub> terhadap X <sub>4</sub>
3	X <sub>3</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,436	0,016	0,436	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>3</sub> terhadap X <sub>4</sub>
4	X <sub>1</sub> terhadap X <sub>5</sub>	0,629	0,000	0,629	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>1</sub> terhadap X <sub>5</sub>
5	X <sub>2</sub> terhadap X <sub>5</sub>	0,334	0,071	0,334	H <sub>0</sub> diterima	Tidak terdapat yang significant pengaruh antara X <sub>2</sub> terhadap X <sub>5</sub>
6	X <sub>3</sub> terhadap X <sub>5</sub>	0,564	0,001	0,564	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>3</sub> terhadap X <sub>5</sub>
7	X <sub>4</sub> terhadap X <sub>5</sub>	0,533	0,002	0,533	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>4</sub> terhadap X <sub>5</sub>
8	X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,591	0,000	0,591	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan X <sub>3</sub> terhadap X <sub>4</sub>
9	X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> terhadap X <sub>5</sub>	0,616	0,015	0,727	H <sub>0</sub> ditolak	Terdapat pengaruh yang significant antara X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> dan X <sub>4</sub> terhadap X <sub>5</sub>

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian deskriptif setiap variabel pada umumnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan capaian rata-rata seluruh variabel pada kategori tinggi, hanya pada variabel pembiayaan pendidikan capaian rata-rata skor deskriptif ada yang bernilai sedang (cukup).

Berdasarkan analisis statistika yang telah diuraikan di depan maka dapat diketahui nilai-nilai hasil statistika pada masing-masing variabel dan besarnya

pengaruh antara variabel endogen terhadap variabel eksogen. Berikut ini diuraikan pembahasan hasil penelitian berdasarkan variabel penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan analisis pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen sesuai dengan model pada penelitian ini :

### **1. Akuntabilitas manajerial**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai rata-rata sebesar 473,53. Nilai rata-rata adalah nilai yang mewakili kumpulan data yang ada. Skor rata-rata tersebut termasuk kategori bernilai tinggi karena dari skor tertinggi yaitu sebesar 556 dengan nilai terendah sebesar 401. Diketahui bahwa skor yang berada pada kisaran angka 461 – 480 memiliki frekuensi terbanyak yaitu 9 dari total 30 sampel.

Untuk mengetahui kondisi variabel akuntabilitas manajerial, maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri 20 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih salah satu yang paling sesuai menurut responden.

Akuntabilitas manajerial dalam penelitian ini adalah kemampuan dan komitmen perguruan tinggi untuk memberikan pertanggungjawaban semua kegiatan yang dijalankan oleh perguruan tinggi kepada semua *stake holder* sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Adapun indikatornya adalah; 1) transparansi (*transparency*) memiliki nilai rata-rata 4,07 yang tergolong kategori tinggi, 2) efisiensi (*efficiency*) dan efektivitas (*Effectiveness*) memiliki nilai rata-rata 4,02 yang tergolong kategori tinggi, 3)



partisipasi (*participation*) memiliki nilai rata-rata 3,76 yang tergolong kategori tinggi.

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban kuesioner dari 180 responden di 30 PTAIS di bawah naungan kopertais wilayah 1 diketahui bahwa akuntabilitas manajerial untuk indikator transparansi, efisiensi dan efektivitas serta partisipasi tergolong tinggi, ini artinya PTAIS berusaha untuk selalu mempertanggung jawabkan semua kegiatan yang dilakukan oleh PTAIS kepada para pemangku kepentingan salah satunya adalah kepada pemerintah dan masyarakat.

## **2. Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai rata-rata sebesar 468,37. Nilai rata-rata adalah nilai yang mewakili kumpulan data yang ada. Skor rata-rata tersebut termasuk kategori bernilai tinggi karena dari skor tertinggi yaitu sebesar 544 dengan nilai terendah sebesar 416. Diketahui bahwa skor yang berada pada kisaran angka 436 – 455 memiliki frekuensi terbanyak yaitu 8 dari total 30 sampel atau sekitar 27%.

Keunggulan bersaing dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi untuk memformulasikan strategi bersaing dalam memanfaatkan peluang yang menguntungkan, suatu strategi guna mencapai dan mempertahankan posisinya dalam persaingan, melalui pelaksanaan kinerja diatas rata-rata. Dengan indikator sebagai berikut; 1) keunggulan biaya memiliki nilai rata-rata 3,81 yang tergolong kategori tinggi, 2) menciptakan nilai dan keunikan (diferensiasi) bagi pelanggannya memiliki nilai rata-rata 4,07 yang tergolong

kategori tinggi, 3) memaksimalkan potensi sumber dayamemiliki nilai rata-rata 3,87 yang tergolong kategori tinggi.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dikatakan sebagian besar dari PTAIS di kopertais wilayah 1 memiliki keunggulan bersaing yang masuk kategori tinggi untuk dapat mempertahankan posisinya dalam persaingan melalui kinerja diatas rata-rata.PTAIS tersebut berusaha untuk lebih unggul dari segi biaya artinya biaya yang ditawarkan oleh PTAIS lebih murah apabila dibandingkan dengan perguruan tinggi swasta lainnya karena itu PTAIS bisa lebih unggul dari segi biaya. Selain dari segi biaya PTAIS tersebut juga menawarkan diferensiasi atau keunikan sebagai salah satu nilai jual dari PTAIS misalnya lulusan PTAIS tersebut memiliki kemampuan berbahasa arab lancar, kemampuan hafids beberapa jus bahkan sampai 30 jus dan kemampuan untuk berdakwah atau pidato dihadapan orang banyak. Diferensiasi ini umumnya tidak dimiliki oleh lulusan dari perguruan tinggi swasta lain. Umumnya staf dan dosen yang mengajar di PTAIS tidak sebanyak staf dan dosen di perguruan tinggi swasta lainnya akan tetapi sumber daya yang ada dimaksimalkan sebisa mungkin agar kinerjanya bisa diatas rata-rata.

### **3. Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai rata-rata sebesar 446,77. Nilai rata-rata adalah nilai yang mewakili kumpulan data yang ada.Skor rata-rata tersebut termasuk kategori bernilai tinggi karena dari skor tertinggi yaitu sebesar 521dengan nilai terendah sebesar 375. Diketahui

bahwa skor yang berada pada kisaran angka 455 – 474 memiliki frekuensi terbanyak yaitu 8 dari total 30 sampel atau sekitar 27%.

Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan indikator : (1) Kharismatik memiliki nilai rata-rata 4,21 yang tergolong kategori tinggi, (2) menginspirasi memiliki nilai rata-rata 4,08 yang tergolong kategori tinggi, (3) Memimpin melalui contoh, memiliki nilai rata-rata 4,03 yang tergolong kategori tinggi, dan (4) Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis, memiliki nilai rata-rata 4,24 yang tergolong kategori tinggi.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang dijalankan di PTAIS di kopertais wilayah 1 masuk kategori tinggi berdasarkan nilai rata-rata yang telah dihitung. Kepemimpinan di PTAIS wilayah 1 jakarta umumnya menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Di organisasi seperti perguruan tinggi, SDM dimaksud

dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti dan lain-lain.

Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi perguruan tinggi. Dengan kepemimpinan tersebut banyak dari PTAIS yang mulai bangkit dari keterpurukan dan mulai membenahi dari dalam organisasi untuk menjadi jauh lebih baik. Hal tersebut bisa terlihat dari ke empat indikator kepemimpinan yang memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu kharismatik; menginspirasi; Memimpin melalui contoh; dan bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis,

#### **4. Pembiayaan Pendidikan**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai rata-rata sebesar 364,30. Nilai rata-rata adalah nilai yang mewakili kumpulan data yang ada. Skor rata-rata tersebut termasuk kategori bernilai cukup karena dari skor tertinggi yaitu sebesar 456 dengan nilai terendah sebesar 273. Diketahui bahwa skor yang berada pada kisaran angka 353 – 372 memiliki frekuensi terbanyak yaitu 7 dari total 30 sampel atau sekitar 23%.

Pembiayaan pendidikan dalam penelitian ini adalah sumber dana yang diperoleh dari berbagai sumber direncanakan, dialokasikan dan dikelola untuk penyelenggaraan pendidikan dengan indikator 1) Sumber-sumber penerimaan, memiliki nilai rata-rata 3,49 yang tergolong kategori sedang 2)

Alokasi pengeluaran dan penggunaannya, memiliki nilai rata-rata 3,82 yang tergolong kategori tinggi dan 3) Sistem penilaian pembiayaan pendidikan, memiliki nilai rata-rata 3,49 yang tergolong kategori sedang.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dikatakan sebagian besar dari PTAIS di kopertais wilayah 1 apabila dilihat nilai rata-rata pembiayaan pendidikannya termasuk kategori sedang. Hal ini terlihat dari indikator dalam pembiayaan pendidikan yaitu indikator pertama sumber-sumber pembiayaan diketahui bahwa sebagian besar responden mengatakan bahwa sumber utama penerimaan PTAIS berasal dari mahasiswa yang berasal dari SPP. Bisa dikatakan bahwa 50% responden mengatakan bahwa sumber utama penerimaan PTAIS berasal dari SPP mahasiswanya, hanya 16% responden mengatakan bahwa penerimaan PTAIS salah satunya dari pemerintah dan 18% responden mengatakan salah satu sumber penerimaan mahasiswa dari dana masyarakat. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar PTAIS tidak mendapatkan penerimaan dana dari pemerintah dan masyarakat.

Pada indikator kedua yaitu mengenai alokasi pengeluaran dan penggunaannya, diketahui dari hasil jawaban responden bahwa PTAIS hanya 33% mengalokasikan biaya pengembangan kurikulum untuk fakultas dan jurusan, PTAIS mengalokasikan 39% biaya penyediaan bahan ajar untuk perkuliahan, PTAIS mengalokasikan 27% biaya untuk pengembangan minat dan bakat mahasiswa, PTAIS 27% mengalokasikan biaya untuk publikasi hasil riset atau karya ilmiah dosen, PTAIS mengalokasikan biaya

27% untuk pengabdian kepada masyarakat, PTAIS mengalokasikan biaya 33% untuk pengadaan IT/ICT pembelajaran untuk menunjang PBM, PTAIS mengalokasikan biaya 23% untuk pengadaan laboratorium pembelajaran yang diperlukan setiap jurusan, PTAIS mengalokasikan biaya 31% pengadaan buku untuk perpustakaan, PTAIS mengalokasikan 27% biaya pengadaan workshop untuk mengembangkan kompetensi dosen dan staff, terakhir PTAIS mengalokasikan 32% biaya untuk seminar baik untuk dosen maupun untuk mahasiswa PTAIS mengalokasikan biaya untuk seminar baik untuk dosen maupun untuk mahasiswa.

Nilai-nilai tersebut termasuk kategori tinggi jika dilihat dari nilai rata-ratanya, hal ini menjadi sedikit probematis oleh sebagian PTAIS karena dana yang mereka miliki tidak mencukupi untuk mengalokasikan dana yang tersedia untuk program-program yang sudah di rencanakan. Bahkan ada beberapa program yang sama sekali tidak dilaksanakan oleh beberapa PTAIS karena ketiadaan dana seperti PTAIS tidak mengalokasikan biaya untuk publikasi hasil riset atau karya ilmiah dosen, pengabdian kepada masyarakat dan PTAIS tidak mengalokasikan biaya untuk pengadaan laboratorium pembelajaran yang diperlukan setiap jurusan. Sedangkan pengalokasian dana tersebut sangat penting untuk kelangsungan PTAIS.

Pada indikator terakhir yaitu mengenai system penilaian pembiayaan pendidikan, berdasarkan hasil jawaban responden diketahui bahwa masih banyak sekali PTAIS yang tidak melakukan system penilaian pembiayaan pendidikan ini, semua bisa terlihat dari jawaban responden di tiap butir

pertanyaan. Dan diketahui bahwa hanya 23% PTAIS yang memiliki criteria yang digunakan untuk menilai system pembiayaan pendidikan dan hanya 22% dari PTAIS yang melakukan penilaian kecukupan terhadap kesediaan sumber daya serta melakukan analisis keefektivan biaya. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak sekali PTAIS yang tidak memberlakukan system penilaian pembiayaan dalam mengatur semua dana yang diterima serta didistribusikan.

## **5. Kualitas Proses**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai rata-rata sebesar 425,37. Nilai rata-rata adalah nilai yang mewakili kumpulan data yang ada. Skor rata-rata tersebut termasuk kategori bernilai cukup karena dari skor tertinggi yaitu sebesar 480 dengan nilai terendah sebesar 352. Diketahui bahwa skor yang berada pada kisaran angka 353 – 372 memiliki frekuensi terbanyak yaitu 10 dari total 30 sampel atau sekitar 33%.

Kualitas proses dalam penelitian ini adalah kemampuan sumber daya perguruan tinggi mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk pencapaian harapan pelanggan melalui perbaikan terus menerus. Dengan indikator sebagai berikut 1) memaksimalkan kemampuan sumber daya memiliki nilai rata-rata 3,99 yang tergolong kategori tinggi 2) proses pengelolaan kelembagaan dan proses belajar mengajar memiliki nilai rata-rata 4,19 yang tergolong kategori tinggi, 3) mensinergi semua komponen mutu memiliki nilai rata-rata 4,22 yang tergolong kategori tinggi.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dikatakan bahwa kualitas proses di PTAIS kopertais wilayah 1 tergolong tinggi apabila dilihat nilai rata-ratanya. Hal ini menunjukkan bahwa PTAIS telah mampu memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya baik itu sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sarana prasarana yang saat ini sudah tersedia di PTAIS tersebut. Dari segi proses pengelolaan kelembagaan dan proses belajar mengajar PTAIS mulai membenahi diri dengan mengikuti kurikulum terbaru dan pengelolaan kegiatan belajar mengajar dengan metode pembelajaran yang tepat dengan mata kuliahnya. PTAIS juga menempatkan SDM yang memiliki skill yang dibutuhkan dalam pengelolaan kelembagaan.

Berdasarkan pengujian hipotesis di atas, maka dapat dianalisis pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini yaitu:

#### **1) Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan, dan Kualitas Proses Terhadap Akuntabilitas Manajerial**

Salah satu faktor yang mempengaruhi akuntabilitas manajerial adalah kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel kepemimpinan pada PTAIS kopertais wilayah 1 Jakarta menerangkan variabel akuntabilitas manajerial sebesar 29,6%. Nilai ini cukuplah signifikan artinya pemimpin memiliki peranan yang sangatlah penting untuk kemajuan PTAIS tersebut.

*Cronin* dalam *Nanus-Dobbs* menyatakan, "*Leaders are people who perceive what is needed and what is right and know how to mobilize people*



*and resources to accomplish mutual goals*". Dikatakan bahwa pemimpin adalah yang dapat memahami apa yang dibutuhkan dan apa yang benar bagi organisasinya serta apa yang bisa memobilisasi orang dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Bahkan dalam Al-Quran pun dijelaskan bagaimana pentingnya peran seorang pemimpin dalam organisasi.

Surah Al- Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
 قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
 بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

*Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah (pemimpin) di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."(QS.2: 30)*

Tafsir Jalalayn Surah Al-Baqaroh ayat 30:

*(Dan) ingatlah, hai Muhammad! (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi") yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam. (Kata mereka, "Kenapa hendak Engkau jadikan di bumi itu orang yang akan berbuat kerusakan padanya) yakni dengan berbuat maksiat (dan menumpahkan darah) artinya mengalirkan darah dengan jalan pembunuhan sebagaimana dilakukan oleh bangsa jin yang juga mendiami bumi? Tatkala mereka telah berbuat kerusakan, Allah mengirim malaikat kepada mereka, maka dibuanglah mereka ke pulau-pulau dan ke gunung-gunung (padahal kami selalu bertasbih) maksudnya selalu mengucapkan tasbih (dengan memuji-Mu) yakni dengan membaca 'subhaanallaah wabihamdih', artinya 'Maha suci Allah dan aku memuji-Nya'. (dan menyucikan-Mu) membersihkan-Mu dari hal-hal yang tidak layak bagi-Mu. Huruf lam pada 'laka' itu hanya sebagai tambahan saja, sedangkan kalimat semenjak 'padahal' berfungsi sebagai 'hal' atau*

*menunjukkan keadaan dan maksudnya adalah, 'padahal kami lebih layak untuk diangkat sebagai khalifah itu!'" (Allah berfirman,) ("Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui") tentang masalah atau kepentingan mengenai pengangkatan Adam dan bahwa di antara anak cucunya ada yang taat dan ada pula yang durhaka hingga terbukti dan tampaklah keadilan di antara mereka. Jawab mereka, "Tuhan tidak pernah menciptakan makhluk yang lebih mulia dan lebih tahu dari kami, karena kami lebih dulu dan melihat apa yang tidak dilihatnya." Maka Allah Taala pun menciptakan Adam dari tanah atau lapisan bumi dengan mengambil dari setiap corak atau warnanya barang segenggam, lalu diaduk-Nya dengan bermacam-macam jenis air lalu dibentuk dan ditiupkan-Nya roh hingga menjadi makhluk yang dapat merasa, setelah sebelumnya hanya barang beku dan tidak bernyawa.*

Peran seorang pemimpin dalam organisasi dalam hal ini adalah PTAIS sangatlah penting untuk mengatur semua urusan yang ada dalam PTAIS tersebut. Baik dan buruknya seorang pemimpin akan menentukan kemajuan dari organisasi tersebut. Untuk itu seorang pemimpin harus bisa memberikan aura positif dan memberikan motivasi serta menjadi teladan yang baik bagi bawahannya agar bisa memberikan nilai lebih bagi organisasi dan memberikan keunggulan bagi PTAIS tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai korelasi variabel pembiayaan pendidikan terhadap akuntabilitas manajerial adalah sebesar 0,154. Nilai tersebut walau kecil masih memiliki hubungan. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  sebesar 0,024 atau sebesar 2,4%. Sedangkan sisanya bisa dijelaskan oleh variabel yang lainnya sebesar 97,6%.

Dan diketahui pembiayaan pendidikan pada PTAIS Kopertais wilayah 1 Jakarta tidak berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas manajerial. Hal ini disebabkan karena banyak dari unsur-unsur pembiayaan pendidikan yang semestinya direncanakan dan diaplikasikan oleh PTAIS tidak dilakukan seperti membuat perencanaan mengenai *budged* atau anggaran yang akan

digunakan dalam operasional PTAIS, tidak ada system pengawasan atau penilaian terhadap pembiayaan pendidikan sumber penerimaan utama PTAIS hanya berasal dari SPP mahasiswa saja sedangkan untuk sumber penerimaan selain dari mahasiswa bisa didapatkan dari pemerintah, dan masyarakat. Karena itu PTAIS tidak memenuhi standart kecukupan atau adekuasi dari pengelolaan perguruan tinggi, hal tersebut yang mengakibatkan nilai beta sebesar 0,154 nilai yang sangat kecil atau tidak signifikan terhadap perkembangan PTAIS.

Al-quran pun mengatur bagaimana sebaiknya pembiayaan diberikan untuk mendapatkan pengajaran yang tercantum dalam surah Al-Mujadalah.

Surah Al-Mujadalah ayat 12

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نَاجَيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَاكُمْ صَدَقَةٌ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ  
وَأَطْهَرُ ۚ فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya :*Hai orang-orang beriman, apabila kamu mengadakan pembicaraan khusus dengan Rasul hendaklah kamu mengeluarkan sedekah (kepada orang miskin) sebelum pembicaraan itu. Yang demikian itu lebih baik bagimu dan lebih bersih; jika kamu tidak memperoleh (yang akan disedekahkan) maka sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.*(QS. 58: 12)

Tafsir Jalalayn Surah Al-Mujadalah ayat 12

*(Hai orang-orang yang beriman, apabila kalian mengadakan pembicaraan khusus dengan rasul) yakni kalian bermaksud untuk melakukannya dengan dia (hendaklah kalian mengeluarkan sebelum pembicaraan kalian itu) sebelum pembicaraan khusus itu diadakan (sedekah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagi kalian dan lebih bersih) artinya lebih membersihkan dosa-dosa kalian (jika kalian tidak menemukan) apa yang kalian sedekahkan (maka sesungguhnya Allah Maha Pengampun) terhadap pembicaraan khusus yang akan kalian lakukan itu (lagi Maha Penyayang) terhadap kalian. Makna yang dimaksud, tiada dosa bagi kalian untuk melakukan pembicaraan khusus itu sekalipun tanpa sedekah.*

Berdasarkan pada surat al-Mujadalah di atas, maka kita bisa mengambil pelajaran berkaitan dengan biaya pendidikan. Hal ini bisa dijadikan patokan bagi para pengelola pendidikan berkaitan dengan biaya pendidikan. Pada ayat di atas dapat kita ketahui bahwa pendidikan itu sebenarnya tidak gratis, kita diminta untuk mengeluarkan shodaqoh sebelum mendapatkan pengajaran. Mengeluarkan sedekah dalam ayat ini bisa kita asumsikan sebagai biaya pendidikan (pembelajaran) yang harus dikeluarkan oleh si pencari ilmu.

Pada konteks pendidikan sekarang shodaqoh yang dikeluarkan oleh pencari ilmu sudah ditentukan nilainya. Dan sudah seharusnya dengan nilai tersebut maka pencari ilmu mendapatkan yang terbaik dari hasil pembelajarannya. Karena itu harusnya pihak pengelola pendidikan dapat mengelola dan mengatur pembiayaan tersebut untuk kebutuhan pendidikan agar bisa memberikan yang terbaik pada pencari ilmu.

Menurut Garvin yang dikutip Nasution mengemukakan bahwa kualitas atau mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan produk, manusia / tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang mempengaruhi harapan konsumen. Harapan konsumen terhadap mutu suatu produk selalu berubah-berubah mengikuti perkembangan kebutuhan sehingga kualitas produk pun juga harus menyesuaikan diri dengan perkembangan kebutuhan manusia.<sup>6</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas mencakup *input, proses, dan output pendidikan*. *Input* (masukan) *pendidikan* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Kualitas

---

<sup>6</sup>M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 17.18

masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti ketua PTAIS, dosen, laboran, staf tata usaha, dan mahasiswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana& sarana kampus, dan lain-lain. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, kualitas masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.<sup>7</sup>

*Proses pendidikan* merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lain*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Berdasarkan hal diatas maka dapat diketahui bahwa input pendidikan menentukan proses dari pendidikan yang akan berujung pada output pendidikan. Dengan input pendidikan yang maksimal maka output dari pendidikan pun bisa didapatkan sesuai dengan harapan. Dengan begitu keunggulan PTAIS bisa terlihat dari output tersebut.

---

<sup>7</sup>Sudarwan denim, *Op.Cit*, h. 53

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pembiayaan pendidikan, dan kualitas proses berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing di PTAIS Kopertais Wilayah 1 Jakarta.

## **2) Kepemimpinan, Pembiayaan Pendidikan dan Kualitas Proses, Keunggulan Bersaing Terhadap Akuntabilitas Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui variabel kepemimpinan hanya menerangkan variabel akuntabilitas manajerial sebesar 29,6% atau sekitar 30% sedangkan sisanya bisa dijelaskan oleh variabel yang lainnya sebesar 70%.

Berdasarkan hasil penelitian pada PTAIS di kopertais wilayah 1 Jakarta, diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap akuntabilitas manajerial. Karena seluruh perguruan tinggi merupakan milik swasta yang dimiliki oleh perorangan atau dalam hal ini dalam naungan yayasan. Dan masih banyak PTAIS di kopertais wilayah 1 yang kepemimpinannya masih dipegang langsung oleh pihak yayasan tanpa mengindahkan bahwa dalam PTAIS tersebut ada ketua STAI yang bertanggung jawab dan memimpin perguruan tinggi.

Jadi segala keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pertanggung jawaban dalam hal ini akuntabilitas manajerial masih ditangani secara konvensional oleh ketua yayasan. Sehingga bentuk pertanggung jawaban perguruan tinggi terhadap stake holder tidak bisa dilakukan secara transparan, efektif serta efisien. Karena hal tersebut maka

Kepemimpinan menerangkan variabel Akuntabilitas Managerial sebesar 30% dari hasil penelitian yang dilakukan.

Sedangkan dalam Al-qur'an pun diatur bagaimana seharusnya seorang pemimpin bersikap, seperti yang tertera dalam surah Al- Baqarah dan An-Nissa.

Surah An-Nissa ayat 59 :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي  
 الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٖٓ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن  
 كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul , dan ulil amri (pemimpin) di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah dan Rasul , jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama dan lebih baik akibatnya." (QS. 4: 59)*

Kepemimpinan dalam Islam berdasarkan atas hukum Allah. Jalaluddin Rakhmat dalam buku Yamani yang berjudul, filsafat Politik Islam, menyebutkan bahwa secara terperinci seorang faqih (pemimpin) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut : a) Faqahah, mencapai derajat mujtahid mutlak yang sanggup melakukan istimbath hukum dari sumber-sumbernya. b) memperlihatkan ketinggian kepribadian, dan bersih dari watak buruk. Hal ini ditunjukkan dengan sifat istiqamah, al shalah, dan tadayyun c) Kafa'ah : memiliki kemampuan untuk memimpin ummat, mengetahui ilmu

yang berkaitan dengan pengaturan masyarakat, cerdas, matang secara kejiwaan dan ruhani.<sup>8</sup>

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengendalikan perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh dukungan bawahan, tanpa dukungan dari bawahan kedudukan pemimpin tidak akan berarti. Selain itu, pemimpin harus dapat membagi tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing bawahan agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Pemimpin harus mampu berinteraksi dengan bawahannya, sehingga dapat memberikan pengaruh yang kuat kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas - tugasnya.

Menurut Garry Yulk, pemimpin yang transformasional harus memiliki tujuh (7) unsur yang harus dilakukan, yaitu ; 1) Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik, 2) Kembangkan sebuah strategi untuk mencapai visi tersebut, 3) Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis, 4) Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut, 5) Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri, 6) Rayakan keberhasilan, 7) Memimpin melalui contoh.

Karena itu pemimpin harus memiliki kriteria-kriteria di atas agar perguruan tinggi yang dipimpinya dapat maju dan berkembang. Jika pemimpin sudah memiliki kriteria tersebut maka sebagai bawahan kita wajib mematuhi seperti yang tertera dalam hadis Nabi saw. yang mewajibkan

---

<sup>8</sup>Jalaluddin Rakhmat dalam Yamani, *Filsafat politik Islam antara Al-Farabi dan Khomeini*, (Bandung : Mizan, 2003), h. 17



kaum Muslim menaati khalifah atau pemimpin. Di antaranya adalah sabda Rasulullah saw:

السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ

*Artinya : Mendengar dan menaati seorang (pemimpin) yang Muslim adalah wajib, baik dalam perkara yang disenangi atau dibenci, selama tidak diperintahkan untuk maksiat. (HR al-Bukhari, Abu Dawud, at-Tirmidzi, dan Ahmad dari Ibnu Umar ra).*

Hadis lain menyebutkan sebagai berikut:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ، وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، مَنْ أَطَاعَ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي، وَمَنْ عَصَى الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي

*Artinya : Siapa saja yang menaatiku, sesungguhnya dia telah menaati Allah. Siapa saja yang bermaksiat kepadaku, sesungguhnya dia telah bermaksiat kepada Allah. Siapa saja yang menaati pemimpin, sesungguhnya dia telah menaatiku. Siapa saja yang bermaksiat kepada pemimpin, sesungguhnya dia telah bermaksiat kepadaku. (HR Ibnu Abi Hatim dari Abu Hurairah).*

Untuk itu seorang pemimpin pada PTAIS di wilayah kopertais 1 Jakarta harusnya memiliki ketinggian kepribadian, dan bersih dari watak buruk, cerdas, memiliki kemampuan dan ilmu serta harus mampu mengembangkan visi dan misi yang menarik, memberikan contoh baik dalam bersikap, percaya diri dan dapat memotivasi bawahannya. Sehingga PTAIS dapat maju dan berkembang serta mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya baik itu perguruan tinggi negeri ataupun perguruan tinggi swasta lain.

Selain hal-hal di atas seorang pemimpin sebaiknya memiliki sifat lemah lembut namun tegas seperti yang tertuang dalam Al-Qur'an Surah Ali-Imran ayat 159.

Surah Ali-Imran ayat 159 :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَنْفِضُوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ  
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Berdasarkan hasil penelitian variabel Pembiayaan pendidikan menerangkan variabel Akuntabilitas Managerial sebesar 2,4%. Sedangkan sisanya 97,6% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model.

Nilai tersebut sangat kecil sekali, akan tetapi ada banyak factor yang menjelaskan akuntabilitas selain pembiayaan pendidikan. Menurut buku *Accountability in America Higher Education* diketahui bahwa banyak sekali variabel yang dapat menjelaskan akuntabilitas manajerial diantaranya adalah *competitiveness advantage* (keunggulan bersaing), *quality proses* (kualitas proses), *critical thinking* (berpikir kritis), *skill of teaching* (keahlian mengajar), *educational quality* (kualitas pendidikan), *human capital, innovation & New technology, research productivity* dll.

Diketahui bahwa unsur pembiayaan pendidikan tidak mempengaruhi akuntabilitas manajerial pada PTAIS di Kopertais wilayah 1 Jakarta, hal ini bisa disebabkan karena dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan pada

PTAIS tersebut belum memenuhi unsure-unsur yang seharusnya dilakukan. Menurut Michael Paulsen pada buku *The Finance of Higher Education : Theory, Research, Policy & Practice* bahwa pentingnya untuk menggunakan teori human capital sebagai investasi pada perguruan tinggi agar pengelolaan keuangan perguruan tinggi dapat dilakukan oleh orang yang ahli dan tepat.<sup>9</sup> Untuk mengelola dana maka dibutuhkan orang yang ahli dalam bidangnya dalam hal ini perguruan tinggi membutuhkan seorang yang memiliki keahlian dalam bidang keuangan. Sedangkan pada umumnya pada PTAIS di wilayah 1 Jakarta tidak memiliki staf khusus yang ahli dalam bidang keuangan yang diperlukan untuk membuat anggaran dan laporan keuangan perguruan tinggi.

Selain hal tersebut di atas, pembiayaan pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap akuntabilitas manajerial ini disebabkan karena instrument penelitian mengenai pembiayaan pendidikan yang dibuat oleh peneliti berdasarkan landasan teori yang relevan dan ternyata instrument penelitian tersebut banyak yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan atau tidak sesuai dengan kondisi PTAIS di wilayah 1 Jakarta.

*Thomas Jones*, menyatakan bahwa pembiayaan pendidikan adalah “*how money be raised and how it will be spent*”<sup>10</sup> (bagaimana mendapatkan uang dan bagaimana membelanjakannya). *Manuel Zymelman*, mengatakan pembiayaan pendidikan adalah “*money is spent on education by particular*

---

<sup>9</sup>Michael Paulsen, *The Finance of Higher Education : Theory, Research, Policy & Practice*, (New York: 2001), h.55-95

<sup>10</sup>Thomas Jones, *Introduction to school finance; Technique and social Policy* (New York: Macmillan Publishing, 1985), h.43

*groups in a society to satisfy specific needs.*”Uang yang dibelanjakan untuk pendidikan oleh beberapa grup dalam sebuah masyarakat untuk memenuhi kebutuhan khusus.

Pada PTAIS wilayah 1 Jakarta, berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pada umumnya uang yang didapatkan atau sumber pemasukan PTAIS hanya berasal dari SPP mahasiswanya dan dana tersebut digunakan untuk menjalankan roda PTAIS. Dan pada akhirnya uang tersebut tidak mampu untuk menjalankan program-program yang telah dicanangkan PTAIS untuk pengembangan dan kemajuan PTAIS tersebut.

Al-Qur’an pun mengatur tentang bagaimana kita memperoleh dan membelanjakan uang kita.

Surah Al-Mujadalah ayat 13

أَشْفَقْتُمْ أَنْ تُقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَاكُمْ صَدَقَاتٍ ۚ فَإِذْ لَمْ تَفْعَلُوا وَتَابَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۗ وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Apakah kamu takut akan (menjadi miskin) karena kamu memberikan sedekah sebelum mengadakan pembicaraan dengan Rasul? Maka jika kamu tiada memperbuatnya dan Allah telah memberi taubat kepadamu maka dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat, taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya; dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

Pada ayat di atas memberikan pelajaran khususnya bagi mereka yang memangku tanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan. Dalam ayat ini Allah SWT memberikan keringanan kepada kaum muslimin yang ingin bertanya (belajar) kepada Rasulullah saw tapi mereka tidak mampu untuk memberi sedekah kepada fakir miskin, maka Allah memberika keringanan

berupa penggantian kewajiban dengan mendirikan shalat, atau membayar zakat dan ta`at kepada Allah dan rasul-Nya. *Shodaqoh* atau disebut juga *shodaqoh sunnah*, merupakan anjuran agama yang sangat besar nilainya. Orang yang bersedekah pada jalan Allah akan mendapat ganjaran dari Allah tujuh ratus kali nilainya dari harta yang disedekahkan, bahkan melebihi dari itu. Dari penjelasan di atas maka sedekah pula dapat dijadikan sumber pembiayaan pendidikan seperti untuk gaji pengajar, beasiswa maupun untuk sarana dan prasarana pendidikan Islam.<sup>11</sup>

Berdasarkan hasil penelitian kualitas proses menerangkan variabel Akuntabilitas Managerial sebesar 19%. Sedangkan sisanya 81% diterangkan oleh variabel yang lain yang tidak terdapat dalam model. Dan dari hasil pengujian diketahui bahwa kualitas proses berpengaruh terhadap akuntabilitas manajerial.

Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk yang sempurna, yang diberikan akal dan pikiran untuk menjalani hidup. Keputusan Allah menciptakan manusia ke bumi bukanlah hal yang sia-sia, maka itu manusia diberi kemampuan untuk menjadi khalifah dimuka bumi yang sekaligus membuktikan bahwa kualitas manusia itu bukanlah sembarangan bila dibandingkan dengan makhluk lainnya, akan tetapi ada sebuah pra syarat agar manusia dikatakan manusia yang unggul. Seperti yang dikatakan Allah dalam QS Adz Dzariyat ayat 56, yang artinya “dan tidak kuciptakan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepada-Ku”. Ayat ini memiliki implikasi bahwa

---

<sup>11</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: 2016), h.298

manusia diwajibkan untuk untuk beribadah kepada Allah SWT untuk meningkatkan kualitas hidupnya.

Selain itu, Allah SWT juga berfirman dalam surat Al-Mujadalah ayat 11 yang salah satu dari bagian terjemahannya : “ .....niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang – orang yang beriman diantaramu dan orang – orang yang diberi ilmu beberapa derajat.....”. Dari surat dan ayat tersebut, implikasi yang berkaitan dengan kualitas yaitu bahwa manusia akan lebih berkualitas hidupnya ketika dia beriman dan berilmu. Islam mengajarkan bila ingin memberikan hasil usaha baik berupa barang atau jasa maupun hendaknya memberikan yang berkualitas,jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas kepada orang lain.Seperti dijelaskan dalam Al-Quran

Surah Al-Baqarah ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ  
مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ  
تُغْمِضُوا فِيهِ ۚ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

Artinya:“*Hai orang-orang yang beriman,nafkahkanlah (dijalan Allah) sebagiandari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang kamikeluarkan dari bumi untuk kamu dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan darinya padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya.Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji*” (QS(2):267)

Tafsir Quraish Shihab Surah Al-Baqarah ayat 267 :

*Hai orang-orang beriman, berinfaqlah dari hasil kerja kalian yang baik-baik dan hasil bumi yang kalian dapatkan seperti pertanian, tambang dan sebagainya.Janganlah kalian sengaja berinfaqlah dengan yang buruk-buruk. Padahal kalian sendiri, kalau diberikan yang buruk seperti itu, akan mengambilnya dengan memicingkan mata seakan tidak ingin memandang*

*keburukannya. Ketahuilah Allah tidak membutuhkan sedekah kalian. Dia berhak untuk dipuji karena kemanfaatan dan kebaikan yang telah ditunjuki-Nya.*

Islam mengajarkan agar kita selalu memberikan yang terbaik dalam hidup kita baik itu dalam melakukan perniagaan, atau dalam beribadah kepada Allah. Untuk itu PTAIS dalam pengelolaan pendidikan harus pula memberikan yang terbaik seperti yang dikatakan dalam Al-qur'an. Memberikan yang terbaik artinya memberikan sesuatu yang berkualitas. Menurut *W. Edward Deming*, seorang tokoh pioner yang dimaksudkan dengan kualitas menyatakan: Bahwa kualitas itu adalah : 1) harapan pelanggan (*customer*), 2) menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan 3) kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan.<sup>12</sup>

Jika PTAIS mampu memberikan kualitas proses yang baik dan bertanggung jawab kepada para pelanggannya maka PTAIS pun akan mampu meningkatkan daya saingnya dari perguruan tinggi lainnya.

Islam ternyata melalui al-qur'an telah mengarisikan bahwa prinsip pencatatannya melalui penekanan pada pertanggungjawaban atau *accountability*. Hal ini dapat dilihat dalam Firman Allah,

---

<sup>12</sup> Goetsch & David L & Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction Total Quality Management for Production*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), h. 12

## Surat Al Baqarah ayat 282

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَيْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَخْسُ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْب الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسَاءَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ وَانْفُوا اللَّهُ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ.

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu`amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki diantaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka seorang lagi mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih dapat menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu, (Tulislah mu`amalahmu itu), kecuali jika mu`amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit-menyalahkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu."



Prof. Dr.Hamka dalam Al Azhar juz 3 tentang surat Al- Baqarah ayat 282 ini mengemukakan beberapa hal yang relavan dengan pencatatan sebagai berikut:

*“ Perhatikanlah tujuan ayat! Yaitu kepada sekalian orang yang beriman kepada Allah supaya utang piutang ditulis, itulah dia yang berbuat sesuatu pekerjaan karena Allah, karena perintah Allah dilaksanakan. Sebab itu tidaklah layak karena berbaik hati kepada kedua belah pihak lalu berkata perlu dituliskan karena kita sudah percaya mempercayai. Padahal umur kedua belah pihak sama-sama ditangan Allah. Si Anu mati dalam berhutang, tempat berhutang menagih pada warisnya yang tinggal. Si waris bisa mengingkari utang itu karena tidak ada surat perjanjian.”*

Beliau mengungkapkan secara jelas betapa wajibnya memelihara tulisan. Karena itu Allah telah menjelaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 282 tentang pencatatan utang piutang yang wajib dilakukan untuk tujuan pertanggungjawaban atas apa yang telah dilakukan dalam bertransaksi (muamalah).

Inilah ayat terpanjang dalam al-Quran, dan yang dikenal oleh para ulama dengan nama ayat al-mudayanah (ayat utang piutang). Ayat ini antara lain berbicara tentang anjuran atau menurut sebagian ulama kewajiban menulis utang piutang dan mempersaksikannya dihadapan pihak ketiga yang dipercaya, sambil menekankan perlunya menulis utang walau sedikit.<sup>13</sup>

Ayat di atas mengharuskan kita melakukan pencatatan terhadap setiap transaksi yang dilakukan dengan didatangkannya saksi. Tujuannya adalah agar jelas bentuk pertanggung jawaban (*accountability*) dari transaksi tersebut. PTAIS merupakan wadah dimana para pencari ilmu bisa mendapatkan ilmu

---

<sup>13</sup><http://ekonomiislamindonesia.blogspot.co.id/2012/08/tafsir-ekonomi-al-quran-surat-al.html>

dari sana. Karena itu setiap transaksi apapun juga baik itu transaksi pembiayaan, transaksi pengajaran dan lainnya harus dicatat. Agar nantinya bisa dipertanggung jawabkan kembali kepada stage holder atau pihak yang berkepentingan salah satunya adalah mahasiswa itu sendiri atau masyarakat.

Peneliti mencoba menarik sedikit kesimpulan dari beberapa ulasan teori dan ayat-ayat Al-quran diatas, diantara lain adalah :

- a. Pemimpin yang baik yaitu yang memiliki sifat-sifat seorang pemimpin diantaranya adalah amanah, mampu mengatur semua urusan, memberikan contoh yang baik, memiliki visi dan misi yang jauh ke depan. Untuk itu seorang pemimpin dalam PTAIS harus menjalankan kewajibannya sesuai dengan kepemimpinannya salah satunya adalah mempertanggungjawabkan kepemimpinannya hal tersebut bisa diwujudkan akuntabilitas manajerial yang transparan, efisien dan efektif.
- b. Pembiayaan pendidikan sangatlah penting PTAIS karena itu diperlukan perencanaan dan mengalokasian yang tepat untuk dana-dana yang akan disalurkan, setelah itu dibutuhkan system pengawasan terhadap dana-dana tersebut. Al-quran pun mengatur bahwa untuk pembiayaan yang dikeluarkan harus dilakukan pencatatannya agar bisa jelas akuntabilitas manajerialnya.
- c. Islam mengajarkan agar umatnya memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya. Karena itu PTAIS harus memberikan yang terbaik atau yang berkualitas dari proses pendidikan yang diberikan kepada

pelanggannya. Wujud dari kualitas proses tersebut adalah akuntabilitas manajerial yang transparan, efisien dan efektif.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik maka akan mampu menopang semua kebutuhan PTAIS. Ketika semua kebutuhan PTAIS yang sudah direncanakan terealisasi maka semua proses akan berjalan lancar dan tidak menutup kemungkinan keunggulan bersaing akan tercipta dari PTAIS tersebut. Karena menurut *Michael E. Porter*, keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

Al-qur'an dalam surah Al Baqarah pun menjelaskan pentingnya sebuah keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi.

Surat Al Baqarah ayat 148

وَلِكُلِّ وِجْهَةً هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya : *Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. ( QS. 2: 148 )*

Menurut tafsir Quraish Shihab

*“Bahwasanya kiblat yang Aku perintahkan dirimu, Muhammad, untuk beralih kepadanya (Ka'bah), bukan hanya untukmu saja tetapi juga kiblat umatmu. Demikianlah, bahwa tiap umat memiliki kiblat tempat mereka menghadap dalam salat sesuai syariat masing-masing. Dalam hal ini Tuhan tidak bermaksud melebihkan satu umat atas umat yang lain, karena kelebihan*

*itu sesungguhnya terletak pada kadar ketaatan dan kebajikan. Maka berlomba-lomba dan bersainglah dalam mengejar berbagai kebaikan dan Allah akan membalas perbuatan baik kalian. Allah akan mengumpulkan kalian semua di mana pun berada dan tidak akan ada seorang pun yang luput dari perhitungan-Nya. Di tangan-Nyalah kekuasaan untuk mematikan, menghidupkan, membangkitkan manusia dan mengumpulkannya di hari kiamat.”*

Berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan berarti menaati dan patuh untuk menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangannya dengan semangat yang tinggi. Allah akan membalas orang yang beriman, berbuat baik dan suka menolong dengan surga dan berada didalamnya kekal selama-lamanya.

Menurut peneliti, berlomba-lomba atau bersaing disini juga berarti bahwa setiap diri ataupun organisasi harus bisa memberikan yang terbaik atau menonjolkan apa yang menjadi keunggulan dari dirinya atau organisasi dalam hal ini adalah PTAIS untuk dapat bersaing dengan perguruan tinggi yang lain agar bisa menjadi yang terbaik dari yang terbaik.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pembiayaan pendidikan, kualitas proses, akuntabilitas manajerial secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing di PTAIS Kopertais Wilayah 1 Jakarta.