



**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH TERHADAP  
KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH**

**(Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Lumajang)**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Yolanda Merani Pratidina**

**NIM 120810301171**

**PROGRAM STUDI STRATA 1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

2016





**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH TERHADAP  
KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH**

**(Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Lumajang)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi S1 Akuntansi  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

**Yolanda Merani Pratidina**

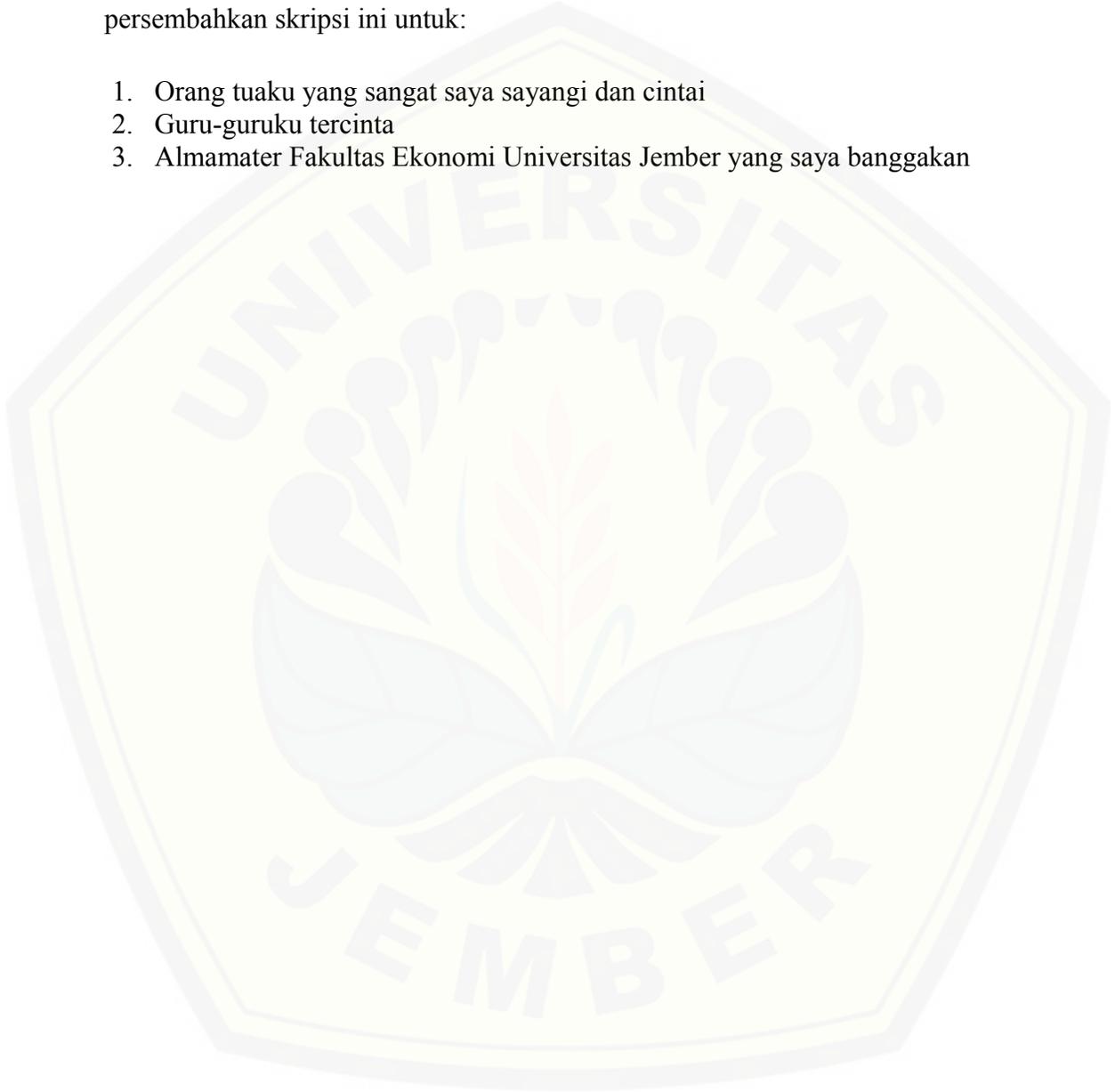
**NIM 120810301171**

**PROGRAM STUDI STRATA 1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan Menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Orang tuaku yang sangat saya sayangi dan cintai
2. Guru-guruku tercinta
3. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang saya banggakan



## **MOTTO**

Bukan karena kita bahagia maka kita bersyukur, justru karena kita selalu bersyukur  
maka kita bahagia

Mario Teguh

Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan.

(Q.S Ar-Rahman: 13)



**PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yolanda Merani Pratidina

NIM : 120810301171

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian yang berjudul "PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Lumajang)" adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 12 Mei 2016

Yang menyatakan,

Yolanda Merani Pratidina

NIM. 120810301171

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul skripsi : PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN,  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN  
PEMERINTAH TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA  
PERANGKAT DAERAH (Studi Empiris pada SKPD  
Kabupaten Lumajang)

Nama Mahasiswa : Yolanda Merani Pratidina

N I M : 120810301171

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 2 Oktober 2015

Pembimbing I

Pembimbing II,

N

Andriana, SE, M.Sc

NIP 19820929 201012 2002

Dr. Agung Budi S., SE, M.Si, Ak.

NIP 19780927001121002

Ketua Program Studi  
S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.

NIP. 197107271995121001

**SKRIPSI**

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH TERHADAP KINERJA SATUAN  
KERJA PERANGKAT DAERAH  
(Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Lumajang)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Yolanda Merani Pratidina  
NIM : 120810301171  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

06 Juni 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak (.....)  
NIP. 196701021992032002

Sekretaris : Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.  
(.....)  
NIP. 197107271995121001

Anggota : Taufik Kurrohman SE, M.Si, Ak. (.....)  
NIP. 198207232005011002

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan

Dr. M. Fathorrazi, SE, M.Si.

NIP 19630614 199002 1 001



**MERANI PRATIDINA**

kultas Ekonomi, Universitas Jember

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja keuangan pemerintah terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas kuisisioner yang digunakan dalam penelitian. Metode sampel yang digunakan adalah Random Sampling dan sebanyak 93 orang. Metode analisis data menggunakan Statistik Deskriptif, Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik, dan Metode Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kejelasan sasaran Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD ( $H_1$  diterima), 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD ( $H_2$  diterima), 3) Kinerja keuangan pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD ( $H_3$  diterima).

Kata Kunci: Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Keuangan Pemerintah, Kinerja SKPD

**Yolanda Merani Pratidina**

*Accounting Department, Economic Faculty, Jember University*

## **ABSTRACT**

*The research examine the effect Budget goal clarity, Leadership style and Government financial performance to SKPD performance of Lumajang Country. The research used primary data which was obtained from the respondents through questionnaires which were used in the research. The sampling method used on this study is Simple Random Sampling Method with total sample of 93 people. The data analysis method used descriptive statistic, data quality test. Classic assumption test and multiple regression analysis. The research proves that 1) Budget goal clarity significant positive effect on SKPD performance ( $H_1$  accepted), 2) Leadership style significant positive effect on SKPD performance ( $H_2$  accepted), 3) Government financial performance significant positive effect on SKPD performance ( $H_3$  accepted).*

**Keywords:** *Budget goal clarity, Leadership style, Government financial performance, SKPD performance.*

## **RINGKASAN**

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Lumajang).** Yolanda Merani Pratidina; 120810301171; 53 Halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kinerja aparat atau manajerial sangat mempengaruhi kinerja sektor publik. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Indra, 2006). Sebagai organisasi sektor publik yang masih harus belajar terus untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan pelayanan masyarakat, tentunya peranan manajer menjadi bagian yang sangat penting untuk diperhatikan (Intan, 2014). Dalam suatu SKPD yang dikatakan manajer yaitu beberapa kepala bagian yang membidangi satu bidang tertentu. Kinerja dari kepala bagian tersebut mencerminkan pengelolaan keuangan daerah yang dilakukannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja keuangan pemerintah terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas kuisisioner yang digunakan dalam penelitian. Metode sampel yang digunakan adalah Random Sampling dan sebanyak 93 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kejelasan sasaran Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD, 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD, 3) Kinerja keuangan pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD.

## **PRAKATA**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Studi pada SKPD Kabupaten Lumajang)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. H. M. Fathorrozi, M.si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
4. Drs. Imam Mas'ud, M.M, Ak. selaku dosen wali saya;
5. Andriana SE, M.Sc., Ak dan Dr. Agung Budi Sulistyio SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Dosen akuntansi yang telah memberikan pemahaman mengenai akuntansi.
7. Orang tua saya, Papa Aji Mustari, Mama Ari Susanti dan Ibu Wahida yang selalu memberikan kasih sayang, semangat dan doa untukku dalam menyelesaikan skripsi ini;
8. Kakak dan Adik saya, Yanuar Angga Pratidina, Rezy Pamungkas Pratidina dan Fitra Hidayat Pratidina yang selalu memberikan perhatian dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini;
9. Sahabat dan partnerku yang paling bawel Harwidhea Dewantari Putri yang selalu memberikan semangat, menemani, mendengarkan dan menghiburku;
10. Sahabat-sahabatku seperjuangan Ari Fahimatussyam, dan Fajar Abineri yang selalu memberikan semangat dan dukungan untukku;
11. Sahabat-sahabatku Nabila, Ayu Rosa, Dio, Ghaus, Hakim, Anam, Irvin, Teguh, Irsyad, Kentung, Umam, Deni yang selalu memberi semangat;

12. Sahabat Tumansion Ayu Rosa, Fanny, Sabila, Nurul, Yuniar, Budi Lestari, dan Afifah yang selalu menghibur dan memberi support nyata;
13. Sahabat Ala-alaku Maulana, Naufan, Dela, Melisa, Wisnu, Mas Nug dan Mas Fren yang selalu memberi support;
14. Keluarga KKN 17 Baymax, Naufan, Pram, Mael, Bumil, Mak jah, Sal, Gugun, dan Firda.
15. Kawan-kawan seperjuangan skripsi Rengki, Lila, Putut, Iko, Feisal, dan Ary yang selalu memberi saran dan arahan.
16. Teman-teman seperjuangan Akuntansi angkatan 2012 Fakultas Ekonomi Universitas Jember
17. Semua pihak yang membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember,

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	iii

HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
RINGKASAN.....	x
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang Penelitian</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	6
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	7
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	8
2.1.1 <i>Goal Setting Theory</i> .....	8
2.1.2 Kejelasan Sasaran Anggaran.....	9
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	10
2.1.4 Kinerja Keuangan Pemerintah.....	11
2.1.5 Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	12
a. Pengertian Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	12
b. Indikator Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	12
c. Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah.....	13

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah.....	14
<b>2.2 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Perusmusan Hipotesis.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>20</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
<b>3.1 Jenis Penelitian.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Objek Penelitian.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Populasi dan Sampel.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....</b>	<b>24</b>
3.6.1 Identifikasi Variabel.....	24
3.6.2 Definisi Operasional Variabel.....	24
<b>3.7 Metode Analisis.....</b>	<b>26</b>
3.7.1 Statistik Deskriptif.....	26
3.7.2 Uji Kualitas Data.....	26
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	27
3.7.4 Analisis Regresi Berganda.....	29
<b>3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>32</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1 Analisis Deskriptif.....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Deskriptif Data Responden.....	33
4.1.2 Deskriptif Jawaban Responden.....	35
<b>4.2 Uji Kualitas Data.....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Uji Validitas.....	40
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	43

<b>4.3 Uji Asumsi Klasik</b> .....	44
4.3.1 Uji Normalitas.....	44
4.3.2 Uji Multikolinearitas.....	45
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	45
<b>4.4 Analisis Regresi Berganda</b> .....	46
4.4.1 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	47
4.4.2 Uji F.....	48
4.4.3 Uji t.....	48
<b>4.5 Pembahasan Hasil Penelitian</b> .....	50
4.5.1 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	50
4.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	51
4.5.3 Pengaruh Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	51
 <b>BAB 5. PENUTUP</b>	
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	53
<b>5.2 Keterbatasan</b> .....	53
<b>5.3 Saran</b> .....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>55</b>

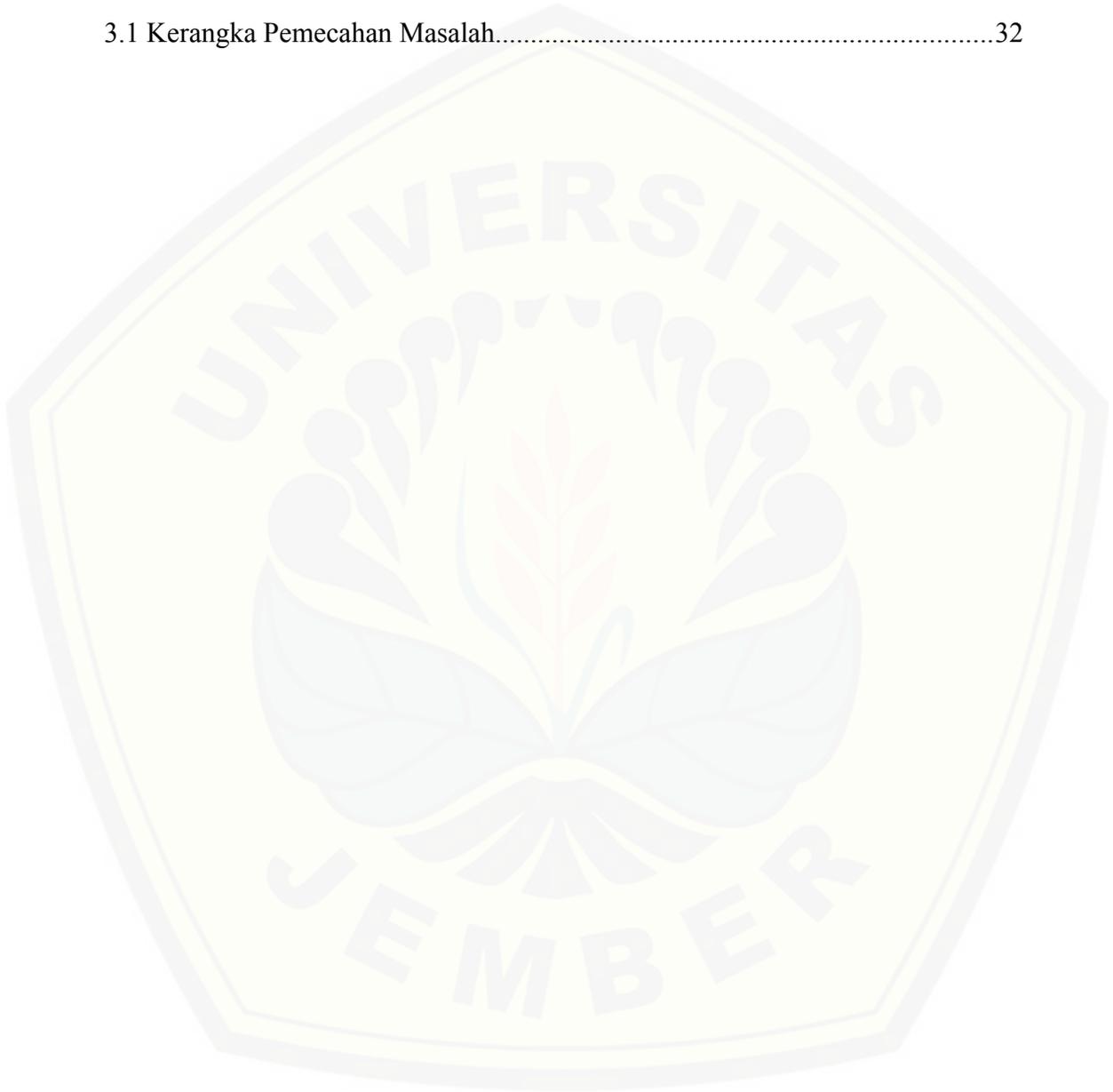
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
1.1 Tabel Opini atas LKPD Kabupaten Lumajang 2013-2015.....	5
1.2 Tabel Data Prestasi Kabupaten Lumajang 2013-2015.....	6
2.2 Tabel Penelitian Terdahulu.....	15
3.1 Tabel Daftar Populasi dan Sampel Penelitian.....	22
4.1 Tabel Distribusi Kuisisioner.....	33
4.2 Tabel Tingkat Usia Responden.....	34
4.3 Tabel Jenis Kelamin Responden.....	34
4.4 Tabel Lama Bekerja Responden.....	35
4.5 Tabel Pendidikan Terakhir Responden.....	35
4.6 Tabel Kategori Rata-Rata Jawaban Responden.....	36
4.7 Tabel Kategori Rata-Rata Jawaban Responden untuk Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran.....	36
4.8 Tabel Kategori Rata-Rata Jawaban Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan.....	37
4.9 Tabel Kategori Rata-Rata Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja Keuangan Pemerintah.....	38
4.10 Tabel Kategori Rata-Rata Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	39
4.11 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_1$ ).....	41
4.12 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) .....	41
4.13 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Keuangan Pemerintah ( $X_3$ ).....	42

4.14 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y).	42
4.15 Tabel Uji Reliabilitas.....	43
4.16 Tabel Hasil Uji Normalitas.....	44
4.17 Tabel Hasil Uji Multikolinieritas.....	45
4.18 Tabel Hasil Uji Glejser.....	46
4.19 Tabel Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	46
4.20 Tabel Hasil Uji Koefisienan Determinasi.....	47
4.21 Tabel Hasil Uji F.....	48
4.22 Tabel Hasil Uji t.....	49

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	20
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	32



**DAFTAR LAMPIRAN**

## Lampiran

1. Kuisioner Penelitian.....	1
2. Statistik Deskriptif Data Responden.....	2
3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	2
4. Uji Kualitas Data.....	3
5. Uji Asumsi Klasik.....	4
6. Analisis Regresi Linier Berganda.....	5
7. Distribusi Nilai $r_{tabel}$ signifikansi 5% dan 1%.....	6
8. Rekapitulasi Jawaban Responden dan Data Responden.....	7

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah melahirkan paradigma baru dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang meletakkan penuh luas, dan bertanggung jawab pada daerah. Penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan undang-undang tersebut juga telah melahirkan nuansa baru, yaitu pergeseran kewenangan pemerintah yang sentralis birokratik ke pemerintah yang desentralik partisipatoris (Mardiasmo, 2006).

Widodo (2007) berpendapat, bahwa pelimpahan tanggung jawab tersebut menyangkut perencanaan, pendanaan dan pelimpahan manajemen, fungsi-fungsi dari pemerintah pusat kepada aparat di daerah, bahkan sampai ke hirarki yang lebih rendah. Hal ini berakibat pada fungsi dan peran yang harus dimainkan oleh para pejabat di daerah. Pengelolaan serta pengendalian anggaran dilakukan oleh para pejabat di daerah, yang dalam hal ini dilakukan oleh manajer dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah. Keuangan Daerah harus dikelola dengan baik agar semua hak dan kewajiban Daerah terpenuhi serta dapat mensejahterakan rakyat di daerahnya.

Kinerja aparat atau manajerial sangat mempengaruhi kinerja sektor publik. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Indra, 2006). Sebagai organisasi sektor publik yang masih harus belajar terus untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan pelayanan masyarakat, tentunya peranan manajer menjadi bagian yang sangat penting untuk diperhatikan (Intan, 2014). Dalam suatu SKPD yang dikatakan manajer yaitu beberapa kepala bagian yang membidangi satu bidang tertentu. Kinerja dari kepala bagian tersebut mencerminkan pengelolaan keuangan daerah yang dilakukannya.

Menurut Mahoney et. al. (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara

anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran visi, misi dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat pemerintah.

Pelaksanaan kegiatan pelayanan pemerintah daerah, mengacu pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Hal ini mengakibatkan dua implikasi strategis yaitu pertama : situasi desentralisasi politik dan keuangan telah memberikan tujuan, program, hingga aktivitas organisasi pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan; kedua : pemerintah daerah telah diberi keleluasaan yang lebih besar untuk mendapatkan, mengelola dan mengalokasi dana yang diperlukan dalam urusan pelayanan kepada masyarakat (Harun, 2008).

Kualitas proses pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran karena pengukuran kinerja merupakan mata rantai yang berkesinambungan dengan penganggaran (Putra, 2013). Menurut Kenis (1979) dalam Andarias (2009) mengatakan salah satu karakteristik sistem penganggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat yang menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran

anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis, 1979 dalam Syafrial, 2009)

Keberhasilan dalam pengelolaan anggaran keuangan daerah tidak lepas dari faktor kepemimpinan. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi serta dapat meningkatkan kinerja para karyawan atau bawahannya. Sebaliknya, kurangnya peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan turunnya motivasi dan kinerja karyawan itu sendiri. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai kinerja yang efisien dan memuaskan. Kepemimpinan merupakan peranan yang sangat penting dalam organisasi. setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Perilaku para pemimpin itulah yang disebut dengan gaya kepemimpinan.

Hal ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan dalam peningkatan kinerja manajerial, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Peningkatan kinerja organisasi tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen berbasis kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi sektor publik (Propper dan Wilson 2003; Kloot, 1999).

Ragamnya metode pengukuran kinerja tersebut menunjukkan kecenderungan perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas kinerja pemerintah, khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meskipun demikian penerapan metode-metode tersebut harus mengakomodasikan lingkungan pemerintah daerah, agar mendapatkan hasil yang memiliki validitas tinggi dan tidak terjadi kesalahan pengukuran kinerja. Analisis terhadap kinerja keuangan pemerintah merupakan informasi yang penting terutama untuk membuat kebijakan dalam pengelolaan keuangan daerah dan menilai keberhasilan pemerintah dalam mengelola keuangannya, serta memberikan dampak yang

positif terhadap kesejahteraan masyarakat. Analisis kinerja keuangan pada APBD dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai dari satu periode dengan periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui bagaimana kecenderungan yang terjadi.

Pada penelitian ini memasukkan tiga variabel independen yaitu kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja keuangan pemerintah dalam hubungannya dengan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah. Latar belakang dipilihnya kejelasan sasaran anggaran, karena pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstrada) yang berimplikasi pada visi, misi dan kinerja yang ingin dicapai instansi pemerintah sehingga pegawai dapat melakukan kinerjanya sesuai dengan yang ditetapkan dalam Renstrada tersebut.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan kejelasan sasaran anggaran yaitu penelitian Putra (2013) menunjukkan hubungan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan dengan kinerja Satuan Kerja perangkat Daerah. Hal ini didukung dengan penelitian Sari (2014) mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah. Hasilnya menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tingkat kesulitan sasaran anggaran yang tinggi diketahui memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja para pegawai.

Beberapa penelitian tentang gaya kepemimpinan telah dilakukan oleh peneliti-peneliti. Penelitian Nor (2007) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Secara teoritis, kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melaksanakan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007). Namun pada penelitian Maryati (2013), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja SKPD. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsiste antara satu peneliti dengan peneliti lainnya sehingga menarik untuk diuji kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan kinerja keuangan yaitu Maryati (2013) menunjukkan bahwa, kinerja keuangan pemerintah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Satuan kerja perangkat daerah. Dan penelitian yang dilakukan oleh Verbeeten (2008) menyatakan bahwa kinerja keuangan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan kolaborasi dari penelitian Putra (2013) dan Maryati (2013). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni terdapat pada objek penelitian. Objek penelitian ini adalah SKPD Kabupaten Lumajang. Dari hasil pemeriksaan BPK tahun 2015, pelaporan keuangan pemerintah Kabupaten Lumajang mengalami peningkatan dari WDP (Wajar Dengan Pengecualian) menjadi WTP (Wajar Tanpa Pengecualian). Selain itu, dalam tiga tahun terakhir ini Pemerintah Kabupaten Lumajang mendapatkan banyak penghargaan (jdihlumajang.com, 11/07/2015). Hal ini membuktikan bahwa kinerja SKPD Kabupaten Lumajang mengalami peningkatan yang sangat baik.

**Tabel 1.1 Opini atas LKPD Kabupaten Lumajang 2013-2015**

Tahun	Opini
2013	WDP
2014	WTP DPP
2015	WTP

Sumber : Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

**Tabel 1.2 Data Prestasi Kabupaten Lumajang 2013-2015**

Tahun	Prestasi	Leading Sektor
2013	Adipura (Kategori Sedang)	Dinas Lingkungan Hidup

	Wahana Tata Nugraha (WTN)	Dinas Perhubungan
	Status Lingkungan Hidup Daerah (SLHD)	Dinas Lingkungan Hidup
2014	Satya Lancana Pembangunan di Bidang Koperasi dan UKM (Hari Koperasi ke-67)	Dinas Koperasi dan UKM
	Mangla Karya Kencana	Badan Keluarga Berencana
	Status Lingkungan Hidup Daerah (SLHD)	Dinas Lingkungan Hidup
	Adipura (Ke-9)	Dinas Lingkungan Hidup
	Kinerja Sangat Tinggi kepada Bupati Lumajang	Bagian Tata Pemerintah
2015	Status Lingkungan Hidup Daerah (SLHD)	Dinas Lingkungan Hidup
	Award Program Harapan Kemensos RI Kategori Cost Sharing APBD Tk.II Tertinggi Nasional	Kantor Sosial

Sumber : Lumajang.go.id

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini mengambil judul “**Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Lumajang)**”

### 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang?
3. Apakah kinerja keuangan berpengaruh terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang.
2. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang
3. Menguji pengaruh kinerja keuangan pemerintah terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Kegunaan teoritis  
Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan mengembangkan wawasan dalam bidang akuntansi pemerintahan khususnya tentang kajian empiris mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja keuangan terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang.
2. Kegunaan Praktis  
Sebagai bahan masukan bagi aparatur SKPD Kabupaten Lumajang didalam menyikapi fenomena yang terjadi sehubungan dengan variabel kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja keuangan terhadap kinerja SKPD Kabupaten Lumajang.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Goal setting theory didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah cognition yaitu, *content* (values) dan

*intentions* (tujuan). *Goal setting theory* menyatakan bahwa orang yang memiliki sasaran yang spesifik dan menantang berkinerja lebih baik dibanding dengan orang yang tidak memiliki sasaran jelas (Verbeeten, 2008). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya, akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya.

Latham dan Yuki (1975) menyatakan, sebuah goal merupakan sesuatu yang ingin dilakukan seseorang secara sadar. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) itu sendiri, dan kemudian menentukan dimana posisinya saat itu. *Goal-setting* mengizinkan individu untuk melihat hasil kerja disaat ini dan membandingkannya dengan hasil kerja dimasa lalu. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha lebih baik lagi.

Latham, et al (2008) dalam Mirayanti (2012) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan goal-setting ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Lebih lanjut, *goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham 2003 dalam Badiyah dkk, 2013).

### **2.1.2 Kejelasan Sasaran Anggaran**

Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Gunawan, 2003).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebagai rencana kerja Pemerintah merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Anggaran daerah seharusnya tidak hanya berisi mengenai informasi pendapatan dan penggunaan dana (belanja), tetapi harus menyajikan informasi mengenai kondisi kinerja yang ingin dicapai. Anggaran Pemerintah daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas.

Kenis (1979) dalam Syafrial (2009) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Oleh karena itu, sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya. Anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya dan pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, sisi lain anggaran juga merupakan alat bagi manajerial SKPD untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Locke (1968) dalam Suhartono dan Solichin (2006) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik yang mendorong pegawai untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu, kejelasan sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia (Carver dan Sergiovani dalam Alwi (2010)). Gaya kepemimpinan berorientasi tugas yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas dan memperoleh kepuasan dari terlaksananya tugas-tugas. Pemimpin memotivasi dengan memenuhi kebutuhan psikologis seperti rasa percaya diri dan status yang dicapai melalui penyelesaian tugas-tugas, tidak melalui hubungan dengan bawahan. Ini tidak berarti pemimpin tidak bersahabat dan ramah terhadap bawahan, tetapi jika penyelesaian tugas terancam maka hubungan interpersonal yang baik tidak lagi menjadi hal yang penting (Daft, 2010). Sedangkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan akan memotivasi dengan cara memenuhi kebutuhan sosial dan mengupayakan pencapaian hubungan antar pribadi yang baik dan pencapaian kedudukan pribadi yang menonjol. Jika pemimpin dapat mencapai tujuan diatas maka seorang pemimpin dapat mencapai tujuan sekundernya seperti status dan rasa percaya diri (Daft, 2010).

Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan menurut pendekatan teori *path-goal* seorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu.

Menurut Kartono (2008:34) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki beberapa indikator, yaitu:

1. Sifat
2. Kebiasaan
3. Tempramen

4. Watak
5. Kepribadian

#### 2.1.4 Kinerja Keuangan Pemerintah

Kinerja adalah pencapaian atas apa yang direncanakan, baik oleh pribadi maupun organisasi (Sularso dan Restianto, 2011). Secara sederhana, kinerja seseorang atau organisasi dikatakan baik apabila hasil yang dicapai sesuai dengan target yang direncanakan. Terkait dengan pentingnya kinerja, maka yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik sehingga terjadi upaya perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan di masa mendatang (Bastian, 2006).

Kinerja keuangan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan indikator keuangan (Sularsi dan Restianto, 2011). Analisis kinerja keuangan pada dasarnya dilakukan untuk menilai kinerja di masa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang mewakili realitas entitas dan potensi-potensi kinerja yang akan berlanjut. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan pemerintah daerah dengan melihat tingkat efisiensi pemerintah daerah tersebut (Hamzah, 2008).

Matel dan Savescu (2009) menjelaskan bahwa efisiensi mempunyai dua makna yaitu :

- a. Kinerja suatu program atau kegiatan sangat baik
- b. Dampak yang maksimum berkaitan dengan sumber daya yang dialokasikan

Pengukuran efisiensi dalam organisasi sektor publik merupakan hal penting, hal ini dikarekan kurangnya net income sebagai gambaran kinerja keuangan pemerintah daerah saat ini (Hassanudin, 2009). Suatu kegiatan dikatakan efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai hasil (output) maksimal dengan menggunakan biaya (input) yang terendah atau dengan biaya minimal

(Hamzah, 2008). Pengelolaan keuangan yang efisien akan meningkatkan kualitas akan pengambilan keputusan sehingga bila keputusan yang diambil berkualitas akan meningkatkan kinerja keuangan pemerintah daerah.

### 2.1.5 Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

#### a. Pengertian Kinerja Satuan Perangkat Daerah

Kinerja jika dilihat dari bahasa artinya adalah *performance* yang berarti prestasi. Menurut Indra (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Jadi, kinerja dapat dipahami sebagai suatu pencapaian hasil dan/atau sebagai suatu penilaian terhadap proses kegiatan/program. Menurut Wayan (1997) dalam Septi (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

#### b. Indikator Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa dalam menilai kinerja organisasi dapat dilakukan secara obyektif, maka diperlukan indikator. Indikator kinerja yang ideal harus terkait pada biaya dan kualitas layanan. Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efektif dan efisien.

Indikator yang dikembangkan hendaknya memiliki karakteristik berikut :

1. Sederhana dan mudah dipahami
2. Dapat diukur
3. Dapat dikualifikasikan, misalnya dalam bentuk angka, rasio, dan presentase
4. Dikaitkan dengan standar atau target kinerja
5. Berfokus pada customerservice, kualitas dan efisiensi
6. Dikaji secara teratur

Berikut beberapa manfaat indikator kinerja yang dinyatakan oleh Dedi (2007):

1. Kejelasan tujuan organisasi
2. Mengembangkan persetujuan pengukuran aktivitas
3. Keuntungan proses produksi harus dipahami jelas
4. Tersedianya perbandingan kinerja dari organisasi yang berbeda
5. Tersedianya fasilitas setting of target untuk penilaian organisasi dan individual manager sebagai bagian pertanggungjawaban organisasi kepada pemilik saham.

c. Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah

Dalam membahas kinerja suatu organisasi, tidak lepas dari pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas yang dapat dilaksanakan oleh organisasi, dalam hal ini termasuk pemerintah daerah. Menurut Mardiasmo (2002) sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Menurut Mardiasmo (2002), *value for money* (ekonomis, efisien dan efektifitas) merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Untuk lebih jelasnya, Dedi (2008) mengemukakan ekonomi, efisiensi dan efektifitas sebagai berikut:

1. *Economy (Spending Less)*  
Ekonomi umumnya mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.
2. *Efficiency (Spending Well)*  
Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja staf, upah, biaya administrasi dengan pelayanan
3. *Effectiveness (Spending Wisely)*

Efektivitas merupakan hubungan antara outcome dengan output. Dapat juga dikatakan bahwa pengertian efektivitas mengarah kepada hubungan antara output dengan tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dapat diartikan pula sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah:

1. Faktor personal/individual, meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan layanan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang akan diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap semangat anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas/infrastruktur yang diberikan organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai variabel independen dan variabel dependen yang akan diambil oleh peneliti.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Deki Putra (2013)	“Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah” (Studi Empiris pada Satuan	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD, dan kejelasan sasaran anggaran

	Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)	berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.
Desak Putu (2014)	“Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah” (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD
Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Sri Maryati (2013)	“Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu”	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD Provinsi Bengkulu, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD Provinsi Bengkulu, dan kinerja keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD Provinsi Bengkulu
Wahyudin Nor (2007)	“Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran), dan kesesuaian antara partisipasi anggaran

		dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.
--	--	---

### 2.3 Perumusan Hipotesis

#### 2.3.1 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Latham, et al (2008) dalam Mirayanti (2012) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Lebih lanjut, *goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham 2003 dalam Badiyah dkk, 2013).

Kenis (1979) dalam Syafril (2009) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Oleh karena itu, sasaran anggaran daerah harus

dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya. Anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya dan pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, sisi lain anggaran juga merupakan alat bagi manajerial SKPD untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja SKPD diantaranya dilakukan oleh (Putra, 2013) dan (Sari, 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD. Berdasarkan asumsi goal setting theory dan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama penelitian yaitu:

H1: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD

### 2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Secara teoritis, kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon (2007). Faktor kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo(2003) dalam Tampubolon (2007).

Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Brownell (1983) dalam Nor (2007) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran dan menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek signifikan terhadap kinerja.

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja SKPD diantaranya dilakukan oleh Nor (2007) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD

### 2.3.3 Pengaruh Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kinerja keuangan dapat membantu organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Penerapan pengukuran kinerja membantu organisasi sektor publik untuk mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai (kloot, 1999; Zeppou dan Sotirakou, 2003; Verbeeten, 2008)

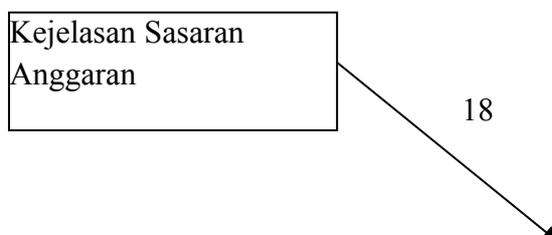
Pengukuran efisiensi dalam organisasi sektor publik merupakan hal penting, hal ini dikarenakan kurangnya net income sebagai gambaran kinerja keuangan pemerintah daerah saat ini (Hassanudin, 2009). Suatu kegiatan dikatakan efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai hasil (output) maksimal dengan menggunakan biaya (input) yang terendah atau dengan biaya minimal (Hamzah, 2008).

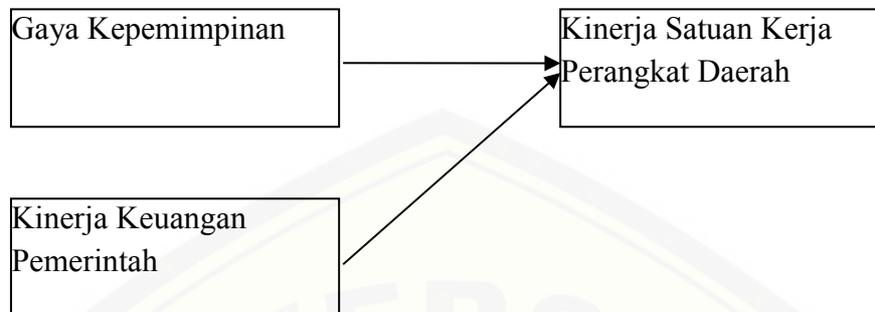
Penelitian Maryati (2013) membuktikan bahwa kinerja keuangan pemerintah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja SKPD. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kinerja keuangan pemerintah berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian hipotesis di atas, maka diperoleh model penelitian sebagai berikut:





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek berupa: Individu, organisasional, industri atau perspektif orang lain (Indriantoro dan Bambang, 2014:88).

#### 3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil objek pada SKPD Kabupaten Lumajang.

#### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Menurut Cooper (2009) populasi adalah total kumpulan elemen atau unsur yang kita harapkan membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada SKPD Kabupaten Lumajang. jumlah populasi pada penelitian ini adalah 23 Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lumajang yang terdiri dari Sekda, Dinas, dan Badan.

Sampel adalah sebagian dari populasi atau sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaram, 2006). Untuk pengambilan sampel digunakan metode *Random Sampling*. Sampel penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil SKPD Kabupaten Lumajang. Penentuan jumlah sampel menggunakan metode *Slovin*.

Tabel 3.1 Daftar Populasi dan Sampel Penelitian

No	Nama SKPD	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Sekretariat Daerah	159	14
2.	Dinas Kehutanan	38	3
3.	Dinas Kelautan dan Perikanan	36	3
4.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	48	3
5.	Dinas Pertanian	39	3
6.	Dinas Pekerjaan Umum	45	3
7.	Dinas Kesehatan	58	4
8.	Dinas Pendidikan	64	4
9.	Dinas Perhubungan	128	7
10.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	36	3
11.	Dinas Lingkungan Hidup	136	9
12.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat	35	3
13.	Dinas Pasar	46	3
14.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	45	2
15.	Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	78	4
16.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	32	3
17.	Dinas Peternakan	38	3
18.	Dinas Pariwisata dan Seni Budaya	36	3
19.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	17	2
20.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	38	3

21.	Badan Kepegawaian Daerah	48	4
22.	Badan Keluarga Berencana	65	5
23.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	17	2
	Jumlah	1282	93

Pada Tabel 3.1 daftar populasi berjumlah 23 SKPD dari yang seharusnya 56 SKPD, hal ini disebabkan peneliti hanya ingin memfokuskan penelitiannya pada SKPD Dinas dan Badan. Jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 93 dari 23 SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lumajang. Jumlah 93 orang berdasarkan kriteria kecakupan sampel *Slovin* yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{1282}{1 + 1282(0,1)^2}$$

$$n = 93$$

Keterangan:

$n$  = jumlah anggota sampel

$N$  = jumlah anggota populasi

$e$  = derajat kesalahan (10%)

Sehingga sampel pada masing-masing SKPD dapat menggunakan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan :

$n_i$  = ukuran sampel

$N_i$  = ukuran populasi dari masing-masing strata

$N$  = ukuran populasi penelitian

$n$  = jumlah anggota sampel

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dan terstruktur dengan menggunakan metode survei yang menguji hipotesis dengan menggali pertanyaan investigasi tentang kinerja (Maryati, 2013). Sumber data penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Ira, 2014).

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket/kuisisioner pengembangan dari kuisisioner penelitian Putra (2013) dan Maryati (2013). Angket/kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya. Teknik kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup. Kuisisioner tertutup adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (Indrianoro dan Bambang, 2014:154). Responden dalam penelitian ini adalah pegawai SKPD Kabupaten Lumajang.

### 3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

#### 3.6.1 Identifikasi Variabel

Sejalan dengan kerangka berpikir penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan, maka penelitian ini mengidentifikasi variabel penelitian menjadi dua macam yaitu:

- a. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah kejelasan sasaran anggaran ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan kinerja keuangan pemerintah ( $X_3$ ).

- b. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y).

### 3.6.2 Definisi Operasional Variabel

Data yang diteliti dapat dikelompokkan menjadi dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari: kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja euangan pemerintah. Sedangkan variabel dpenden penelitian ini adalah kinerja Stuan Kerja Keuangan Daerah. Berikut ini akan diuraikan definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

#### 1) Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimenegerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Instrumen kejelasan sasaran anggaran ini diambil dari Putra (2013). Pernyataan responden terhadap kejelasan sasaran anggaran terdiri dari 7 item pernyataan dan diukur dengan menggunakan skala Likert lima point yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

#### 2) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-

peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dan orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Tampubolon, 2008). Instrumen gaya kepemimpinan diambil dari Maryati (2013). Variabel ini diukur menggunakan skala Likert lima point yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

### 3) Kinerja Keuangan Pemerintah

Pengukuran efisiensi dalam organisasi sektor publik merupakan hal penting, hal ini dikarenakan kurangnya net income sebagai gambaran kinerja keuangan pemerintah daerah saat ini (Hassanudin, 2009). Pengukuran kinerja dalam hal ini adalah standar yang menjadi tolok ukur dalam menilai pencapaian sasaran. Instrumen pengukuran kinerja didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004) dan mencakup berbagai indikator kinerja seperti indikator input, indikator efisiensi operasional, kepuasan masyarakat, standar kualitas pelayanan, dan dampak dari hasil yang dicapai. Instrumen kinerja keuangan pemerintah diambil dari Maryati (2013). Pengukuran instrumen pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima point yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

### 4) Kinerja Satuan kerja perangkat daerah

Menurut Wayan (1997) dalam Septi (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah instrumen yang dikembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980)

dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams (1990); dan Verbeeyen (2008), dan telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Instrumen Kinerja satuan kerja perangkat daerah diambil dari Maryati (2013). Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala Likert lima point yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

### 3.7 Metode Analisis

#### 3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dimengerti, dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai variabel penelitian yaitu kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan, kinerja keuangan, kinerja SKPD. Data ditampilkan dengan menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi.

#### 3.7.2 Uji Kualitas Data

Kesimpulan dari penelitian tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Ini berarti, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias apabila datanya kurang reliable dan kurang valid. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu :

1. Uji Validitas

Uji validitas data dilakukan untuk menguji keakurasian pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrumen dalam pengukuran variabel. Kuisisioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner itu sendiri (Ghozali, 2011). Tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Uji validitas menggunakan uji coefficient correlation person. Jika korelasi antara skor masing-masing

butir pernyataan dengan total skor konstruk memiliki tingkat signifikan dibawah 0,05 maka butir tersebut dinyatakan valid (Suyoto, 2011).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk (Maryati, 2013). Pengukuran butir pernyataan dengan menyebar kuisioner pada responden, kemudian pengujian dilakukan menggunakan bantuan program SPSS, dengan cara menghitung item to total correlation masing-masing indikator dan koefisien cronbach's alpha dari masing-masing indikator. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliable jika memberikan nilai Cornbach Alpha > 0,60 (Ghozali, 2011).

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian model regresi dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik (Maryati, 2013). Pengujian asumsi klasik ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS. Dalam penelitian ini asumsi klasik yang dianggap penting (Ghozali, 2011) adalah:

- a. Tidak terjadi multikolinieritas antarvariabel independen.
- b. Tidak terjadi heteroskedastisitas atau varian variabel pengganggu yang konstan (homokedastisitas).
- c. Memiliki distribusi normal

Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian-pengujian sebagai berikut:

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, residu dari persamaan regresi mempunyai distribusi normal atau tidak (Gede, 2013). Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Maryati, 2013). Pengujian normalitas residual data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan one kolmogriv-smirnov test dengan melihat tingkat

signifikan 5%. Kriteria yang digunakan dalam tes ini adalah dengan membandingkan antara tingkat disignifikansi yang didapat dengan tingkat alpha yang digunakan, dimana data tersebut dikatakan normal bila  $\text{sig} > \alpha$  (Ghozali, 2012:165).

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Maryati, 2013). Untuk menguji adanya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai VIF (Variance Inflating Factor)  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$  tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2012:168).

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain jika variance dari residual satu pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Maryati, 2013). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas dalam pengujian dapat diketahui dari nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansi ( $\text{sig}$ )  $< 0,05$ , maka terjadi heteroskedastisitas. Bila terjadi gejala heteroskedastisitas akan menimbulkan akibat varians koefisien regresi menjadi minimum dan confidence interval melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi (Ghozali, 2011:125).

### 3.7.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan model Analisis Regresi Linier Berganda. Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2012:95). Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara

memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan. Dimana koefisien regresi ini bertujuan untuk meminimumkan penyimpangan antara nilai aktual dan nilai estimasi variabel dependen berdasarkan data yang ada (Ghozali, 2013).

Persamaan regresi untuk mengukur hipotesis tersebut sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Variabel Kinerja SKPD

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

$X_2$  = Variabel Gaya Kepemimpinan

$X_3$  = Variabel Kinerja Keuangan

e = Error term

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda akan diamati goodness of fit, yaitu :

1) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Ghozali (2012:97) menyatakan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Adjusted  $R^2$  sudah disesuaikan dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan Adjusted  $R^2$ . Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai Adjusted  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas (Ghozali, 2013).

2) Uji F

Uji F merupakan uji kelayakan model yang harus dilakukan dalam analisis regresi linier. Uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan signifikan atau belum dengan ketentuan bahwa  $p \text{ value} < (\alpha) = 0,05$  berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis, dengan tingkat kepercayaan 95% (Ghozali, 2011:84).

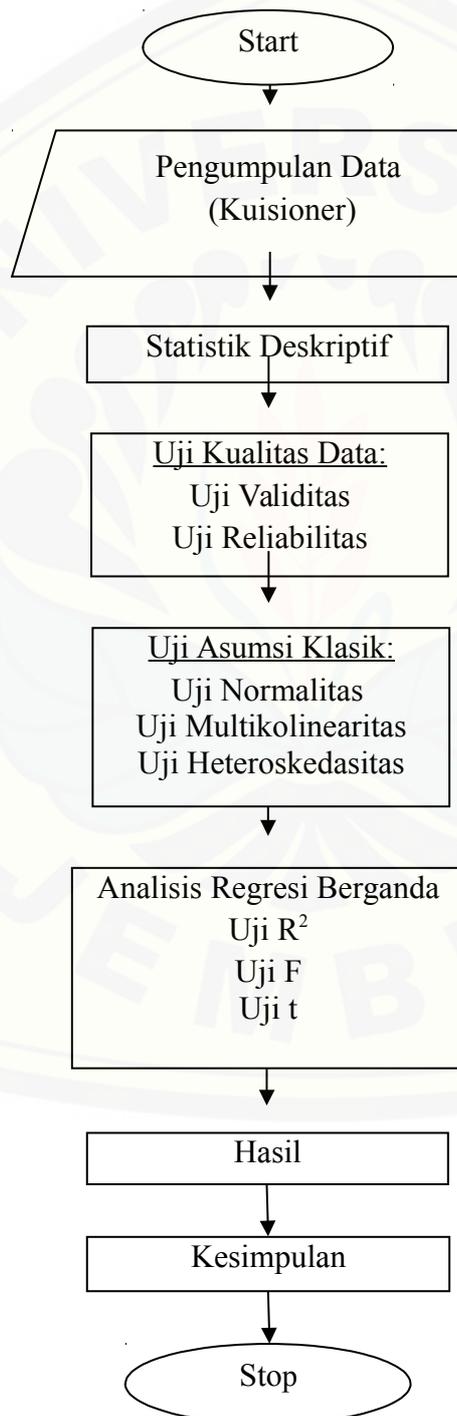
3) Uji t (t-test)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan variabel lain yang dianggap konstan. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Uji t memiliki asumsi bahwa jika signifikan nilai  $t_{hitung}$  yang dapat dilihat dari analisa regresi menunjukkan kecil dari  $\alpha = 5\%$ , berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen sangat terbatas.

Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau  $(\alpha) = 0,05$  (5%). Dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak. Yang artinya terjadi pengaruh secara parsial antara variabel independen dengan variabel dependen.
- b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima. Yang artinya tidak terjadi pengaruh secara parsial antara variabel independen dengan variabel dependen.
- c) Apabila tingkat signifikan  $< 0,05$  berarti  $H_1 - H_3$  ditolak dan  $H_0$  diterima

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan makadapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa kejelasan sasaran anggaran yang baik mampu meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) secara optimal.
2. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinanyang baik mampu meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) secara optimal.
3. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh kinerja keuangan pemerintah terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Ini membuktikan bahwa kinerja keuangan pemerintah yang baik mampu meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) secara optimal.

### 5.2 Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah

1. Karena padatnya agenda kegiatan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Lumajang dalam berpartisipasi mengisi kuisisioner menyebabkan waktu penelitian menjadi lama.
2. Penelitian ini menggunakan teknik *Random Sampling* dalam menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, dimana kelemahan dari teknik ini adalah kurang representatif untuk mengambil kesimpulan secara umum, atau hasilnya tidak dapat digeneralisasikan.

### 5.3 Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya peneliti menyebar sendiri kuisisioner kepada karyawan staff satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Lumajang agar dapat mempercepat waktu penelitian.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel penelitian misalnya satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Situbondo, satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Bondowoso serta satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Banyuwangi dan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Jember menggunakan teknik pengambilan sampel yang lebih representatif.



#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andarias, Bangun. 2009. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.
- Alwi, Muhammad. 2010. Pengaruh Style Kepemimpinan, Institusi, Gender terhadap Motivasi/Kepuasan Karyawan.
- BPK RI. 2015. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I Tahun 2015*. Didownload dari situs [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id).
- Ghozali, Imam. 2011. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta. BPFY-YOGYAKARTA.
- Kusuma, I Gede Eka Arya. 2013. “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Provinsi Bali)”. *Tesis* Universitas Udayana.
- Maryati, Sri. 2013. “Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu”. Simposium Nasional Akuntansi XVI. Manado.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi II. Yogyakarta. ANDI.
- Mardiasmo. 2006. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta. UAD Press

- Mardiasmo. 2006. *Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*. Jurnal Akuntansi Pemerintah, Vol. 2 No.1, Hal 1-17.
- Nor, Wahyudin. 2007. “Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”. Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar.
- Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2010 *Tentang Sistem Informasi Keuangan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 *Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*.
- Putra, Deki. 2013. “Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)”. Skripsi.
- Republik Indonesia, Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2003 *Tentang Keuangan Negara*.
- Republik Indonesia, Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintah Daerah*.
- Sari, D. P. I. P. 2014. “Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng). E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Vol. 2 No. 1.
- Sarwono, Jonathan. 2013. *12 Jurus Ampuh SPSS Untuk Riset Skripsi*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif : dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*, Jakarta. Kencana.

Suyoto, Danang. 2011. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis. Jakarta. PT. BUKU SERU.



**KUISIONER****IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi daftar berikut :

Nama : ..... (boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Umur : .....

Pendidikan Terakhir :  SMA  D<sub>3</sub>  
 S<sub>1</sub>  S<sub>2</sub>

Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini :  1-5 th  > 10th  
 5-10 th

Latar Belakang Pendidikan :  Akuntansi  Manajemen  
 Hukum  Pertanian  
 MIPA  Kesehatan  
 Lain-lain (.....)

**PETUNJUK PENGISIAN**

Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab pernyataan-pernyataan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda (v) pada salah satu ketentuan dibawah ini untuk menyatakan persepsinya.

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 3 : Kurang Setuju (KS)
- 4 : Setuju (S)
- 5 : Sangat Setuju (SS)

Lampiran 1

**DAFTAR PERNYATAAN**

**A. KEJELASAN SASARAN ANGGARAN**

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap kejelasan sasaran anggaran.

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya memahami persis apa yang harus saya lakukan dalam pekerjaan saya.					
2.	Saya memahami bagaimana kinerja saya diukur.					
3.	Saya memiliki sasaran yang jelas yang membantu saya dalam melakukan pekerjaan.					
4.	Saya mempunyai batas waktu untuk mencapai sasaran pekerjaan.					
5.	Jika saya mempunyai lebih dari satu sasaran untuk dicapai, saya mengetahui mana yang paling dan yang kurang penting.					
6.	Sasaran dalam pekerjaan saya cukup menantang, tetapi layak (tidak terlalu mudah maupun sulit).					
7.	Dalam instansi ini, tim bekerja sama untuk mencapai sasaran.					

**B. GAYA KEPEMIMPINAN**

Bapak/Ibu dimohon untuk melukiskan sikap pemimpin/atasan yang pernah berinteraksi dengan Bapak/Ibu di tempat kerja.

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin anda sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya					
2.	Pemimpin anda mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan					
3.	Pemimpin anda mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri					
4.	Pemimpin anda menghargai dan memuji para					

Lampiran 1

karyawan yang kinerjanya bagus					
--------------------------------	--	--	--	--	--

### C. KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap pencapaian kinerja keuangan instansi pemerintah

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Total penggunaan biaya organisasi dari yang telah dianggarkan					
2.	Penggunaan sumber daya financialnya secara optimal					
3.	Melindungi dan memelihara semua sumber daya yang secara memadai					
4.	Menghindari pekerjaan atau kegiatan yang tanpa tujuan atau kurang jelas tujuannya					
5.	Pelaporan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai efektivitas program					

### D. KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap kinerja instansi pemerintah

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Pada Instansi ini, program yang telah dianggarkan dilaksanakan sesuai sasaran dan tujuan					
2.	Laporan anggaran digunakan sebagai umpan balik untuk peningkatan kinerja					
3.	Informasi pelaksanaan anggaran dibentuk secara handal dan dapat dipertanggungjawabkan					
4.	Adanya tukar menukar informasi dengan instansi lain dalam rangka peningkatan kinerja					
5.	Adanya penilaian kemampuan karyawan dalam kinerja instansi ini					

Lampiran 1

6.	Adanya kejelasan penetapan anggaran yang disusun dalam instansi ini					
7.	Adanya ketelitian karyawan dalam melaksanakan penyusunan anggaran					
8.	Hasil penyusunan anggaran harus berkualitas					
9.	Pelaksanaan penyusunan anggaran menggambarkan kinerja instansi pemerintah					

Lampiran 2

### Statistik Deskriptif Identitas Responden

#### Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28.00	1	1.3	1.3	1.3
30.00	1	1.3	1.3	2.6
31.00	3	3.9	3.9	6.5
34.00	3	3.9	3.9	10.4
35.00	3	3.9	3.9	14.3
36.00	1	1.3	1.3	15.6
37.00	2	2.6	2.6	18.2
38.00	2	2.6	2.6	20.8
39.00	3	3.9	3.9	24.7

40.00	2	2.6	2.6	27.3
41.00	4	5.2	5.2	32.5
43.00	2	2.6	2.6	35.1
44.00	3	3.9	3.9	39.0
45.00	1	1.3	1.3	40.3
46.00	2	2.6	2.6	42.9
47.00	4	5.2	5.2	48.1
48.00	1	1.3	1.3	49.4
49.00	4	5.2	5.2	54.5
50.00	3	3.9	3.9	58.4
51.00	9	11.7	11.7	70.1
52.00	2	2.6	2.6	72.7
53.00	4	5.2	5.2	77.9
54.00	4	5.2	5.2	83.1
55.00	2	2.6	2.6	85.7
56.00	5	6.5	6.5	92.2
57.00	3	3.9	3.9	96.1
58.00	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

**JenisKelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1.3	1.3	1.3
L	55	71.4	71.4	72.7
P	21	27.3	27.3	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Lampiran 2

**Lama Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	7.8	7.8	7.8
3.00	5	6.5	6.5	14.3
4.00	6	7.8	7.8	22.1
5.00	1	1.3	1.3	23.4
6.00	3	3.9	3.9	27.3
7.00	2	2.6	2.6	29.9
8.00	13	16.9	16.9	46.8
9.00	2	2.6	2.6	49.4
10.00	2	2.6	2.6	51.9
11.00	1	1.3	1.3	53.2

12.00	4	5.2	5.2	58.4
13.00	3	3.9	3.9	62.3
14.00	2	2.6	2.6	64.9
15.00	2	2.6	2.6	67.5
16.00	15	19.5	19.5	87.0
17.00	2	2.6	2.6	89.6
18.00	8	10.4	10.4	100.0
Total	77	100.0	100.0	

**Pendidikan Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	5	6.5	6.5	6.5
S1	37	48.1	48.1	54.5
S2	6	7.8	7.8	62.3
SMA	29	37.7	37.7	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Lampiran 2

**Statistik Deskriptif Jawaban Responden**

**Kejelasan Sasaran Anggaran (X<sub>1</sub>)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	77	3.00	5.00	4.2727	.59904
VAR00002	77	3.00	5.00	4.3117	.71192
VAR00003	77	3.00	5.00	4.3377	.64094
VAR00004	77	3.00	5.00	4.2597	.61564
VAR00005	77	3.00	5.00	4.3896	.65204
VAR00006	77	3.00	5.00	4.2597	.52321
VAR00007	77	3.00	5.00	4.4805	.55275
VAR00008	77	25.00	33.00	30.3117	2.48289

Valid N (listwise)	77			
--------------------	----	--	--	--

**Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00010	77	3.00	5.00	3.7143	.82489
VAR00011	77	3.00	5.00	3.6883	.67395
VAR00012	77	3.00	5.00	3.5844	.69492
VAR00013	77	3.00	5.00	3.7013	.72665
VAR00014	77	12.00	19.00	14.6883	2.02133
Valid N (listwise)	77				

**Kinerja Keuangan Pemerintah (X<sub>3</sub>)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00016	77	3.00	5.00	3.9610	.63746
VAR00017	77	3.00	5.00	4.1299	.69492
VAR00018	77	3.00	5.00	4.2727	.68126
VAR00019	77	3.00	5.00	4.4156	.63558
VAR00020	77	3.00	5.00	4.3896	.65204
VAR00021	77	15.00	24.00	21.1688	2.19690
Valid N (listwise)	77				

**Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00023	77	3.00	5.00	4.2338	.66681
VAR00024	77	3.00	5.00	4.2857	.62528
VAR00025	77	3.00	5.00	4.1688	.57130
VAR00026	77	3.00	5.00	4.2857	.66604
VAR00027	77	3.00	5.00	4.3636	.66707
VAR00028	77	3.00	5.00	4.3766	.66962
VAR00029	77	3.00	5.00	4.4156	.67130
VAR00030	77	3.00	5.00	4.3247	.59492
VAR00031	77	4.00	5.00	4.5195	.50250
VAR00032	77	30.00	45.00	38.9740	3.42196
Valid N (listwise)	77				

Lampiran 3

**Hasil Uji Kualitas Data**

**Uji Validitas**

**Kejelasan Sasaran Anggaran (X<sub>1</sub>)**

**Correlations**

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001 Pearson Correlation	1	.323**	.340**	.019	-.006	-.019	.314**	.491**
VAR00001 Sig. (2-tailed)		.004	.003	.867	.958	.869	.005	.000
VAR00001 N	77	77	77	77	77	77	77	77

VAR00002	Pearson Correlation	.323**	1	.516**	.353**	.245*	.098	.450**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.002	.032	.398	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00003	Pearson Correlation	.340**	.516**	1	.342**	.248*	.167	.205	.718**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.002	.030	.148	.074	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00004	Pearson Correlation	.019	.353**	.342**	1	.269*	.155	.208	.592**
	Sig. (2-tailed)	.867	.002	.002		.018	.177	.069	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00005	Pearson Correlation	-.006	.245*	.248*	.269*	1	.047	.167	.509**
	Sig. (2-tailed)	.958	.032	.030	.018		.687	.146	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00006	Pearson Correlation	-.019	.098	.167	.155	.047	1	-.028	.522**
	Sig. (2-tailed)	.869	.398	.148	.177	.687		.811	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00007	Pearson Correlation	.314**	.450**	.205	.208	.167	-.028	1	.570**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.074	.069	.146	.811		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00008	Pearson Correlation	.491**	.771**	.718**	.592**	.509**	.322**	.570**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77

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

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

Lampiran 3

### Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

#### Correlations

		VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013
VAR00009	Pearson Correlation	1	.477**	.226*	.383**	.782**
	Sig. (2-tailed)		.000	.048	.001	.000
	N	77	77	77	77	77
VAR00010	Pearson Correlation	.477**	1	.029	.076	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000		.803	.511	.000
	N	77	77	77	77	77
VAR00011	Pearson Correlation	.226*	.029	1	.585**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.048	.803		.000	.000
	N	77	77	77	77	77

VAR00012	Pearson Correlation	.383**	.076	.585**	1	.742**
	Sig. (2-tailed)	.001	.511	.000		.000
	N	77	77	77	77	77
VAR00013	Pearson Correlation	.782**	.565**	.656**	.742**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77

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

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

### Kinerja Keuangan Pemerintah (X<sub>3</sub>)

#### Correlations

		VAR000 14	VAR000 15	VAR000 16	VAR000 17	VAR000 18	VAR000 19
VAR000 14	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	1	.279*	.146	.268*	.227*	.568**
			.014	.205	.019	.047	.000
		77	77	77	77	77	77
VAR000 15	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.279*	1	.424**	.293**	.468**	.753**
		.014		.000	.010	.000	.000
		77	77	77	77	77	77
VAR000 16	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.146	.424**	1	.312**	.409**	.699**
		.205	.000		.006	.000	.000
		77	77	77	77	77	77
VAR000 17	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.268*	.293**	.312**	1	.176	.609**
		.019	.010	.006		.126	.000
		77	77	77	77	77	77
VAR000 18	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.227*	.468**	.409**	.176	1	.688**
		.047	.000	.000	.126		.000
		77	77	77	77	77	77
VAR000 19	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.568**	.753**	.699**	.609**	.688**	1
		.000	.000	.000	.000	.000	
		77	77	77	77	77	77

Lampiran 3

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

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

### Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)

#### Correlations

		VAR0 0020	VAR0 0021	VAR0 0022	VAR0 0023	VAR0 0024	VAR0 0025	VAR0 0026	VAR0 0027	VAR0 0028	VAR0 0029
VAR0 0020	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed ) N	1  77	.374**  77	.413**  77	.203  77	.309**  77	.213  77	.307**  77	.237*  77	.222  77	.608**  77
VAR0 0021	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed ) N	.374**  77	1  77	.121  77	.181  77	.032  77	.211  77	.400**  77	.243*  77	.066  77	.489**  77
VAR0 0022	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed ) N	.413**  77	.121  77	1  77	.217  77	.217  77	.038  77	.259*  77	.185  77	.103  77	.460**  77
VAR0 0023	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed ) N	.203  77	.181  77	.217  77	1  77	.681**  77	.552**  77	.464**  77	.361**  77	.258*  77	.736**  77
VAR0 0024	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed ) N	.309**  77	.032  77	.217  77	.681**  77	1  77	.485**  77	.448**  77	.229*  77	.292**  77	.696**  77
VAR0 0025	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed ) N	.213  77	.211  77	.038  77	.552**  77	.485**  77	1  77	.377**  77	.251*  77	.310**  77	.647**  77

VAR00026	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.307**	.400**	.259*	.464**	.448**	.377**	1	.380**	.286*	.733**
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00027	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.237*	.243*	.185	.361**	.229*	.251*	.380**	1	.133	.554**
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00028	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.222	.066	.103	.258*	.292**	.310**	.286*	.133	1	.467**
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
VAR00029	Pears on Correlation Sig. (2-tailed)	.608**	.489**	.460**	.736**	.696**	.647**	.733**	.554**	.467**	1
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

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

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

Lampiran 3

### Uji Reliabilitas

#### Kejelasan Sasaran Anggaran (X<sub>1</sub>) Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0

Total	77	100.0
-------	----	-------

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

### Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	77	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	8

### Kinerja Keuangan Pemerintah (X<sub>3</sub>)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	77	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	5

### Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	77	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	6

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	10

Lampiran 4

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.80356013
Most Extreme Differences	Absolute	.067

	Positive	.067
	Negative	-.056
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

### Uji Multikolinieritas

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.108	2.837		.743	.460		
X1	.760	.130	.552	5.836	.000	.426	2.348
X2	.251	.107	.148	2.343	.022	.948	1.055
X3	.479	.149	.307	3.203	.002	.413	2.419

a. Dependent Variable: Y

### Uji Heteroskedastisitas

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.662E-15	2.837		.000	1.000		
X1	.000	.130	.000	.000	1.000	.426	2.348
X2	.000	.107	.000	.000	1.000	.948	1.055
X3	.000	.149	.000	.000	1.000	.413	2.419

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 5

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.108	2.837		.743	.460
X1	.760	.130	.552	5.836	.000
X2	.251	.107	.148	2.343	.022
X3	.479	.149	.307	3.203	.002

a. Dependent Variable: Y

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850 <sup>a</sup>	.722	.711	1.84025

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	642.733	3	214.244	63.264	.000 <sup>b</sup>
	Residual	247.215	73	3.387		
	Total	889.948	76			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**Uji t (t-test)**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.108	2.837		.743	.460
	X1	.760	.130	.552	5.836	.000
	X2	.251	.107	.148	2.343	.022
	X3	.479	.149	.307	3.203	.002

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 6

**DISTRIBUSI NILAI t<sub>tabel</sub> SIGNIFIKANSI 5% dan 1%**

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403

6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Lampiran 6

**DISTRIBUSI NILAI  $t_{\text{tabel}}$  SIGNIFIKANSI 5% dan 1%**

N	0.25	0.10	0.05
	0.50	0.20	0.10
41	0.68052	1.30254	1.68288
42	0.68038	1.30204	1.68195
43	0.68024	1.30155	1.68107

44	0.68011	1.30109	1.68023
45	0.67998	1.30065	1.67943
46	0.67986	1.30023	1.67866
47	0.67975	1.29982	1.67793
48	0.67964	1.29944	1.67722
49	0.67953	1.29907	1.67655
50	0.67943	1.29871	1.67591
51	0.67933	1.29837	1.67528
52	0.67924	1.29805	1.67469
53	0.67915	1.29773	1.67412
54	0.67906	1.29743	1.67356
55	0.67898	1.29713	1.67303
56	0.67890	1.29685	1.67252
57	0.67882	1.29658	1.67203
58	0.67874	1.29632	1.67155
59	0.67867	1.29607	1.67109
60	0.67860	1.29582	1.67065
61	0.67853	1.29558	1.67022
62	0.67847	1.29536	1.66980
63	0.67840	1.29513	1.66940
64	0.67834	1.29492	1.66901
65	0.67828	1.29471	1.66864
66	0.67823	1.29451	1.66827
67	0.67817	1.29432	1.66792
68	0.67811	1.29413	1.66757
69	0.67806	1.29394	1.66724
70	0.67801	1.29376	1.66691
71	0.67796	1.29359	1.66660
72	0.67791	1.29342	1.66629
73	0.67787	1.29326	1.66600
74	0.67782	1.29310	1.66571
75	0.67778	1.29294	1.66543
76	0.67773	1.29279	1.66515
77	0.67769	1.29264	1.66488
78	0.67765	1.29250	1.66462
79	0.67761	1.29236	1.66437
80	0.67757	1.29222	1.66412

Lampiran 7

### Rekapitulasi Hasil Kuisioiner

#### Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X1)

No	Kejelasan Sasaran Anggaran (X1)							Jumlah
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	
1	4	5	4	4	4	4	5	30

2	4	3	3	4	3	4	4	25
3	4	3	3	3	4	4	4	25
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	4	4	4	5	5	4	30
6	4	5	5	5	5	4	5	33
7	5	5	5	4	4	4	5	32
8	4	4	4	3	4	3	4	26
9	5	5	5	4	5	4	5	33
10	5	5	5	4	5	4	5	33
11	5	5	5	4	5	5	4	33
12	5	5	5	5	4	4	5	33
13	4	5	5	5	4	5	4	32
14	3	4	5	5	5	4	4	30
15	5	4	4	5	5	4	5	32
16	3	3	4	4	5	5	4	28
17	3	4	4	4	5	4	4	28
18	4	5	4	4	5	4	5	31
19	4	5	5	5	5	4	5	33
20	3	4	4	4	5	5	5	30
21	5	5	4	5	4	5	5	33
22	5	4	5	5	5	4	5	33
23	5	4	5	3	4	5	4	30
24	4	3	4	4	5	4	3	27
25	4	4	5	4	5	4	3	29
26	3	4	4	4	5	3	4	27
27	4	4	5	4	3	5	5	30
28	5	4	5	4	5	4	5	32
29	5	5	4	5	5	4	5	33
30	5	4	5	4	5	5	5	33
31	5	4	5	5	4	5	4	32
32	5	4	5	4	4	5	4	32
33	5	4	5	4	5	4	5	32
34	3	4	4	5	3	5	4	28
35	4	5	4	4	4	4	5	30
36	5	5	5	4	4	4	5	32
37	5	5	5	4	4	4	5	32
38	4	5	5	5	5	5	4	33
39	4	4	4	5	5	4	5	31
40	4	4	4	4	4	4	4	28
41	4	3	3	3	4	4	4	25
42	4	3	3	4	3	4	4	25
43	4	5	4	4	4	4	4	29

Lampiran 7

44	4	3	4	4	4	4	5	28
45	4	4	4	5	5	4	5	31
46	4	4	4	4	4	4	4	28
47	4	3	3	3	4	4	4	25
48	4	3	3	4	3	4	4	25
49	4	5	4	4	4	4	5	30
50	5	5	5	5	4	4	4	32
51	4	4	4	5	5	4	5	31
52	4	5	5	5	5	4	5	33
53	4	4	4	4	4	4	4	28
54	4	3	3	4	3	4	4	25
55	4	5	5	5	5	4	5	33
56	4	5	4	4	5	5	4	31
57	4	5	4	5	5	5	4	32
58	4	4	4	5	5	5	5	32
59	5	5	4	4	4	4	5	31
60	4	5	5	5	4	5	5	33
61	4	5	4	5	5	5	5	33
62	5	4	5	5	4	5	4	32
63	5	5	5	4	4	4	4	31
64	4	4	5	5	5	4	4	31
65	5	4	4	3	4	4	5	29
66	5	5	4	4	5	4	5	32
67	4	5	5	4	4	5	5	32
68	4	5	5	4	4	5	5	32
69	5	5	4	4	5	4	5	32
70	5	5	5	4	4	4	5	32
71	4	4	5	5	5	4	4	31
72	4	5	4	4	4	5	4	30
73	4	5	4	4	5	4	5	Lampiran 7
74	5	4	4	5	4	4	5	31
75	5	5	4	5	5	4	4	32
76	4	4	5	4	3	3	4	27
77	4	3	4	3	5	5	4	28

### Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Gaya Kepemimpinan (X2)				Jumlah
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
1	5	4	5	5	19
2	3	3	3	3	12
3	3	4	3	3	13
4	4	4	4	4	16
5	5	4	4	5	18

6	5	5	4	4	18
7	5	4	3	4	16
8	3	4	5	4	16
9	4	4	3	3	14
10	3	3	4	4	14
11	5	4	3	3	15
12	3	4	3	3	13
13	3	3	4	3	13
14	3	3	3	3	12
15	3	3	4	5	15
16	3	3	4	3	13
17	3	3	4	5	15
18	4	3	3	4	14
19	4	5	3	3	15
20	3	4	3	4	14
21	3	3	4	3	13
22	3	4	3	3	13
23	3	5	3	3	14
24	4	3	3	3	13
25	4	4	3	4	15
26	3	3	5	4	15
27	3	4	3	3	13
28	4	5	3	3	15
29	3	3	3	3	12
30	3	3	3	4	13
31	4	5	3	3	15
32	3	3	3	3	12
33	3	3	3	4	13
34	3	3	5	4	15
35	5	4	5	5	19
36	5	4	3	4	16
37	5	4	3	4	16
38	5	5	4	4	18
39	5	4	4	5	18
40	4	4	4	4	16
41	3	4	3	3	13
42	3	4	3	3	13
43	5	4	5	5	19
44	3	4	3	4	14
45	5	4	4	5	18
46	4	4	4	4	16
47	3	4	3	3	13

Lampiran 7

48	3	3	3	3	12
49	5	4	5	5	19
50	5	5	4	3	17
51	5	4	4	5	18
52	5	5	4	4	18
53	4	4	4	4	16
54	3	3	3	3	12
55	5	5	4	4	18
56	3	4	3	3	13
57	4	3	3	3	13
58	3	4	4	4	15
59	3	4	3	3	13
60	3	3	3	4	13
61	4	3	3	3	13
62	3	4	4	3	14
63	5	4	3	4	16
64	3	3	4	4	14
65	3	3	3	3	12
66	3	3	3	3	12
67	3	3	3	4	13
68	3	3	4	5	15
69	3	4	3	4	14
70	4	3	4	3	14
71	4	3	3	3	13
72	3	4	5	5	17
73	4	3	3	4	14
74	4	3	4	4	15
75	4	3	4	3	14
76	3	3	5	4	15
77	4	3	4	3	14

Lampiran 7

**Variabel Kinerja Keuangan Pemerintah (X3)**

No	Kinerja Keuangan Pemerintah (X3)					Jumlah
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	4	4	4	5	4	21
2	3	3	3	3	4	16
3	4	3	3	4	3	17
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	5	5	22
6	4	5	5	5	5	24
7	4	4	4	5	4	21

8	3	4	3	5	3	18
9	5	4	4	4	5	22
10	5	4	5	5	4	23
11	5	4	5	5	4	23
12	4	5	4	4	5	22
13	5	4	4	4	5	22
14	3	4	5	5	4	21
15	3	3	4	3	3	16
16	3	5	5	4	4	21
17	5	3	5	4	4	21
18	3	4	5	5	4	21
19	4	5	4	5	5	23
20	5	5	4	5	5	24
21	4	5	5	4	5	23
22	4	5	5	4	5	23
23	4	5	4	5	5	23
24	3	4	5	5	4	21
25	3	4	4	4	5	20
26	3	4	5	4	4	20
27	4	3	5	5	4	21
28	4	4	5	5	4	22
29	4	5	5	4	5	23
30	3	4	5	4	5	21
31	4	3	5	5	5	22
32	4	3	5	3	5	20
33	5	4	5	5	5	24
34	3	4	4	5	4	20
35	4	4	4	5	4	21
36	4	4	4	4	5	21
37	4	4	4	4	5	21
38	4	5	5	5	5	24
39	4	4	4	5	5	22
40	4	4	4	4	4	20
41	4	3	3	4	3	17
42	3	3	3	3	3	15
43	4	5	4	5	4	22
44	3	3	4	5	4	19
45	4	4	4	5	5	22
46	4	4	4	4	4	20
47	4	3	3	4	3	17
48	3	3	3	3	4	16
49	4	4	4	5	4	21

Lampiran 7

50	4	4	4	4	5	21
51	4	4	4	5	4	21
52	4	5	5	5	5	24
53	4	4	4	4	4	20
54	3	3	3	3	3	15
55	4	5	5	5	5	24
56	4	5	5	4	5	23
57	5	4	4	5	4	22
58	4	4	5	5	5	23
59	5	5	5	5	4	24
60	5	5	5	4	4	23
61	3	4	4	4	5	20
62	4	4	5	5	5	23
63	4	5	5	5	4	23
64	4	5	4	4	5	22
65	4	4	4	4	4	20
66	4	5	4	5	5	23
67	5	5	5	4	5	24
68	5	5	4	5	4	23
69	4	4	5	5	4	22
70	5	4	4	5	5	23
71	4	4	4	4	5	21
72	3	4	5	4	5	21
73	4	5	4	4	5	22
74	5	4	3	4	4	20
75	4	5	4	4	4	21
76	4	5	5	4	5	23
77	4	3	3	5	5	20

Lampiran 7

**Variabel Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)**

No	Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	41
2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	32
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
7	5	4	5	4	5	5	5	5	4	42
8	3	4	3	3	3	4	3	3	4	30
9	4	5	4	5	5	5	5	4	4	41

10	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
11	5	4	4	4	5	4	5	4	5	40
12	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
13	5	5	4	4	4	4	5	5	5	41
14	4	4	4	5	4	5	5	5	5	41
15	4	3	5	4	4	3	4	4	5	36
16	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39
17	4	4	3	5	5	5	4	5	4	39
18	3	4	3	4	4	4	5	5	5	37
19	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
20	5	4	5	5	5	4	5	5	5	43
21	4	5	4	5	4	5	5	5	5	42
22	4	5	4	5	5	4	5	5	4	41
23	3	4	4	5	3	4	5	4	4	36
24	4	5	5	4	4	4	5	3	4	38
25	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39
26	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34
27	3	4	5	4	4	3	4	4	4	35
28	4	5	4	4	5	5	5	4	5	41
29	4	5	4	5	4	5	4	5	5	41
30	4	5	4	5	5	5	4	5	5	42
31	5	4	3	4	5	4	5	4	5	39
32	4	5	3	4	4	5	4	3	5	37
33	5	4	4	5	5	5	4	5	4	Lampiran 7
34	5	5	4	5	4	5	5	5	4	42
35	4	4	4	5	5	5	5	4	5	41
36	5	4	5	4	5	4	5	5	4	41
37	5	4	5	4	5	4	5	5	4	41
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
39	4	5	5	4	4	4	5	4	4	39
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
41	4	4	4	3	3	3	3	4	4	32
42	4	3	4	3	4	4	3	4	4	33
43	4	4	4	5	5	5	5	4	5	41
44	3	4	4	4	4	5	4	4	5	37
45	5	5	4	4	4	4	5	4	4	39
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
47	4	4	4	3	3	3	3	4	4	32
48	3	4	4	3	3	4	3	4	4	32
49	4	4	4	5	5	5	5	4	5	41
50	5	4	4	5	4	5	4	4	4	39
51	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38

52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
54	4	3	4	3	4	3	4	3	4	32
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
56	5	4	5	4	4	5	5	4	5	41
57	5	5	4	4	4	5	5	4	4	40
58	5	4	5	5	5	4	4	4	5	41
59	3	3	3	4	5	5	5	5	5	38
60	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39
61	5	4	5	5	5	4	4	4	5	41
62	5	5	4	4	4	4	5	4	5	40
63	4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
64	4	5	4	4	5	5	5	4	4	40
65	4	4	5	5	5	5	4	4	4	40
66	3	3	4	5	5	5	5	4	4	38
67	4	4	4	5	5	5	4	5	5	41
68	4	5	4	4	4	4	5	5	5	40
69	4	5	4	5	5	4	5	5	4	41
70	4	4	4	5	5	4	4	5	4	39
71	5	5	4	4	5	5	4	4	5	41
72	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
73	4	5	4	4	4	4	5	5	4	39
74	4	3	4	5	5	4	4	4	5	38
75	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43
76	5	5	4	3	3	3	4	4	5	36
77	4	3	4	4	5	5	3	3	5	36