

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV diuraikan hasil-hasil penelitian yang terdiri hasil analisis deskripsi data (responden dan variabel penelitian); pengujian validitas dan reliabilitas pada *pilot test*; pengujian *response bias*; hasil analisis *measurement model* dan *structural model analysis (inner model)*; hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang merupakan penjabaran hasil pengujian hipotesis.

#### 4.1. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan (April – Juni 2017). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan (pengelola) perguruan tinggi swasta di DIY. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan bantuan *enumerator*. Jumlah *enumerator* yang dilibatkan dalam penelitian ini sejumlah 6 orang. *Enumerator* yang terlibat sebelum melakukan penyebaran dan pengumpulan kuesioner, diberikan pelatihan dan penjelasan-penjelasan berkaitan pengisian instrumen (kuesioner) penelitian sehingga memiliki pemahaman yang cukup.

Surat permohonan izin penelitian dikirim terlebih dahulu, ditujukan kepada pimpinan perguruan tinggi yang berisi permohonan kepada pimpinan untuk memberikan izin kepada pengelola di lingkungan perguruan tingginya menjadi responden dalam penelitian ini. Setelah izin diberikan penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung oleh *enumerator*, dan pada beberapa perguruan tinggi diserahkan dan dikumpulkan secara terpusat di sekretariat.

*commit to user*

Penelitian ini menggunakan metode *sampling* jenuh (*sensus*) sehingga kuesioner dikirimkan kepada semua elemen populasi. Jumlah kuesioner yang dikirimkan sejumlah 396 kuesioner terdistribusi kepada seluruh (105) perguruan tinggi swasta di DIY. Besarnya jumlah kuesioner yang kembali sejumlah 190 kuesioner berasal dari 50 perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan besarnya tingkat pengembalian responden sebesar 47,98%. Hasil identifikasi dan evaluasi terhadap 190 kuesioner yang kembali terdapat 11 kuesioner pengisiannya tidak lengkap dan tidak sesuai, sehingga dikeluarkan dalam proses dan tidak diikuti dalam analisis berikutnya. Total jumlah kuesioner yang diproses dan diolah sejumlah 179 kuesioner berasal dari 50 perguruan tinggi swasta di DIY, dan apabila dilihat dari kelompok perguruan tinggi, kuesioner yang diolah sudah mewakili kelompok perguruan tinggi baik universitas, institut, sekolah tinggi, maupun akademi (Tabel 4.1). Jumlah data ini cukup dapat diproses dan diolah dengan menggunakan alat analisis PLS-SEM *WardPLS*. Hal ini dikarenakan dalam alat analisis PLS-SEM *WardPLS* tidak mensyaratkan besarnya jumlah data dengan tidak mengurangi dan mengganggu keakuratan hasil analisis.

*Response rate* sebesar 47,98% lebih besar apabila dibandingkan dengan *response rate* pada umumnya dalam penelitian *mail survei*, yaitu sebesar 10%. Hal ini dapat disebabkan oleh: (1) responden dalam penelitian ini adalah pengelola (pimpinan) perguruan tinggi yang mungkin sering melakukan (terlibat) penelitian; (2) penelitian ini merupakan penelitian disertasi dan pengumpulan data dilakukan dengan mendatangi responden secara langsung, sehingga responden lebih menghargai dalam proses pengumpulan data.

**Tabel 4.1 Hasil Pengembalian Kuesioner**

<b>Keterangan</b>		<b>Jumlah Kuesioner</b>
<b>Data Kuesioner</b>		
1 Kuesioner yang dikirimkan kepada responden	=	396
2 Kuesioner yang kembali	=	190
3 Kuesioner yang kembali tetapi pengisian tidak lengkap	=	(3)
4 Kuesioner yang kembali tetapi tidak memenuhi kriteria	=	(8)
Kuesioner yang kembali dan dianalisis	=	179
<b>Distribusi Kuesioner</b>		
	<b>Jumlah PT</b>	<b>Jumlah Responden</b>
1 Universitas	14	108
2 Institut	2	4
3 Sekolah Tinggi	17	36
4 Akademi	14	26
5 Politeknik	3	5
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>179</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2017 (Lampiran 5)

Untuk memberikan gambaran tentang data responden dalam penelitian ini berikut disajikan hasil analisis deskripsi yang berkaitan dengan tingkat pendidikan, jabatan dan lama menjabat responden, status akreditasi, persepsi responden dalam proses penyusunan program kerja pada perguruan tinggi, dan keterlibatan dalam pengelolaan keuangan, serta sumber pendanaan perguruan tinggi.

#### 4.1.1. Tingkat Pendidikan Responden

Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa dari sejumlah 179 responden, distribusi tingkat pendidikan terakhir adalah 3 (1,7%) responden berpendidikan Sarjana (S1), 112 responden (62,6%) berpendidikan pascasarjana (S2) dan 64 responden (35,8%) berpendidikan Doktor (S3) (Tabel 4.2). Dari hasil ini dapat

disimpulkan bahwa dengan tingkat pendidikan responden yang lebih dari 90% lulusan pascasarjana diharapkan tingkat pemahaman terhadap kuesioner lebih baik sehingga pengisian data kuesioner lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Responden

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Pendidikan S1	3	1.7%
2	Pendidikan S2	112	62.6%
3	Pendidikan S3	64	35.8%
4	Pendidikan D3	0	0 %
Jumlah		179	100%

Sumber: Data Diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

#### 4.1.2. Jabatan dan Lama Menjabat Responden

Hasil analisis deskripsi berkaitan dengan jabatan dan lama menjabat responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 179 responden pengelola perguruan tinggi yang berasal dan mewakili 50 perguruan tinggi swasta di DIY (Lampiran 5), sebesar 26 atau 15% responden menjabat sebagai pimpinan (ketua) perguruan tinggi, 24 atau 13% responden menjabat sebagai wakil rektor II (bidang administrasi umum dan keuangan) dan pembantu ketua II (bidang keuangan dan administrasi umum), 8 atau 4% responden menjabat sebagai kepala biro bidang administrasi umum dan keuangan, 63 atau 36% responden menjabat sebagai dekan dan wakil dekan 2, serta jabatan lain 58 atau 32% responden merupakan akumulasi dari responden yang menjabat sebagai direktur/wakil direktur pascasarjana, ketua lembaga, wakil dekan, dan responden lain yang tidak mengisi identitas jabatannya. Rata-rata lama menjabat responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah

menjabat lebih dari 1 (satu) tahun (Tabel 4.3). Oleh karena itu, pemahaman responden terhadap pengelolaan baik akademik dan nonakademik pada perguruan tinggi yang dikelolanya diharapkan dalam kategori baik, sehingga responden cukup memahami pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner penelitian.

Tabel 4.3 Jabatan dan Lama Menjabat Responden

No.	Jenis Jabatan	Responden		Rata-rata Menjabat (Tahun)
		Jumlah	%	
1	Pimpinan (Ketua) Perguruan Tinggi	26	15%	1.58
2	Wakil Rektor II (Bidang Administrasi Umum dan Keuangan)	8	4%	6.00
3	Kepala Biro Bidang Administrasi Umum dan Keuangan	8	4%	10.50
4	Pembantu Ketua II (Bidang Keuangan dan Administrasi Umum)	16	9%	9.75
5	Dekan	35	20%	1.29
6	Wakil Dekan (Bidang Keuangan dan Administrasi Umum)	28	16%	1.93
7	Direktur, Wakil Direktur, dan Ketua Lembaga dan lain-lain	58	32%	1.33
Jumlah		179	100%	

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

#### 4.1.3. Akreditasi Perguruan Tinggi Responden

Hasil analisis deskripsi berkaitan dengan tingkat status akreditasi per Desember 2016 pada 50 perguruan tinggi swasta responden dalam penelitian ini adalah 3 perguruan tinggi berstatus akreditasi A, 20 perguruan tinggi berstatus akreditasi B, dan 2 perguruan tinggi berstatus akreditasi C, serta 25 perguruan tinggi belum terakreditasi (Tabel 4.4).



**Tabel 4.4 Status Akreditasi Perguruan Tinggi Responden**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Belum Terakreditasi	21	42%
2	Proses Akreditasi	4	8%
3	Akreditasi C	2	4%
4	Akreditasi B	20	40%
5	Akreditasi A	3	6%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskriptif – Lampiran 5

#### 4.1.4. Jumlah Mahasiswa Aktif Perguruan Tinggi Responden

Hasil analisis deskriptif berkaitan dengan jumlah mahasiswa aktif pada 50 perguruan tinggi swasta yang menjadi bagian dalam penelitian ini menunjukkan besarnya jumlah mahasiswa aktif minimal yang dimiliki perguruan tinggi responden sejumlah 37 mahasiswa. Jumlah maksimal mahasiswa yang dimiliki perguruan tinggi responden adalah 24.054 mahasiswa, dan rata-rata jumlah mahasiswa aktif sebesar 3.360 (Lampiran 5).

Tabel 4.5 memberikan gambaran berkaitan dengan jumlah mahasiswa aktif pada perguruan tinggi responden yang dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: (1) perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswa aktif kurang dari 1.000 mahasiswa; (2) perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswa 1.000 s/d 5.000 mahasiswa; dan (3) perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswa lebih dari 5.000 mahasiswa. Hasil analisis deskriptif dari sejumlah 50 perguruan tinggi yang menjadi responden menunjukkan 27 atau sebesar 54% perguruan tinggi responden memiliki jumlah mahasiswa aktif kurang dari 1.000 mahasiswa, 14 atau sebesar 28% perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswa 1.000 s/d 5.000, dan 9 atau sebesar 18%

perguruan tinggi responden memiliki jumlah mahasiswa aktif lebih dari 5.000 mahasiswa (Tabel 4.5).

**Tabel 4.5 Mahasiswa Aktif Perguruan Tinggi Responden**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Perguruan Tinggi dengan jumlah mahasiswa kurang dari 1.000	27	54%
2	Perguruan Tinggi dengan jumlah mahasiswa 1.000 s/d 5.000	14	28%
3	Perguruan Tinggi dengan jumlah mahasiswa lebih dari 5.000	9	18%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

#### 4.1.5. Renstra Perguruan Tinggi Responden

Gambaran kegiatan penyusunan renstra pada perguruan tinggi responden menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, 42 (84%) perguruan tinggi melakukan penyusunan (perubahan) renstra perguruan tinggi dalam periode waktu kurang dari 5 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelola perguruan tinggi yang menjadi responden dalam penelitian ini terlibat dalam penyusunan (perubahan) renstra sehingga cukup memahami renstra perguruan tinggi. Pemahaman yang baik terhadap rencana strategi organisasi berimplikasi pada penyusunan program kerja dan anggaran menjadi lebih akurat sehingga mempermudah pencapaian visi misi perguruan tinggi.

**Tabel 4.6 Tahun Pembuatan (Perubahan) Renstra Perguruan Tinggi**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Sudah lebih dari 5 (lima) tahun	8	16%
2	Kurang dari 5 (lima) tahun	42	84%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data Diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

#### 4.1.6. Proses Penyusunan Program Kerja Perguruan Tinggi.

Hasil analisis deskripsi proses penyusunan program kerja pada perguruan tinggi responden dapat dilihat pada Tabel 4.7. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 50 perguruan tinggi responden, 25 perguruan tinggi berdasarkan persepsi responden, proses penyusunan program kerja pada perguruan tingginya telah sepenuhnya mengacu pada rencana strategi perguruan tinggi, 25 perguruan tinggi responden mengatakan proses penyusunan program kerja pada perguruan tingginya baru sebagian mengacu pada renstra perguruan tingginya (Tabel 4.7). Masih banyaknya perguruan tinggi yang belum sepenuhnya menjadikan renstra organisasi sebagai acuan dan rujukan dalam penyusunan program kerja dan anggaran perguruan tinggi, dapat menjadi salah satu faktor penyebab terhambatnya pencapaian tujuan dan sasaran perguruan tinggi seperti yang tertuang dalam rencana strategi organisasi.

**Tabel 4.7 Proses Penyusunan Program Kerja Perguruan Tinggi Responden**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Belum mengacu pada Renstra Perguruan Tinggi	-	-
2	Sebagian telah mengacu pada Renstra Perguruan Tinggi	25	50%
3	Sepenuhnya telah mengacu pada Renstra Perguruan Tinggi	25	50%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5



#### 4.1.7. Keterlibatan Pengelola Program Studi/Fakultas/Satker dalam Penyusunan Program Kerja dan Anggaran

Persepsi responden terhadap keterlibatan pengelola satker (program studi, fakultas, maupun lembaga) dalam penyusunan rencana dan program kerja serta anggaran dapat dilihat pada Tabel 4.8. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 50 perguruan tinggi, ada 16 perguruan tinggi yang berdasarkan persepsi responden telah melibatkan sepenuhnya pengelola satker dalam penyusunan program kerja dan anggaran, 32 perguruan tinggi baru melibatkan sebagian pengelola satker dalam penyusunan program kerja dan anggaran, dan ada 2 perguruan tinggi menunjukkan penyusunan program kerja dan anggaran sepenuhnya dilakukan pada tingkat pusat (pimpinan) perguruan tinggi.

**Tabel 4.8 Keterlibatan Pengelola Satker dalam Penyusunan Program Kerja dan Anggaran**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	100% oleh pengelola Satker (Program Studi, Fakultas, dan Lembaga)	16	32%
2	Pengelola Program Studi/Fakultas dilibatkan sebagian	32	64%
3	100% oleh Universitas	2	4%
Jumlah		50	100%

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

Masih banyaknya pengelola satker yang belum dilibatkan sepenuhnya dalam penyusunan program kerja dan anggaran dapat menyebabkan kurang efektifnya pencapaian sasaran organisasi. Hal ini terjadi karena pengelola satker cenderung lebih memahami aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam rangka

pencapaian sasaran dan tujuan satkernya masing-masing, serta memiliki informasi lebih banyak terkait kondisi permasalahan dan solusi yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

#### 4.1.8. Sumber Pendanaan Perguruan Tinggi Swasta di DIY

Hasil analisis berkaitan sumber pendanaan perguruan tinggi swasta menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, 83% penerimaan perguruan tinggi swasta di DIY bersumber dari mahasiswa (Tabel 4.9). Hasil ini menunjukkan bahwa sumber pendanaan perguruan tinggi swasta di DIY masih sangat bergantung pada jumlah mahasiswa yang dimilikinya.

**Tabel 4.9 Sumber Pendanaan Perguruan Tinggi Swasta**

No.	Keterangan	Persentase
1	Sumber penerimaan dari mahasiswa	83%
2	Bantuan lembaga (Yayasan)	8%
3	Bantuan pemerintah	5%
4	Sumber lainnya	4%
Jumlah		100%

Sumber: Data diolah – Lampiran 5

## 4.2. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

### 4.2.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas pada *Pilot Test*

Dalam penelitian ini *pilot test* dilakukan sebelum kuesioner diberikan kepada responden yang sesungguhnya. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah *valid* dan *reliable* sekaligus untuk mengantisipasi terjadinya perbedaan persepsi pertanyaan antara peneliti dan responden. *Pilot test* ditujukan kepada 40 responden yang merupakan akademisi dan mahasiswa pasca sarjana.

Pengujian validitas untuk mengetahui seberapa baik instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur. Pengujian ini dilakukan dengan mengamati matriks korelasi antara instrumen dan indikator, dan suatu instrumen dikatakan *valid* apabila masing-masing korelasinya memiliki tingkat signifikan kurang dari 0,05 (Hair *et al.*, 2000). Hasil uji validitas menggunakan korelasi *bivariate pearson* (*produk momen pearson*) terhadap indikator-indikator dari variabel tipe strategi, orientasi pasar, SMA, kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi swasta menunjukkan bahwa semua indikator konstruk dalam penelitian ini kecuali indikator tipe strategi ke-8, memiliki tingkat signifikansi  $p\text{-value} < 0,05$  (Lampiran 3). Hasil ini dapat disimpulkan bahwa kecuali indikator tipe strategi ke-8 semua indikator konstruk yang digunakan dalam penelitian ini (tipe strategi, orientasi pasar, SMA, kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi) sudah *valid*.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang digunakan tetap konsisten, pengujian dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dengan indikator suatu instrumen dikatakan *reliable* apabila memiliki *cronbach alpha* lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 2000). Hasil *pilot test* pengujian reliabilitas terhadap variabel tipe strategi, orientasi pasar, SMA, kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi menunjukkan besarnya koefisien *cronbach's alpha* semua instrumen, lebih besar dari 0,5 (Tabel 4.10). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa instrumen yang dipakai dalam penelitian ini sudah *reliable*.

**Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas *Pilot Test***

Variabel	Jumlah Pernyataan	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Tipe Strategi	8	0,696	<i>Reliable</i>
Orientasi Pasar	7	0,925	<i>Reliable</i>
<i>Strategic Management Accounting</i>	13	0,893	<i>Reliable</i>
Kinerja Bidang Pembiayaan	5	0,722	<i>Reliable</i>
Kinerja Bidang Sarana Prasarana	7	0,832	<i>Reliable</i>
Kinerja Sistem Informasi	7	0,885	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Diolah – Lampiran 3

#### 4.2.2. Pengujian *Response Bias*

Pengujian *response bias* ditujukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan karakteristik sampel dari kelompok responden yang menjawab dan kelompok responden yang tidak menjawab. Hasil uji *response bias* dilakukan dengan menggunakan *T-Test* menunjukkan besarnya signifikansi (nilai *p*) semua variabel penelitian lebih besar dari 0,05 (Tabel 4.11). Hasil ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara jawaban responden yang datang awal dengan jawaban responden yang datang akhir (mewakili responden yang tidak menjawab dengan waktu pengembalian pada satu bulan terakhir) untuk setiap variabel. Hasil ini mengindikasikan tidak terdapat perbedaan antara responden yang memberikan respon dengan yang tidak memberikan respon, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah *response bias*.

**Tabel 4.11 Hasil *T-Test* - Pengujian Perbedaan Rata-Rata Responden Awal dan Akhir**

Variabel	Rata-Rata		Sig.
	Awal (n= 130)	Akhir (n= 49)	
- Tipe Strategi	3.86	3.82	0.580
- Orientasi Pasar	4.33	4.14	0.309
- <i>Strategic Management Accounting</i>	4.12	3.98	0.599
- Kinerja Bidang Keuangan	3.88	3.86	0.640
- Kinerja Bidang Sarana Prasarana	3.95	4.00	0.336
- Kinerja Sistem Informasi	3.89	4.12	0.157

Sumber: Data diolah – Lampiran 4

### 4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.3.1. Analisis Deskripsi Variabel Tipe Strategi.

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap pilihan tipe strategi yang diterapkan pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY terlihat pada Tabel 4.12 dan Lampiran 5b. Hasil analisis menunjukkan 9 (18%) perguruan tinggi responden menerapkan *cost leadership strategies*, dan 4 (8%) perguruan tinggi responden menerapkan *differentiation strategies*, sedangkan 37 (74%) perguruan tinggi responden masih terjadi keraguan dalam penerapan strategi antara tipe strategi *cost leadership* dan *differentiation* (Tabel 4.12). Hasil ini menunjukkan masih adanya ketidakjelasan penerapan tipe strategi yang diterapkan pada sebagian besar perguruan tinggi swasta di DIY.

Pada perguruan tinggi yang dipersepsikan cenderung menerapkan *cost leadership strategies*, tingkat penerapan strateginya dalam kategori sedang (Tabel 4.12). Kondisi ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta di DIY belum menerapkan strateginya secara penuh. Pada perguruan tinggi yang menerapkan *cost leadership strategies* ditunjukkan dengan: (1) produk jasa pendidikan yang



ditawarkan bersifat standar sesuai BAN PT; (2) biaya yang ditawarkan relatif lebih rendah; (3) *customer* potensial yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran tarif/biaya pendidikan yang ditawarkan; (4) kepemilikan Departemen (Lembaga) Penelitian dan Pengembangan yang kurang aktif dalam pengembangan produk/jasa pendidikan; (5) alokasi dana untuk koordinasi berbagai kegiatan pelayanan pendidikan lebih rendah dari pesaing; (6) aktivitas perubahan dan pengenalan produk/jasa pendidikan baru relatif lambat; (7) sumber pendanaan utama bersumber dari mahasiswa; serta (8) penyediaan produk/jasa pendidikan dilakukan dengan cara-cara yang agresif untuk mencapai efektivitas dan efisiensi biaya.

Pada perguruan tinggi yang dipersepsikan cenderung menerapkan *differentiation strategies*, hanya satu perguruan tinggi yang menerapkan *differentiation strategies* secara penuh atau dalam kategori kuat, sedangkan 3 perguruan tinggi lainnya menerapkan *differentiation strategies* dalam kategori sedang (belum sepenuhnya) (Tabel 4.12). Perguruan tinggi yang menerapkan *differentiation strategies* ditunjukkan dengan: (1) produk jasa pendidikan yang ditawarkan lebih luas daripada pesaing misal: kurikulum dan kerjasama magang dengan perusahaan-perusahaan besar, serta memiliki keunikan yang sulit ditiru; (2) biaya pendidikan yang ditawarkan relatif lebih tinggi daripada pesaing; (3) *customer* potensial relatif tidak mudah terpengaruh oleh pergeseran tarif/biaya pendidikan; (4) memiliki Departemen (Lembaga) Penelitian dan Pengembangan yang aktif dalam pengembangan produk/jasa pendidikan, dan berfungsi dengan baik; (5) persentase alokasi dana untuk koordinasi berbagai kegiatan pelayanan

pendidikan lebih besar daripada pesaing; (6) melakukan perubahan dan memperkenalkan produk/jasa pendidikan baru dengan cepat melalui adopsi teknologi misalnya: *web* atau *sms center* untuk mencapai keunggulan meskipun berbiaya mahal; dan (7) mempunyai sumber pendanaan dari berbagai sumber (misalnya: kerjasama dengan swasta), sebagai keunggulan perguruan tinggi.

Hasil analisis *crosstabulation* tipe strategi dengan ukuran organisasi (perguruan tinggi) menunjukkan alternatif tipe strategi *cost leadership* cenderung diterapkan pada perguruan tinggi yang memiliki jumlah mahasiswa aktif kurang dari 1.000 mahasiswa (perguruan tinggi kecil) (Tabel 4.13). Alternatif tipe strategi *differentiation strategies* cenderung diterapkan oleh perguruan tinggi yang memiliki jumlah mahasiswa aktif lebih dari 1.000 mahasiswa (perguruan tinggi menengah dan besar). Namun demikian, masih banyak perguruan tinggi yang mengalami keraguan atau kebimbangan dalam menentukan pilihan strategi antara strategi *cost leadership* dan *differentiation*. Hal ini, mengindikasikan adanya ketidakjelasan strategi yang diterapkan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

**Tabel 4.12 Persepsi Responden terhadap Kecenderungan Pilihan Tipe Strategi  
Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

No.	<i>Differentiation Strategies</i>	← Tipe Strategi →							<i>Cost Leadership Strategies</i>
	Indikator	Ket.	1	2	3	4	5	Jumlah	Indikator
1	Produk jasa pendidikan yang ditawarkan lebih luas dari pada pesaing misal: kurikulum dan kerjasama magang dengan perusahaan-perusahaan besar, serta memiliki keunikan yang sulit ditiru	Jumlah	2	7	30	10	1	50	Produk jasa pendidikan yang ditawarkan bersifat standar (sama dalam segala aspek) sesuai BAN PT
		%	4%	14%	60%	20%	2%	100%	
2	Biaya pendidikan yang ditawarkan relatif lebih tinggi dari pada pesaing	Jumlah	3	2	22	16	7	50	Biaya yang ditawarkan relatif lebih rendah
		%	6%	4%	44%	32%	14%	100%	
3	Customer potensial relatif tidak mudah terpengaruh oleh pergeseran tarif/biaya pendidikan (atau harga bukan sebagai faktor penentu keputusan)	Jumlah	1	6	26	15	2	50	Customer potensial yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran tarif/biaya pendidikan yang ditawarkan
		%	2%	12%	52%	30%	4%	100%	
4	Memiliki departemen (lembaga) Penelitian dan Pengembangan yang aktif dalam pengembangan produk/jasa pendidikan, dan berfungsi dengan baik.	Jumlah	1	8	25	14	2	50	Memiliki departemen Penelitian dan Pengembangan yang kurang aktif dalam pengembangan produk/jasa pendidikan
		%	2%	16%	50%	28%	4%	100%	
5	Prosentase alokasi dana untuk koordinasi berbagai kegiatan pelayanan pendidikan lebih besar dari pesaing	Jumlah	1	3	22	23	1	50	Mengalokasikan dana untuk koordinasi berbagai kegiatan pelayanan pendidikan lebih rendah dari pesaing.
		%	2%	6%	44%	46%	2%	100%	

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

**Tabel 4.12 Persepsi Responden terhadap Kecenderungan Pilihan Tipe Strategi Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Lanjutan)**

No.	Differentiation Strategies	← Tipe Strategi →						Cost Leadership Strategies	
	Indikator	Ket.	1	2	3	4	5	Jumlah	Indikator
6	Melakukan perubahan dan memperkenalkan produk/jasa pendidikan baru dengan cepat melalui adopsi teknologi misalnya: web atau sms center untuk mencapai keunggulan meskipun berbiaya mahal.	Jumlah	1	17	21	10	1	50	Melakukan perubahan dan memperkenalkan produk/jasa pendidikan baru relatif lambat
		%	2%	34%	42%	20%	2%	100%	
7	Mempunyai sumber pendanaan dari berbagai sumber (misalnya: kerjasama dengan swasta), sebagai keunggulan Perguruan Tinggi	Jumlah	2	10	20	14	4	50	Sumber pendanaan utama bersumber dari mahasiswa
		%	4%	20%	40%	28%	8%	100%	
	Rata-Rata	Jumlah	1	3	37	9	0	50	Rata-Rata
		%	2%	6%	74%	18%	0%	100%	
Pilihan Tipe Strategi Perguruan Tinggi									
1	Differentiation Strategies Kuat	Jumlah	1					1	
2	Differentiation Strategies Sedang	Jumlah		3				3	
3	Ragu-ragu (Cost Leadership/Differentiation)	Jumlah			37			37	
4	Cost Leadership Sedang	Jumlah				9		9	
5	Cost Leadership Kuat	Jumlah					0	-	
Total		Jumlah	4		37	9		50	
		%	8%		74%	18%		100%	

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskriptif – Lampiran 5

**Tabel 4.13 Hasil Uji Crosstabulation Tipe Strategi dengan Ukuran Perguruan Tinggi Responden**

Keterangan			Tipe Strategi			Total
			<i>Differentiation Strategies</i>	<i>Ragu-ragu (Cost Leadership / Differentiation)</i>	<i>Cost Leadership</i>	
Ukuran Organisasi	Perguruan Tinggi dengan jumlah mahasiswa kurang dari 1000	Jumlah	0	20	7	27
		% Ukuran Organisasi	.0%	74.1%	25.9%	100.0%
		% Tipe Strategi	.0%	54.1%	77.8%	54.0%
	Perguruan Tinggi dengan jumlah mahasiswa 1000 s/d 5.000	Jumlah	3	10	1	14
		% Ukuran Organisasi	21.4%	71.4%	7.1%	100.0%
		% Tipe Strategi	75.0%	27.0%	11.1%	28.0%
	Perguruan Tinggi dengan jumlah mahasiswa lebih dari 5.000	Jumlah	1	7	1	9
		% Ukuran Organisasi	11.1%	77.8%	11.1%	100.0%
		% Tipe Strategi	25.0%	18.9%	11.1%	18.0%
Total		Jumlah	4	37	9	50
		% Ukuran Organisasi	8.0%	74.0%	18.0%	100.0%
		% Tipe Strategi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5



#### 4.3.2. Analisis Deskripsi Variabel Orientasi Pasar

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap orientasi pasar 50 perguruan tinggi swasta responden di DIY terlihat pada Tabel 4.14 dan Lampiran 5b. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi responden, perguruan tinggi swasta di DIY telah menekankan dan berorientasi terhadap pasar. Sejumlah 47 atau sebesar 94% perguruan tinggi telah memfokuskan atau berorientasi pada pasar. Perguruan tinggi yang berorientasi pasar ditunjukkan dengan adanya penekanan orientasi pengelola pada pelanggan, pesaing, dan koordinasi antarfungsi yang ada dalam organisasi.

Hasil analisis persepsi responden terhadap orientasi pelanggan perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa sebagian besar (47 atau sebesar 94%) perguruan tinggi responden telah memfokuskan atau berorientasi pada pelanggan. Kondisi ini terlihat pada rata-rata persepsi responden (pengelola) pada 50 perguruan tinggi responden disimpulkan 25 perguruan tinggi sangat setuju, dan 22 perguruan tinggi setuju bahwa perguruan tingginya telah memfokuskan atau berorientasi pada pelanggan. Orientasi pada pelanggan ini ditunjukkan dengan adanya pemahaman yang baik terhadap *customer* untuk menciptakan nilai unggul secara berkelanjutan, sehingga eksistensi organisasi dapat terjamin. Perguruan tinggi memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelayanan kepada *stakeholder* (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dan lain-lain), dan memperhatikan keluhan *stakeholder* (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dan lain-lain), serta cepat dalam mendeteksi kebutuhan *stakeholder* (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dan lain-lain).

*commit to user*

Persepsi responden terhadap orientasi pada pesaing perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa 45 atau sebesar 90% perguruan tinggi telah berorientasi pada pesaing. Sejumlah 14 atau 28% perguruan tinggi sangat setuju dan 31 atau 62% perguruan tinggi setuju bahwa mereka telah memfokuskan atau berorientasi pada pesaing. Perguruan tinggi berorientasi pada pesaing ditunjukkan adanya kegiatan yang dilakukan oleh pengelola perguruan tinggi dalam mengidentifikasi dan memahami kekuatan, kelemahan, kapabilitas, dan strategi pesaing baik pesaing kunci saat ini maupun pesaing potensial dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pengelola perguruan tinggi juga tanggap terhadap pengembangan dan inovasi prodi (perguruan tinggi) lain yang sejenis (pesaing) dalam menghadapi *stakeholder*, dan tanggap terhadap informasi mengenai langkah dan segala perubahan pesaing.

Persepsi responden terhadap orientasi pasar pada dimensi koordinasi antarfungsi perguruan tinggi menunjukkan 48 atau sebesar 96% perguruan tinggi swasta responden di DIY telah melakukan dan menekankan koordinasi antarfungsi dalam organisasi, yaitu meningkatkan koordinasi antarfungsi dalam organisasi, dan memanfaatkan sumberdaya organisasi untuk menciptakan nilai unggul bagi *customer target/sasaran*. Pengelola perguruan tinggi mengintegrasikan seluruh bagian atau fungsi yang ada dalam organisasi untuk memberikan pelayanan kepada *stakeholder* (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dan lain-lain). Pengelola perguruan tinggi juga mendorong seluruh karyawan untuk berkontribusi dalam menciptakan nilai pada *stakeholder* (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dan lain-lain).

*commit to user*

**Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskripsi Variabel Orientasi Pasar Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

Dimensi (Indikator)		Ket.	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Orientasi Pelanggan								
1	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelayanan kepada stakeholder (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dll).	Jumlah	1	0	1	15	33	50
		%	2%	0%	2%	30%	66%	100%
2	Memperhatikan keluhan stakeholder (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dll).	Jumlah	1	0	1	18	30	50
		%	2%	0%	2%	36%	60%	100%
3	Cepat dalam mendeteksi kebutuhan stakeholder (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dll).	Jumlah	1	2	1	28	18	50
		%	2%	4%	2%	56%	36%	100%
Rata-rata Orientasi Pelanggan		Jumlah	1	1	1	22	25	50
		%	2%	2%	2%	44%	50%	100%
			4%		2%	94%		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

**Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskripsi Variabel Orientasi Pasar Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Lanjutan)**

Dimensi (Indikator)		Ket.	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Orientasi Pesaing								
4	Tanggap terhadap pengembangan dan inovasi prodi (perguruan tinggi) lain yang sejenis (pesaing) dalam menghadapi stakeholder.	Jumlah	0	1	5	27	17	50
		%	0%	2%	10%	54%	34%	100%
5	Tanggap terhadap informasi mengenai langkah dan segala perubahan pesaing.	Jumlah	0	1	3	31	15	50
		%	0%	2%	6%	62%	30%	100%
Rata-rata Orientasi Pesaing		Jumlah	0	1	4	31	14	50
		%	0%	2%	8%	62%	28%	100%
			2%		8%	90%		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

**Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskripsi Variabel Orientasi Pasar Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Lanjutan)**

Dimensi (Indikator)		Ket.	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Koordinasi Antarfungsi								
6	Mengintegrasikan seluruh bagian atau fungsi yang ada dalam organisasi untuk memberikan pelayanan kepada stakeholder (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dll).	Jumlah	0	1	1	31	17	50
		%	0%	2%	2%	62%	34%	100%
7	Mendorong seluruh karyawan untuk berkontribusi dalam menciptakan nilai pada stakeholder (mahasiswa, calon mahasiswa, perusahaan dll).	Jumlah	0	0	2	28	20	50
		%	0%	0%	4%	56%	40%	100%
Rata-rata Koordinasi Antarfungsi		Jumlah	0	0	2	30	18	50
		%	0%	0%	4%	60%	36%	100%
			0%		4%	96%		
Rata-rata (Orientasi Pasar)		Jumlah	0	1	2	31	16	50
		%	0%	2%	4%	62%	32%	100%
			2%		4%	94%		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskriptif – Lampiran 5



#### 4.3.3. Analisis Deskripsi Teknik *Strategic Management Accounting* (SMA)

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap intensitas implementasi SMA pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Lampiran 5b. Hasil analisis menunjukkan bahwa 44 atau sebesar 88% perguruan tinggi swasta di DIY telah sering (78%) dan selalu (10%) menerapkan SMA. Sebesar 8% perguruan tinggi kadang-kadang, dan 4% perguruan tinggi jarang dan tidak pernah menerapkan teknik SMA (Lampiran 5b). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi swasta di DIY sebagian besar sudah menerapkan teknik SMA, meskipun dengan kemasan yang berbeda dengan SMA pada perusahaan manufaktur maupun jasa. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Sriyono dan Rahmawati (2014) yang berdasarkan persepsi pengelola program studi di perguruan tinggi swasta di DIY telah menerapkan SMA. Persepsi responden terhadap tingkat implementasi dimensi-dimensi SMA yang dikembangkan pada perguruan tinggi swasta di DIY adalah sebagai berikut.

##### a. Analisis Deskripsi Persepsi Responden terhadap Implementasi Teknik SMA - *Strategic Costing* pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *strategic costing* pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Tabel 4.15. Persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *strategic costing* pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa 24% perguruan tinggi selalu menerapkan teknik SMA – *strategic costing*, 70% perguruan tinggi telah sering menerapkan teknik SMA – *strategic costing*, dan 2% perguruan tinggi kadang-kadang menerapkan teknik

SMA – *strategic costing*, sedangkan 4% perguruan tinggi jarang dan tidak pernah menerapkan teknik SMA – *strategic costing* (Tabel 4.15).

Intensitas implementasi teknik SMA – *strategic costing* pada perguruan tinggi ini ditunjukkan dengan adanya 70% perguruan tinggi responden dipersepsikan sistem penetapan biaya produk/jasa telah dapat memberikan gambaran tentang ciri khas produk/jasa unggulan (keunggulan riset, keunggulan IT dan lain-lain) perguruan tinggi mereka. Sebesar 94% perguruan tinggi responden dipersepsikan sistem penetapan biaya produk/jasa pendidikannya sudah selalu dan sering mempertimbangkan seluruh komponen biaya yang harus dikeluarkan untuk menyediakan produk/jasa pendidikan. Sebesar 92% perguruan tinggi responden dipersepsikan telah selalu dan sering melakukan identifikasi dan pengendalian biaya-biaya untuk menghasilkan produk/jasa yang berkualitas. Sebesar 88% perguruan tinggi responden dalam penetapan tarif pendidikan telah selalu dan sering mendasarkan pada estimasi biaya pendidikan dan estimasi kebutuhan dana pengembangan perguruan tinggi, dan sebesar 92% perguruan tinggi responden dalam penetapan biaya produk/jasa pendidikan telah selalu dan sering mendasarkan pada aktivitas pelayanan pendidikan (Tabel 4.15). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi responden, sebagian besar perguruan tinggi swasta di DIY sudah menerapkan teknik SMA – *strategic costing*.

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskripsi Persepsi Responden terhadap Implementasi Teknik SMA – *Strategic Costing***

No.	Indikator	Ket.	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu	Jumlah
1	Sistem penetapan biaya pendidikan dapat memberikan gambaran tentang ciri khas unggulan produk/jasa pendidikan yang menjadi keunggulan institusi (keunggulan riset, keunggulan IT dll)	Jumlah	0	2	13	29	6	50
		%	0%	4%	26%	58%	12%	100%
2	Penetapan biaya produk/jasa pendidikan sudah mempertimbangkan seluruh komponen biaya yang harus dikeluarkan untuk menyediakan produk/jasa pendidikan	Jumlah	0	1	2	28	19	50
		%	0%	2%	4%	56%	38%	100%
3	Melakukan identifikasi dan pengendalian biaya-biaya untuk menghasilkan produk/jasa pendidikan yang berkualitas.	Jumlah	0	1	4	21	24	50
		%	0%	2%	8%	42%	48%	100%
4	Penetapan tarif pendidikan berdasarkan pada estimasi biaya pendidikan dan estimasi kebutuhan dana pengembangan perguruan tinggi.	Jumlah	0	1	5	17	27	50
		%	0%	2%	10%	34%	54%	100%
5	Penetapan biaya produk/jasa pendidikan didasarkan pada aktivitas pelayanan pendidikan.	Jumlah	0	1	3	20	26	50
		%	0%	2%	6%	40%	52%	100%
<b>Rata-Rata</b>		Jumlah	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>50</b>
		%	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>70%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>				<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>94%</b>		
				<b>Jarang</b>	<b>Kadang-Kadang</b>	<b>Sering &amp; Selalu</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskriptif – Lampiran 5

**b. Analisis Deskripsi Persepsi Responden terhadap Implementasi Teknik SMA – *Planning, Control and Performance Measurement* (PCPm) pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

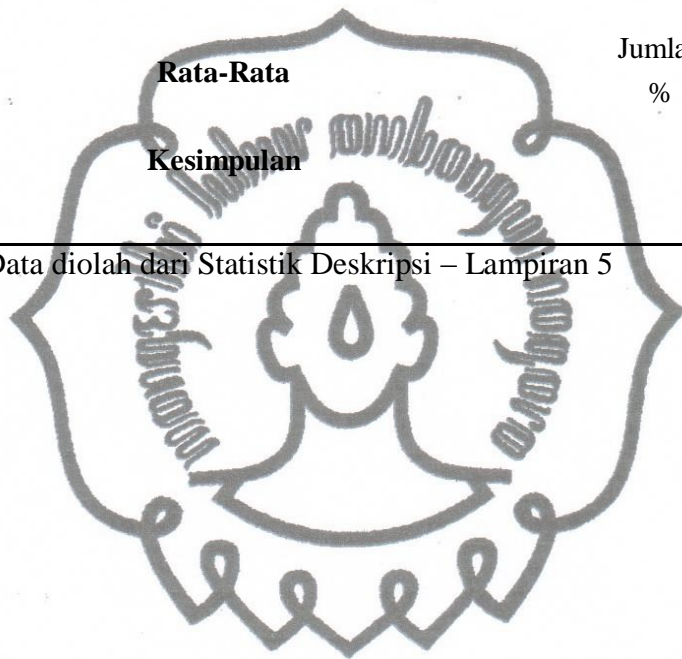
Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *planning, control and performance measurement* (PCPm) pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Tabel 4.16. Persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - PCPm pada 50 perguruan tinggi swasta responden di DIY menunjukkan bahwa 30% perguruan tinggi selalu menerapkan teknik SMA – PCPm. Sebesar 52% perguruan tinggi telah sering menerapkan teknik SMA – PCPm. Sebesar 14% perguruan tinggi responden kadang-kadang, sedangkan 4% perguruan tinggi responden jarang menerapkan teknik SMA – PCPm (Tabel 4.15).

Intensitas implementasi teknik SMA – PCPm pada perguruan tinggi ini ditunjukkan dengan adanya 80% perguruan tinggi responden selalu (28%) dan sering (52%) melakukan perbandingan kinerja perguruan tinggi dengan standar yang ideal, misalnya standar dikti atau ISO, atau dengan perguruan tinggi lain yang sejenis. Sebesar 90% perguruan tinggi selalu (34%) dan sering (56%) melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi baik bidang akademik maupun nonakademik (Tabel 4.16). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi responden, sebagian besar perguruan tinggi swasta di DIY sudah menerapkan teknik SMA – PCPm.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskripsi Teknik SMA - *Planning Control and Performance Measurement*

No.	Indikator	Ket.	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu	Jumlah
1	Membandingkan kinerja perguruan tinggi dengan standar yang ideal, misalnya: standar dikti atau ISO, atau dengan perguruan tinggi lain yang sejenis.	Jumlah	1	5	4	26	14	50
		%	2%	10%	8%	52%	28%	100%
2	Pengukuran kinerja dilakukan secara terintegrasi baik bidang akademik maupun non akademik.	Jumlah	0	1	4	28	17	50
		%	0%	2%	8%	56%	34%	100%
<b>Rata-Rata</b>		Jumlah	0	2	7	26	15	<b>50</b>
		%	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>52%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>				<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>82%</b>		
				<b>Jarang</b>	<b>Kadang-Kadang</b>	<b>Sering &amp; Selalu</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5





**c. Analisis Deskripsi Persepsi Responden terhadap Implementasi Teknik SMA - *Strategic Decision Making* (SDm) pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *strategic decision making* pada perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Tabel 4.17. Persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *strategic decision making* pada 50 perguruan tinggi responden menunjukkan bahwa sejumlah 46 atau sebesar 92% perguruan tinggi selalu (24%) dan sering (68%) menerapkan teknik SMA – *strategic decision making*. Sebesar 6% perguruan tinggi kadang-kadang, sedangkan 2% perguruan tinggi jarang menerapkan teknik SMA – *strategic decision making* (Tabel 4.17).

Intensitas implementasi teknik SMA – *strategic decision making* pada perguruan tinggi ini ditunjukkan dengan adanya 86% perguruan tinggi responden sistem penetapan biaya produk/jasa pendidikannya secara eksplisit sudah selalu (24%) dan sering (62%) mempertimbangkan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebesar 92% perguruan tinggi responden, sistem penetapan biaya pendidikannya sudah selalu (30%) dan sering (62%) mempertimbangkan *brand image*, status akreditasi prodi, akreditasi institusi (Tabel 4.17). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi responden pada perguruan tinggi swasta di DIY sebagian besar sudah menerapkan teknik SMA – *strategic decision making*.

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskripsi Teknik SMA - *Strategic Decision Making***

No.	Indikator	Ket.	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu	Jumlah
1	Sistem penetapan biaya secara eksplisit mempertimbangkan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan	Jumlah	0	0	7	31	12	50
		%	0%	0%	14%	62%	24%	100%
2	Penetapan biaya pendidikan mempertimbangkan brand image, status akreditasi prodi, akreditasi institusi.	Jumlah	0	2	2	31	15	50
		%	0%	4%	4%	62%	30%	100%
<b>Rata-Rata</b>		Jumlah	0	1	3	34	12	<b>50</b>
		%	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>68%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>			<b>2% Jarang</b>		<b>6% Kadang-Kadang</b>	<b>92% Sering &amp; Selalu</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

**d. Analisis Deskripsi Persepsi Responden terhadap Implementasi Teknik SMA - Akuntansi Pesaing (*Competitor Accounting*)**

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *competitor accounting* pada perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Tabel 4.18. Persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *competitor accounting* pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa ada 5 atau sebesar 10% perguruan tinggi responden selalu menerapkan teknik SMA – *competitor accounting*. Sejumlah 32 atau 64% perguruan tinggi responden telah sering menerapkan teknik SMA – *competitor accounting*. Sejumlah 8 atau 16% perguruan tinggi responden kadang-kadang, sedangkan 8% perguruan tinggi jarang dan 2% perguruan tinggi tidak pernah menerapkan teknik SMA – *competitor accounting* (Tabel 4.18).

Intensitas implementasi teknik SMA – *competitor accounting* pada perguruan tinggi ini menurut persepsi responden ditunjukkan dengan adanya 68% perguruan tinggi responden selalu (14%) dan sering (54%) melakukan penilaian biaya pesaing dengan memfokuskan pada informasi struktur biaya pesaing yang diperoleh dari *web*, brosur, atau sumber informasi lainnya. Sebesar 20% perguruan tinggi responden kadang-kadang, 10% perguruan tinggi responden jarang (10%) dan 2% perguruan tinggi tidak pernah melakukan penilaian biaya pesaing dengan memfokuskan pada informasi struktur biaya pesaing yang diperoleh dari *web*, brosur, atau sumber informasi lainnya.

Persepsi responden juga menyatakan bahwa 70% perguruan tinggi responden sering (60%) dan selalu (10%) melakukan penilaian dan *monitoring* terhadap pesaing untuk menilai posisi dan perumusan strategi organisasi. Sebesar

20% perguruan tinggi responden kadang-kadang, 8% jarang, dan 2% tidak pernah melakukan penilaian dan *monitoring* terhadap pesaing (Tabel 4.18). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi swasta di DIY sebagian besar sudah menerapkan teknik SMA – *competitor accounting*.

**e. Analisis Deskripsi Persepsi Responden terhadap Implementasi Teknik SMA - *Customer Accounting***

Hasil analisis deskripsi persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *customer accounting* pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Tabel 4.19. Persepsi responden terhadap intensitas implementasi teknik SMA - *customer accounting* pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa ada 6 atau 12% perguruan tinggi selalu menerapkan teknik SMA – *customer accounting*, 27 atau 54% perguruan tinggi sering menerapkan teknik SMA – *customer accounting*, sedangkan 16 atau 32% perguruan tinggi kadang-kadang dan 2% perguruan tinggi jarang menerapkan teknik SMA – *customer accounting* (Tabel 4.19). Implementasi teknik SMA - *customer accounting* ditunjukkan oleh 88% perguruan tinggi responden sering (62%) dan selalu (26%) melakukan penilaian atas manfaat yang diperoleh dari *stakeholder* tertentu melalui *tracer study* dan ikatan alumni. Berkaitan dengan kegiatan pemeringkatan *customer* berdasarkan strata (golongan) untuk menentukan biaya pendidikan yang harus dibayarkan kepada perguruan tinggi menunjukkan bahwa 44% perguruan tinggi responden sering (36%) dan selalu (8%), sedangkan 44% kadang-kadang, dan 8% perguruan tinggi jarang melakukan pemeringkatan tersebut (Tabel 4.19).

Tabel 4.18 Hasil Analisis Deskripsi Teknik SMA - *Competitor Accounting*

No.	Indikator	Ket.	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu	Jumlah
1	Melakukan penilaian biaya pesaing dengan memfokuskan pada informasi struktur biaya pesaing yang diperoleh dari web, brosur, atau sumber informasi lainnya.	Jumlah	1	5	10	27	7	50
		%	2%	10%	20%	54%	14%	100%
2	Melakukan penilaian dan monitoring terhadap pesaing untuk menilai posisi dan perumusan strategi perguruan tinggi.	Jumlah	1	4	10	30	5	50
		%	2%	8%	20%	60%	10%	100%
<b>Rata-Rata</b>		Jumlah	1	4	8	32	5	<b>50</b>
		%	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>64%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>				<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>74%</b>		
				<b>Jarang</b>	<b>Kadang-Kadang</b>	<b>Sering &amp; Selalu</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

**Tabel 4.19 Hasil Analisis Deskripsi Teknik SMA - *Customer Accounting***

No.	Indikator	Ket.	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu	Jumlah
1	Melakukan penilaian atas manfaat yang diperoleh dari stakeholder tertentu melalui tracer study dan ikatan alumni	Jumlah	0	1	5	31	13	50
		%	0%	2%	10%	62%	26%	100%
2	Melakukan pemeringkatan customer berdasarkan strata (golongan) untuk menentukan biaya pendidikan yang harus dibayarkan kepada perguruan tinggi.	Jumlah	2	4	22	18	4	50
		%	4%	8%	44%	36%	8%	100%
<b>Rata-Rata</b>		Jumlah	0	1	16	27	6	<b>50</b>
		%	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>32%</b>	<b>54%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>				<b>2%</b>	<b>32%</b>	<b>66%</b>		
				<b>Jarang</b>	<b>Kadang-Kadang</b>	<b>Sering &amp; Selalu</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5



**f. Analisis Kinerja Perguruan Tinggi**

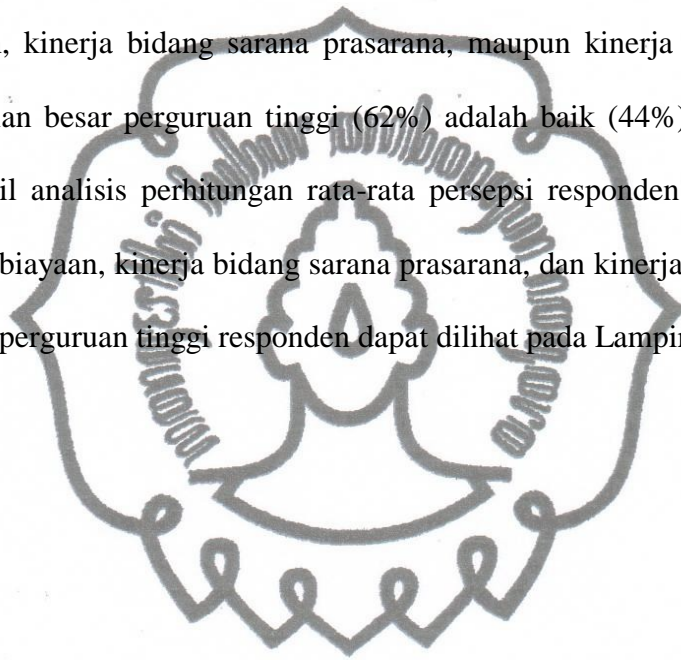
Hasil analisis persepsi pengelola perguruan tinggi terhadap kinerja 50 perguruan tinggi swasta di DIY dapat dilihat pada Tabel 4.20, Tabel 4.21, dan Tabel 4.22. Persepsi responden terhadap kinerja bidang pembiayaan pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa 12 atau sebesar 24% perguruan tinggi responden memiliki kinerja bidang pembiayaan yang sangat baik. Sejumlah 15 atau 30% perguruan tinggi responden memiliki kinerja bidang pembiayaan yang baik. Sejumlah 16 atau 32% perguruan tinggi responden memiliki kinerja bidang pembiayaan yang cukup, sedangkan 7 atau 14% perguruan tinggi memiliki kinerja bidang pembiayaan yang kurang baik (Tabel 4.20).

Kinerja bidang sarana prasarana pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY berdasarkan persepsi responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 8 atau 16% perguruan tinggi responden memiliki kinerja bidang sarana prasarana yang sangat baik. Sejumlah 21 atau 42% perguruan tinggi memiliki kinerja bidang sarana prasarana yang baik. Sejumlah 17 atau 34% perguruan tinggi responden memiliki kinerja bidang sarana prasarana yang cukup, sedangkan 4 atau 8% perguruan tinggi memiliki kinerja bidang sarana prasarana yang kurang baik (Tabel 4.21).

Kinerja sistem informasi perguruan tinggi swasta di DIY berdasarkan persepsi responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 9 atau 18% perguruan tinggi responden memiliki kinerja sistem informasi yang sangat baik. Sejumlah 22 atau 44% perguruan tinggi responden memiliki kinerja sistem

informasi yang baik. Sejumlah 14 atau 28% perguruan tinggi responden memiliki kinerja sistem informasi yang cukup baik, sedangkan 5 atau 10% perguruan tinggi responden memiliki kinerja sistem informasi yang kurang baik (Tabel 4.22).

Hasil analisis terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY dapat disimpulkan bahwa berdasarkan persepsi responden baik kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, maupun kinerja sistem informasi pada sebagian besar perguruan tinggi (62%) adalah baik (44%) dan sangat baik (18%). Hasil analisis perhitungan rata-rata persepsi responden terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada setiap perguruan tinggi responden dapat dilihat pada Lampiran 5b.



Tabel 4.20 Hasil Analisis Kinerja Bidang Pembiayaan Perguruan Tinggi Swasta di DIY

No.	Indikator	Ket.	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup	Baik	Sangat Baik	Jumlah
1	Kepemilikan dokumen pengelolaan dana	Jumlah	1	2	19	11	17	50
		%	2%	4%	38%	22%	34%	100%
2	Mekanisme penetapan biaya pendidikan	Jumlah	0	10	13	9	18	50
		%	0%	20%	26%	18%	36%	100%
3	Kebijakan pembiayaan terhadap mahasiswa yang berpotensi secara akademik dan kurang mampu secara ekonomi	Jumlah	0	7	5	16	22	50
		%	0%	14%	10%	32%	44%	100%
4	Monitoring dan evaluasi pendanaan, serta kinerja	Jumlah	1	8	8	6	27	50
		%	2%	16%	16%	12%	54%	100%
5	Audit laporan keuangan oleh auditor eksternal	Jumlah	8	18	7	8	9	50
		%	16%	36%	14%	16%	18%	100%
<b>Rata-Rata</b>		<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>50</b>
		<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>32%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>			<b>14% Kurang Baik</b>		<b>32% Cukup</b>	<b>54% Baik</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

**Tabel 4.21 Hasil Analisis Kinerja Bidang Sarana Prasarana Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

No.	Indikator	Ket.	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup	Baik	Sangat Baik	Jumlah
1	Kepemilikan Sistem pengelolaan prasarana dan sarana (kebijakan, peraturan, dan pedoman)	Jumlah %	0 0%	12 24%	10 20%	17 34%	11 22%	50 100%
2	Kepemilikan dan penggunaan lahan.	Jumlah %	3 6%	13 26%	5 10%	9 18%	20 40%	50 100%
3	Kecukupan dan mutu prasarana akademik (kegiatan tridarma PT) dan non-akademik (fasilitas pengembangan minat, bakat, dan kesejahteraan)	Jumlah %	0 0%	2 4%	4 8%	24 48%	20 40%	50 100%
4	Rencana pengembangan prasarana	Jumlah %	0 0%	4 8%	14 28%	25 50%	7 14%	50 100%
5	Koleksi, dan aksesibilitas termasuk ketersediaan dan kemudahan akses e-library.	Jumlah %	2 4%	5 10%	12 24%	24 48%	7 14%	50 100%
6	Aksesibilitas dan pemanfaatan bahan pustaka	Jumlah %	0 0%	2 4%	17 34%	19 38%	12 24%	50 100%
7	Prasarana dan sarana pembelajaran (perpustakaan dan laboratorium)	Jumlah %	0 0%	6 12%	5 10%	27 54%	12 24%	50 100%
<b>Rata-Rata</b>		<b>Jumlah</b> <b>%</b>	<b>0</b> <b>0%</b>	<b>4</b> <b>8%</b>	<b>17</b> <b>34%</b>	<b>21</b> <b>42%</b>	<b>8</b> <b>16%</b>	<b>50</b> <b>100%</b>
<b>Kesimpulan</b>			<b>8%</b> <b>Kurang Baik</b>		<b>34%</b> <b>Cukup</b>	<b>58%</b> <b>Baik</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskriptsi – Lampiran 5

Tabel 4.22 Hasil Analisis Kinerja Sistem Informasi Perguruan Tinggi Swasta di DIY

No.	Indikator	Ket.	Tidak Baik	Kurang Baik	Cukup	Baik	Sangat Baik	Jumlah
1	Sistem informasi dan fasilitas proses pembelajaran	Jumlah %	2 4%	8 16%	17 34%	13 26%	10 20%	50 100%
2	Sistem informasi dan fasilitas administrasi (akademik dan umum)	Jumlah %	1 2%	5 10%	13 26%	17 34%	14 28%	50 100%
3	Sistem informasi pengelolaan prasarana dan sarana.	Jumlah %	4 8%	3 6%	8 16%	20 40%	15 30%	50 100%
4	Sistem pendukung pengambilan keputusan	Jumlah %	0 0%	3 6%	12 24%	20 40%	15 30%	50 100%
5	Sistem informasi untuk mahasiswa dan dosen serta akses terhadap sumber informasi.	Jumlah %	1 2%	3 6%	5 10%	19 38%	22 44%	50 100%
6	Kapasitas internet dengan rasio bandwidth per mahasiswa.	Jumlah %	0 0%	6 12%	13 26%	20 40%	11 22%	50 100%
7	Blue print pengembangan, pengelolaan, dan pemanfaatan sistem informasi	Jumlah %	4 8%	9 18%	13 26%	12 24%	12 24%	50 100%
<b>Rata-Rata</b>		<b>Jumlah %</b>	<b>0 0%</b>	<b>5 10%</b>	<b>14 28%</b>	<b>22 44%</b>	<b>9 18%</b>	<b>50 100%</b>
<b>Kesimpulan</b>			<b>10% Kurang Baik</b>		<b>28% Cukup</b>	<b>62% Baik</b>		

Sumber: Data diolah dari Statistik Deskripsi – Lampiran 5

#### 4.4. Evaluasi Model

Evaluasi model dalam PLS-SEM menggunakan *WarpPLS* dilakukan melalui dua langkah analisis yaitu analisis pengukuran model (*measurement model* atau *outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*).

##### 4.4.1. Analisis Pengukuran Model (*Measurement Model* atau *Outer Model*)

Analisis pengukuran model dilakukan untuk pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas instrumen penelitian dilakukan dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian *convergent validity* dari setiap laten variabel dilakukan dengan melihat *loading factor* dari hubungan antara setiap *observed* variabel dan *latent* variabel. Instrumen penelitian dinyatakan *valid* jika memiliki nilai *outer loading* (*measurement model*) lebih besar atau sama dari 0,5. *Discriminant validity* ditunjukkan dengan korelasi antara instrumen yang mengukur atribut berbeda dan diharapkan tidak ekstrim dan lebih kecil dibanding dengan instrumen yang mengukur atribut sama.

Uji reliabilitas menggunakan *composite reliability* atau *average variance extracted* (AVE). *Composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentuk yang umum. Instrumen dikatakan *reliable* apabila besarnya nilai *composite reliability* minimal 0,7.



#### 4.4.1.1. Hasil Pengujian Validitas

##### 1) Pengujian Validitas *Convergent Validity*

Konstruk tipe strategi bersifat *unidimensional*. Oleh karena itu, pengukuran model konstruk tipe strategi dilakukan dengan menggunakan *first order confirmatory factor analysis*. Hasil pengujian *convergent validity* konstruk tipe strategi dalam pengukuran model menunjukkan bahwa kecuali indikator ke-8 tipe strategi semua indikator konstruk tipe strategi memiliki nilai *loading factor* di atas 0,5 dan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 (tabel 4.23). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk tipe strategi kecuali indikator ke-8 adalah *valid*, yang berarti kecuali indikator tipe strategi ke-8 semua indikator konstruk tipe strategi memiliki kemampuan untuk menjelaskan konstruk tipe strategi.

**Tabel 4.23 Hasil Analisis *Convergent Validity* Konstruk Tipe Strategi**

No	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>P Value</i>	Kesimpulan
1	Indikator 1: Tipe Strategi	0.75	<0.001	Valid
2	Indikator 2: Tipe Strategi	0.65	<0.001	Valid
3	Indikator 3: Tipe Strategi	0.76	<0.001	Valid
4	Indikator 4: Tipe Strategi	0.53	<0.001	Valid
5	Indikator 5: Tipe Strategi	0.54	<0.001	Valid
6	Indikator 6: Tipe Strategi	0.61	<0.001	Valid
7	Indikator 7: Tipe Strategi	0.56	<0.001	Valid
8	Indikator 8: Tipe Strategi	0.01	0.48	Tidak Valid

Sumber: Data diolah dari *output SEM PLS (WardPLS 3.0)* – Lampiran 6

Konstruk orientasi pasar bersifat *multidimensional* karena terbentuk atas tiga dimensi, yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi. Oleh karena itu, pengukuran model (*outer model*) konstruk orientasi pasar dilakukan dengan menggunakan *second-order confirmatory factor analysis*.

Hasil analisis *convergent validity* instrumen konstruk orientasi pasar menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk orientasi pasar memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 dan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 (tabel 4.24), sehingga memenuhi *convergent validity*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk orientasi pasar adalah *valid*, yang berarti semua indikator konstruk orientasi pasar memiliki kemampuan untuk menjelaskan konstruk orientasi pasar.

Konstruk SMA bersifat *multidimensional* karena terbentuk dari lima dimensi, yaitu: *strategic costing*, *planning control and performance measurement*, *strategic decision making*, *competitor accounting*, dan *customer accounting*. Oleh karena itu, pengukuran model (*outer model*) konstruk SMA dilakukan dengan menggunakan *second-order confirmatory factor analysis*. Hasil analisis *convergent validity* instrumen konstruk SMA menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur dimensi konstruk SMA memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 dan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 (Tabel 4.25), sehingga memenuhi *convergent validity*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang mengukur dimensi konstruk SMA, yaitu *strategic costing*, *planning control and performance measurement*, *strategic decision making*, *competitor accounting*, dan *customer accounting* adalah *valid*. Hasil analisis juga menunjukkan nilai *loading factor* dimensi-dimensi konstruk SMA lebih besar dari 0,7 dan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 (Tabel 4.25), sehingga kriteria validitas terpenuhi. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi yang mengukur konstruk SMA adalah *valid*.

**Tabel 4.24 Hasil Analisis *Convergent Validity* Konstruk Orientasi Pasar**

No	Dimensi (Indikator)	<i>Loading Factor</i>				<i>P Value</i>	Kesimpulan
		Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Koordinasi Antar Fungsi	Orientasi Pasar		
1	Indikator 1: Orientasi Pasar - Orientasi pelanggan	0.90				<0.001	Valid
2	Indikator 2: Orientasi Pasar - Orientasi pelanggan	0.92				<0.001	Valid
3	Indikator 3: Orientasi Pasar - Orientasi pelanggan	0.89				<0.001	Valid
4	Indikator 1: Orientasi Pasar - Orientasi pesaing		0.94			<0.001	Valid
5	Indikator 2: Orientasi Pasar - Orientasi pesaing		0.94			<0.001	Valid
6	Indikator 1: Orientasi Pasar - Koordinasi antar fungsional			0.95		<0.001	Valid
7	Indikator 2: Orientasi Pasar - Koordinasi antar fungsional			0.95		<0.001	Valid
8	Orientasi Pelanggan				0.91	<0.001	Valid
9	Orientasi Pesaing				0.88	<0.001	Valid
10	Koordinasi Antar Fungsi				0.87	<0.001	Valid

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS (*WardPLS 3.0*) – Lampiran 6

Tabel 4.25 Hasil Analisis *Convergent Validity* Konstruk SMA

No	Dimensi (Indikator)	Loading Factor					P Value	Kesimpulan	
		Strategic Costing	Planning Control and Performance measurement	Strategic Decision Making	Competitor Accounting	Customer Accounting			SMA
1	Indikator 1 Teknik SMA - Strategic Costing	0.638					<0.001	Valid	
2	Indikator 2 Teknik SMA - Strategic Costing	0.803					<0.001	Valid	
3	Indikator 3 Teknik SMA - Strategic Costing	0.831					<0.001	Valid	
4	Indikator 4 Teknik SMA - Strategic Costing	0.806					<0.001	Valid	
5	Indikator 5 Teknik SMA - Strategic Costing	0.800					<0.001	Valid	
6	Indikator 1 Teknik SMA - PCPm		0.878				<0.001	Valid	
7	Indikator 2 Teknik SMA - PCPm		0.878				<0.001	Valid	
8	Indikator 1 Teknik SMA - Strategic Decision Making			0.884			<0.001	Valid	
9	Indikator 2 Teknik SMA - Strategic Decision Making			0.884			<0.001	Valid	
10	Indikator 1 Teknik SMA - Competitor Accounting				0.912		<0.001	Valid	
11	Indikator 2 Teknik SMA - Competitor Accounting				0.912		<0.001	Valid	
12	Indikator 1 Teknik SMA - Customer Accounting					0.832	<0.001	Valid	
13	Indikator 2 Teknik SMA - Customer Accounting					0.832	<0.001	Valid	
14	Strategic Costing						0.872	<0.001	Valid
15	Planning Control and Performance measurement						0.835	<0.001	Valid
16	Strategic Decision Making						0.854	<0.001	Valid
17	Competitor Accounting						0.759	<0.001	Valid
18	Customer Accounting						0.709	<0.001	Valid

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS (*WardPLS 3.0*) – Lampiran 6

Konstruk kinerja perguruan tinggi diukur dengan standar 6 borang akreditasi institusi yang terdiri atas: kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi karena bersifat *unidimensional*, maka pengukuran model dilakukan dengan menggunakan *first order confirmatory factor analysis*. Hasil analisis pengukuran model konstruk kinerja perguruan tinggi swasta menunjukkan bahwa semua indikator memiliki tingkat signifikansi  $p\text{-value} < 0,05$  (Tabel 4.26), sehingga memenuhi *convergent validity*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi adalah *valid*. Hal ini berarti semua indikator konstruk kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi memiliki kemampuan untuk menjelaskan konstraknya.

## 2) Pengujian *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* digunakan untuk mengetahui korelasi antara pengukur konstruk yang berbeda. Validitas diskriminan terpenuhi apabila pengukur-pengukur konstruk yang berbeda tidak berkorelasi tinggi dengan ditunjukkan nilai akar *average variances extracted* (AVE) (Tabel 4.27). Hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya korelasi konstruk yang sama (nilai akar *average variances extracted*) lebih tinggi dari pada korelasi dengan konstruk yang berbeda, sehingga dapat disimpulkan instrumen-instrumen dalam penelitian memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik (*valid*).



**Tabel 4.26 Hasil Analisis *Convergent Validity* Konstruk Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

No	Dimensi (Indikator)	Loading Factor			P Value	Kesimpulan
		Kinerja Bidang Pembiayaan	Kinerja Bidang Sarana Prasarana	Kinerja Sistem Informasi		
1	Indikator 1: Kinerja Bidang Pembiayaan	0.849			<0.001	Valid
2	Indikator 2: Kinerja Bidang Pembiayaan	0.852			<0.001	Valid
3	Indikator 3: Kinerja Bidang Pembiayaan	0.834			<0.001	Valid
4	Indikator 4: Kinerja Bidang Pembiayaan	0.915			<0.001	Valid
5	Indikator 5: Kinerja Bidang Pembiayaan	0.781			<0.001	Valid
6	Indikator 1: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.743		<0.001	Valid
7	Indikator 2: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.778		<0.001	Valid
8	Indikator 3: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.817		<0.001	Valid
9	Indikator 4: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.809		<0.001	Valid
10	Indikator 5: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.847		<0.001	Valid
11	Indikator 6: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.863		<0.001	Valid
12	Indikator 7: Kinerja Bidang Sarana Prasarana		0.845		<0.001	Valid
13	Indikator 1: Kinerja Sistem Informasi			0.908	<0.001	Valid
14	Indikator 2: Kinerja Sistem Informasi			0.879	<0.001	Valid
15	Indikator 3: Kinerja Sistem Informasi			0.804	<0.001	Valid
16	Indikator 4: Kinerja Sistem Informasi			0.697	<0.001	Valid
17	Indikator 5: Kinerja Sistem Informasi			0.849	<0.001	Valid
18	Indikator 6: Kinerja Sistem Informasi			0.844	<0.001	Valid
19	Indikator 7: Kinerja Sistem Informasi			0.884	<0.001	Valid

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS (WardPLS 3.0) – Lampiran 6



**Tabel 4.27 Hasil Uji Analisis Validitas *Discriminant* (Nilai Akar *Average Variances Extracted* (AVE))**

No.	Keterangan	Orientasi Pelanggan	Orientasi Pesaing	Koordinasi Antar Fungsi	Orientasi Pasar	Tipe Strategi	Strategic Costing	Planning Control and Performance measurement	Strategic Decision Making	Competitor Accounting	Customer Accounting	SMA	Kinerja Bidang Pembiayaan	Kinerja Bidang Sarana Prasarana	Kinerja Sistem Informasi
1	Orientasi Pelanggan	0.903	0.721	0.696	0.912	(0.095)	0.543	0.502	0.425	0.341	0.320	0.534	0.338	0.369	0.348
2	Orientasi Pesaing	0.721	0.935	0.617	0.879	(0.102)	0.566	0.488	0.417	0.467	0.453	0.592	0.299	0.328	0.284
3	Koordinasi Antar Fungsi	0.696	0.617	0.948	0.867	(0.078)	0.497	0.477	0.451	0.282	0.388	0.522	0.363	0.391	0.368
4	Orientasi Pasar	0.912	0.879	0.867	0.886	(0.103)	0.604	0.552	0.486	0.410	0.436	0.619	0.376	0.409	0.376
5	Tipe Strategi	(0.095)	(0.102)	(0.078)	(0.103)	0.593	(0.160)	(0.100)	(0.089)	0.044	(0.058)	(0.094)	(0.047)	(0.251)	(0.239)
6	Ukuran Organisasi	0.136	0.085	0.065	0.109	(0.247)	0.074	0.157	0.157	(0.017)	(0.004)	0.096	0.311	0.428	0.450
7	Strategic Costing	0.543	0.566	0.497	0.604	(0.160)	0.779	0.686	0.762	0.543	0.480	0.872	0.423	0.500	0.410
8	Planning Control and Performance measurement	0.502	0.488	0.477	0.552	(0.100)	0.686	0.878	0.648	0.551	0.456	0.835	0.456	0.574	0.551
9	Strategic Decision Making	0.425	0.417	0.451	0.486	(0.089)	0.762	0.648	0.884	0.500	0.494	0.854	0.389	0.446	0.405
10	Competitor Accounting	0.341	0.467	0.282	0.410	0.044	0.543	0.551	0.500	0.912	0.506	0.759	0.347	0.414	0.395
11	Customer Accounting	0.320	0.453	0.388	0.436	(0.058)	0.480	0.456	0.494	0.506	0.832	0.709	0.179	0.312	0.309
12	SMA	0.534	0.592	0.522	0.619	(0.094)	0.872	0.835	0.854	0.759	0.709	0.808	0.451	0.561	0.515
13	Kinerja Bidang Keuangan	0.338	0.299	0.363	0.376	(0.047)	0.423	0.456	0.389	0.347	0.179	0.451	0.847	0.739	0.713
14	Kinerja Bidang Sarana	0.369	0.328	0.391	0.409	(0.251)	0.500	0.574	0.446	0.414	0.312	0.561	0.739	0.816	0.904
15	Kinerja Sistem Informasi	0.348	0.284	0.368	0.376	(0.239)	0.410	0.551	0.405	0.395	0.309	0.515	0.713	0.904	0.840

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS (*WardPLS 3.0*) – Lampiran 6

#### 4.4.1.2. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian reliabilitas konstruk dalam *measurement model (outer model)* dilakukan dengan mengamati *composite reliability coefficients* dan *crombach's alpha coefficients* dan hasil pengujian reliabilitas terlihat pada Tabel 4.28. Hasil pengujian reliabilitas konstruk tipe strategi, orientasi pasar, SMA, kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi swasta menunjukkan besarnya nilai *composite reliability coefficients* dan *crombach's alpha coefficients* di atas 0,7 (Tabel 4. 28). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk-konstruk tipe strategi, orientasi pasar, SMA, kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi memiliki tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan yang cukup baik (*reliable*).

Hasil pengukuran model menunjukkan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi, dengan SMA dan kinerja perguruan tinggi swasta memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Oleh karena itu, analisis model struktural hubungan konstruk tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi, dengan SMA dan kinerja perguruan tinggi swasta dapat dilakukan.

**Tabel 4.28 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No.	Konstruk	<i>Composite Reliability *</i>		<i>Cronbach's Alpha **</i>	
		Koefisien	Kesimpulan	Koefisien	Kesimpulan
1	Tipe Strategi	0.79	<i>Reliable</i>	0.70	<i>Reliable</i>
2	Orientasi Pelanggan	0.93	<i>Reliable</i>	0.89	<i>Reliable</i>
3	Orientasi Pesaing	0.93	<i>Reliable</i>	0.86	<i>Reliable</i>
4	Koordinasi Antar Fungsi	0.95	<i>Reliable</i>	0.89	<i>Reliable</i>
5	Orientasi Pasar	0.92	<i>Reliable</i>	0.86	<i>Reliable</i>
6	<i>Strategic Costing</i>	0.88	<i>Reliable</i>	0.84	<i>Reliable</i>
7	<i>Planning Control and Performance measurement</i>	0.87	<i>Reliable</i>	0.70	<i>Reliable</i>
8	<i>Strategic Decision Making</i>	0.88	<i>Reliable</i>	0.72	<i>Reliable</i>
9	<i>Competitor Accounting</i>	0.91	<i>Reliable</i>	0.80	<i>Reliable</i>
10	<i>Customer Accounting</i>	0.82	<i>Reliable</i>	0.56	<i>Reliable</i>
11	<i>Strategic Management Accounting</i>	0.90	<i>Reliable</i>	0.87	<i>Reliable</i>
12	Kinerja Bidang Pembiayaan	0.93	<i>Reliable</i>	0.90	<i>Reliable</i>
13	Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.93	<i>Reliable</i>	0.92	<i>Reliable</i>
14	Kinerja Sistem Informasi	0.94	<i>Reliable</i>	0.93	<i>Reliable</i>

**Rule Of Thumb :**

\* *Composite reliability coefficients*: diatas 0,7 untuk *Confirmatory Research* dan 0,6 - 0,7 masih diterima untuk *Exploratory Research*

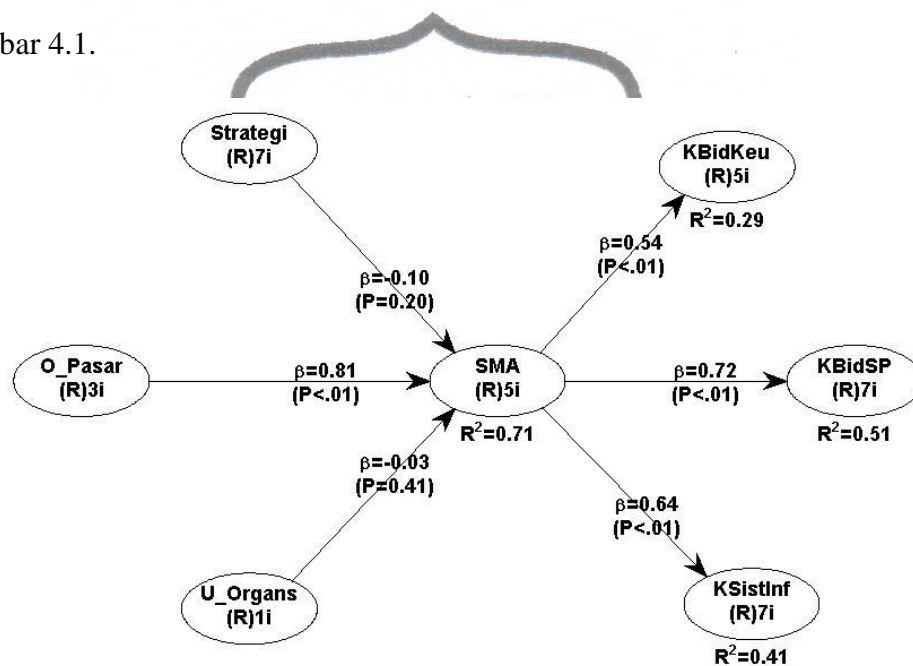
\*\* *Cronbach's alpha coefficients*: diatas 0,7 untuk *Confirmatory Research* dan diatas 0,6 untuk *Exploratory Research*

Sumber: Data diolah dari *output SEM PLS (WardPLS 3.0)* – Lampiran 6

#### **4.4.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*) Hubungan antar Tipe Strategi, Orientasi Pasar, dan Ukuran Organisasi dengan SMA dan Kinerja Organisasi**

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian (setiap konstruk) dengan *outer model (confirmatory factor analysis)*, dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk pengujian model hubungan kausal tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi dengan SMA, dan hubungan kausal SMA dengan kinerja organisasi. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan terhadap

rata-rata data jawaban persepsi pimpinan/pengelola perguruan tinggi pada 50 perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil perhitungan rata-rata jawaban persepsi responden setiap instrumen penelitian pada setiap perguruan tinggi responden dapat dilihat pada Lampiran 2b. Hasil pengujian model struktural (*inner model*) dengan menggunakan program *SEM - PLS* dengan *WarpPLS 3.0* tampak pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Model Struktural (*Inner Model*) Hubungan antar Tipe Strategi, Orientasi Pasar, dan Ukuran Organisasi dengan SMA dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di DIY

Sumber: Data diolah dari *output SEM PLS - WardPLS 3.0*

Keterangan:

- O\_Pasar : Orientasi Pasar,
- Strategi : Tipe Strategi,
- U\_Organ : Ukuran Organisasi,
- SMA : *Strategic Management Accounting*,
- KBidPemb : Kinerja Bidang Pembiayaan,
- KBidSarP : Kinerja Bidang Sarana Prasarana,
- KSistInf : Kinerja Sistem Informasi,
- P : Tingkat signifikansi,
- $\beta$  : Koefisien jalur, dan
- $R^2$  : koefisien determinasi (*R-squared*).

#### 4.4.2.1. Evaluasi Kriteria *Model Fit Indices* Model Struktural

Hasil pengujian kesesuaian (*model fit indices*) model struktural (*inner model*) hubungan kausal konstruk tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi dengan SMA, dan hubungan kausal SMA dengan kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.29. Evaluasi *model fit indices* dilakukan dengan melihat besarnya *average path coefficient* (APC), *average R-squared* (ARS), dan nilai *average variance inflation factor* (AVIF). Hasil evaluasi *model fit indices* pada analisis model struktural (*inner model*) menunjukkan besarnya nilai *average path coefficient* (APC) sebesar 0,442 dengan tingkat signifikansi *p value* lebih kecil dari 0,001, dan nilai *average R-squared* (ARS) sebesar 0,399 dengan tingkat signifikansi *p value* lebih kecil dari 0,001, serta nilai *average variance inflation factor* (AVIF) sebesar 1,151 (Tabel 4.29). Besarnya nilai *p value* APC dan ARC lebih kecil dari 0,05 serta nilai AVIF lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model struktural hubungan tipe strategi, orientasi pasar, ukuran organisasi, SMA, dan kinerja perguruan tinggi cukup baik (*fit*). Hasil ini menunjukkan bahwa model struktural telah mencapai kesesuaian (*fit*) sehingga dapat digunakan untuk analisis hubungan antar konstruk serta pengujian hipotesis.

Tabel 4.29 Evaluasi *Model Fit Indices* Model Hubungan Kausal Tipe Strategi, Orientasi Pasar, Ukuran Organisasi, SMA, dan Kinerja PTS di DIY

No.	Indikator	Output		Kriteria	Evaluasi Model
		Hasil	P Value		
1	<i>Average path coefficient (APC)</i>	0.442	P<0.001	<i>p value</i> < 0,05	Baik
2	<i>Average R-squared (ARS)</i>	0.399	P<0.001	<i>p value</i> < 0,05	Baik
3	<i>Average variance inflation factor (AVIF)</i>	1.151		< 5,00	Baik

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS - *WardPLS 3.0* (Lampiran 7)



#### 4.4.2.2. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menggunakan koefisien *R-squared* dan koefisien *Q-squared*. Koefisien determinasi (*R-squared*) digunakan untuk mengetahui persentase variasi konstruk *endogen* (dependen) yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang mempengaruhinya (*eksogen/independen*). Hasil analisis koefisien determinasi (*R-squared*) konstruk SMA menunjukkan besarnya koefisien determinasi (*R-squared*) model struktural konstruk SMA sebesar 0,71 (Tabel 4.30). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk-konstruk *eksogen* (tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi) terhadap konstruk *endogen* SMA adalah sebesar 71% dan sisanya 29% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Hasil analisis koefisien determinasi (*R-squared*) konstruk Kinerja Bidang Pembiayaan menunjukkan besarnya koefisien determinasi (*R-squared*) model struktural konstruk kinerja bidang pembiayaan sebesar 0,29 (Tabel 4.30). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh konstruk-konstruk *eksogen* yang ada dalam model penelitian ini terhadap kinerja bidang pembiayaan perguruan tinggi swasta adalah sebesar 29% dan sisanya 71% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Hasil analisis koefisien determinasi (*R-squared*) konstruk kinerja bidang sarana prasarana menunjukkan besarnya koefisien determinasi (*R-squared*) model struktural konstruk kinerja bidang sarana prasarana perguruan tinggi swasta sebesar 0,51 (Tabel 4.30). Dari hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh konstruk-konstruk *eksogen* yang ada dalam model penelitian ini terhadap kinerja bidang



sarana prasarana perguruan tinggi swasta adalah sebesar 51% dan sisanya 49% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Hasil analisis koefisien determinasi (*R-squared*) konstruk kinerja sistem informasi perguruan tinggi swasta menunjukkan besarnya koefisien determinasi (*R-squared*) model struktural konstruk kinerja sistem informasi perguruan tinggi swasta sebesar 0,41 (Tabel 4.30). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh konstruk-konstruk eksogen yang ada dalam model penelitian ini terhadap kinerja sistem informasi perguruan tinggi swasta adalah sebesar 41% dan sisanya 59% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Hasil evaluasi model terhadap analisis koefisien determinasi (*R-squared*) model struktural konstruk tipe strategi, orientasi pasar, ukuran organisasi, SMA, dan kinerja perguruan tinggi swasta menunjukkan besarnya koefisien determinasi (*R-squared*) lebih besar 0,2. Dapat disimpulkan bahwa model cukup moderat (Tabel 4.30).

Evaluasi model struktural *Q-squared* (*stoner-geisser coefficient*) digunakan untuk mengetahui kemampuan *predictive relevance* variabel laten prediktor (eksogen) dalam model struktural. Besarnya nilai *Q-square* digunakan untuk menilai validitas prediktif atau relevansi dari sekumpulan variabel laten *eksogen* (prediktor) pada variabel *endogen* dan nilai *Q-squared* harus lebih besar dari nol. Nilai *Q-square* yang lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relvance*, sedangkan nilai *Q-squared* yang kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Semakin tinggi nilai *Q-squared* semakin baik model struktural. Hasil evaluasi model struktural konstruk tipe strategi, orientasi pasar, ukuran organisasi,

SMA, dan kinerja perguruan tinggi swasta (Tabel 4.30), menunjukkan besarnya koefisien *Q-squared* semua konstruk *endogen* di atas 0,2 (model struktural moderat). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel laten prediktor (*eksogen*) memiliki kemampuan *predictive relevance* terhadap variabel *endogen* dalam model struktural.

**Tabel 4.30 Hasil *R-squared* dan *Q-squared* Konstruk Model Struktural**

No.	Konstruk	<i>R-squared</i> Coefficients*	<i>Q-squared</i> Coefficients**
1	<i>Strategic Management Accounting</i>	0.71	0.71
2	Kinerja Bidang Pembiayaan	0.29	0.30
3	Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.51	0.52
4	Kinerja Sistem Informasi	0.41	0.42

\* Semakin tinggi *R-squared* model semakin baik.

\*\* Nilai *Q-squared* harus lebih besar dari Nol.

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS (*WardPLS 3.0*) – Lampiran 7

#### 4.4.2.3. Pengujian Hipotesis

Setelah evaluasi model struktural yang menunjukkan *model fit indices* dinyatakan baik dan diterima (asumsi-asumsi *model fit indices* terpenuhi). Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk-konstruk dalam model struktural memiliki tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan yang cukup baik (*composite reliability coefficients* dan *crombach's alpha coefficients*), dan nilai *R-squared* serta nilai *Q-squared* telah memenuhi. Oleh karena itu, tahap berikutnya adalah analisis dan interpretasi model struktural. Hubungan antarfaktor (konstruk) dalam model struktural ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficients*) yang dibentuk berdasarkan hubungan kausal antar konstruk dalam model struktural. Hasil analisis estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) antar

faktor kemudian digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan berdasarkan taraf signifikansi (*p value*) yang dibentuk berdasarkan hubungan kausal model struktural. Adapun kriteria yang digunakan untuk menerima hipotesis penelitian adalah apabila taraf signifikansi atau *p value* <0,05. Hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) model hubungan kausal tipe strategi, orientasi pasar, ukuran organisasi, SMA, dan kinerja perguruan tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.31.

#### **4.4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Tipe Strategi terhadap Implementasi SMA pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Hipotesis 1a)**

Hasil pengujian hipotesis 1a (H1a) yang menguji pengaruh tipe strategi terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya tingkat signifikansi (*p value*) sebesar 0,198 (lebih besar dari 0,05) dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) negatif 0,095 (Tabel 4.31). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap intensitas implementasi *strategic management accounting* pada perguruan tinggi swasta di DIY. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1a (H1a) yang menyatakan tipe strategi berpengaruh positif terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak terdukung.

#### 4.4.2.3.2. Pengujian Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Implementasi SMA pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Hipotesis 1b)

Hasil pengujian hipotesis 1b ( $H_{1b}$ ) yang menguji pengaruh orientasi pasar terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya tingkat signifikansi ( $p$  value) lebih kecil dari 0,001 dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,809 (Tabel 4.31). Nilai  $p$  value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1b ( $H_{1b}$ ) yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung.

#### 4.4.2.3.3. Pengujian Pengaruh Ukuran Organisasi terhadap Implementasi SMA pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Hipotesis 1c)

Hasil pengujian hipotesis 1c ( $H_{1c}$ ) yang menguji pengaruh ukuran organisasi terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya tingkat signifikansi ( $p$  value) sebesar 0,409 (lebih besar dari 0,05) dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) negatif 0,033 (Tabel 4.31). Nilai  $p$  value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik ukuran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1c ( $H_{1c}$ ) bahwa ukuran organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak Terdukung.

#### 4.4.2.3.4. Pengujian Pengaruh Implementasi SMA terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di DIY (Hipotesis 2)

Hasil pengujian hipotesis 2a ( $H_{2a}$ ) yang menguji pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya tingkat signifikansi ( $p$  value) sebesar  $<0,001$  (lebih kecil dari 0,05) dan besarnya koefisien jalur ( $path$  coefficients) sebesar positif 0,536 (Tabel 4.31). Nilai  $p$  value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik intensitas implementasi SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2a ( $H_{2a}$ ) yang menyatakan implementasi SMA berpengaruh positif terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung.

Hasil pengujian hipotesis 2b ( $H_{2b}$ ) yang menguji pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya tingkat signifikansi ( $p$  value) sebesar  $<0,001$  (lebih kecil dari 0,05) dan besarnya koefisien jalur ( $path$  coefficients) sebesar positif 0,716 (Tabel 4.31). Nilai  $p$  value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik intensitas implementasi SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2b ( $H_{2b}$ ) yang menyatakan implementasi SMA berpengaruh positif terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung.



Hasil pengujian hipotesis 2c ( $H_{2c}$ ) yang menguji pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya tingkat signifikansi (*p value*) sebesar  $<0,001$  (lebih kecil dari 0,05) dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) sebesar 0,638 (Tabel 4.31). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik intensitas implementasi SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Oleh karena itu, dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2c ( $H_{2c}$ ) yang menyatakan implementasi SMA berpengaruh positif terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung.

**Tabel 4.31 Hasil Analisis Model Struktural Faktor Kontinjensi (Tipe Strategi, Orientasi Pasar, Ukuran Organisasi), SMA, dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta**

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Path coefficients	P values	Kesimpulan
H <sub>1a</sub>	Tipe Strategi → SMA	-0.095	0.198	H <sub>1a</sub> Tidak Terdukung
H <sub>1b</sub>	Orientasi Pasar → SMA	0.809	$<0.001$ *	H <sub>1b</sub> Terdukung
H <sub>1c</sub>	Ukuran Organisasi → SMA	-0.033	0.409	H <sub>1c</sub> Tidak Terdukung
H <sub>2a</sub>	SMA → Kinerja Bidang Pembiayaan	0.536	$<0.001$ *	H <sub>2a</sub> Terdukung
H <sub>2b</sub>	SMA → Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.716	$<0.001$ *	H <sub>2b</sub> Terdukung
H <sub>2c</sub>	SMA → Kinerja Sistem Informasi	0.638	$<0.001$ *	H <sub>2c</sub> Terdukung

Keterangan:

\* Signifikan:  $P Value < 0,05$

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS - *WardPLS* 3.0 (Lampiran 7)



#### 4.4.2.3.5. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Faktor Kontinjensi (Tipe Strategi, Orientasi Pasar, dan Ukuran Organisasi) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di DIY yang Dimediasi SMA

Menurut Baron dan Kenny (1986), peranan variabel sebagai *mediator* pada pengaruh variabel independen (*predictor*) terhadap variabel dependen (*criterion*) terjadi apabila: (1) variasi pada variabel independen (*predictor*) mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel *mediator*; dan (2) variasi pada variabel *mediator* mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel dependen (*criterion*). Oleh karena itu, untuk mengetahui peranan SMA sebagai *mediator* pada pengaruh faktor kontinjensi (tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi) terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY, maka perlu dipenuhi persyaratan: (1) tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi (independen/*predictor*) berpengaruh signifikan terhadap SMA (*mediator*); dan (2) SMA (*mediator*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi (dependen/*criterion*). Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY yang dimediasi SMA dilakukan melalui tahapan sebagai berikut (Baron dan Kenny, 1986).

- a) Tahap pertama dilakukan pengujian pengaruh tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh tipe strategi (*predictor*) terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,238 dengan tingkat signifikansi (*p value*) 0,195 (Tabel 4.32). Nilai *p value*

yang lebih besar dari 0,05 berarti secara statistik tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh tipe strategi (*predictor*) terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) negatif 0,196 dengan tingkat signifikansi (*p value*) 0,099 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 berarti secara statistik tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh tipe strategi (*predictor*) terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) negatif 0,127 dengan tingkat signifikansi (*p value*) 0,207 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 berarti secara statistik tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar (*predictor*) terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,460 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil 0,001 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik orientasi

pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar (*predictor*) terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,581 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar (*predictor*) terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,495 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh ukuran organisasi (*predictor*) terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,234 dengan tingkat signifikansi (*p value*) 0,018 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh ukuran organisasi (*predictor*) terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,311 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh ukuran organisasi (*predictor*) terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (*criterion*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,423 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.32). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY.

**Tabel 4.32 Hasil Analisis Pengaruh Faktor Kontinjensi (Tipe Strategi, Orientasi Pasar, dan Ukuran Organisasi) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

Diagram Jalur	Koefisien Jalur	<i>P values</i>	Kesimpulan
Tipe Strategi → Kinerja Bidang Pembiayaan	0.238	0.195	Tidak Signifikan
Tipe Strategi → Kinerja Bidang Sarana Prasarana	-0.196	0.099	Tidak Signifikan
Tipe Strategi → Kinerja Sistem Informasi	-0.127	0.207	Tidak Signifikan
Orientasi Pasar → Kinerja Bidang Pembiayaan	0.460	<0.001 *	Signifikan
Orientasi Pasar → Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.581	<0.001 *	Signifikan
Orientasi Pasar → Kinerja Sistem Informasi	0.495	<0.001 *	Signifikan
Ukuran Organisasi → Kinerja Bidang Pembiayaan	0.234	0.018 *	Signifikan
Ukuran Organisasi → Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.311	<0.001 *	Signifikan
Ukuran Organisasi → Kinerja Sistem Informasi	0.423	<0.001 *	Signifikan

Keterangan:

\* Signifikan: *P Value* < 0,05

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS - WardPLS 3.0 (Lampiran 7)

- b) Tahap kedua: pengujian pengaruh tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi (*predictor*) terhadap SMA (*mediator*).

Hasil pengujian pengaruh tipe strategi (*predictor*) terhadap SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY (*mediator*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) negatif 0,095 dengan tingkat signifikansi (*p value*) sebesar 0,198 (Tabel 4.33). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 berarti secara statistik tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar (*predictor*) terhadap SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY (*mediator*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,809 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.33). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 berarti secara statistik orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh ukuran organisasi (*predictor*) terhadap SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY (*mediator*) menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) negatif 0,033 dengan tingkat signifikansi (*p value*) 0,409 (Tabel 4.33). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 berarti secara statistik ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY.



- c) Tahap ketiga: pengujian pengaruh *mediator* (SMA) terhadap *criterion* (kinerja perguruan tinggi).

Hasil pengujian pengaruh SMA terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,536 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.33). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh SMA terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,716 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.33). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh SMA terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) positif 0,638 dengan tingkat signifikansi (*p value*) lebih kecil dari 0,001 (Tabel 4.33). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 berarti secara statistik SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY.



**Tabel 4.33 Hasil Pengujian Pengaruh Tipe Strategi, Orientasi Pasar, dan Ukuran Organisasi (*Predictor*) terhadap SMA (*Mediator*), dan Pengaruh SMA (*Mediator*) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (*Criterion*)**

Diagram Jalur	Koefisien Jalur	<i>P values</i>	Kesimpulan
Tipe Strategi → SMA	-0.095	0.198	Tidak Signifikan
Orientasi Pasar → SMA	0.809	<0.001 *	Signifikan
Ukuran Organisasi → SMA	-0.033	0.409	Tidak Signifikan
SMA → Kinerja Bidang Pembiayaan	0.536	<0.001 *	Signifikan
SMA → Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.716	<0.001 *	Signifikan
SMA → Kinerja Sistem Informasi	0.638	<0.001 *	Signifikan

Keterangan:

\* Signifikan: *P Value* < 0,05

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS - *WardPLS* 3.0 (Lampiran 7)

Pengujian pengaruh faktor kontinjensi (tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi) terhadap kinerja perguruan tinggi (kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi) yang dimediasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY, dilakukan dengan mendasarkan analisis tahap pertama, kedua, dan ketiga (Baron dan Kenny, 1986).

Pengujian hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil pengujian tahap pertama menunjukkan bahwa tipe strategi berpengaruh tidak signifikan (*p value* > 0,05) terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (Tabel 4.32). Hasil pengujian tahap kedua menunjukkan bahwa tipe strategi berpengaruh tidak signifikan (*p value* > 0,05) terhadap SMA (Tabel 4.33). Hasil pengujian tahap ketiga menunjukkan bahwa SMA berpengaruh

signifikan ( $p\text{ value} < 0,05$ ) terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (Tabel 4.33).

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa SMA tidak memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hal ini ditunjukkan oleh: (1) tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (tahap pertama); dan (2) tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY (tahap kedua); meskipun (3) SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (tahap ketiga). Oleh karena itu, pengujian hipotesis 3 dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Hipotesis 3a (H3a) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak terdukung; (2) Hipotesis 3b (H3b) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak terdukung; (3) Hipotesis 3c (H3c) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak terdukung.

Pengujian hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang

sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil pengujian tahap pertama menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan ( $p\text{ value} < 0,001$ ) terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (Tabel 4.32). Hasil pengujian tahap kedua menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan ( $p\text{ value} < 0,001$ ) terhadap SMA (Tabel 4.33). Hasil pengujian tahap ketiga menunjukkan bahwa SMA berpengaruh signifikan ( $p\text{ value} < 0,001$ ) terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (Tabel 4.33).

Hasil pengujian hipotesis 4 ini menunjukkan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hal ini ditunjukkan oleh (1) orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi (tahap pertama); (2) orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi (tahap kedua); dan (3) SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY (tahap ketiga). Dari hasil pengujian hipotesis 4 ini dapat disimpulkan sebagai berikut. (1) Hipotesis 4a (H4a) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung. (2) Hipotesis 4b (H4b) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung. (3) Hipotesis 4c (H4c)

yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY terdukung.

Pengujian hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil pengujian tahap pertama menunjukkan bahwa ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (Tabel 4.32). Hasil pengujian tahap kedua menunjukkan bahwa ukuran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap SMA (Tabel 4.33). Hasil pengujian tahap ketiga menunjukkan bahwa SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY (Tabel 4.33).

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa SMA tidak memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hal ini ditunjukkan oleh (1) Ukuran organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi (tahap kedua), meskipun (2) ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi, dan (3) SMA berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY (tahap ketiga). Oleh karena itu, pengujian hipotesis 5 dapat disimpulkan sebagai berikut. (1) Hipotesis 5a (H5a) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi

swasta di DIY tidak terdukung. (2) Hipotesis 5b (H5b) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak terdukung. (3) Hipotesis 5c (H5c) yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY tidak terdukung.

#### 4.4.2.4. Pembahasan

##### 4.4.2.4.1. Pengaruh Tipe Strategi terhadap Implementasi SMA pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY

Hasil pengujian pengaruh tipe strategi terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa secara statistik tipe strategi berpengaruh tidak signifikan ( $p\text{ value} > 0,05$ ) terhadap implementasi *strategic management accounting* pada perguruan tinggi swasta di DIY. Apabila dilihat arah dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh tipe strategi terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY negatif 0,095. Besar koefisien jalur yang relatif kecil menunjukkan lemahnya pengaruh tipe strategi terhadap intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi. Arah koefisien negatif menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang cenderung menerapkan strategi *cost leadership* semakin rendah intensitas penerapan SMA, dan perguruan tinggi yang menerapkan strategi *differentiation strategies* semakin tinggi intensitas penerapan SMA.



Kondisi ini didukung hasil analisis deskripsi yang menunjukkan bahwa persepsi pengelola dari 50 perguruan tinggi responden, 74% perguruan tinggi dalam menentukan pilihan tipe strategi masih belum fokus (ragu-ragu) antara pilihan strategi *cost leadership* dan *differentiation* (Lampiran 5). Adanya keraguan atau kebimbangan pengelola dalam menentukan pilihan strategi menunjukkan adanya ketidakjelasan strategi yang diterapkan pada perguruan tinggi. Hal ini yang dapat menyebabkan tipe strategi berpengaruh tidak signifikan terhadap intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY. Kondisi ini menunjukkan bahwa tipe strategi belum dijadikan salah satu pertimbangan pengelola dalam pengembangan dan intensitas implementasi SMA pada perguruan tingginya. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chong dan Chong (1997), Abernethy dan Guthrie (1994), Cinquini dan Tenucci (2007), Simon dan Guilding (2008a), Chenhall *et al.* (2011), Fowzia (2011), Mohamed dan Jamil (2013), dan Beuren dan Oro (2014) yang menemukan adanya pengaruh pilihan tipe strategi terhadap pengembangan struktur dan sistem organisasi termasuk SMA pada perusahaan.

Hasil penelitian tersebut terkonfirmasi dalam penggalan hasil wawancara dengan salah satu responden, sebagai berikut.

(Salah satu pimpinan perguruan tinggi, pada Selasa, 5 September 2017, pukul 14.00 wib) "...dalam penerapan tarif (*costing*) kami belum mempertimbangkan strategi perguruan tinggi. Pertimbangan kami lebih pada faktor lingkungan internal dan eksternal perguruan tinggi kami seperti perguruan tinggi lain, apalagi jumlah mahasiswa aktif cukup banyak di atas 5.000..."



#### 4.4.2.4.2. Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Implementasi SMA pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa secara statistik orientasi pasar berpengaruh signifikan ( $p\text{ value} < 0,05$ ) terhadap implementasi SMA. Apabila dilihat arah dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh faktor kontinjensi orientasi pasar terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY adalah positif 0,809.

Hasil ini menunjukkan besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil koefisien jalur positif bermakna semakin berorientasi pasar dalam pengelolaan perguruan tinggi, semakin tinggi intensitas implementasi SMA. Hasil ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang *memfokuskan* pasar (berorientasi pasar) akan selalu dan semakin sering mengimplementasikan SMA. Semakin tinggi perhatian pengelola perguruan tinggi terhadap pelanggan, pesaing, dan koordinasi antarfungsi, semakin tinggi (sering) intensitas implementasi SMA. Komitmen perguruan tinggi terhadap pelayanan dan keluhan kepada *costumer* serta semakin cepat dalam menyikapi kebutuhan *consumer*, semakin tinggi tingkat implementasi SMA. Semakin besar antisipasi pengelola perguruan tinggi terhadap tindakan dan strategi pesaing didukung penerapan fungsi dalam organisasi yang terintegrasi dapat mendorong dan memotivasi seluruh karyawan untuk berkontribusi dalam menciptakan nilai pada *customer* semakin tinggi (sering) intensitas implementasi SMA.

*commit to user*

Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi pasar menjadi salah satu faktor kontinjensi yang menjadi pertimbangan pimpinan (pengelola) perguruan tinggi swasta di DIY dalam pengembangan dan intensitas implementasi SMA pada perguruan tingginya. Kondisi ini didukung oleh hasil *analisis* deskripsi yang menunjukkan bahwa sebagian besar (94%) perguruan tinggi responden pengelolaannya telah berorientasi pasar. Orientasi pasar ini ditunjukkan adanya fokus pengelola terhadap pelanggan yang dilakukan melalui: (1) pemahaman yang baik terhadap *customer* untuk menciptakan nilai unggul secara berkelanjutan, sehingga eksistensi organisasi dapat terjamin; (2) identifikasi kekuatan, kelemahan, kapabilitas dan strategi pesaing baik pesaing kunci saat ini maupun pesaing potensial dalam jangka pendek maupun jangka panjang; dan (3) pengelola perguruan tinggi meningkatkan koordinasi antarfungsi dalam organisasi dalam pemanfaatan sumberdaya organisasi untuk menciptakan nilai unggul bagi *customer* target/sasaran. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mia dan Clarke (1999), Noordin *et al.* (2009), Hyvönen (2008), dan Guilding dan McManus (2002) yang menemukan adanya pengaruh signifikan antara orientasi pasar terhadap implementasi *strategic management accounting* pada perusahaan manufaktur.

#### 4.4.2.4.3. Pengaruh Ukuran Organisasi terhadap Implementasi SMA pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY

Hasil pengujian pengaruh ukuran organisasi terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa secara statistik ukuran organisasi berpengaruh tidak signifikan ( $p\text{ value} > 0,05$ ) terhadap intensitas implementasi SMA. Implementasi SMA khususnya *costing* pada perguruan tinggi swasta di DIY belum mempertimbangkan jumlah mahasiswa yang dimiliki. Pada kondisi lain, sebagian besar perguruan tinggi swasta sumber penerimaan utamanya berasal dari mahasiswa, namun jumlah mahasiswa belum dijadikan pertimbangan dalam penentuan tarif pendidikan (praktik SMA – *costing*). Kondisi ini dapat menjadi salah satu faktor penyebab terhambatnya implementasi program-program kerja perguruan tinggi. Program kerja organisasi disusun dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang tercantum pada rencana strategi perguruan tinggi. Implementasi program kerja sangat ditentukan oleh ketersediaan dana perguruan tinggi. Terhambatnya implementasi program kerja berdampak pada terkendalanya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Apabila dilihat arah dan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh ukuran organisasi terhadap implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY negatif 0,033. Nilai koefisien jalur yang relatif kecil menunjukkan lemahnya pengaruh ukuran organisasi terhadap intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi. Hasil ini berarti bahwa ukuran organisasi dengan parameter jumlah mahasiswa aktif belum menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan pengelola perguruan tinggi dalam pengembangan dan intensitas implementasi SMA. Apabila dilihat arah koefisien yang negatif menunjukkan

bahwa semakin besar jumlah mahasiswa aktif yang dimiliki perguruan tinggi, maka semakin rendah intensitas penerapan SMA. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robbins dan Coulter (2012) dan Simon dan Guilding (2008a) bahwa ukuran organisasi berpengaruh terhadap implementasi SMA pada perusahaan manufaktur.

Hasil penelitian tersebut terkonfirmasi dengan beberapa responden, dan penggalan hasil wawancara dengan beberapa responden, sebagai berikut.

(Salah satu pengelola perguruan tinggi, pada Senin, 4 September 2017, pukul 11.00 wib) “.....Kami dalam penetapan tarif (*costing*) lebih mempertimbangkan posisi pesaing dan target pelanggan perguruan tinggi, meskipun sumber penerimaan utama berasal dari mahasiswa. Pertimbangan utama lebih pada *positioning* kami sejajar dengan perguruan tinggi yang mana, maka *costing* mengikuti dan menyesuaikan agar target jumlah mahasiswa tetap tercapai. Hal ini dilakukan supaya perguruan tinggi mampu tetap bersaing dalam lingkungan yang kompetitif...”.

(Salah satu pengelola Sekolah Tinggi, pada Rabu, 6 September 2017, pukul 14.00 wib) “.....penyusunan Renstra perguruan tinggi kami lakukan sementara untuk memenuhi persyaratan formal perguruan tinggi, belum mempertimbangkan banyak hal yang lain, termasuk penyusunan tujuan, sasaran, dan program kerja masih sebatas sebuah rutinitas. Dalam penetapan tarif kami lebih mempertimbangkan target calon mahasiswa dan perguruan tinggi lain yang sejenis (pesaing) ....”.

Dari hasil penelitian ini dapat dirumuskan bahwa tiga faktor kontinjensi yang digunakan dalam penelitian, yaitu: tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi, hanya faktor orientasi pasar yang dipertimbangkan dalam pengembangan teknik SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY. Pilihan tipe strategi dan jumlah mahasiswa aktif belum menjadi pertimbangan pengelola perguruan tinggi dalam pengembangan dan intensitas implementasi SMA.

Pengembangan dan intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta lebih mempertimbangkan *customer*, pesaing, dan koordinasi antarfungsi dalam organisasi.

Beberapa pengelola perguruan tinggi mengatakan bahwa teknik SMA - *costing* pada perguruan tinggi swasta lebih mendasarkan pada posisi pesaing dan calon *customer*. Kebijakan target calon mahasiswa dan besarnya tarif yang dikenakan pesaing menjadi pertimbangan penting pengelola dalam *costing* pada perguruan tingginya. Meskipun sebagian besar (83%) sumber penerimaan perguruan tinggi swasta bersumber dari mahasiswa, jumlah mahasiswa belum menjadi pertimbangan pengelola perguruan tinggi dalam penetapan *costing*. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa apabila tarif pendidikan hanya mendasarkan pada jumlah mahasiswa, besarnya tarif pendidikan dihitung dengan membagi jumlah kebutuhan dana dengan jumlah mahasiswa, sehingga dapat berakibat tingginya tarif pendidikan. Kondisi ini akan dapat menyebabkan perguruan tinggi mengalami kesulitan dalam bersaing.

Dalam teori kontinjensi, pengembangan struktur dan sistem organisasi perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi termasuk faktor-faktor kontinjensi. Pengembangan SMA pada perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa dari tiga faktor kontinjensi yang digunakan dalam penelitian, yaitu: tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi, hanya orientasi pasar yang menjadi pertimbangan pengelola perguruan tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelola perguruan tinggi swasta di DIY dalam mengembangkan SMA belum sepenuhnya mempertimbangkan faktor-faktor



kontinjensi (tipe strategi dan ukuran organisasi). Kondisi ini dapat menyebabkan kurang optimalnya implementasi SMA dalam rangka mendukung tercapainya tujuan dan sasaran perguruan tinggi termasuk pencapaian tingkat akreditasi perguruan tinggi.

#### **4.4.2.4.4. Pengaruh Implementasi SMA terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di DIY**

Hasil pengujian pengaruh SMA terhadap kinerja perguruan tinggi yang meliputi: kinerja bidang pembiayaan (H2a), kinerja bidang sarana prasarana (H2b), dan kinerja sistem informasi (H2c) perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa secara statistik intensitas implementasi SMA berpengaruh signifikan ( $p\text{ value} < 0,05$ ) terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2a, hipotesis 2b, dan hipotesis 2c terdukung.

Apabila dilihat dari arah jalur (*path coefficients*) pengaruh SMA terhadap kinerja perguruan tinggi bidang pembiayaan, bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY adalah positif. Koefisien jalur positif mengandung makna semakin tinggi (sering) intensitas penerapan SMA, semakin baik kinerja perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan SMA dapat mendorong peningkatan kinerja pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meznar dan Johnson (2005), Poincelot dan Wegmann (2006), Simon (2007), Said *et al.* (2010), Banker *et al.* (2011), Hassan *et al.* (2011), Akenbor dan Okoye (2012), Cadez dan Guilding (2012), Marin (2012), Aksoylu



dan Aykan (2013), Zenita *et al.* (2015), Alsoboa *et al.* (2015), Alsoboa dan Alalaya (2015). Mereka menemukan penerapan SMA pada organisasi berorientasi laba dapat mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Praktik akuntansi manajemen pada organisasi berorientasi laba yang diselaraskan dengan strategi organisasi mampu mencapai kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya tercapainya misi dan tujuan organisasi.

Nilai koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi positif 0,536 (Tabel 4.31). Koefisien jalur positif mengandung makna, semakin tinggi (sering) intensitas penerapan SMA, semakin baik kinerja bidang pembiayaan perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi SMA dapat mendorong peningkatan kinerja bidang pembiayaan perguruan tinggi. Kinerja bidang pembiayaan perguruan tinggi yang baik ditunjukkan dengan adanya: (1) kepemilikan dokumen pengelolaan dana, yang meliputi: dokumen perencanaan penerimaan, pengalokasian, pelaporan, audit, *monitoring* dan evaluasi, dan pertanggungjawaban; (2) mekanisme penetapan biaya pendidikan yang dilakukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dengan mengikutsertakan semua pemangku kepentingan dan terdokumentasi dengan baik; (3) kebijakan pembiayaan mahasiswa yang berpotensi secara akademik, dan kurang mampu secara ekonomi dilaksanakan dengan konsisten, serta dapat dibuktikan dengan data mahasiswa penerima; (4) *monitoring* dan evaluasi pendanaan dan kinerja dilakukan secara berkala, hasilnya didokumentasikan dan ditindaklanjuti; dan (5) audit laporan

keuangan oleh auditor eksternal dilakukan secara berkala, dan hasilnya dipublikasikan, serta ditindaklanjuti.

Hasil analisis menunjukkan besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi positif 0,716 (Tabel 4.31). Koefisien jalur positif mengandung makna semakin tinggi (sering) intensitas penerapan SMA, semakin baik kinerja bidang sarana prasarana perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa intensitas implementasi SMA pada perguruan tinggi dapat mendorong peningkatan kinerja bidang sarana prasarana perguruan tinggi. Kinerja bidang sarana prasarana perguruan tinggi yang baik ditunjukkan dengan adanya: (1) kepemilikan dokumen pengelolaan prasarana dan sarana, yaitu: pengembangan dan pencatatan, penggunaan, keamanan dan keselamatan, pemeliharaan; (2) kepemilikan dan penggunaan lahan: lahan milik sendiri, luas lahan  $> 5000\text{m}^2$ , dan lahan digunakan untuk kegiatan kependidikan; (3) memiliki prasarana fasilitas kegiatan akademik dan non-akademik yang sangat memadai; (4) rencana pengembangan prasarana sangat baik dan didukung oleh dana yang memadai; (5) memiliki koleksi dan aksesibilitas termasuk ketersediaan dan kemudahan akses *e-library* yang sangat memadai; (6) perpustakaan dikelola dengan: waktu, mutu, dan ketersediaan layanan *e-library* yang memenuhi kebutuhan pengguna dengan baik dan dikunjungi oleh  $> 30\%$  mahasiswa dan dosen; dan (7) memiliki prasarana dan sarana pembelajaran (perpustakaan dan laboratorium) yang terpusat dan lengkap serta mudah diakses sivitas akademika.

Besar koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja sistem informasi perguruan tinggi sebesar positif 0,638 (Tabel 4.31). Koefisien jalur positif mengandung makna semakin tinggi (sering) intensitas penerapan SMA, semakin baik kinerja sistem informasi perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi SMA pada perguruan tinggi swasta dapat mendorong peningkatan kinerja sistem informasi perguruan tinggi. Kinerja sistem informasi perguruan tinggi yang baik ditunjukkan dengan adanya: (1) kepemilikan semua fasilitas sistem informasi, meliputi: komputer terhubung dengan jaringan internet, *software* yang memadai dan berlisensi, fasilitas *e-learning* digunakan secara baik, dan akses *on-line* ke koleksi perpustakaan; (2) memiliki semua aspek sistem informasi dan fasilitas administrasi (akademik & umum), yaitu: komputer yang terhubung dengan jaringan internet, *software* basis data yang memadai, dan akses data sangat cepat; (3) sistem informasi pengelolaan prasarana dan sarana transparan, akurat dan cepat; (4) memiliki sistem pendukung pengambilan keputusan yang lengkap, efektif, dan obyektif; (5) memiliki semua komponen sistem informasi yang meliputi: *website* institusi, fasilitas internet, jaringan lokal, dan jaringan nirkabel, telah dimanfaatkan dan mudah akses terhadap sumber informasi; (6) memiliki kapasitas *bandwidth* (dalam Kbps per mahasiswa)  $\geq 0.75$  Kbps; dan (7) memiliki *blue print* sistem informasi, yaitu: prasarana dan sarana, unit pengelola di tingkat institusi, sistem aliran data dan otorisasi akses data, sistem *disaster recovery*.

Apabila dilihat arah koefisien jalur pengaruh implementasi SMA terhadap kinerja perguruan tinggi adalah positif. Koefisien jalur positif berarti semakin

tinggi intensitas penerapan SMA, semakin baik kinerja perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan teknik-teknik SMA yang meliputi: (1) *strategic costing*; (2) *planning control and performance measurement*; (3) *strategic decision making*; (4) *competitor accounting*; dan (5) *customer accounting* terbukti dapat mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi (kinerja bidang pembiayaan, bidang sarana prasarana, dan sistem informasi).

Penerapan teknik SMA - *strategic costing* pada perguruan tinggi ditunjukkan dengan adanya: (1) sistem penetapan biaya pendidikan dapat memberikan gambaran tentang ciri khas unggulan produk/jasa pendidikan yang menjadi keunggulan institusi; (2) penetapan biaya produk/jasa pendidikan sudah mempertimbangkan seluruh komponen biaya yang harus dikeluarkan untuk menyediakan produk/jasa pendidikan; (3) pengelola telah melakukan identifikasi dan mengendalikan biaya-biaya untuk menghasilkan produk/jasa pendidikan yang berkualitas; (4) penetapan tarif pendidikan berdasarkan pada estimasi biaya pendidikan dan estimasi kebutuhan dana pengembangan perguruan tinggi; dan (5) penetapan biaya produk/jasa pendidikan didasarkan pada aktivitas pelayanan pendidikan.

Penerapan teknik SMA - *planning control and performance measurement* pada perguruan tinggi ditunjukkan dengan adanya pengukuran kinerja perguruan tinggi yang dilakukan secara terintegrasi baik bidang akademik maupun non akademik, dan membandingkannya dengan standar yang ideal, misalnya: standar dikti atau ISO, atau dengan perguruan tinggi lain yang sejenis. Penerapan teknik SMA – *strategic decision making* pada perguruan tinggi ditunjukkan dengan

adanya sistem penetapan biaya yang secara eksplisit mempertimbangkan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan penetapan biaya pendidikan dengan mempertimbangkan *brand image*, status akreditasi prodi, akreditasi institusi.

Penerapan teknik SMA - *competitor accounting* pada perguruan tinggi ditunjukkan dengan adanya: (1) penilaian biaya pesaing dengan memfokuskan pada informasi struktur biaya pesaing yang diperoleh dari *web*, brosur, atau sumber informasi lainnya; dan (2) penilaian dan *monitoring* terhadap pesaing untuk menilai posisi dan perumusan strategi perguruan tinggi. Penerapan teknik SMA - *customer accounting* dilakukan dengan melakukan penilaian atas manfaat yang diperoleh dari stakeholder tertentu melalui *tracer study* dan ikatan alumni, dan melakukan pemeringkatan *customer* berdasarkan strata (golongan) untuk menentukan biaya pendidikan yang harus dibayarkan kepada perguruan tinggi.

#### **4.4.2.4.5. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Faktor Kontinjensi (Tipe Strategi, Orientasi Pasar, dan Ukuran Organisasi) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi yang Dimediasi SMA**

Pengujian pengaruh tidak langsung faktor kontinjensi (tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi) terhadap kinerja perguruan tinggi yang meliputi: kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY yang dimediasi SMA dilakukan dengan mendasarkan tahapan analisis Baron dan Kenny (1986).

Hasil analisis jalur peran SMA dalam memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja



sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY, ditemukan tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 3a yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY, hipotesis 3b yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY, dan hipotesis 3c yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY secara empiris, tidak cukup bukti untuk diterima (tidak terdukung).

Pengaruh langsung tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi (Tabel 4.32), dan pengaruh langsung tipe strategi terhadap implementasi SMA (Tabel 4.33) ditemukan tidak signifikan. Kondisi ini berdampak pada pengaruh tidak langsung tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi yang dimediasi SMA tidak signifikan (Tabel 4.35). Dari hasil ini menunjukkan bahwa SMA tidak memediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa tipe strategi yang diterapkan pada perguruan tinggi swasta di DIY dengan dukungan implementasi SMA belum mampu mendorong peningkatan kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Implementasi strategi *cost leadership* pada perguruan tinggi yang didukung atau dimediasi penerapan SMA belum mampu mempengaruhi kinerja bidang pembiayaan,

kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Masih rendahnya tingkat penekanan pilihan tipe strategi yang menunjukkan ketidakjelasan pilihan strategi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Kondisi ini berimplikasi pada lemahnya peran SMA sebagai mediasi pengaruh tipe strategi terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil analisis jalur peran SMA dalam memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY, ditemukan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis 4a yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY, hipotesis 4b yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY, dan hipotesis 4c yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY secara empiris cukup bukti untuk diterima (terdukung).

Pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi (Tabel 4.32), dan pengaruh langsung orientasi pasar terhadap implementasi SMA (Tabel 4.33) ditemukan signifikan. Kondisi ini berdampak pada pengaruh tidak langsung orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi yang dimediasi SMA signifikan (Tabel 4.35). Dari hasil ini menunjukkan bahwa SMA memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang

sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa orientasi pasar yang diterapkan pada perguruan tinggi swasta di DIY dengan dukungan implementasi SMA mampu mendorong peningkatan kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan pengelolaan perguruan tinggi yang memfokuskan pada pelanggan, pesaing, dan koordinasi antarfungsi (orientasi pasar) dan didukung implementasi SMA dapat mendorong peningkatan kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil analisis jalur peran SMA dalam memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY ditemukan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan hipotesis 5a yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY, hipotesis 5b yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY, dan hipotesis 5c yang menyatakan bahwa SMA memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY secara empiris tidak cukup bukti untuk diterima (tidak terdukung).

Meskipun pengaruh langsung ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY ditemukan signifikan (Tabel 4.32). Namun,

pengaruh langsung ukuran organisasi terhadap implementasi SMA ditemukan tidak signifikan (Tabel 4.33). Kondisi ini berdampak pada pengaruh tidak langsung ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi yang dimediasi SMA tidak signifikan (Tabel 4.35). Dari hasil ini menunjukkan bahwa SMA tidak memediasi pengaruh ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa ukuran organisasi (jumlah mahasiswa aktif) yang didukung implementasi SMA belum mampu mendorong peningkatan kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Namun demikian, ukuran organisasi (jumlah mahasiswa aktif) berpengaruh signifikan ( $p \text{ value} > 0,001$ ) terhadap kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Apabila dilihat koefisien jalur yang positif menunjukkan semakin besar jumlah mahasiswa aktif suatu perguruan tinggi, semakin baik kinerja bidang pembiayaan, kinerja bidang sarana prasarana, dan kinerja sistem informasi perguruan tinggi (Tabel 4.32).

Hasil pengujian peran SMA dalam memediasi pengaruh faktor kontinjensi terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di DIY menunjukkan bahwa implementasi SMA terkonfirmasi memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan, bidang sarana prasarana, maupun kinerja sistem informasi. Namun demikian, SMA belum memediasi pengaruh tipe strategi dan

ukuran organisasi terhadap kinerja bidang pembiayaan, bidang sarana prasarana, maupun kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Untuk mengetahui apakah SMA memberikan pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*) terhadap kinerja perguruan tinggi, dilakukan pengujian pengaruh orientasi pasar (*predictor*) terhadap kinerja perguruan tinggi (*criterion*) dengan tetap memasukkan pengaruh SMA (*mediator*) (Baron dan Kenny, 1986), hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.34.

**Tabel 4.34 Hasil Pengujian Pengaruh Orientasi Pasar (*Predictor*) terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (*Criterion*) dengan Tetap Memasukkan Pengaruh SMA (*Mediator*)**

Diagram Jalur	Koefisien Jalur	<i>P values</i>	Kesimpulan
Orientasi Pasar → Kinerja Bidang Pembiayaan	0.323	0.138	Tidak Signifikan
Orientasi Pasar → Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.357	0.033 *	Signifikan
Orientasi Pasar → Kinerja Sistem Informasi	0.256	0.092	Tidak Signifikan

Keterangan:

\* Signifikan:  $P \text{ Value} < 0,05$

Sumber: Data diolah dari *output* SEM PLS - *WardPLS* 3.0 (Lampiran 7)

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar (*predictor*) terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi (*criterion*) dengan tetap memasukkan pengaruh SMA (*mediator*) menunjukkan besarnya tingkat signifikan (*p value*) 0,138 (Tabel 4.34). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa dengan tetap memasukkan pengaruh SMA, secara statistik orientasi pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY. Dari hasil ini menunjukkan SMA memediasi secara



sempurna (*full mediation*) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang pembiayaan pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi dengan tetap memasukkan pengaruh SMA menunjukkan besarnya tingkat signifikan (*p value*) 0,033 (Tabel 4.34). Nilai *p value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa dengan tetap memasukkan pengaruh SMA (*mediator*), secara statistik orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil ini menunjukkan bahwa SMA memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bidang sarana prasarana pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY dengan tetap memasukkan pengaruh SMA (*mediator*) menunjukkan besarnya tingkat signifikan (*p value*) 0,092 (Tabel 4.34). Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa dengan tetap memasukkan pengaruh SMA, secara statistik orientasi pasar berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja sistem informasi pada perguruan tinggi swasta di DIY. Hasil ini menunjukkan bahwa SMA memediasi secara sempurna (*full mediation*) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja sistem informasi perguruan tinggi.

Dalam teori kontinjensi bahwa pengembangan sistem dan struktur organisasi termasuk SMA yang mempertimbangkan berbagai faktor baik internal maupun eksternal organisasi termasuk faktor kontinjensi, dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa dari tiga faktor

kontinjensi, yaitu: tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi, terkonfirmasi secara empiris dan praktik pada perguruan tinggi swasta di DIY, hanya orientasi pasar yang berpengaruh signifikan terhadap implementasi SMA perguruan tinggi, sedangkan tipe strategi dan ukuran organisasi berpengaruh tidak signifikan. Oleh karena itu, dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa pada perguruan tinggi swasta di DIY dari tiga faktor kontinjensi yang digunakan dalam penelitian, yaitu: tipe strategi, orientasi pasar, dan ukuran organisasi, hanya orientasi pasar yang menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan pengelola dalam pengembangan dan implementasi SMA.

Implementasi SMA juga terkonfirmasi memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perguruan tinggi (kinerja bidang pembiayaan, bidang sarana prasarana, maupun kinerja sistem informasi). Namun, SMA belum memediasi pengaruh tipe strategi dan ukuran organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa SMA memiliki peran dalam pencapaian kinerja perguruan tinggi. Secara umum bahwa konsep hubungan antara pilihan strategi, implementasi strategi, dan kinerja sebagaimana banyak dikemukakan oleh ahli strategi belum terimplementasi dengan baik pada perguruan tinggi swasta di DIY.

Hasil penelitian ini terkonfirmasi dalam penggalan hasil wawancara dengan beberapa responden sebagai berikut.

(Salah satu pengelola Sekolah Tinggi, pada Senin, 4 September 2017, pukul 14.00 wib) "...penyusunan program kerja dan anggaran, kami telah mendasarkan rencana strategi organisasi, sehingga target kinerja yang sasaran dan tujuan organisasi seperti yang tercantum dalam Renstra organisasi secara bertahap dapat terpenuhi/tercapai. Hal ini juga merupakan tuntutan dari pimpinan sehingga harus ada kesesuaian dengan semua.....".

*commit to user*

(Salah satu pimpinan perguruan tinggi, pada Selasa, 12 September 2017, pukul 14.00 wib) “....kegiatan operasional pada perguruan tinggi kami belum sepenuhnya mendasarkan rencana strategi organisasi, namun lebih bersifat rutinitas mendasarkan pada kebutuhan dan kondisi keuangan perguruan tinggi. Apabila realisasi program kerja dan anggaran dijadikan ukuran kinerja dan dikomparasikan dengan sasaran organisasi yang tertuang dalam Renstra organisasi maka akan terjadi perbedaan (penyimpangan). Hal ini menyebabkan pencapaian dari program kerja dan anggaran belum dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti yang tercantum dalam renstra organisasi. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan terhadap keakuratan Renstra organisasi kami, sehingga evaluasi renstra organisasi perlu dilakukan secara berkelanjutan, dan proses ini telah kami lakukan secara bertahap ....”.

Hasil konfirmasi tersebut mendukung hasil penelitian ini, bahwa ketidakjelasan atau keraguan dalam penerapan strategi pada perguruan tinggi mengakibatkan kurang optimalnya dalam pengembangan dan implementasi SMA. Konfirmasi kepada responden ini sebagai bentuk klarifikasi dan pernyataan yang mendukung pelaksanaan teknis dan praktik yang dialami oleh pimpinan (pengelola) perguruan tinggi.

**Tabel 4.35 Rekap Hasil Pengujian Pengaruh Faktor Kontinjensi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi yang Dimediasi SMA**

Keterangan	Tipe Strategi			Orientasi Pasar			Ukuran Organisasi			SMA		
	E.L	E.TL	T.E	E.L	E.TL	T.E	E.L	E.TL	T.E	E.L	E.TL	T.E
Koefisien Jalur												
<i>Strategic Management Accounting</i>	-0.095			0.809			-0.033					
Kinerja Bidang Pembiayaan	0.238	-0.051	0.441	0.460	0.433	1.345	0.234	-0.018	0.503	0.536		-
Kinerja Bidang Sarana Prasarana	-0.196	-0.068	0.621	0.581	0.579	1.525	0.311	-0.023	0.683	0.716		-
Kinerja Sistem Informasi	-0.127	-0.061	0.543	0.495	0.516	1.447	0.423	-0.021	0.605	0.638		-
<i>P values</i>												
<i>Strategic Management Accounting</i>	0.198			<0.001 *			0.409					
Kinerja Bidang Pembiayaan	0.195	0.196		<0.001 *	<0.001 *		0.018 *	0.415		<0.001 *		-
Kinerja Bidang Sarana Prasarana	0.099	0.194		<0.001 *	<0.001 *		<0.001 *	0.410		<0.001 *		-
Kinerja Sistem Informasi	0.207	0.194		<0.001 *	<0.001 *		<0.001 *	0.412		<0.001 *		-

Keterangan:

- E.L: Efek Langsung
- E.TL: Efek Tidak Langsung
- T.E: Total Efek

\* Signifikan: *P Value* < 0,05