



**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH**

(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)

SKRIPSI

Oleh

Tian Pratama Putra

NIM 120810301168

PROGRAM STUDI STRATA I AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2016



**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH**

(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)

SKRIPSI

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

Oleh

Tian Pratama Putra

NIM 120810301168

**PROGRAM STUDI STRATA I AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, saya persembahkan skripsi ini untuk:

Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, kesabaran, pengetahuan, dan segalanya. Terimakasih atas rahmat, ridho dan kehendakMu-lah akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik;

Orang tuaku yang sangat aku sayangi Bapak Muji Hartono dan Ibu Sucik Sri Lestari, yang tak hentinya mendoakan, mendukung, dan memotivasi sampai saat ini; Saudara laki-lakiku satu-satunya Alaika A'la, yang terus menyemangati, mendoakan, dan membantu dalam segala hal;

MOTTO

“Karena sesungguhnya setelah kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya Tuhan-mu lah hendaknya kamu berharap”

(QS. Al Insyirah : 05 - 08)

”Hadiah tak selalu terbungkus dengan indah. Kadang Tuhan membungkusnya dengan masalah, tapi didalamnya selalu ada berkat yang indah”

(Sapardhi Djoko Damono)

“When you want something, all the Universe conspires in helping you to archieve it”

(Paulo Coelho)

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Tian Pratama Putra

NIM : 120810301168

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian yang berjudul “PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instituti mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap karya ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 27 Juli 2016

Yang menyatakan,

Tian Pratama Putra

NIM 120810301168

SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH**

(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)

Oleh

TIAN PRATAMA PUTRA

NIM 120810301168

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Andriana, S.E., M.Sc., CA., Ak.

Dosen Pembimbing II : Septarina Prita D.S, S.E., M.SA., Ak.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi :“PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat
Daerah Kabupaten Jember)”

Nama Mahasiswa : Tian Pratama Putra

N I M : 120810301168

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 27 Juli 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Andriana, S.E., M.Sc., CA., Ak.

NIP. 19820929 201012 2 002

Septarina Prita D.S, S.E., M.SA., Ak.

NIP. 19820912 200604 2 002

Ketua Program Studi

S1 Akuntansi

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

NIP. 19710727 199512 1 001

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KEJELASAN
TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH**

(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Tian Pratama Putra

NIM : 120810301168

Jurusan : S1 Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

5 September 2016

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Nining Ika Wahyuni, SE., M.Sc., Ak. (.....)
NIP.19830624 200604 2 001

Sekretaris : Dr. Ahmad Roziq, SE., MM., Ak. (.....)
NIP.19700428 199702 1 001

Anggota : Dewi Ayu Puspita, SE., MSA., Ak. (.....)
NIP.19860116 201504 2 003

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.

NIP 19630614 199002 1 001

Tian Pratama Putra

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Jember. Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan dan gaya kepemimpinan. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja satuan kerja perangkat daerah. Penelitian ini menggunakan sampel dari pegawai SKPD di kabupaten Jember. Data dikumpulkan menggunakan *classified random sampling*, dan diuji menggunakan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F, uji koefisien determinasi (R^2), dan uji t (parsial). Hasil pengujian uji t (parsial) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah, kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Tian Pratama Putra

Accounting Department, Faculty of Economics and Business, University of Jember

ABSTRACT

This research intended to analyze the influence of management control systems, goal of clarity, and leadership style of the performance of the work unit area in Jember. The independent variables in this study is a management control system, goal of clarity, and leadership style. The dependent variable in this research is the performance of SKPD. This research used a sample of employees SKPD in Jember district. Data were collected using classified random sampling, and tested using descriptive statistical analysis, test data quality, classic assumption test, multiple linear regression analysis, F test, test the coefficient of determination, and t test (partial). The test results show that the partial test management control systems is a significant positive effect on the performance of SKPD, goal of clarity is a significant positive effect on the performance of SKPD, while the leadership style is a significant positive effect on the performance of SKPD.

Keywords : *Management Control System, Goal of Clarity, Leadership Style, and SKPD Performance.*

RINGKASAN

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kejelasan Tujuan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember). Tian Pratama Putra, 120810301168; 2016: 107 Halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pada dasawarsa terakhir, penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan undang-undang telah melahirkan nuansa baru, yaitu yang awalnya menggunakan sistem kewenangan pemerintah sentralisasi ke sistem kewenangan pemerintah desentralisasi partisipatoris. Seiring pemberlakuan otonomi daerah melalui diterbitkannya UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah, mengakibatkan daerah memiliki hak, wewenang dan kewajibannya dalam mengatur urusan pemerintahannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Widodo (2007) berpendapat, bahwa pelimpahan tanggung jawab tersebut menyangkut perencanaan, pendanaan dan pelimpahan manajemen, fungsi dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Pengelolaan dan pengendalian anggaran dilakukan oleh pejabat daerah, yang dalam hal ini dilakukan oleh manajer SKPD.

Faktor pertama yang mungkin mempengaruhi kinerja SKPD adalah sistem pengendalian manajemen. Upaya dalam mencapai kinerja SKPD dengan baik diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik dan rencana kerja yang baik, sehingga mudah bagi manajemen untuk mengendalikan kegiatan operasional dari SKPD tersebut.

Faktor kedua yang mungkin mempengaruhi kinerja SKPD adalah kejelasan tujuan. Marsdiasmo (2002:121) mengungkapkan pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus pada tujuan dan

sasaran program unit kerja. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Faktor ketiga yang mungkin mempengaruhi kinerja SKPD adalah gaya kepemimpinan. Menurut Hakim (2011) keberhasilan dari kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik tidak lepas dari faktor kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi. Faktor kepemimpinan juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik.

Penelitian ini menggunakan teknik *classified random sampling* dengan objek penelitian SKPD Kabupaten Jember. Sampel pada penelitian ini adalah pegawai dengan kriteria masa kerja lebih dari satu tahun dan sebanyak 96 orang. Sumber data yang digunakan adalah data primer melalui penyampaian kuesioner kepada responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan aplikasi *SPSS for Windows 22* dimana uji yang dilakukan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji F dan uji t.

Berdasarkan hasil penelitian, menyimpulkan hasil pengujian uji parsial menunjukkan bahwa: (1) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD. Ini membuktikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen yang baik mampu meningkatkan kinerja SKPD secara optimal; (2) Kejelasan Tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD. Ini membuktikan bahwa Kejelasan Tujuan yang baik mampu meningkatkan kinerja SKPD secara optimal; dan (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD. Ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kinerja SKPD secara optimal.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Phd., selaku Rektor Universitas Jember;
2. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan Dosen Pembimbing Akademik;
4. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak, selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
5. Andriana, SE, M.Sc, CA,. Ak. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Septarina Prita DS. SE., MSA., Ak selaku Dosen Pembimbing Anggota yang dengan sabar dan tulus memberikan bimbingan, saran, dan kritik yang membangun;
6. Orang tua yang selalu mendoakan dan memberi dukungan;
7. Guru-guru di TK, SD, SLTP, dan SMK yang sangat berjasa;
8. Kepala SKPD se-Kabupaten Jember dan seluruh jajaran pegawai SKPD se-Kabupaten Jember lainnya yang turut serta dalam membantu menyiapkan data dan bersedia menjadi narasumber dalam proses pembuatan skripsi ini;

9. Seluruh Bapak atau Ibu dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, khususnya pada Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat;
10. Seluruh teman terbaikku (Second Family) Nisa, Azil, Amalia, Desi, Ravita, Wiwin, Saufi, Zaki, Tomy, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, atas segala bantuan, doa, dan motivasinya;
11. Aulia Rezy Fany yang banyak membantu saya dalam penyelesaian tugas akhir ini;
12. Seluruh teman Akuntansi angkatan 2012, kakak angkatan, teman-teman HMJ Akuntansi, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, atas segala doa, dukungan, dan semangatnya;
13. Keluarga KKN 35, pak kordes Faris, Putri, Mufit, Ovin, Naila, Uwik, Dewan, Firdaus, dan Riza yang telah memberikan pembelajaran hidup selama mengabdikan di Desa Tempurejo, Jember;
14. Semua sahabat, teman seperjuangan di kampus dan organisasi, serta kakak tingkat atas bantuan dan semangatnya;
15. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca.

Jember, 27 Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSEMBAHAN.....	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN.....	iv
SKRIPSI.....	v
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	vi
PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Teori Kontijensi	10
2.1.2 <i>Goal Setting Theory</i>	11
2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen	12
2.1.4 Kejelasan Tujuan	15
2.1.5 Gaya Kepemimpinan	16
2.1.6 Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	18
2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
2.3 Kerangka Konseptual	21
2.4 Pengembangan hipotesis.....	22
2.4.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	22
2.4.2 Pengaruh Kejelasan Tujuan Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	23
2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Obyek Penelitian.....	27
3.3 Populasi dan Sampel.....	27

3.4 Jenis dan Sumber Data	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Variabel Penelitian	31
3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	32
3.8 Metode Analisis Data	34
3.8.1 Uji Statistik Deskriptif	34
3.8.2 Uji Kualitas Data	35
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	36
3.8.4 Pengujian Hipotesis	38
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Analisis Deskriptif	43
4.1.1 Deskriptif Data Responden	46
4.1.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	49
4.2 Uji Kualitas Data	50
4.2.1 Uji Validitas	50
4.2.2 Uji Reliabilitas	52
4.3 Uji Asumsi Klasik	53
4.3.1 Uji Normalitas	53
4.3.2 Uji Multikolinieritas	55

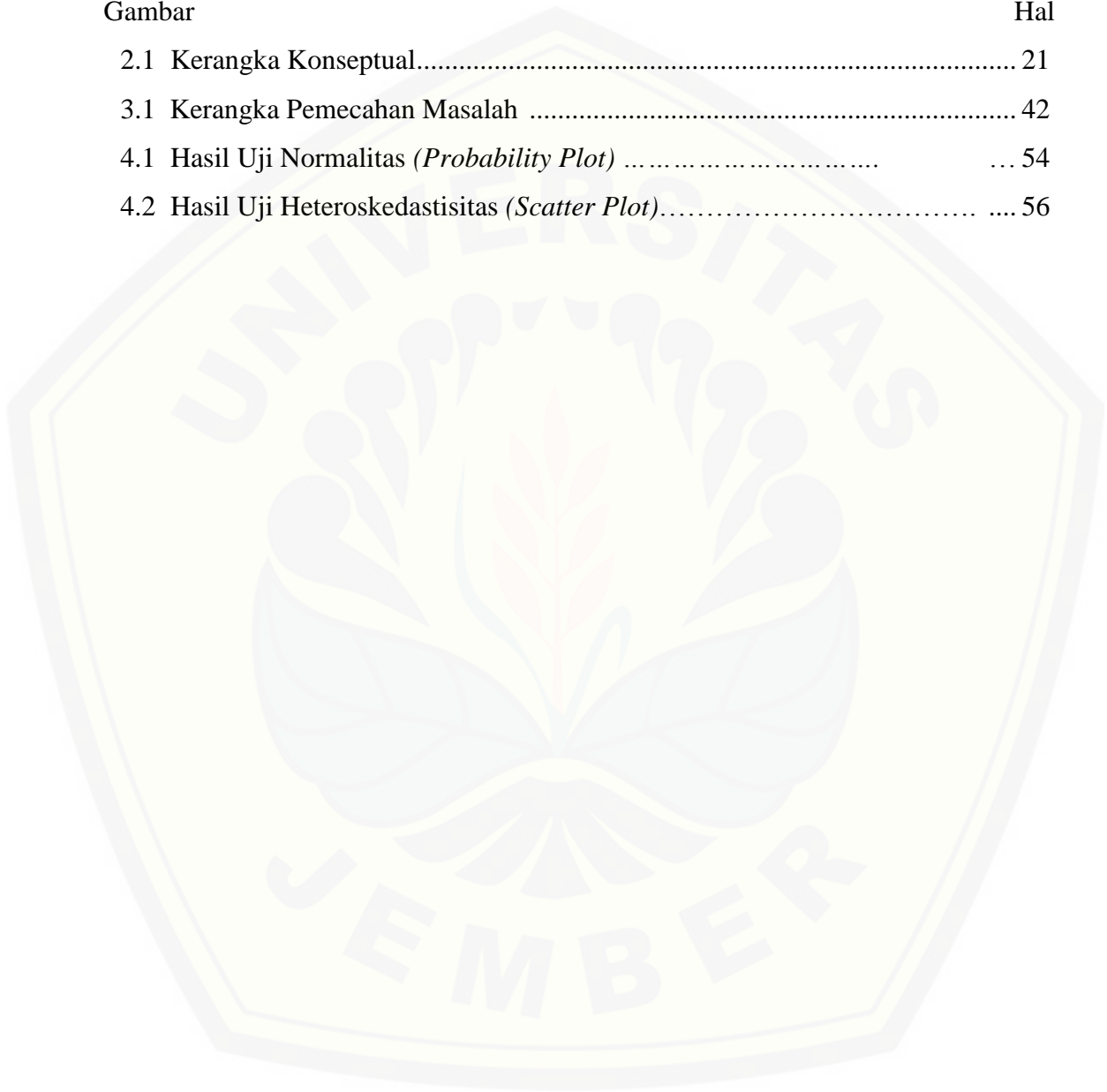
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas	56
4.4 Pengujian Hipotesis	57
4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda.....	57
4.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	58
4.4.3 Uji F.....	59
4.4.4 Uji t.....	60
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	61
4.5.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	61
4.5.2 Pengaruh Kejelasan Tujuan terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	62
4.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	63
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	65
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Keterbatasan	65
5.3 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
3.1 Daftar Populasi dan Sampel Penelitian.....	28
4.1 Populasi Penelitian.....	43
4.2 Sampel Penelitian.....	44
4.3 Distribusi Kuisisioner.....	46
4.4 Tingkat Usia Responden.....	47
4.5 Jenis Kelamin Responden.....	47
4.6 Lama Bekerja Responden.....	48
4.7 Pendidikan Terakhir Responden.....	48
4.8 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	49
4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1).....	50
4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kejelasan Tujuan (X2).....	51
4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X3).....	51
4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja SKPD (Y).....	52
4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	53
4.14 Hasil Uji Multikolinieritas.....	55
4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	57
4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	59
4.17 Hasil Uji F.....	59
4.18 Hasil Uji t.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1 Kerangka Konseptual.....	21
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	42
4.1 Hasil Uji Normalitas (<i>Probability Plot</i>) 54
4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas (<i>Scatter Plot</i>).....	... 56



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1. Kuisisioner	72
Lampiran 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	81
Lampiran 3. Hasil Uji Kualitas Data.....	84
Lampiran 4. Hasil Uji Realibilitas	89
Lampiran 5. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	91
Lampiran 6. Hasil Pengujian Hipotesis.....	94
Lampiran 7. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	96

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasawarsa terakhir, penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan undang-undang telah melahirkan nuansa baru, yaitu yang awalnya menggunakan sistem kewenangan pemerintah sentralisasi ke sistem kewenangan pemerintah desentralisasi partisipatoris. Saat ini sistem pemerintahan di Indonesia tidak lagi menerapkan sistem sentralisasi, melainkan sistem desentralisasi. Desentralisasi adalah penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya. Dengan adanya desentralisasi maka munculah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah. Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kelebihan sistem desentralisasi adalah sebagian besar keputusan dan kebijakan yang berada di daerah dapat diputuskan di daerah tanpa adanya campur tangan dari pemerintahan di pusat.

Seiring pemberlakuan otonomi daerah pada tanggal 1 Januari 2001 melalui diterbitkannya UU No. 22 Tahun 1999 yang telah di revisi dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah, mengakibatkan daerah memiliki hak, wewenang dan kewajibannya dalam mengatur dan mengurus secara mandiri urusan pemerintahannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal ini mengakibatkan implikasi strategis diantaranya yaitu situasi desentralisasi politik dan keuangan telah memberikan wewenang yang lebih besar kepada masyarakat daerah untuk menentukan arah, kebijakan, tujuan, program, hingga aktivitas organisasi pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan; dan pemerintah daerah telah diberi

keleluasaan yang lebih besar untuk mendapatkan, mengelola dan mengalokasi dana yang diperlukan dalam urusan pelayanan kepada masyarakat (Harun, 2008).

Widodo (2007) berpendapat, bahwa pelimpahan tanggung jawab tersebut menyangkut perencanaan, pendanaan dan pelimpahan manajemen, fungsi-fungsi dari pemerintah pusat kepada pemerintah di daerah, bahkan sampai ke hirarki yang lebih rendah. Akibat dari hal ini yaitu perubahan fungsi dan peran yang harus dimainkan oleh para pejabat di daerah. Pengelolaan serta pengendalian anggaran dilakukan oleh pejabat yang ada di daerah, yang dalam hal ini dilakukan oleh manajer dalam satuan kerja perangkat daerah (SKPD). Pengelolaan Keuangan Daerah harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar semua hak dan kewajiban Daerah dapat terpenuhi guna dapat meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) serta dapat mensejahterakan rakyat di daerahnya.

Upaya peningkatan kinerja satuan kerja perangkat daerah dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat di daerah dengan cara membuat rencana dan program kerja yang baik, terarah, dan komprehensif, serta yang terpenting yaitu juga memerlukan sistem pengendalian manajemen yang baik. Karena jika sistem pengendalian manajemen berjalan dengan baik maka seluruh kegiatan operasional dari satuan kerja perangkat daerah dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan tujuan.

Pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang baik akan membantu kepala SKPD beserta seluruh pegawai SKPD untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen itu sendiri merupakan suatu proses dimana para manajer memengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Proses pengendalian manajemen dilakukan secara bertahap dan dimulai semenjak perumusan strategi, pengendalian manajemen, serta diikuti dengan pengendalian tugas.

Kinerja organisasi merupakan suatu tingkat sejauh mana proses kegiatan itu memberikan hasil atau mencapai tujuan. Organisasi dapat dikatakan berhasil jika organisasi tersebut memiliki visi dan misi yang jelas serta terukur. Itu berarti bahwa

visi dan misi tidak akan bermakna ketika tidak teraktualisasikan dalam kinerja organisasi dalam kerangka menciptakan *good governance*. Oleh karena itu, kinerja merupakan tujuan akhir dalam setiap organisasi publik.

Menurut Indra (2006) dalam praktiknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, dalam hal ini organisasi pemerintah daerah salah satunya. Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparatur pemerintah daerah. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan. Secara umum, kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting guna evaluasi dan perencanaan masa depan.

Mardiasmo (2002:121) mengungkapkan pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja sektor publik yang dimaksud menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi unit kerja tersebut. Dengan adanya pemahaman dari para pegawai mengenai kejelasan tujuan seperti visi, misi, serta program kerja yang akan dilaksanakan oleh organisasi, maka kinerja organisasi akan mengalami peningkatan. Saat ini konsep pengukuran kinerja tidak hanya mengandalkan pada aspek finansial

saja, oleh sebab itu sangat diperlukan ukuran-ukuran yang lebih komprehensif dalam pengukurannya.

Keberhasilan dari kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik tidak lepas dari faktor kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan suatu karakteristik yang penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan agar mampu meningkatkan kinerja para karyawannya. Kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi serta dapat meningkatkan kinerja para karyawan atau bawahannya.

Terdapat hubungan antara kinerja organisasi dengan gaya kepemimpinan seorang manajer, di mana pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai motivasi eksternal yang diterapkan sesuai dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai kinerja yang efisien dan memuaskan.

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Robbins (2003) dalam Hakim (2011) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam memotivasi karyawan dalam peningkatan kinerjanya.

Memotivasi dapat mendorong segala potensi yang ada dalam diri seseorang, menciptakan keinginan yang tinggi, dan meningkatkan kebersamaan masing-masing pihak dalam bekerja menurut aturan yang ditetapkan. Motivasi ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Setyawan (2005)

karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya akan melakukan pekerjaannya tersebut secara optimal untuk mencapai target yang telah ditentukan institusinya begitu juga sebaliknya jika karyawan memiliki motivasi yang rendah maka karyawan tersebut tidak akan dapat mencapai target perusahaan secara optimal serta tidak puas terhadap pekerjaan mereka sendiri.

Beragamnya metode pengukuran kinerja tersebut menunjukkan kecenderungan perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas kinerja pemerintah, khususnya dalam memberikan pelayanan terhadap 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 pemerintah merupakan informasi yang penting terutama untuk membuat kebijakan dalam perencanaan startegi dan pelaksanaan program kerja serta memberikan dampak yang positif terhadap kesejahteraan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan, dan gaya kepemimpinan dan menggunakan variabel dependen kinerja satuan kerja perangkat daerah. Dipilihnya variabel sistem pengendalian manajemen dikarenakan fenomena yang terjadi saat ini, berdasarkan pemantauan dari DPRD Kabupaten Jember, yang menilai kinerja SKPD di lingkungan Kabupaten Jember masih lamban dalam melakukan lelang proyek, sehingga juga berimbas pada penyerapan anggaran daerah di awal tahun, hal ini berakibat pada berbagai agenda pembangunan daerah. Belum optimalnya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di kabupaten Jember karena masih adanya beberapa kelemahan, terlihat dari hasil penilaian dan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan yang sebelumnya di sampaikan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk tahun 2012-2014 masih belum memuaskan. (www.sikd.jemberkab.cloudesia.net, 25/03/2016)

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan desentralisasi fiskal, akuntabilitas serta sistem pengendalian manajemen. Penelitian dari Manurung (2012) hasilnya menunjukkan bahwa desentralisasi fiskal, akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen cenderung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Penelitian lain yang menjelaskan tentang sistem pengendalian manajemen yaitu penelitian dari Astini (2014). Hasilnya menunjukkan bahwa akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen cenderung memiliki pengaruh signifikan simultan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja SKPD di Kabupaten Jember. Latar belakang dipilihnya variabel kejelasan tujuan dan gaya kepemimpinan yaitu dilihat dari rencana strategis (RENSTRA) Kabupaten Jember, dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kabupaten Jember, serta adanya suatu kegiatan/agenda Kabupaten Jember yang belum tercapai dengan maksimal dalam berbagai aspek, misalnya terhadap pemberian pelayanan publik terhadap masyarakat ditinjau dari infrastruktur, sarana, dan prasarana di Kabupaten Jember. Beberapa perencanaan di setiap satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Jember masih belum mencapai target dalam penyerapan anggaran termasuk dari segi aspek Pendapatan Asli Daerah belum dapat tercapai atau terlaksanakan, ini dikarenakan kurangnya pemahaman pegawai terhadap visi, misi, dan program kerja yang akan dilaksanakan oleh SKPD, serta kurangnya koordinasi antara pemimpin SKPD dengan para pegawai SKPD dalam mengelola instansinya masing-masing sehingga beberapa program sering terbengkalai. Serta pemberian opini BPK atas pelaporan keuangan selama 4 tahun terakhir untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Jember mendapatkan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) sebanyak tiga kali, dan mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Paragraf Penjelas (WTP-DPP) sebanyak satu kali. Opini tersebut diberikan oleh BPK karena laporan keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember masih memiliki beberapa

kelemahan diantaranya meliputi pencatatan yang tidak akurat, proses penyusunan laporan tidak sesuai ketentuan, sistem informasi akuntansi dan pelaporan keuangan tidak memadai, lemahnya sistem pengendalian manajemen serta pelayanan atas informasi keuangan yang kurang transparan (IHPS I Tahun 2015).

Penelitian lain yang mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprila (2013) berkaitan dengan kejelasan tujuan, gaya kepemimpinan, dan kinerja keuangan pemerintah terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja SKPD, dan variabel kinerja keuangan pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2011) dan Suhardjo (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Al Azhar L et al., (2009) menunjukkan hasil penelitian yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda. Beberapa SKPD Kabupaten Jember belum dapat menghasilkan suatu keberhasilan kerjanya baik dari aspek finansial serta dari aspek non finansial seperti tingkat pelayanan kepada masyarakat/publik yang mana belum memenuhi suatu standar kelayakan kepada publik tersebut, sehingga sulit diketahui oleh publik mengenai peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat di Kabupaten Jember.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan meneliti hubungan antara sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja satuan kerja perangkat daerah dengan mengambil judul: **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kejelasan Tujuan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Jember?
2. Apakah kejelasan tujuan berpengaruh terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Jember?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah di uraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).
2. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh kejelasan tujuan terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).
3. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah di uraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat lebih memahami pengaruh sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Satuan

Kerja Perangkat Daerah, serta menambah wawasan penulis dalam bidang sektor publik.

2. Bagi SKPD

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi sektor publik, khususnya SKPD Kabupaten Jember agar dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan suatu bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan/sasaran, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja kuantitas dan kualitas organisasi sektor publik.

4. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat membantu masyarakat dalam memahami pelaporan keuangan pemerintah daerah yang andal dan tepat waktu.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi adalah sebuah pendekatan untuk menggambarkan perilaku organisasi sebagai penjelasan yang diberikan untuk faktor kontingen seperti teknologi, budaya dan lingkungan eksternal yang mempengaruhi desain dan fungsi organisasi (Islam and Hu, 2012). Artinya adalah asumsi yang mendasari teori kontijensi adalah bahwa tidak ada satu jenis struktur organisasi yang sama berlaku untuk semua organisasi. Sebaliknya, efektivitas organisasi tergantung pada jenis teknologi, lingkungan di sekitar organisasi, ukuran organisasi, fitur dari struktur organisasi, dan sistem informasinya.

Teori kontijensi itu sendiri mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi.

Hirst (1981:771) menjelaskan bahwa perkembangan suatu organisasi dipengaruhi oleh perbedaan kondisi lingkungan. Itu artinya bahwa kesuksesan suatu organisasi tergantung pada ketidakpastian, faktor internal, faktor eksternal seperti umpan balik dengan organisasi lainnya, dan interaksi eksternal organisasi. Berdasarkan pada teori kontinjensi ini maka sistem pengendalian manajemen seperti pelaksanaan anggaran, partisipasi anggaran evaluasi kinerja perlu digeneralisasikan dengan mempertimbangkan faktor perilaku manajer (faktor internal) dalam

melaksanakan aktivitas apakah melakukan perilaku yang menyimpang dan dipengaruhi oleh budaya (faktor eksternal), dalam hal ini adalah budaya nasional.

2.1.2 Goal Setting Theory

Goal Setting Theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke (1978). *Goal Setting Theory* menekankan pada hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu semakin seseorang individu mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja individu tersebut. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas tujuan (sasaran) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, hubungan suatu komitmen dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai *skill* keterampilan, mempunyai tujuan, dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

Goal Setting Theory menyatakan bahwa seseorang yang memiliki tujuan (sasaran) yang spesifik berkinerja lebih baik dibanding dengan orang yang tidak memiliki sasaran jelas (Verbeeten, 2008). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *Goal Setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan tujuan/sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai tujuan/target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung tujuan (sasaran) yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan

pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai.

2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang lebih sering disebut sistem pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi dan misi organisasi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2001:133). Sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer dalam mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada untuk pencapaian tujuan organisasi dan dilakukan secara terus menerus.

Menurut Halim, dkk (2003:15) ada beberapa variabel yang dapat menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah suatu proses penentuan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi dan menaksir strategi serta memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun kedepan.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah suatu proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk perhitungan, biasanya dalam bentuk unit moneter untuk kurun waktu tertentu ke masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga menunjukkan beban yang oleh masing-masing manajer diperkirakan akan terjadi, serta merupakan perkiraan biaya yang akan terjadi selama satu tahun atau anggaran laba yang diisyaratkan. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya

yang memberikan peran kepadanya, sehingga dengan demikian hasil negosiasi tersebut akan menimbulkan kesanggupan dari pihak manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan dan pengukuran merupakan tahap berikutnya setelah anggaran ditetapkan. Dalam tahap ini anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertugas mencatat beban dan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban selama satu periode. Selama satu tahun anggaran manajer melakukan program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya dapat menyediakan dan menunjukkan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.

4. Evaluasi Kinerja

Prestasi kinerja bisa dilihat dari efisiensi atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggunaan pengukuran kinerja secara diagnostik memfokuskan peranan sistem pengendalian manajemen sebagai alat pengawasan, pengukuran pencapaian kinerja, dan membandingkan kinerja tersebut dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem pengendalian sektor publik merupakan sebuah proses untuk memotivasi dan memberi inspirasi kepada para pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Karakteristik sistem pengendalian sektor publik yang baik menurut Bastian (2005), sebagai berikut:

1. Sistem yang Total

Sistem tersebut mencakup segala aspek dalam organisasi yang dapat menyeimbangkan berbagai bagian dan kepentingan di dalam organisasi.

2. Keselarasan Tujuan

Sebuah sistem pengendalian harus mampu menselaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu-individu dalam organisasi.

3. Kerangka pengelolaan

Sistem pengendalian manajemen harus disusun dalam struktur pengelolaan keuangan organisasi. Ini berarti sistem akuntansi memiliki peran dalam mengintegrasikan berbagai informasi yang ada dalam laporan keuangan.

4. Ritme

Sistem pengendalian manajemen diharuskan berpola sesuai dengan aktivitas organisasi. Ritme ini biasanya dirancang sejak penyusunan anggaran dengan tujuan mengatur aktivitas pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

5. Integrasi

Sistem pengendalian manajemen harus dikoordinasikan sebagai sistem yang terintegrasi, dimana sistem ini berfokus pada program dan pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian manajemen sektor publik lebih berfokus pada pelaksanaan strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Pengendalian manajemen juga harus didukung oleh struktur organisasi yang sesuai dengan tipe pengendalian manajemen yang digunakan, manajemen sumber daya manusia, dan kondisi lingkungan lain yang mendukung. Sehingga dalam membangun suatu organisasi sektor publik perlu ditentukan terlebih dahulu visi dan misi organisasi serta tujuan organisasi. Visi organisasi menggambarkan apa yang mungkin dan ingin diwujudkan dimasa depan. Visi yang jelas sangat membantu dalam penjabarannya kedalam tujuan organisasi dan pemilihan sasaran strategi yang

sejalan dengan tujuan tersebut. Sedangkan misi organisasi merupakan tindakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Struktur dan proses sistem pengendalian manajemen sektor publik itu sendiri menurut Zakaria (2009) yaitu, sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua bagian yang berbeda namun sangat erat hubungannya dan terkadang sulit nuk dibedakan. Dua bagian sistem pengendalian manajemen tersebut yaitu:

1. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen.

Struktur pengendalian memfokuskan pada berbagai tipe pusat pertanggungjawaban. Fungsi pusat pertanggungjawaban mengolah masukan (input) dan menghasilkan keluaran (output). Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

2. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antar manajer dan manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen formal meliputi empat tahap, yaitu : perencanaan strategis, penyusunan anggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan evaluasi. Proses pengendalian manajemen adalah tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien.

2.1.4 Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan berhubungan dengan *Goal setting theory*. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan baik akan mempengaruhi kinerja manajerial yang baik pula. Itu artinya maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Locke (2002) dalam Lunenburg (2011) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan, kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen. *Goal Setting Theory* menjelaskan bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja, artinya bahwa setiap individu yang diberi tujuan yang spesifik, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki *skill* dan kemampuan yang cukup dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Selain itu, penilaian sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan.

Setiap pegawai tentunya harus mengetahui tujuan yang ditetapkan oleh instansinya (SKPD), jika mereka dari tidak tahu bagaimana tujuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Dalam penetapan tujuan instansi (SKPD) juga diperlukan keterlibatan pegawai dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya partisipasi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan pertukaran informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara dan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan dikarenakan biasanyaa gaya

kepemimpinan seseorang identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: (i) unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; (ii) unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (iii) unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; (iv) unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan (v) unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi. Disamping itu, terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu: (i) fungsi pengambil keputusan; (ii) fungsi instruktif; (iii) fungsi konsultatif, (iv) fungsi partisipatif; dan (v) fungsi pendelegasian (Nawawi, 2003:115).

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang disebut dengan consideration, sehingga menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap penyusunan anggaran, karena efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen.

Wahjosumidjo (1994) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2002).

2.1.6 Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja dari suatu kegiatan atau program yang dapat dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan definisi SKPD merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh kepala satuan kerja dan bertanggung jawab atas entitasnya. Dasar hukum yang berlaku sejak tahun 2004 untuk pembentukan SKPD adalah Pasal 120 UU no. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Kumorotomo (2005) mengungkapkan kinerja organisasi publik adalah hasil akhir (output) organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, transparan dalam pertanggungjawaban, efisien, sesuai dengan kehendak pengguna jasa organisasi, visi dan misi organisasi, berkualitas, adil, serta diselenggarakan dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Mahsun (2006) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja pemerintah daerah diarahkan pada masing-masing satuan kerja yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya. Setiap satuan kerja adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki keunikan sendiri-sendiri. Dengan demikian perumusan indikator kinerja tidak bisa seragam untuk diterapkan pada semua satuan kerja yang ada. Namun demikian, pengukuran kinerja setiap SKPD tetap harus dimulai dari pengidentifikasian visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, program, anggaran serta tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.

Tolak ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja perangkat daerah. Tolak ukur kinerja ditetapkan dalam bentuk standar pelayanan minimal yang ditentukan oleh masing-masing daerah. Pengukuran kinerja merupakan wujud akuntabilitas, dimana data pengukuran kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada program selanjutnya. Didalam pemerintahan daerah kinerja yang harus diukur adalah kinerja SKPD selaku pengguna anggaran/pengguna barang milik daerah.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah: Faktor personal/individual, Faktor kepemimpinan, Faktor tim, Faktor sistem, dan Faktor situasional.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

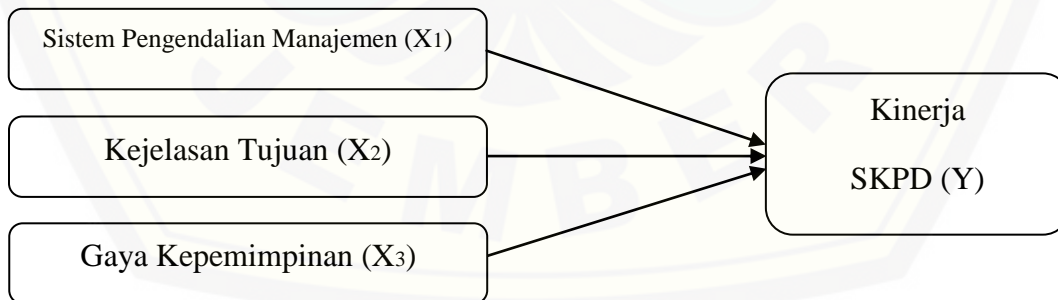
No.	Peneliti dan Tahun	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Sri Maryati, Fachruzzaman, dan Nila Aprila (2013)	Variabel Independen : Tujuan yang jelas, Gaya kepemimpinan, dan Kinerja Keuangan. Variabel Dependen : Kinerja SKPD.	Kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD, dan Kinerja keuangan pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD.
2	Ekky Pratami Gita Putri (2015)	Variabel Independen : Partisipasi penyusunan anggaran, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi. Variabel Dependen : Kinerja SKPD.	Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

			SKPD, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD.
3	Daniel T.H Manurung (2012)	Variabel Independen : Desentralisasi Fiskal, Akuntabilitas, dan Sistem Pengendalian Manajemen. Variabel Dependen : Kinerja SKPD.	Desentralisasi fiskal berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD, Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD, dan Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD.
4	Ni Kadek Astini, Ni Luh Gede Erni Sulindawati, dan Ni Kadek Sinarwati (2014)	Variabel Independen : Akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, dan Sistem Pengendalian Manajemen. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial SKPD.	Akuntabilitas publik, Kejelasan sasaran anggaran, dan Sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.
5	Ana Suseno Putri (2014)	Variabel Independen : Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi,	Komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap

		dan Kepuasan kerja. Variabel Dependen : Kinerja Organisasi Publik.	kinerja organisasi publik.
--	--	---	----------------------------

2.3 Kerangka Konseptual

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2011:60) mengemukakan bahwa Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka konseptual adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas (independen) yaitu sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan, dan gaya kepemimpinan, serta variabel terikat (dependen) yaitu kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah. Berdasarkan teori yang telah disebutkan di atas dan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Penerapan manajemen berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program kerja atau aktivitas operasional yang dilakukan oleh organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan/hasil yang diharapkan oleh klien, masyarakat, dan stakeholder lainnya. Manajemen kinerja dapat diterapkan dengan baik apabila organisasi sektor publik memiliki sasaran yang jelas dan terukur. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja memiliki peran untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat hipotesis dan kerangka pemikiran sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja SKPD

Teori kontijensi berargumen bahwa desain dan sistem pengendalian adalah tergantung pada konteks organisasi dimana pengendalian tersebut dilaksanakan (Fisher, 1998). Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan teori kontijensi diduga akan meningkatkan kinerja organisasi. Hawing (2015) berpendapat bahwa pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:301) pengendalian merupakan proses penetapan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan apabila kinerja yang sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengendalian Manajemen adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai beberapa tujuan tertentu. Anthony dan Govindarajan (2003:35) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah proses seorang manajer dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efisien dan efektif dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Diberlakukannya konsep manajemen kinerja, maka berlaku pula pengendalian manajemen, karena di dalam manajemen kinerja terdapat pengukuran kinerja dan evaluasi. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Manurung (2012), menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD. Sistem pengendalian manajemen sektor publik itu sendiri berfokus pada pusat pertanggungjawaban dan bagaimana melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Pusat-pusat pertanggungjawaban organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran, sehingga sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astini (2014) yang menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1 : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja SKPD

2.4.2 Pengaruh Kejelasan Tujuan terhadap Kinerja SKPD

Goal Setting Theory berasumsi bahwa tujuan yang spesifik dan terukur dapat meningkatkan kinerja, dibanding dengan tujuan yang sulit dan tidak terukur (Locke dan Latham, 1990). *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu yang berkomitmen pada tujuan, berarti seorang individu tersebut memutuskan untuk

tidak merendahkan atau mengabaikan tujuannya. Berdasarkan hal tersebut berarti seorang individu bisa dan ingin mencapai tujuannya. Komitmen pencapaian tujuan kemungkinan besar muncul ketika tujuan-tujuan diumumkan dan ketika individu-individu memiliki pengendalian internal (Robbins *and* Judge, 2008:237).

Karyawan dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komitmen dan tindakannya. Komitmen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan merupakan dorongan kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Tujuan mempengaruhi kinerja melalui empat mekanisme. Pertama, tujuan melayani fungsi direktif yaitu mereka mengarahkan perhatian dan upaya ke arah kegiatan yang relevan. Kedua, tujuan memiliki fungsi energi, yaitu untuk mencapai tujuan besar diperlukan usaha yang besar. Ketiga, tujuan mempengaruhi ketekunan, ketika peserta diberikan kontrol waktu mereka akan menggunakan itu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Keempat, tujuan mempengaruhi tindakan tidak langsung berupa semangat, dan pengembangan pengetahuan untuk penyelesaian tugas (Locke dan Latham, 2002)

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pemahaman terhadap tujuan/sasaran terbukti dapat meningkatkan kinerja, baik secara kuantitas maupun kualitas (Sotirakou dan Zeppou, 2005; Verbeeten, 2008). Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aprilia (2013) menyimpulkan bahwa Kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD. Berdasarkan asumsi *goal setting theory* dan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yaitu:

H2: Tujuan yang jelas berpengaruh terhadap kinerja SKPD

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja SKPD

Teori Perilaku berasumsi bahwa suatu kepemimpinan yang mengutamakan pertukaran positif dari pemimpin kepada para anggota dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam teori ini, dipercaya bahwa dengan adanya hubungan saling tukar

pendapat antara pemimpin dan anggota, maka tujuan organisasi dapat tercapai dan juga meningkatkan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain (Mediaty, 2010). Menurut Al Azhar L et al. (2009), gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua dimensi yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Pertimbangan (*Consideration*)

Dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin semacam ini sangat memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya.

b. Struktur Inisiatif (*Initiating Structure*)

Merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun perannya dan peran anak buahnya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan.

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Jadi, semakin cakap gaya kepemimpinan seorang pemimpin di mana karyawan tersebut bekerja, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Seorang karyawan yang dipimpin oleh pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik, maka karyawan tersebut akan merasa senang, termotivasi, dan semangat dalam bekerja, sehingga kinerjanya akan meningkat. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Suhardjo (2013), Hakim (2011), dan Mediaty (2010) yang

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Nor (2007) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Nor menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran, sedangkan penelitian Muslimah (1996) menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran.

Sedangkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nor (2007) sendiri menyatakan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukan merupakan kesesuaian terbaik. Hal ini disebabkan oleh budaya bangsa Indonesia yang masih diwarnai dengan budaya feodalis sehingga memungkinkan adanya partisipasi semu. Partisipasi semu bisa terjadi apabila manajemen tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan bawahannya. 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).

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga menarik untuk diuji kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan anggaran berbasis kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aprilia (2013) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja SKPD. Oleh karena itu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja SKPD

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi dengan angka. Desain penelitian harus sesuai dengan metode yang dipilih. Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2013:2).

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dan terstruktur dengan menggunakan metode survei yang menguji hipotesis dengan menggali pertanyaan investigasi tentang kinerja. Sumber data penelitian ini merupakan data primer. Data primer penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang berkaitan tentang persepsi pegawai pada SKPD di Kabupaten Jember.

3.2 Obyek Penelitian

Penelitian ini mengambil obyek pada SKPD Kabupaten Jember. Penelitian ini ingin mengetahui kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Jember. Dengan demikian penelitian ini menjelaskan pengaruh sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Jember.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:40), populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Jember. Adapun jumlah SKPD pada penelitian ini adalah 30 Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Jember yang terdiri dari

Inspektorat, Sekda, Kantor Daerah, Badan, dan Dinas. Pemilihan Satuan Kerja Perangkat Daerah dilakukan dengan alasan institusi ini merupakan unit kerja pemerintah, hal ini berarti bahwa institusi tersebut menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah.

Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Sopomo, 2002:40). Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *classified random sampling*. *Classified random sampling* merupakan teknik penarikan sampel dari populasi berdasarkan variasi pengelompokan responden (Mendenhall dan Reinmuth, 1988:263). Sampel pada penelitian ini adalah pegawai dengan kriteria masa kerja lebih dari satu tahun pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Jember. Sampel dengan kriteria tersebut menunjukkan bahwa pegawai sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam segala tugasnya. Penentuan jumlah sampel menggunakan metode Slovin.

Tabel 3.1 Daftar Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Nama SKPD	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Inspektorat Daerah	37	1
2.	Sekretariat Daerah	214	7
3.	Kantor Lingkungan Hidup	26	1
4.	Kantor Pariwisata dan Kebudayaan	20	1
5.	Kantor Pemuda dan Olahraga	30	1
6.	Kantor Perpustakaan, Arsip, dan Dokumentasi	38	1
7.	Kantor Satpol PP	66	2
8.	Badan Pemberdayaan Masyarakat	31	1
9.	Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten	43	2
10.	Badan Kesatuan Bangsa, Politik, dan Perlindungan Masyarakat	38	1

11.	Badan Kepegawaian Daerah	48	2
12.	Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana	37	1
13.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Negara	51	2
14.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	38	1
15.	Dinas Kesehatan	55	2
16.	Dinas Pendidikan	78	3
17.	Dinas Pertanian	43	2
18.	Dinas Peternakan, Perikanan, dan Kelautan	66	2
19.	DPU Bina Marga	429	15
20.	DPU Cipta Karya dan Tata Ruang	405	14
21.	DPU Pengairan	61	2
22.	Dinas Koperasi dan UMKM	67	2
23.	Disperindag dan ESDM	43	2
24.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	48	2
25.	Dinas Sosial	36	1
26.	Dinas Pendapatan	149	5
27.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	34	1
28.	Dinas Perhubungan	115	4
29.	Dinas Pasar	369	13
30.	Dinas Perkebunan dan Kehutanan	59	2
	Jumlah	2774	96

Pada Tabel 3.1 daftar populasi berjumlah 30 SKPD dari yang seharusnya 64 SKPD, hal ini disebabkan peneliti hanya ingin memfokuskan penelitiannya pada Inspektorat, Sekda, Kantor Daerah, Badan, dan Dinas. Jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 96 pegawai (responden) dari 30 SKPD yang ada di lingkungan

Pemerintah Kabupaten Jember. Jumlah 96 orang berdasarkan kriteria kecakupan menggunakan rumus *Slovin* yaitu :

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

$$n = \frac{2774}{1 + 2774 (0,1)^2}$$

$$n = 96$$

Keterangan :

n = jumlah anggota sampel

N = jumlah anggota populasi

e = derajat kesalahan (10%)

Sehingga sampel pada masing-masing SKPD dapat ditentukan menggunakan rumus :

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan :

ni = ukuran sampel

Ni = jumlah populasi dari masing-masing strata

N = ukuran populasi penelitian

n = jumlah anggota sampel

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang di peroleh langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Pengumpulan data akan dilakukan melalui survei dengan kuisisioner yang diantar dan diambil sendiri oleh peneliti terhadap pegawai pada SKPD di Kabupaten Jember.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner pengembangan dari kuesioner penelitian dari Manurung (2012) dan Aprila (2013). Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara memberikan Kuesioner, teknik kuesioner memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Teknik kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (Indriantoro dan Bambang, 2014:154).

3.6 Variabel Penelitian

Menurut Indriantoro dan Supomo (2014:63), Tipe-tipe variable dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi variabel dalam hubungan antar variabel, yaitu: Variabel Independen (*Independent Variable*) dan Variabel dependen (*Dependent Variabel*).

1. Variabel Terikat/Variabel Dependen (Y)

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja satuan kerja perangkat daerah (Y).

2. Variabel Bebas/Variabel Independen (X)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini, variabel bebas (independen) yaitu sistem pengendalian manajemen (X1), kejelasan tujuan (X2), dan gaya kepemimpinan (X3).

3.7 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Menurut Sekaran (2006), secara operasional mendefinisikan sebuah konsep untuk membuatnya bisa diukur, dilakukan dengan melihat pada dimensi perilaku, atau sifat yang menunjukkan konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep.

Variabel pada penelitian ini merupakan konsep abstrak yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi ditentukan oleh beberapa indikator yang sesuai dengan definisinya. Indriantoro dan Bambang (2014:61) menjelaskan yang disebut variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Variabel merupakan mediator antara konstruk yang abstrak dengan fenomena yang nyata. Untuk mengukur variabel yang akan diteliti melalui tanggapan responden digunakan Skala *Likert*, dalam penelitian ini masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor sebagai berikut :

1. Skor 5 untuk kategori Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 untuk kategori Setuju (S)
3. Skor 3 untuk kategori Netral (N)
4. Skor 2 untuk kategori Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 untuk kategori Sangat Tidak Setuju (STS)

Masing-masing definisi operasional variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dalam mengkoordinasikan bagiannya untuk merubah perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan pada dasar yang berkesinambungan (Anthony dan Govindrajan, 2005), sedangkan definisi dari pengendalian manajemen adalah seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didesain untuk mencapai tujuan dalam

meningkatkan kinerja dengan risiko yang kecil. Variabel ini diukur dengan indikator, perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Pernyataan responden terhadap tujuan jelas dan terukur terdiri dari 8 item pernyataan dan diukur dengan menggunakan skala *Likert* 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

b. Tujuan yang Jelas

Variabel Tujuan yang Jelas adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh organisasi sektor publik dalam rumusan yang spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan (LAN, 2004). Untuk dapat menetapkan variabel tujuan yang jelas dapat diukur dengan indikator penetapan visi, misi dan tujuan yang jelas dan konsisten, serta indikator sasaran yang jelas dan terukur dalam hal ini terkait dengan penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran dalam unit kerja pegawai dan apakah penetapan sasaran tersebut telah memberikan gambaran jelas kepada para pegawai mengenai hasil yang harus dicapai, serta indikator penyesuaian visi, misi, dan tujuan. Pernyataan responden terhadap tujuan jelas dan terukur terdiri dari 8 item pernyataan dan diukur dengan menggunakan skala *Likert* 1-5 (dimana 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi dan memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama antar kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dengan orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Tampubolon, 2008). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin yang terdiri atas 7 item pernyataan. Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel ini berdasarkan ciri-ciri yang dinyatakan oleh Alwi (2010), terdiri dari 3

pernyataan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dengan indikator mengarahkan dan memotivasi dan 4 pernyataan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan indikator memberikan kebebasan berpendapat dan berkomunikasi.

d. Kinerja SKPD

Kinerja SKPD adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000) yaitu adanya suatu pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan dengan indikator ketepatan waktu, produktivitas, efektivitas, kualitas, akuntabilitas, dan peningkatan kinerja. Instrumen kinerja terdiri dari 7 pernyataan. Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala *Likert* 1-5 (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju).

3.8 Metode Analisis Data

Menurut Siregar (2013:85) pada penelitian kuantitatif kegiatan analisis datanya meliputi pengolahan data dan penyajian data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik deskriptif, uji kualitas data, dan uji asumsi klasik

3.8.1 Uji Statistik Deskriptif

Indriantoro dan Bambang (2014:170) mengungkapkan statistik deskriptif pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif umumnya digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (jika ada).

Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa : frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), dispersi (deviasi standar dan varian) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian. Untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai variabel penelitian yaitu sistem pengendalian manajemen, tujuan yang jelas dan terukur, gaya kepemimpinan, dan kinerja SKPD. Data ditampilkan dengan menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi.

Dalam penelitian ini data dianalisis dengan menggunakan alat statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden, seperti jenis kelamin, jabatan, usia, periode kerja, strata pendidikan dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan meliputi:

3.8.2 Uji Kualitas Data

Kesimpulan penelitian tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: validitas dan reliabilitas, itu artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang *valid*.

1. Uji Validitas

Validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Siregar, 2013:46). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas Data dilakukan untuk menguji keakurasian pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam suatu instrument dalam pengukuran variabel. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri (Ghozali, 2011:120).

Tingkat validitas pada penelitian ini diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dan total skor konstruk menggunakan aplikasi SPSS dengan uji *coefficient correlation pearson*. Jika korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor konstruk memiliki tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka butir tersebut dinyatakan valid (Suyoto, 2011:75).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Siregar (2013:55) menjelaskan bahwa reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban pertanyaan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran butir pertanyaan dengan menyebar kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS, dengan cara menghitung *item to total correlation* masing-masing indikator dan koefisien *cronbach's alpha* dari masing-masing indikator. Aturan umum yang dipakai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ sudah mencerminkan yang *reliable* (Ghozali, 2011:95).

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian model regresi dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS. Dalam penelitian ini asumsi klasik yang dianggap penting (Ghozali, 2011:130) adalah:

1. Tidak terjadi multikolinieritas antarvariabel independen.

2. Tidak terjadi heteroskedastisitas atau varian variabel pengganggu yang konstan (homokedastisitas).
3. Memiliki distribusi normal.

3.8.3.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi data normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Seperti yang diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal.

Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar menjauh dari sumbu diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka tidak menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011:160).

3.8.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah uji keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan mengalami multikolinieritas jika ada fungsi linear yang sempurna pada beberapa atau semua variabel independen dalam fungsi linear dan hasilnya sulit didapatkan pengaruh antara variabel independen dan variabel depende. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas atau korelasi tinggi antarvariabel independen dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), apabila nilai VIF kurang dari

10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2011:106).

3.8.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen.

Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara lain prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika ada titik pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139).

3.8.4 Pengujian Hipotesis

Indriantoro dan Bambang (2014:202) menjelaskan penggunaan metode statistik untuk penelitian terhadap satu variabel penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dapat ditentukan berdasarkan tujuan studi (masalah atau pertanyaan penelitian) dan skala pengukuran variabel yang bersangkutan. Uji hipotesis terhadap satu variabel umumnya berupa uji perbedaan nilai sampel dengan populasi atau nilai dari data yang diteliti dengan nilai ekspektasi (hipotesis).

3.8.4.1 Uji Regresi Linier Berganda

Data yang telah dikumpulkan, maka akan diolah dengan menggunakan alat analisis statistik yakni analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS. Analisis yang bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap suatu variabel dependen dan memprediksi variabel dengan menggunakan dua atau lebih variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (Ghozali, 2013:55).

Sesuai dengan rumusan Masalah, Tujuan Masalah, Hipotesis dari Penelitian metode regresi berganda antara variabel dependen dalam hal ini adalah variable Kinerja SKPD dan 3 variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan, dan gaya kepemimpinan.

Hubungan antar Variabel:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Variabel Kinerja SKPD
- α = Konstanta
- β_1 = Koefisien Regresi Sistem Pengendalian Manajemen
- β_2 = Koefisien Kejelasan Tujuan
- β_3 = Koefisien Gaya Kepemimpinan
- X₁ = Variabel Sistem Pengendalian Manajemen
- X₂ = Variabel Kejelasan Tujuan
- X₃ = Variabel Gaya Kepemimpinan
- E = *Error Term*

3.8.4.2 Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F adalah uji kelayakan model yang harus dilakukan dalam analisis regresi linear. Jika uji F tidak signifikan maka tidak disarankan untuk melakukan uji t atau uji parsial. Uji dilakukan dengan menggunakan tabel ANOVA yang bertujuan menguji kelayakan model regresi yang digunakan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikan 0,05. Ketentuan yang digunakan adalah:

1. Jika signifikansi $> 0,05$ maka H_0 tidak berhasil ditolak yang berarti bahwa model regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen.
2. Jika signifikansi $< 0,05$ maka H_0 berhasil di tolak yang berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Atau dapat menggunakan perbandingan antara F hitung dan F tabel dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika F hitung $> F$ tabel maka H_a diterima dan H_0 ditolak yang berarti bahwa model regresi layak untuk digunakan dalam penelitian.
2. Jika F hitung $< F$ tabel H_a ditolak dan H_0 diterima berarti bahwa model regresi tidak layak untuk digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2011:84).

3.8.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi (R^2) berarti semakin tinggi kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi perubahan terhadap variabel dependen. Nilai R^2 terletak antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika R^2 semakin mendekati 1, maka semakin besar variasi dalam dependen variabel, ini berarti semakin tepat garis regresi tersebut untuk mewakili hasil observasi yang sebenarnya. Hal ini dikarenakan jumlah variabel independen lebih dari 2 (Ghozali, 2011:169).

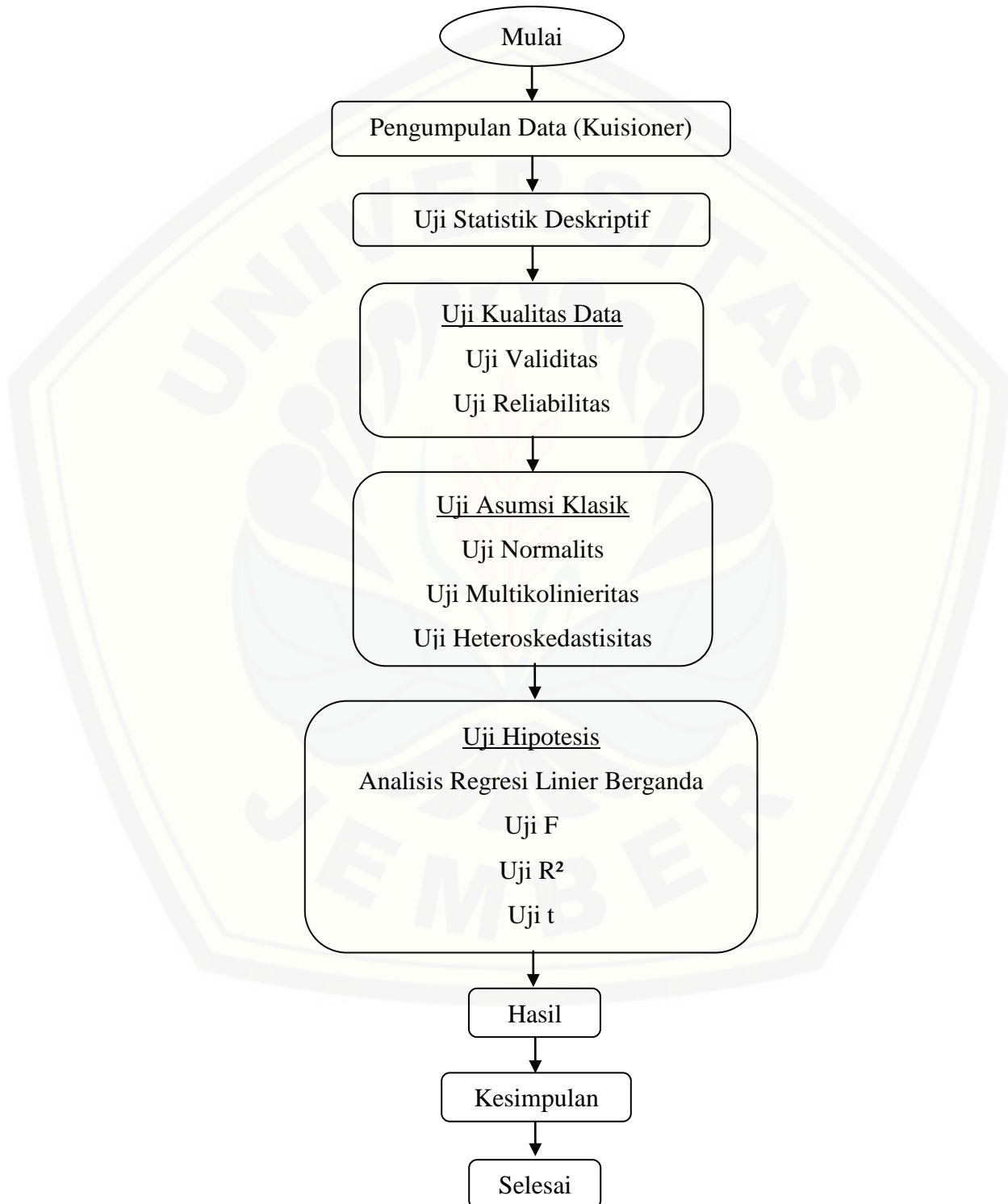
3.8.4.4 Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji statistik pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun prosedur pengujiannya adalah setelah melakukan perhitungan terhadap t hitung, kemudian membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Apabila t hitung $>$ t tabel dan tingkat signifikansi (α) $<$ 0,05 maka H_0 ditolak. Ini berarti secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Apabila t hitung $<$ t tabel dan tingkat signifikansi (α) $>$ 0,05 maka H_0 diterima, yang berarti secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011:84).

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah



BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Hasil pengujian regresi linier berganda dan uji t (parsial) atas pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) berpengaruh positif dan signifikan. Ini membuktikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen yang baik mampu meningkatkan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) secara optimal.
2. Hasil pengujian regresi linier berganda dan uji t (parsial) atas pengaruh Kejelasan Tujuan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) berpengaruh positif dan signifikan. Ini membuktikan bahwa Kejelasan Tujuan yang baik mampu meningkatkan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) secara optimal.
3. Hasil pengujian regresi linier berganda dan uji t (parsial) atas pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) berpengaruh positif dan signifikan. Ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan 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 Jember, sehingga membuat responden (pegawai di setiap kantor SKPD) dalam berpartisipasi mengisi kuisioner sangat lama, menyebabkan waktu penelitian menjadi sangat lama.

2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebagai media pengumpulan data.
3. Kemungkinan ada suatu respon bias yang dapat disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya kemungkinan responden (pegawai di setiap kantor SKPD) tidak menjawab/mengisi kuisisioner secara serius.
4. Obyek penelitian ini hanya terbatas pada SKPD di Kabupaten Jember, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan untuk SKPD di Kabupaten lain.
5. Variabel independen penelitian ini hanya menggunakan variabel sistem pengendalian manajemen, kejelasan tujuan dan gaya kepemimpinan yang hanya mempengaruhi kinerja satuan kerja perangkat daerah, sehingga ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja satuan kerja perangkat daerah.

5.3 Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya peneliti menyebar sendiri kuisisioner kepada pegawai satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Jember agar dapat mempercepat waktu penelitian.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu mempertimbangkan penggunaan media pengumpulan data seperti wawancara dan dokumentasi, agar kualitas data yang dihasilkan menjadi lebih *real*.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan memberikan langsung kuisisioner tersebut, kemudian menunggu responden ketika mengisi kuisisionernya agar meminimalisir respon bias dari responden.
4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperluas lingkup sampel penelitian sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara umum.
5. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja SKPD seperti menggunakan gaya kepemimpinan terhadap kinerja SKPD sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA**Buku**

- Anthony, R. N., dan Govindarajan, V. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Sebelas. Terjemahan oleh Kurniawan Tjakrawala. 2005. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R. N., dan Young, D. W. 2003. *Management Control In Nonprofit Organizations*. Seventh Edition. New York: Mcgraw-Hill.
- Bastian, I. 2006, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, I. 2011. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul, Tjahjono, Achmad dan Husein. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hansen, dan Mowen. *Akuntansi Manajemen Buku 2*. Edisi Ke 7. 2005. Jakarta: Salemba Empat.
- Harun. 2008. *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, N., dan Supomo. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Prenhalindo.
- Indriantoro, N., dan Supomo, B. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta.

- Kaplan, R., dan Norton, D. 2000. *Translating Strategies into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2004. *Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Edisi ke-2. Jakarta: LAN.
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New York: Prentice-Hall Englewood-Cliffs NJ.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFPE.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noerdiawan, D., Putra, L. S., dan Rahmawati. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Simon, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.

Widodo, J. 2007. *Analisa Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media Publishing.

Jurnal / Skripsi / Tesis

Alwi, M. 2010. “Pengaruh Style Kepemimpinan, Institusi, Gender terhadap Motivasi/Kepuasan Kerja Karyawan.” Tidak Diterbitkan. Tesis. Bengkulu: Universitas Bengkulu.

Azhar, A. 2009. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating) Studi Empiris Pada Kabupaten Kuantan Singgigi.” Tidak Diterbitkan. Skripsi. Riau: Universitas Riau.

Hawing, Y. A. 2015. “Hubungan Sistem Informasi Akuntansi Dengan Aktivitas Produksi Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia.” Tidak Diterbitkan. Skripsi. Makasar: Universitas Hasanuddin.

Hirst, M. K. 1981. “Accounting Information and The Evaluation of Subordinate Performance”. *Journal Of Applied Psychology*. Vol. 56 (4): 771-784.

Islam, J., dan Hu, H. 2012. “A Review of Literature on Contingency Theory in Managerial Accounting”. *African Journal of Business Management*. Vol. 6(15): 5159-5164.

Manurung, D. 2012. “Pengaruh Desentralisasi Fiskal, Akuntabilitas dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangkaraya.” Tidak Diterbitkan Skripsi. Bandung: Universitas Widyatama Bandung.

- Maryati, S., Fachruzzaman, dan Aprila, N. 2013. “Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu.” Tidak Diterbitkan. Skripsi. Bengkulu: Universitas Bengkulu.
- Nor, W. 2007. “Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.” Tidak Diterbitkan. Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Setyawan, D. 2005. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Pemkab. Temanggung).” Tidak Diterbitkan. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sotirakou, T., dan Zeppou, M. 2005. “Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector”. *Management Decision*. Vol. 44 (9): 1277-1304.
- Tanumihardjo, dan Hakim, A. 2011. “Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang”. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 1 (6): 1114-1122.
- Verbeeten, dan Frank, H. M. 2008. “Performance management practices in public sector organizations: impact on performance”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 21 (3): 427-454.

Zakaria. 2009. "Pengaruh Sistem Pelaporan, Konflik Peran, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Fakultas-Fakultas Di USU." Tidak Diterbitkan. Skripsi. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Zeppou, M., dan Sotirakou, T. 2003. "The STAIR model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the postmodern era". *The International Journal of Public Sector*. Vol. 16 (4): 320-332.

Peraturan Perundang-Undangan

Inpres No. 7 tahun 1999

Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Kepada Yth : Bapak/Ibu

di Tempat

Hal: Permohonan untuk menjadi Responden

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan skripsi pada program Sarjana Akuntansi Universitas Jember, maka peneliti mempunyai kewajiban untuk melakukan penelitian. Sehubungan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dalam rangka penulisan skripsi, maka peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden penelitian dengan mengisi kuesioner.

Jawaban dari kuesioner ini akan peneliti gunakan sebagai keperluan untuk menyusun skripsi yang berjudul, **“PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KEJELASAN TUJUAN, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jember)”**.

Sebagaimana penelitian ilmiah, kerahasiaan identitas Bapak/Ibu dalam memberikan penilaian dijamin tidak akan membawa konsekuensi yang merugikan. Atas kesediaannya dalam mengisi kuesioner ini, diucapkan terima kasih.

Jember, 2016

Yang membuat pernyataan,

Tian Pratama Putra

120810301168

KUISIONER**Identitas Responden**

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar berikut:

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Usia :
3. Jenis Kelamin: Pria Wanita
4. Jabatan
:
5. Lama Menduduki Jabatan Ini : 1-5 Th 6-10 Th >10 Th
6. Pendidikan Terakhir : SMA S1 S3
 D3 S2
7. Latar Belakang Pendidikan : Akuntansi Manajemen
 Ekonomi Hukum
 Pertanian MIPA
 Lain-lain (.....)

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Kuisisioner ini terdiri beberapa butir pertanyaan. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanda silang (X) pada salah satu kotak yang tersedia. Yakinkanlah bahwa Bapak/Ibu tidak memberikan tanda silang (X) lebih dari satu kotak dan tidak terdapat pertanyaan yang belum dijawab/terlewatkan.

Daftar Pertanyaan Penelitian

Mohon Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat dengan menyilang atau memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia, sesuai dengan praktek yang terjadi selama ini.

Keterangan: STS : Sangat Tidak Setuju (Skor 1)
 TS : Tidak Setuju (Skor 2)
 N : Netral (Skor 3)
 S : Setuju (Skor 4)
 SS : Sangat Setuju (Skor 5)

A. Variabel “Sistem Pengendalian Manajemen”

No	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Di instansi saya bekerja terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas, tugas, wewenang dan tanggung jawab pada tiap bagian unit sendiri.					
2	Di setiap rencana kerja pada instansi saya memuat cara-					

	cara pelaksanaan, kebutuhan dana dan waktu pelaksanaannya.					
3	Dalam perencanaan anggaran selalu mempertimbangkan kondisi pada bagian kebutuhan staff di instansi kerja saya.					
4	Setiap rencana kerja dan anggaran selalu direvisi apabila terdapat kesalahan dalam penyusunan rencana kerja dan anggarannya.					
5	Program kerja yang ada selalu dilakukan pemeriksaan intern untuk memperbaiki prosedur-prosedur yang sudah ada.					
6	Setiap pedoman kerja selalu dikomunikasikan kepada semua pejabat dan bawahan serta pelaksana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya.					
7	Pada instansi tempat saya bekerja selalu melakukan pengecekan terhadap kinerja					

Lampiran 1

	pegawai.					
8	Setiap pejabat perlu menyusun laporan secara periodik atas hasil-hasil pekerjaannya kepada pejabat atasannya.					

B. Variabel “Kejelasan Tujuan”

No	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Visi dalam unit kerja saudara dinyatakan secara tertulis dalam dokumen instansi.					
2	Visi dalam unit kerja saudara diformulasikan secara jelas dan anda mengetahui dengan jelas apa yang ingin dicapai.					
3	Misi dalam unit kerja saudara dinyatakan secara tertulis sebagai metode/cara untuk bisa mewujudkan visi.					
4	Misi dalam unit kerja saudara dikomunikasikan baik internal maupun eksternal.					
5	Tujuan dan sasaran unit					

	kerja saudara dapat dipahami dan sesuai dengan misi instansi.					
6	Tujuan unit kerja saudara telah didokumentasikan secara spesifik dan detail merupakan turunan dari misi instansi.					
7	Hasil yang harus dicapai oleh unit kerja saudara diberikan secara lengkap melalui jumlah tujuan yang harus dicapai/sesuai dokumen perencanaan.					
8	Ukuran-ukuran kinerja dalam unit kerja saudara dinyatakan secara jelas dan disesuaikan dengan tujuan unit kerja sebagai indikator yang terukur.					

C. Variabel “Gaya Kepemimpinan”

No	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan saya selalu memberi petunjuk serta nasehat-nasehat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang dinyatakan dalam deskripsi jabatan saya.					
2	Pimpinan saya selalu melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas dan pekerjaan bawahannya.					
3	Pimpinan saya meyakinkan agar selalu bekerja dengan ketentuan dan peraturan yang telah disepakati.					
4	Pimpinan saya selalu menjaga hubungan kerja dengan baik dan ramah.					
5	Pimpinan saya selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai.					
6	Pimpinan saya selalu mengkomunikasikan tujuan instansi dan selalu memberikan apresiasi pada					

	pegawai yang kinerjanya bagus.					
7	Pimpinan saya memberikan kebebasan dalam berkomunikasi atau memberikan ide-ide.					

D. Variabel “Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)”

No	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Laporan anggaran dan realisasi harus berkualitas dan dilaporkan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.					
2	Biaya yang diserap pada unit kerja anda sesuai dengan yang di anggarkan.					
3	Selama ini ketepatan hasil dari suatu kegiatan dengan program yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan sangat baik.					
4	Penggunaan dana operasional di setiap unit kerja sudah secara efisien dan efektif					
5	Inforasi pelaksanaan anggaran dibentuk secara handal dan dapat					

	dipertanggungjawabkan.					
6	Terjadi peningkatan pelayanan publik sehingga terjadi peningkatan kinerja pegawai setelah mengikuti bimtek (bimbingan teknologi) dan sejenisnya.					
7	Secara umum kinerja SKPD saat ini sudah optimal sesuai dengan indikator dan target-target yang harus dicapai.					

Statistik Deskriptif Identitas Responden

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24,00	1	1,0	1,0	1,0
	30,00	2	2,1	2,1	3,1
	31,00	1	1,0	1,0	4,1
	32,00	2	2,1	2,1	6,2
	33,00	2	2,1	2,1	8,3
	34,00	3	3,1	3,1	11,4
	35,00	4	4,2	4,2	15,6
	36,00	3	3,1	3,1	18,7
	37,00	4	4,2	4,2	22,9
	38,00	5	5,2	5,2	28,1
	39,00	1	1,0	1,0	29,1
	40,00	9	9,4	9,4	38,5
	41,00	4	4,2	4,2	42,7
	42,00	4	4,2	4,2	46,9
	43,00	6	6,2	6,2	53,1
	44,00	3	3,1	3,1	56,2
	45,00	1	1,0	1,0	57,2
	46,00	4	4,2	4,2	61,4
	47,00	4	4,2	4,2	65,6
	48,00	8	8,4	8,4	74,0
	49,00	4	4,2	4,2	78,2
	50,00	8	8,4	8,4	86,6

	51,00	4	4,2	4,2	90,8
	52,00	2	2,1	2,1	92,9
	53,00	3	3,1	3,1	96,0
	54,00	1	1,0	1,0	97,0
	55,00	1	1,0	1,0	98,0
	56,00	1	1,0	1,0	99,0
	57,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	60	62,5	62,5	62,5
	Perempuan	36	37,5	37,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – 5 Tahun	67	69,8	69,8	69,8
	6 – 10 Tahun	13	13,5	13,5	83,3
	≥ 11 Tahun	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Strata Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	13	13,5	13,5	13,5
	D3	4	4,2	4,2	17,7
	S1	58	60,4	60,4	78,1
	S2	21	21,9	21,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sistem Pengendalian Manajemen	96	19	40	33.33	5.046
Kejelasan Tujuan	96	20	40	33.65	4.623
Gaya Kepemimpinan	96	19	35	28.08	3.933
Kinerja SKPD	96	16	35	27.46	3.997
Valid N (listwise)	96				

Hasil Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total
X1.1 Pearson Correlation	1	.462**	.386**	.382**	.248*	.221*	.077	.225*	.447**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.015	.030	.457	.027	.000
N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X1.2 Pearson Correlation	.462**	1	.619**	.549**	.615**	.628**	.374**	.497**	.758**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X1.3 Pearson Correlation	.386**	.619**	1	.629**	.663**	.652**	.549**	.501**	.819**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X1.4 Pearson Correlation	.382**	.549**	.629**	1	.716**	.658**	.634**	.632**	.849**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X1.5 Pearson Correlation	.248*	.615**	.663**	.716**	1	.714**	.628**	.676**	.866**
Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X1.6 Pearson Correlation	.221*	.628**	.652**	.658**	.714**	1	.770**	.561**	.863**
Sig. (2-tailed)	.030	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X1.7 Pearson Correlation	.077	.374**	.549**	.634**	.628**	.770**	1	.601**	.773**
Sig. (2-tailed)	.457	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X2.6	Pearson Correlation	.530**	.755**	.516**	.663**	.874**	1	.721**	.659**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X2.7	Pearson Correlation	.425**	.631**	.529**	.713**	.792**	.721**	1	.752**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
X2.8	Pearson Correlation	.345**	.588**	.439**	.544**	.695**	.659**	.752**	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Total	Pearson Correlation	.650**	.862**	.747**	.815**	.905**	.885**	.859**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96	96	96	96	96

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

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

Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	Total
X3.1 Pearson Correlation	1	.687**	.787**	.510**	.512**	.573**	.530**	.834**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96
X3.2 Pearson Correlation	.687**	1	.722**	.368**	.453**	.500**	.449**	.761**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96
X3.3 Pearson Correlation	.787**	.722**	1	.481**	.592**	.516**	.565**	.839**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
X3.4	Pearson Correlation	.510**	.368**	.481**	1	.629**	.713**	.698**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
X3.5	Pearson Correlation	.512**	.453**	.592**	.629**	1	.672**	.652**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
X3.6	Pearson Correlation	.573**	.500**	.516**	.713**	.672**	1	.663**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
X3.7	Pearson Correlation	.530**	.449**	.565**	.698**	.652**	.663**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Total	Pearson Correlation	.834**	.761**	.839**	.766**	.797**	.822**	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96	96	96	96

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

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

Variabel Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)

Correlations

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Total
Y1.1 Pearson Correlation	1	.820**	.746**	.736**	.578**	.531**	.697**	.863**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		96	96	96	96	96	96	96
Y1.2 Pearson Correlation	.820**	1	.726**	.734**	.623**	.594**	.668**	.871**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Y1.3	Pearson Correlation	.746**	.726**	1	.745**	.624**	.556**	.695**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Y1.4	Pearson Correlation	.736**	.734**	.745**	1	.611**	.560**	.709**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Y1.5	Pearson Correlation	.578**	.623**	.624**	.611**	1	.818**	.583**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Y1.6	Pearson Correlation	.531**	.594**	.556**	.560**	.818**	1	.565**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Y1.7	Pearson Correlation	.697**	.668**	.695**	.709**	.583**	.565**	1	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Total	Pearson Correlation	.863**	.871**	.870**	.864**	.818**	.780**	.835**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96	96	96	96

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

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

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	8

Variabel Kejelasan Tujuan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	8

Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	7

Variabel Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	7

Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

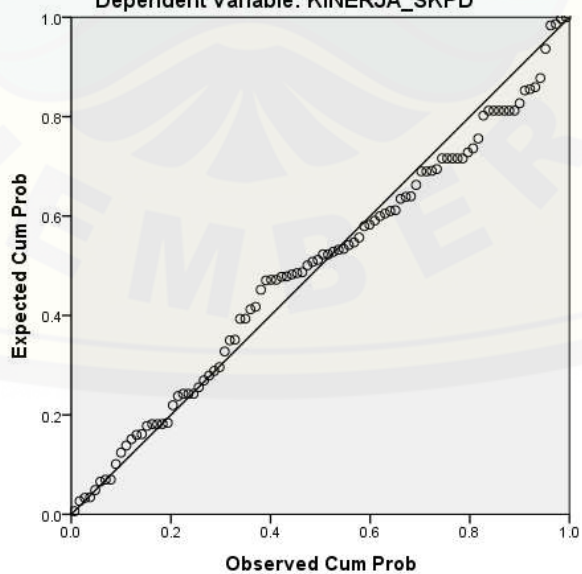
		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.29883332
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.080
	Negative	-.085
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed)		.086 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Probability Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KINERJA_SKPD



b. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.608	1.919		.838	.404		
	X1	.176	.080	.223	2.204	.030	.352	2.839
	X2	.322	.074	.372	4.373	.000	.497	2.014
	X3	.326	.100	.320	3.268	.002	.374	2.673

a. Dependent Variable: Y

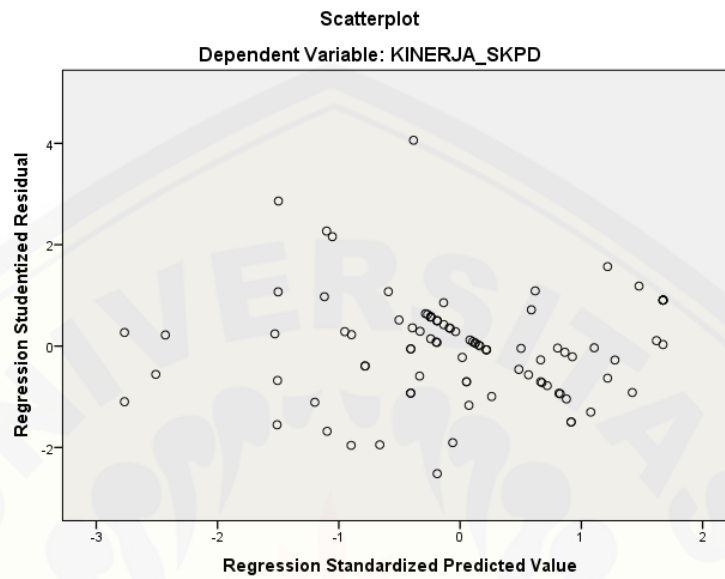
c. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.325	1.275		2.608	.011
	X1	.063	.053	.205	1.191	.237
	X2	-.029	.049	-.087	-.597	.552
	X3	-.099	.066	-.249	-1.491	.140

a. Dependent Variable: ABSRES

Scatterplot



Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.608	1.919		.838	.404
	X1	.176	.080	.223	2.204	.030
	X2	.322	.074	.372	4.373	.000
	X3	.326	.100	.320	3.268	.002

a. Dependent Variable: Y

b. Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1015.793	3	338.598	62.049	.000 ^b
	Residual	502.040	92	5.457		
	Total	1517.833	95			

a. Dependent Variable: Y

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

c. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.669	.658	2.336

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

b. Dependent Variable: Y

d. Uji t

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.608	1.919		.838	.404
	X1	.176	.080	.223	2.204	.030
	X2	.322	.074	.372	4.373	.000
	X3	.326	.100	.320	3.268	.002

a. Dependent Variable: Y

Rekapitulasi Jawaban Responden

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

No.	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	4	4	5	4	3	4	34
5	5	5	5	5	4	4	3	4	35
6	4	4	4	3	5	5	4	4	33
7	4	4	4	4	4	4	4	5	33
8	4	4	4	4	5	4	4	4	33
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	5	4	4	5	34
11	5	4	4	5	5	4	4	5	36
12	3	3	4	3	3	4	4	3	27
13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	5	4	5	4	4	5	4	4	35
16	5	4	4	3	3	3	3	4	29
17	4	4	4	4	4	4	4	5	33
18	5	4	5	4	4	4	4	4	34
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
21	5	4	4	4	4	4	4	4	33
22	3	4	4	3	3	4	4	4	29
23	5	5	4	4	5	5	4	5	37
24	4	5	5	4	5	5	5	5	38
25	5	5	4	3	3	3	3	3	29
26	4	3	3	4	4	3	3	4	28
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	4	4	4	5	5	5	5	36
29	5	4	4	5	4	4	4	5	35

30	5	4	4	5	4	4	4	5	35
31	5	4	5	4	4	4	4	4	34
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	5	4	4	4	4	4	4	4	33
34	5	5	5	4	4	5	4	5	37
35	5	5	5	4	4	5	4	5	37
36	4	4	4	4	5	5	5	4	35
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
38	4	4	4	3	4	4	4	4	31
39	5	5	4	3	3	5	4	4	33
40	5	5	4	4	5	5	4	4	36
41	5	5	4	4	5	5	4	4	36
42	5	4	4	4	4	2	2	4	29
43	5	4	4	4	4	2	2	4	29
44	5	4	4	4	4	2	2	4	29
45	4	4	5	4	5	4	4	4	34
46	5	4	5	5	5	5	5	5	39
47	4	4	4	5	3	5	4	4	33
48	5	5	5	4	5	4	4	5	37
49	5	5	4	4	4	5	4	4	35
50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32
52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
53	4	4	2	2	2	2	2	2	20
54	4	4	2	2	2	2	2	2	20
55	4	4	4	4	3	3	3	4	29
56	5	4	3	4	4	4	3	5	32
57	5	4	3	4	4	4	3	5	32
58	5	4	4	4	4	4	4	4	33
59	5	5	5	5	5	4	5	5	39
60	5	5	5	3	5	5	3	4	35
61	5	5	5	5	4	5	4	4	37
62	5	5	5	5	4	5	4	4	37
63	5	5	4	4	4	4	4	4	34

64	5	5	5	4	5	5	5	5	39
65	4	4	5	4	5	5	4	5	36
66	5	5	4	5	5	4	4	5	37
67	5	5	5	5	5	5	5	4	39
68	5	5	5	5	4	5	4	4	37
69	4	3	3	3	3	3	3	3	25
70	4	4	2	4	4	3	3	3	27
71	4	4	2	2	2	2	2	5	23
72	5	5	2	5	5	5	5	5	37
73	4	1	1	3	1	2	4	3	19
74	4	3	4	3	4	3	4	4	29
75	4	3	4	3	4	3	4	4	29
76	5	5	5	5	5	5	5	5	40
77	4	4	4	3	4	4	4	4	31
78	5	5	5	5	5	5	5	5	40
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	4	4	4	5	5	5	5	5	37
81	5	5	5	5	5	5	5	5	40
82	4	4	5	5	5	4	5	5	37
83	5	5	5	5	5	5	5	5	40
84	5	4	3	2	3	2	2	4	25
85	5	4	4	4	4	4	4	4	33
86	4	5	5	5	5	5	4	5	38
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	4	4	4	4	4	4	4	33
89	4	4	4	4	4	4	4	4	32
90	4	4	3	4	4	4	4	4	31
91	4	4	3	3	3	3	4	4	28
92	5	2	2	2	2	3	2	2	20
93	2	4	2	3	4	4	4	5	28
94	4	4	4	4	5	4	4	4	33
95	5	3	3	2	2	2	4	4	25
96	4	4	4	3	3	3	3	3	27

Rekapitulasi Jawaban Responden

Variabel Kejelasan Tujuan (X2)

No.	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	4	4	4	4	4	35
5	5	5	5	5	4	4	4	4	36
6	4	4	4	3	3	3	4	4	29
7	5	5	5	4	5	5	4	4	37
8	4	4	4	4	4	4	5	4	33
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	5	4	4	4	4	33
11	5	5	5	4	5	5	4	4	37
12	3	3	3	3	3	3	3	3	24
13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
14	5	5	5	4	5	5	5	5	39
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	5	5	5	4	4	4	4	4	35
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	5	5	5	4	4	4	4	4	35
25	5	5	4	4	4	4	4	4	34
26	4	3	4	3	4	4	4	4	30
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	5	4	4	3	4	5	4	5	34

30	5	4	4	3	4	5	4	5	34
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
34	5	4	5	5	5	5	5	5	39
35	5	4	5	5	5	5	5	5	39
36	5	5	5	5	5	4	5	5	39
37	3	3	3	3	3	3	3	3	24
38	4	4	4	4	4	4	3	3	30
39	5	4	5	5	5	4	5	4	37
40	5	4	5	5	5	4	5	4	37
41	5	4	5	5	5	4	5	4	37
42	5	5	5	4	4	4	4	4	35
43	5	5	5	4	4	4	4	4	35
44	5	5	5	4	4	4	4	4	35
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	5	5	5	5	5	5	4	4	38
47	4	3	3	4	4	4	4	4	30
48	4	5	5	5	4	4	5	5	37
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32
51	5	5	4	4	5	5	4	4	36
52	5	4	5	4	5	4	4	4	35
53	4	2	3	2	2	2	3	2	20
54	4	2	3	2	2	2	3	2	20
55	4	3	4	4	4	3	4	4	30
56	5	5	5	4	4	4	4	4	35
57	5	5	5	4	4	4	4	4	35
58	5	4	5	4	4	4	4	4	34
59	4	5	5	5	5	4	4	5	37
60	5	4	4	4	4	4	4	4	33
61	5	4	5	4	4	4	4	4	34
62	5	4	5	4	4	4	4	4	34
63	5	4	5	4	4	4	4	4	34

Rekapitulasi Jawaban Responden**Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)**

No.	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	35
2	5	5	5	5	5	5	5	35
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	5	4	4	4	29
5	3	3	3	3	3	3	3	21
6	4	4	4	3	3	3	4	25
7	4	3	4	5	3	3	4	26
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	4	3	4	4	3	4	5	27
11	5	4	4	5	5	5	4	32
12	3	4	4	4	4	4	3	26
13	5	5	5	5	5	5	5	35
14	4	4	5	5	4	4	4	30
15	5	4	5	5	4	4	4	31
16	4	4	4	4	4	3	4	27
17	5	5	5	5	5	5	5	35
18	4	4	4	5	4	5	5	31
19	5	5	5	5	5	5	5	35
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	3	4	3	3	3	2	3	21
23	4	4	4	4	4	4	4	28
24	4	4	4	5	4	5	5	31
25	3	3	3	5	3	5	4	26
26	4	4	4	3	3	3	3	24
27	4	4	4	4	4	4	4	28
28	4	4	5	4	4	4	4	29
29	3	4	4	4	5	4	5	29

30	3	4	4	4	5	4	5	29
31	4	4	4	4	4	4	4	28
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	4	4	4	4	4	4	4	28
34	4	3	4	5	4	5	5	30
35	4	3	4	5	4	5	5	30
36	4	4	5	5	5	5	5	33
37	3	3	3	3	3	4	4	23
38	5	4	4	4	4	4	4	29
39	4	4	5	4	5	4	4	30
40	4	4	5	4	5	4	4	30
41	4	4	5	4	5	4	4	30
42	3	3	4	4	4	3	4	25
43	3	3	4	4	4	3	4	25
44	3	3	4	4	4	3	4	25
45	5	2	4	4	4	3	4	26
46	4	4	4	4	4	5	4	29
47	4	4	4	4	4	4	5	29
48	5	5	5	5	5	5	5	35
49	4	4	4	4	4	4	4	28
50	5	5	4	4	5	5	4	32
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	4	4	4	4	4	4	4	28
53	2	2	2	4	4	3	4	21
54	2	2	2	4	4	3	4	21
55	3	3	4	3	3	3	3	22
56	4	4	4	4	4	4	4	28
57	4	4	4	4	4	4	4	28
58	4	4	4	4	3	3	4	26
59	5	5	5	4	4	4	4	31
60	4	4	4	4	4	4	4	28
61	4	3	4	4	4	4	4	27
62	4	3	4	4	4	4	4	27
63	4	3	4	4	4	4	4	27

64	5	5	5	5	5	5	5	35
65	4	4	4	4	4	4	4	28
66	5	4	4	4	4	4	4	29
67	5	5	5	5	4	4	5	33
68	5	5	4	4	4	4	4	30
69	3	3	3	4	3	3	4	23
70	3	4	4	3	3	3	4	24
71	2	2	2	4	3	4	2	19
72	4	3	4	4	4	4	4	27
73	2	2	2	4	3	3	3	19
74	3	3	4	4	4	3	4	25
75	3	3	4	4	4	4	4	26
76	5	5	5	5	4	5	5	34
77	4	4	4	4	4	4	4	28
78	5	5	5	5	5	5	5	35
79	4	4	4	4	4	4	4	28
80	5	5	5	5	5	5	5	35
81	5	5	5	5	5	5	5	35
82	4	4	4	4	4	4	4	28
83	4	4	4	4	3	4	4	27
84	4	3	4	3	3	4	4	25
85	4	4	4	4	4	4	4	28
86	4	4	4	4	4	4	4	28
87	5	5	5	5	4	4	4	32
88	4	3	4	4	4	3	4	26
89	4	4	4	4	4	4	4	28
90	4	4	4	4	4	4	4	28
91	4	3	4	4	4	4	4	27
92	2	4	3	4	3	3	4	23
93	5	4	4	5	4	4	5	31
94	4	4	4	3	2	3	3	23
95	4	4	4	3	2	2	3	22
96	2	4	3	3	2	3	3	20

Rekapitulasi Jawaban Responden**Variabel Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Y)**

No.	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	35
2	5	5	5	5	5	5	5	35
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	3	3	3	4	5	26
5	5	5	5	5	5	5	5	35
6	3	3	3	3	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	4	28
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	4	4	4	4	5	5	3	29
11	4	4	4	4	5	5	4	30
12	5	4	4	4	4	4	4	29
13	5	5	5	5	5	5	5	35
14	4	4	4	4	4	4	4	28
15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	4	4	4	3	4	4	4	27
17	4	4	4	4	4	5	5	30
18	4	4	4	4	4	4	4	28
19	5	5	4	5	4	5	5	33
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	4	5	4	4	4	4	4	29
23	4	4	4	4	4	4	4	28
24	4	4	4	4	4	4	4	28
25	4	4	3	3	4	4	4	26
26	5	4	4	4	4	4	4	29
27	4	4	4	4	4	4	4	28
28	3	3	4	4	4	4	3	25
29	4	4	3	4	4	5	4	28

30	4	4	3	4	4	5	4	28
31	4	4	4	4	4	4	4	28
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	3	4	3	3	3	3	2	21
34	4	4	4	3	4	4	4	27
35	4	4	4	3	4	4	4	27
36	4	4	5	5	4	4	5	31
37	3	3	3	3	3	4	4	23
38	4	4	4	3	4	4	4	27
39	4	4	5	4	4	4	4	29
40	4	4	5	4	4	4	4	29
41	4	4	4	4	4	4	4	28
42	4	4	4	4	3	4	3	26
43	4	4	3	4	3	3	3	24
44	4	4	3	4	3	3	3	24
45	3	4	3	3	4	5	3	25
46	4	4	4	4	4	5	3	28
47	4	4	4	4	4	4	4	28
48	4	4	4	4	5	5	4	30
49	4	4	4	4	4	4	4	28
50	4	4	5	5	4	4	5	31
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	4	4	4	4	4	4	4	28
53	3	2	2	2	2	2	3	16
54	3	3	2	3	3	2	3	19
55	3	3	3	3	3	3	3	21
56	3	4	3	4	4	4	4	26
57	3	4	3	4	4	4	4	26
58	4	4	5	4	3	3	4	27
59	5	5	4	4	4	4	4	30
60	3	4	4	4	4	4	4	27
61	4	4	4	4	4	4	4	28
62	4	4	4	4	4	4	4	28
63	4	4	4	4	4	4	4	28

64	5	5	5	5	4	4	5	33
65	4	4	4	4	4	4	4	28
66	5	4	5	5	4	4	5	32
67	5	4	5	4	4	4	4	30
68	4	4	4	4	4	4	4	28
69	4	4	4	4	4	4	3	27
70	4	4	3	4	3	3	4	25
71	2	2	2	2	4	4	2	18
72	3	3	3	3	3	3	3	21
73	3	3	3	3	2	3	3	20
74	3	3	3	3	2	3	3	20
75	3	3	3	3	2	3	3	20
76	5	5	5	5	5	5	5	35
77	4	4	4	4	4	4	4	28
78	5	5	5	5	5	5	5	35
79	4	4	4	4	4	4	4	28
80	5	5	5	5	5	5	5	35
81	5	5	5	5	5	5	5	35
82	4	4	4	4	4	4	4	28
83	4	4	4	4	4	4	4	28
84	3	3	2	3	3	3	2	19
85	4	4	4	4	4	4	4	28
86	4	4	4	4	4	4	4	28
87	4	5	4	5	4	4	5	31
88	4	4	4	3	4	5	4	28
89	4	4	4	4	3	4	4	27
90	4	4	4	4	3	4	4	27
91	3	3	4	4	3	4	4	25
92	4	4	3	4	3	4	3	25
93	3	2	2	4	4	4	4	23
94	4	4	3	3	3	3	4	24
95	3	4	4	3	4	4	4	26
96	3	3	3	3	3	3	3	21