



**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**  
*(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember )*

**SKRIPSI**

Oleh

**Isvandiar M Ramzy**

**NIM 130810301082**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**



**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**  
*(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember )*

**SKRIPSI**

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

Oleh

**Isvandiar M Ramzy**

**NIM 130810301082**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Papa dan Mama yang telah mendoakan, membimbing, serta memberikan kasih sayang dan pengorbanan yang tiada terhingga hingga sampai saat ini;
2. Bapak dan Ibu Guru sejak TK sampai dengan SMA, serta Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmu;
3. Almamater Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember Program Studi Akuntansi.

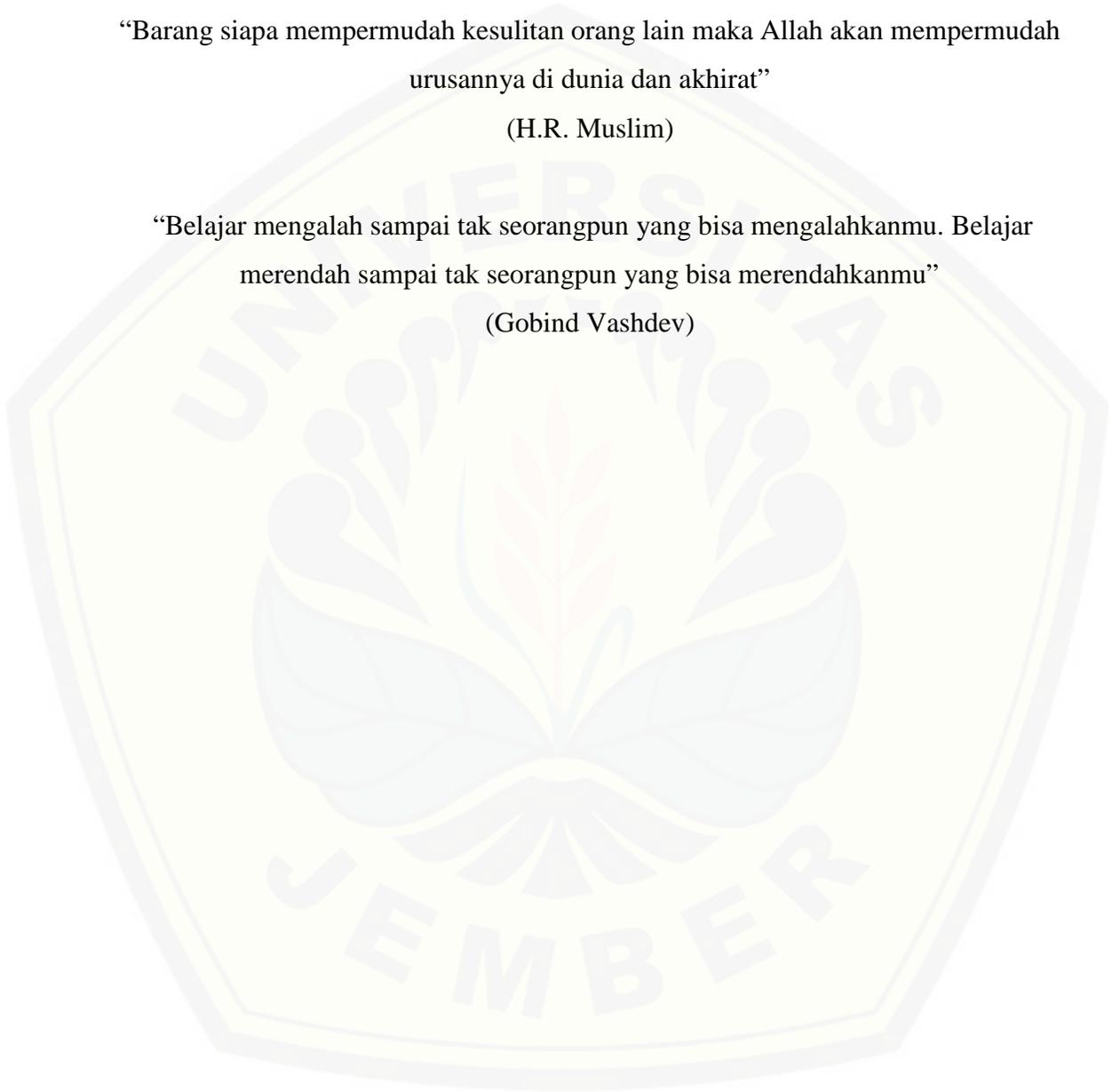
**MOTTO**

“Barang siapa mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia dan akhirat”

(H.R. Muslim)

“Belajar mengalah sampai tak seorangpun yang bisa mengalahkanmu. Belajar merendah sampai tak seorangpun yang bisa merendahkanmu”

(Gobind Vashdev)



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Isvandiar M Ramzy

Nim : 130810301082

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (*Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember*) ” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 27 Februari 2017

Yang menyatakan,

Isvandiar M Ramzy  
NIM 130810301082

**SKRIPSI**

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**  
*(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember )*

Oleh

Isvandiar M Ramzy

NIM 130810301082

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Rochman Effendi, S.E, M.Si,Ak

Dosen Pembimbing Anggota : Taufik Kurrahman, S.E, M.Si, Ak

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN,  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN  
PEMERINTAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
PERANGKAT DAERAH (Studi pada Organisasi Perangkat  
Daerah Kabupaten Jember )

Nama Mahasiswa : Isvandiar M Ramzy

N I M : 130810301082

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan: 27 Februari 2017

Pembimbing I

Pembimbing II,

Rochman Effendi, S.E, M.Si, Ak  
NIP. 197102172000031001

Taufik Kurrahman, S.E, M.Si, Ak  
NIP. 198207232005011002

Ketua Program Studi

S1 Akuntansi

Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak.  
NIP. 19640809 199003 2 001

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**  
*(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember )*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama Mahasiswa** : Isvandiar M Ramzy

**NIM** : 130810301082

**Jurusan** : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

22 Mei 2017

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak. : (.....)  
NIP. 19640809 199003 2 001

**Sekretaris** : Andriana, SE, M.Sc : (.....)  
NIP. 19820929 201012 2002

**Anggota** : Bunga Maharani, SE, M.SA ; (.....)  
NIP. 19850301 201012 2005

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Foto 4 x 6

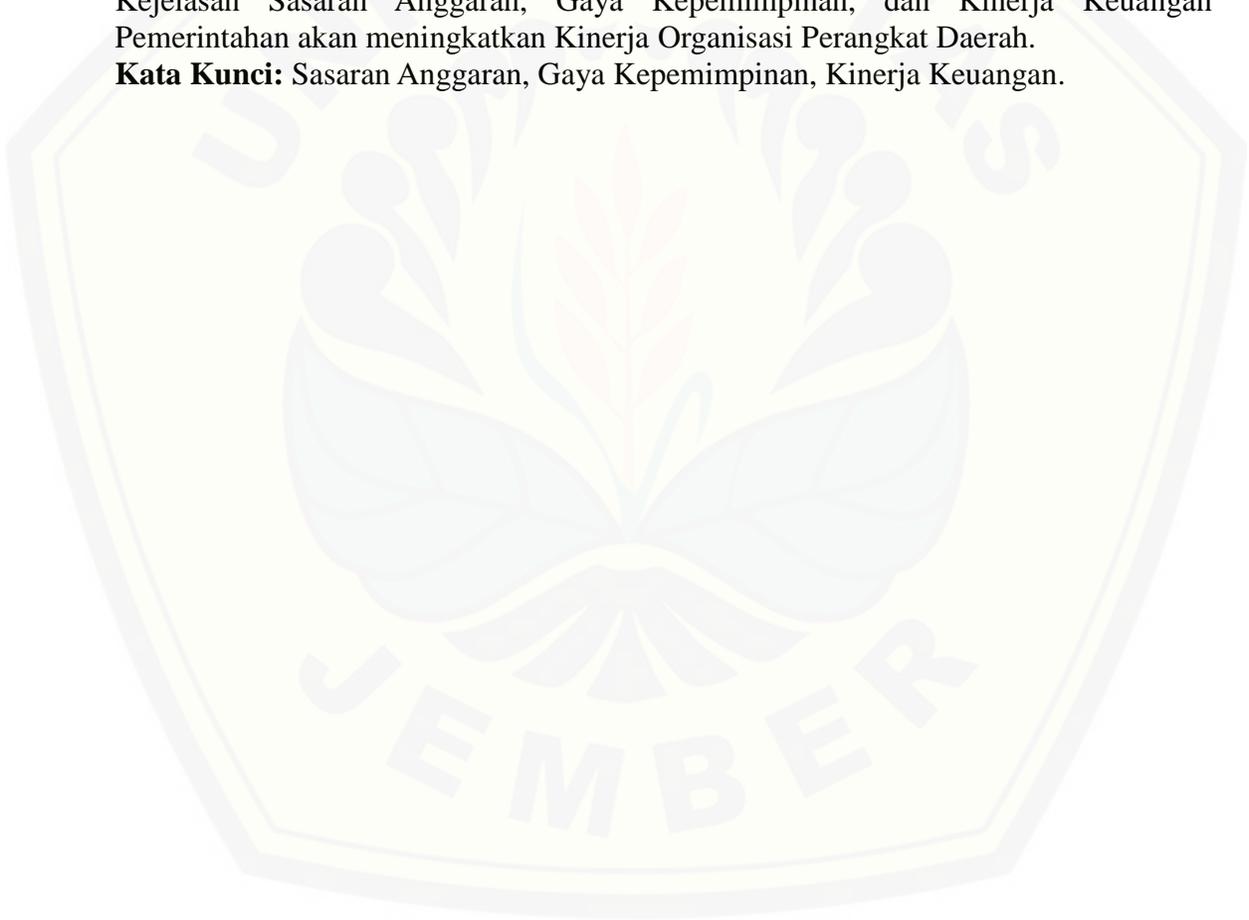
Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,Ak.

NIP. 19710727 199512 1 001

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja keuangan pemerintah terhadap kinerja organisasi perangkat daerah (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas kuisioner yang digunakan dalam penelitian. Metode analisis data menggunakan Statistik Deskriptif, Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik, dan Pengujian Hipotesis yang terdiri dari Metode Analisis Regresi Linier Berganda, Uji F, Koefisien Determinasi, serta Uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Keuangan Pemerintahan terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Keuangan Pemerintahan akan meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

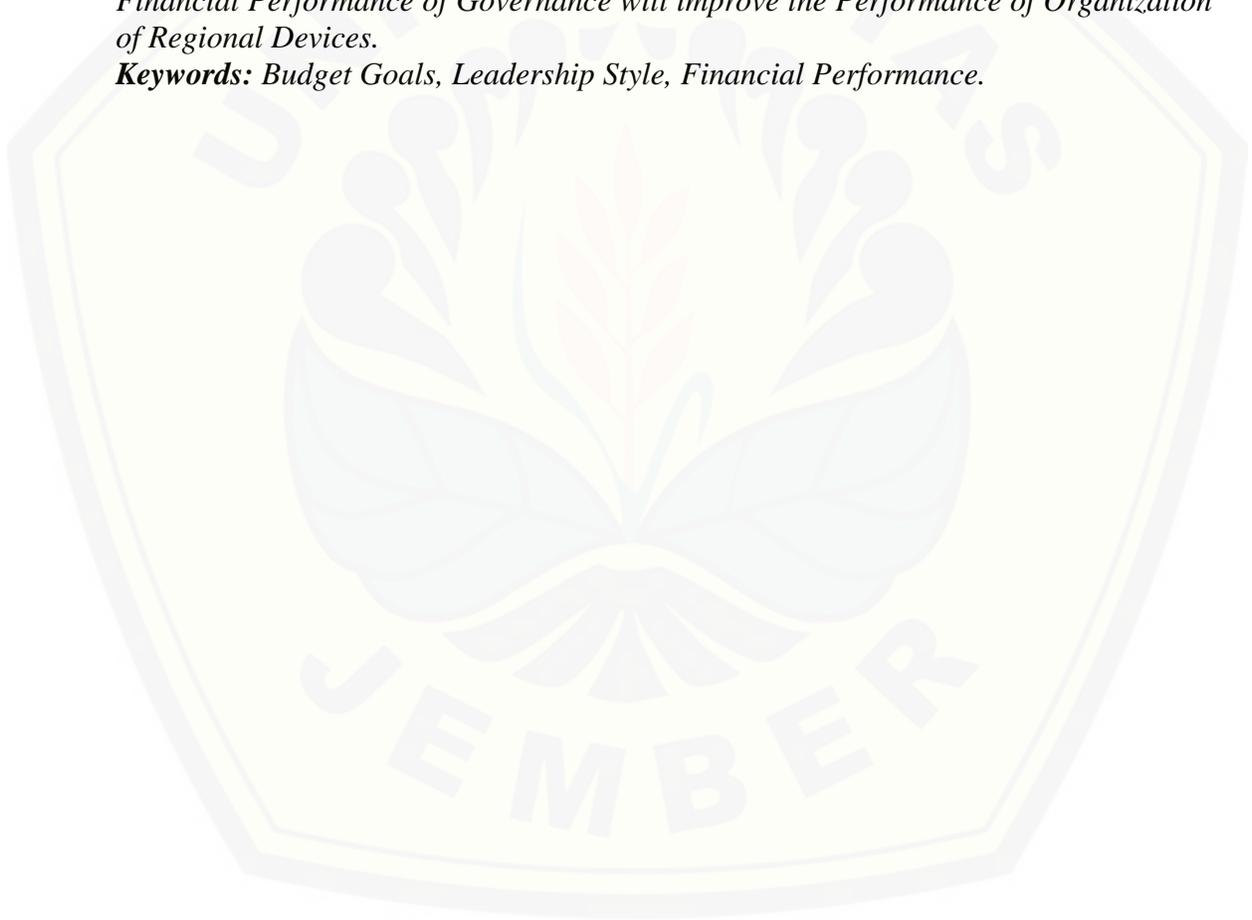
**Kata Kunci:** Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Keuangan.



## ***Abstract***

*This study aims to determine the effect of clarity of budget targets, leadership styles, and government financial performance on the performance of regional apparatus organizations (Study on Organization of Regional Devices of Jember Regency). This study uses primary data obtained from respondents' answers to the questionnaires used in the study. Methods of data analysis using Descriptive Statistics, Data Quality Test, Classic Assumption Test, and Hypothesis Testing consisting of Multiple Linear Regression Analysis Method, F Test, Coefficient of Determination, and Test t. The results showed that Clarity of Budget Objectives, Leadership Style, and Financial Performance of Government to Performance of Organization of Regional Devices. This indicates that the better Clarity of Budget Goals, Leadership Style, and Financial Performance of Governance will improve the Performance of Organization of Regional Devices.*

***Keywords:*** Budget Goals, Leadership Style, Financial Performance.



## Ringkasan

**Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya kepemimpinan, dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah** ( Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember), Isvandiar M. Ramzy, 130810301082, 2017, 76 halaman.

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

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

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis, 1979 dalam Syafrial, 2009)

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

## PRAKATA

Pertama-tama saya ucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Keuangan Pemerintah Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Taufik Kurrahman, S.E, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak meluangkan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan kritik kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini;
2. Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
4. Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi
5. Septariana Prita D.S., SE, M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing Akademik
6. Semua staf pengajar Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis;
7. Kedua orang tuaku, yang senantiasa membimbing, mendo’akan dan mengayomi dengan kasih sayang serta pengorbanan yang tak terhingga untuk selalu memotivasi hidup penulis;

8. Sahabat-sahabatku seperjuangan Akuntansi 2013 terimakasih atas kebersamaan, semangat dan kerjasamanya selama ini;
9. Sahabat-sahabatku UKM Tenis Lapangan Unej .
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

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

Jember, 22 Mei 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xx</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	<b>7</b>
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	<b>7</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Goal Setting Theory.....	<b>8</b>
2.1.2 Kejelasan Sasaran Anggaran .....	<b>9</b>
2.1.3 Gaya Kepemimpinan .....	<b>10</b>

2.1.4	Kinerja Keuangan Pemerintah .....	11
2.1.5	Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.....	12
<b>2.2</b>	<b>Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>Perumusan Hipotesis .....</b>	<b>17</b>
2.3.1	Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja OPD .....	17
2.3.2	Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja OPD .....	18
2.3.3	Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja OPD .....	19
2.4	<b>Kerangka Konseptual.....</b>	<b>21</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Jenis Penelitian .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>Objek Penelitian .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>Populasi dan Sampel .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4</b>	<b>Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6</b>	<b>Variabel Penelitian.....</b>	<b>24</b>
3.6.1	Identifikasi Variabel .....	24
3.6.2	Definisi Operasional Variabel .....	24
<b>3.7</b>	<b>Metode Analisis Data .....</b>	<b>26</b>
3.7.1	Statistik Deskriptif .....	26
3.7.2	Uji Kualitas Data .....	27
3.7.2.1	Uji Validitas .....	27
3.7.2.2	Uji Reliabilitas .....	28
3.7.3	Uji Asumsi Klasik .....	28
3.7.3.1	Uji Normalitas .....	28
3.7.3.2	Uji Multikolonieritas .....	28
3.7.3.3	Uji Heteroskedastisitas .....	29
3.7.4	Pengujian Hipotesis.....	29
3.7.4.1	Analisis Regresi Linier Berganda .....	29

3.7.4.2 Uji F .....	30
3.7.4.3 Koefisien Determenasi ( $R^2$ ) .....	30
3.7.4.4 Uji t.....	31
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah.....	32
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Gambaran Umum .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Instrumen .....</b>	<b>42</b>
a. Uji Validitas .....	42
b. Uji Reliabilitas .....	43
<b>4.4 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>44</b>
4.4.1 Uji Normalitas .....	44
4.4.2 Uji Multikolinearitas .....	45
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	46
<b>4.5 Analisis Regresi Linear Berganda .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Uji Hipotesis .....</b>	<b>48</b>
4.6.1 Uji f .....	48
4.6.2 Uji Koefisien Determenasi (Uji $R^2$ ) .....	49
4.6.3 Uji T .....	50
<b>4.7 Pembahasan .....</b>	<b>51</b>
4.7.1 Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja OPD .....	51
4.7.2 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja OPD .....	52
4.7.3 Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja OPD.....	53
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3 Saran .....</b>	<b>55</b>

**DAFTAR PUSTAKA ..... 56**

**LAMPIRAN**

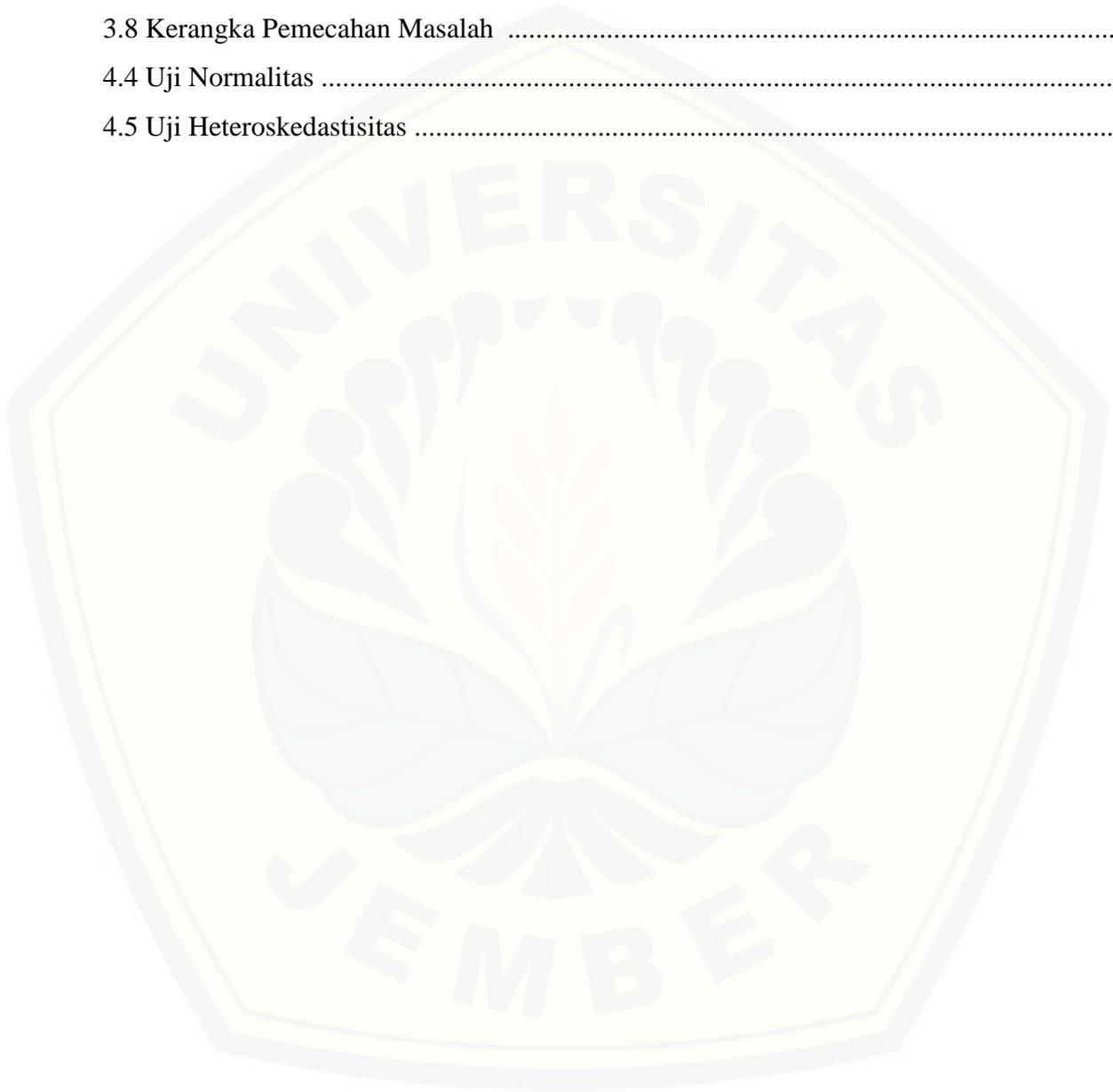


**DAFTAR TABEL**

2.2 Penelitian Terdahulu .....	15
4.1 Sampel Penelitian .....	34
4.1 Kategori Rata-Rata Jawaban Responden .....	36
4.2 Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran .....	36
4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan .....	37
4.4 Variabel Kinerja Keuangan Pemerintah .....	38
4.5 Kinerja Keuangan Pemerintah .....	39
4.6 Uji Validitas .....	42
4.7 Uji Reliabilitas .....	44
4.8 Hasil Uji Multikolinieritas .....	45
4.9 Hasil Analisis Linier Berganda .....	47
4.10 Hasil Uji F .....	48
4.11 Hasil Uji $R^2$ .....	49
4.12 Hasil Uji T .....	50

**DAFTAR GAMBAR**

2.4 Kerangka Konseptual .....	21
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....	32
4.4 Uji Normalitas .....	45
4.5 Uji Heteroskedastisitas .....	46



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran

1. Kuisisioner
2. Rekapitulasi Kuisisioner
3. Karakteristik Responden
4. Jawaban Responden
5. Uji Instrumen
  - a. Uji Validitas
  - b. Uji Reliabilitas
6. Analisis Regresi Linier Berganda
7. Uji Asumsi Klasik
  - a. Uji Normalitas
  - b. Uji Multikolinearitas
  - c. Uji Heteroskedastisitas
8. Uji Hipotesis
  - a. Uji t
  - b. Uji Koefisienan Determinasi
9. Ttabel
10. Ftabel



## BAB I

### Pendahuluan

#### 1.1 Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diamandemen dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah melahirkan paradigma baru dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang meletakkan penuh luas, dan bertanggung jawab pada daerah. Penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan undang-undang tersebut juga telah melahirkan nuansa baru, yaitu pergeseran kewenangan pemerintah yang sentralis birokratik ke pemerintah yang desentralik partisipatoris (Mardiasmo, 2006).

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

Kinerja aparat atau manajerial sangat mempengaruhi kinerja sektor publik. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Indra, 2006). Sebagai organisasi sektor publik yang masih harus belajar terus untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan pelayanan masyarakat, tentunya peranan manajer menjadi bagian yang sangat penting untuk diperhatikan (Intan, 2014). Dalam suatu OPD yang dikatakan manajer yaitu beberapa kepala bagian yang membidangi satu bidang tertentu. Kinerja dari kepala bagian tersebut mencerminkan pengelolaan keuangan daerah yang dilakukannya. Seiring berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat

Daerah terjadi perubahan sebutan atau istilah, dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menjadi Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Menurut Mahoney et. al. (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran visi, misi dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat pemerintah.

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

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

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka

tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis, 1979 dalam Syafrial, 2009)

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

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

Ragamnya metode pengukuran kinerja tersebut menunjukkan kecenderungan perhatian yang tinggi terhadap peningkatan kualitas kinerja pemerintah, khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meskipun demikian penerapan metode-metode tersebut harus mengakomodasikan

lingkungan pemerintah daerah, agar mendapatkan hasil yang memiliki validitas tinggi dan tidak terjadi kesalahan pengukuran kinerja. Analisis terhadap kinerja keuangan pemerintah merupakan informasi yang penting terutama untuk membuat kebijakan dalam pengelolaan keuangan daerah dan menilai keberhasilan pemerintah dalam mengelola keuangannya, serta memberikan dampak yang positif terhadap kesejahteraan masyarakat. Analisis kinerja keuangan pada APBD dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai dari satu periode dengan periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui bagaimana kecenderungan yang terjadi.

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

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

Beberapa penelitian tentang gaya kepemimpinan telah dilakukan oleh peneliti-peneliti. Penelitian Nor (2007) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Secara teoritis, kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melaksanakan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Tampubolon

(2007). Namun pada penelitian Maryati (2013), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja OPD. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya sehingga menarik untuk diuji kembali pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

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

Penelitian ini merupakan kolaborasi dari penelitian Putra (2013) dan Maryati (2013). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni terdapat pada objek penelitian. Objek penelitian ini adalah OPD Kabupaten Jember. Masa transisi pemerintahan sekarang menyebabkan para kepala OPD untuk meningkatkan kinerja walaupun secara anggaran penggunaan dana di haruskan seefisien mungkin, padahal seharusnya di sesuaikan dengan peraturan pemerintah baik itu dari sisi kinerja ataupun penggunaan anggaran. Ini berbeda dengan pemerintahan dahulu yang menggunakan optimalisasi anggaran, sedangkan sekarang menggunakan efisiensi anggaran yang menyebabkan jam kerja berlebihan namun dari sisi penggunaan anggaran kurang di setujui para OPD.

Banyaknya persoalan yang muncul ketika kepemimpinan bupati yang baru ini juga menjadi sorotan dari berbagai elemen, mulai dari gaya kepemimpinan, penggunaan anggaran, sampai kinerja keuangan selama masa transisi. Beberapa kasus yang menjadi sorotan seperti pengambilan keputusan yang terkesan terlalu lama ataupun kurang mendengarkan masukan dari berbagai pihak seperti komentar anggota Nur Hasan dari Fraksi Partai Keadilan Sejahtera beberapa waktu lalu yang mengharapkan agar ada komunikasi baik antara bupati dengan parlemen pada 2017. "Jangan terjadi lagi gontok-gontokan terus seperti 2016. Yang jadi korban rakyat. Tolong semua pejabat menasihati bupati agar membangun komunikasi yang baik. Kami terbuka". Akibat kurangnya komunikasi

dengan DPRD ini sebagian besar anggota dprd menggunakan hak interpelasinya untuk mempertanyakan keputusan Bupati yang bertindak tanpa ada koordinasi terlebih dahulu. Interpelasi ini pembelajaran bagi bupati untuk introspeksi agar kedepannya parlemen dan bupati membangun komunikasi politik untuk kepentingan Jember.

Lalu sempat muncul ke permukaan kasus tentang RPJMD ( Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah ) yang ramai diperbincangkan antara DPRD dengan Bupati pada saat itu, dimana pengajuan RPJMD maksimal 10 pekan setelah di lantik dan ternyata molor sampai beberapa bulan, dari pihak DPRD sendiri juga beberapa kali tidak menemui titik terang terkait draft RPJMD ini sendiri. Meskipun pada akhirnya di setuju dan di sahkan namun tetap terdapat banyak catatan di dalamnya.

Dalam sisi penyerapan anggaran juga pada tahun 2016 ini tidak optimal karena di kantor Bappekab sendiri menyerapan anggaran 89% dan untuk kabupaten menyerap anggaran 81,40% ini juga di pengaruhi oleh permenkeu 125 tentang peminjaman keuangan daerah oleh pemerintah pusat senilai 247 Milyar yang berpengaruh pada rasionalisasi anggaran apbd pada tahun 2016, ini menunjukkan hasil yang tidak terlalu bagus karena biasanya menyerap di atas 90%, namun itu juga di pengaruhi regulasi dari atasan sekaligus penyesuaian dari masa transisi dari kepemimpinan yang lama dengan kepemimpinan yang baru.

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

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan di uji pada penelitian ini yaitu :

1. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja OPD Kabupaten Jember?

2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja OPD Kabupaten Jember?
3. Apakah kinerja keuangan pemerintah daerah berpengaruh terhadap kinerja OPD Kabupaten Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan peneliti pada penelitian ini yaitu :

1. Menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja OPD Kabupaten Jember.
2. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja OPD Kabupaten Jember
3. Menguji pengaruh kinerja keuangan pemerintah daerah terhadap kinerja OPD Kabupaten Jember

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat dari penelitian ini yaitu :

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

## BAB II

### Tinjauan Pustaka

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu, *content (values)* dan *intentions* (tujuan). *Goal setting theory* menyatakan bahwa orang yang memiliki sasaran yang spesifik dan menantang berkinerja lebih baik dibanding dengan orang yang tidak memiliki sasaran jelas (Verbeeten, 2008). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya, akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya.

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

Latham, et al (2008) dalam Mirayanti (2012) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal-setting* ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk

melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Lebih lanjut, *goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham 2003 dalam Badiyah dkk, 2013).

## 2.1.2 Kejelasan Sasaran Anggaran

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

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

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

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

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

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

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

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

1. Sifat
2. Kebiasaan
3. Tempramen
4. Watak
5. Kepribadian

#### **2.1.4 Kinerja Keuangan Pemerintah**

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

Kinerja keuangan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan indikator keuangan. Analisis kinerja keuangan pada dasarnya dilakukan untuk menilai kinerja di masa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang mewakili realitas entitas dan potensi-potensi

kinerja yang akan berlanjut. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan pemerintah daerah dengan melihat tingkat efisiensi pemerintah daerah tersebut (Nor, 2007).

Pengukuran efisiensi dalam organisasi sektor publik merupakan hal penting, hal ini dikarekan kurangnya *net income* sebagai gambaran kinerja keuangan pemerintah daerah saat ini. Suatu kegiatan dikatakan efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai hasil (output) maksimal dengan menggunakan biaya (input) yang terendah atau dengan biaya minimal (Nor, 2007). Pengelolaan keuangan yang efisien akan meningkatkan kualitas akan pengambilan keputusan sehingga bila keputusan yang diambil berkualitas akan meningkatkan kinerja keuangan pemerintah daerah.

## **2.1.5 Kinerja Organisasi Perangkat Daerah**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah**

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

### **2.1.5.2 Indikator Kinerja Organisasi Perangkat Daerah**

Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa dalam menilai kinerja organisasi dapat dilakukan secara obyektif, maka diperlukan indikator. Indikator kinerja yang ideal harus terkait pada biaya dan kualitas layanan. Penggunaan indikator kinerja

sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efektif dan efisien.

Indikator yang dikembangkan hendaknya memiliki karakteristik berikut :

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

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

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

#### 2.1.5.3 Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah

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

dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

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

1. Ekonomi (*Spending Less*)

Ekonomi umumnya mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.

2. Efisiensi (*Spending Well*)

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja staf, upah, biaya administrasi dengan pelayanan

3. Efektifitas (*Spending Wisely*)

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

#### 2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah

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

1. Faktor personal/individual, meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan layanan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang akan diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap semangat anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas/infrastruktur yang diberikan organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang mempengaruhi kinerja Organisasi Perangkat Daerah :

Tabel 2.2  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Putra (2013)	“Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah” (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD, dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.
2	Putu (2014)	“Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap

		Perangkat Daerah” (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng)	kinerja manajerial pada SKPD, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD, dan akuntabilitas, kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.
3	Maryati (2013)	“Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu”	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD Provinsi Bengkulu, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD Provinsi Bengkulu, dan kinerja

			keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD Provinsi Bengkulu
4	Nor (2007)	“Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Peyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran), dan kesesuaian antara partisipasi anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.

Berdasarkan penelitian di atas dapat di tarik kesimpulan bedanya yaitu Variabel dalam penelitian serta objek penelitian yang berbeda. Contohnya pada penelitian Putra (2013) melakukan penelitian di Pemerintah daerah Kota Padang, dengan variabel penelitian Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran (X) dan Kinerja Manajerial sebagai (Y). Penelitian ini di lakukan menunjukan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD, dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

## 2.3 Perumusan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah

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

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

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

H1: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja OPD

## 2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah

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

Gaya kepemimpinan juga berhubungan dengan *goal setting theory*, dimana *goal* atau tujuan di pengaruhi juga oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin, dimana jika pemimpin mempunyai sifat disiplin dan pandai memotivasi serta dekat dengan karyawan maka kinerja pemerintah daerah juga pasti akan baik, namun sebaliknya jika gaya kepemimpinan kurang baik maka kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah ke arah yang kurang baik atau kurang optimal.

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

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

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja OPD

### 2.3.3 Pengaruh Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah

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

*Goal setting theory* juga berpengaruh pada Kinerja Keuangan Pemerintah daerah, dimana jika Kinerja Keuangan sudah baik atau berjalan ke arah positif maka, otomatis goal atau tujuan disini adalah kinerja Pemerintah Daerah yang berjalan baik. Namun jika tidak ada *goal* atau tujuan maka kinerja keuangan bisa tidak memenuhi target yang berpengaruh negatif bagi kinerja Pemerintah Daerah itu sendiri.

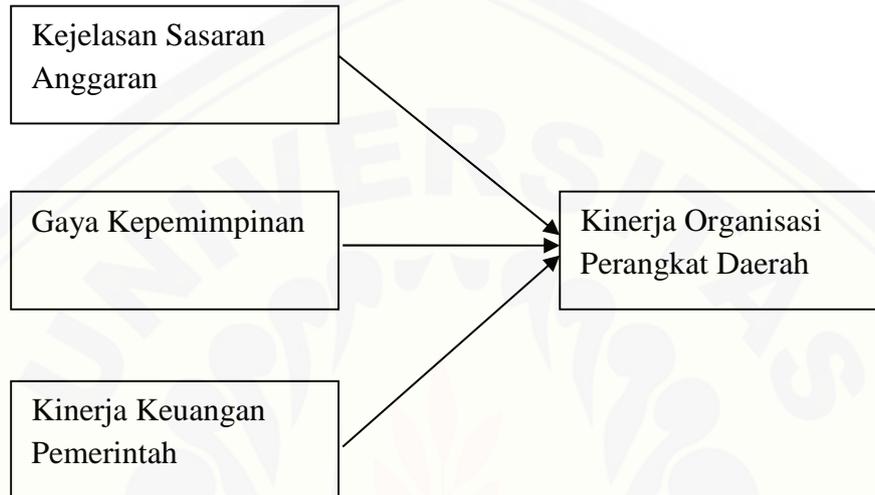
Pengukuran efisiensi dalam organisasi sektor publik merupakan hal penting, hal ini dikarenakan kurangnya *net income* sebagai gambaran kinerja keuangan pemerintah daerah saat ini. Suatu kegiatan dikatakan efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai hasil (*output*) maksimal dengan menggunakan biaya (*input*) yang terendah atau dengan biaya minimal (Nor, 2007).

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

H3: Kinerja keuangan pemerintah berpengaruh positif terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah

#### 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan permasalahan yang ada dapat di gambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## BAB III

### Metodologi Penelitian

#### 3.1 Jenis Penelitian

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

#### 3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil objek pada OPD Kabupaten Jember, Karena penulis ingin meneliti bagaimana kondisi Kinerja OPD yang di pengaruhi oleh beberapa variabel x yaitu sasaran anggaran, gaya kepemimpinan serta kinerja keuangan pada era kepemimpinan bupati yang baru yang dimana kinerjanya disorot karena masih belum optimal.

#### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Menurut Cooper (2009) populasi adalah total kumpulan elemen atau unsur yang kita harapkan membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada OPD Kabupaten Jember.jumlah populasi pada penelitian ini adalah 69 Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember yang terdiri dari Sekda, Dinas, dan Badan.

Sampel adalah sebagian dari populasi atau sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaram, 2006).Untuk pengambilan sampel digunakan metode *Purposive Sampling*. Sampel penelitian ini adalah kepala OPD Kabupaten Jember. Sampel berjumlah 30 OPD dari yang seharusnya 69 OPD, hal ini disebabkan peneliti hanya ingin memfokuskan penelitiannya pada OPD Dinas dan Badan.

Jumlah sampel yang akan diambil sebanyak 30 kepala OPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.

Penelitian ini dilakukan pada OPD karena kegiatan dinas atau badan berhubungan secara langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di bandingkan Sekretariat daerah. OPD yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 30 dinas atau badan pemerintah Kabupaten Jember yang mewakili pusat belanja, pusat pendapatan, pusat pelayanan publik dan administrasi. Lalu Aparat pemerintah yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah kepala OPD yang terlibat secara langsung dalam proses penyusunan dan pengusulan anggaran pemerintah daerah. Fokus responden penelitian ini adalah pejabat struktural OPD yaitu kepala OPD selaku pengguna anggaran yang bertindak selaku kuasa pengguna anggaran pada pemerintah Kabupaten Jember yang menjadi objek penelitian. Pengguna dan kuasa pengguna anggaran dipegang oleh pejabat struktural tertinggi di OPD sehingga bertanggungjawab dalam mengambil kebijakan-kebijakan pada unit kerjanya masing-masing. Pemilihan dinas atau badan dilakukan sengan alasan bahwa instansi tersebut merupakan Organisasi Pemerintah yang memiliki kepentingan dalam menyusun, menggunakan, mengawasi dan melaporkan keuangan atau sebagai pelaksana pengelolaan keuangan Pemerintah Daerah.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

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

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

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

### 3.6 Variabel Penelitian

#### 3.6.1 Identifikasi Variabel

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

- a. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah kejelasan sasaran anggaran ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan kinerja keuangan pemerintah daerah ( $X_3$ ).
- b. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja Organisasi Perangkat Daerah ( $Y$ ).

#### 3.6.2 Definisi Operasional Variabel

Data yang diteliti dapat dikelompokkan menjadi dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari: kejelasan sasaran anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja euangan

pemerintah. Sedangkan variabel dependen penelitian ini adalah kinerja Organisasi Keuangan Daerah. Berikut ini akan diuraikan definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

## 1) Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Pernyataan responden terhadap kejelasan sasaran anggaran terdiri dari 7 item pernyataan yaitu tujuan, kinerja, standar, Jangka waktu, Sasaran Prioritas, Tingkat kesulitan, dan Koordinasi, serta diukur dengan menggunakan skala Likert lima point yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

## 2) Gaya kepemimpinan

Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Brownell (1983) dalam Nor (2007) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran dan menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek signifikan terhadap kinerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan pernyataan yang terdiri dari 5 pernyataan yaitu, sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian, serta diukur menggunakan skala Likert lima poin yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

## 3) Kinerja Keuangan Pemerintah

Pengukuran efisiensi dalam organisasi sektor publik merupakan hal penting, hal ini dikarenakan kurangnya *net income* sebagai gambaran kinerja keuangan pemerintah daerah saat ini (Hassanudin, 2009). Pengukuran kinerja dalam hal ini adalah standar yang menjadi tolok ukur dalam menilai pencapaian sasaran. Instrumen pengukuran kinerja

dikembangkan oleh Cavaluzzo dan Ittner (2004) dan mencakup berbagai indikator kinerja seperti indikator input, indikator efisiensi operasional, kepuasan masyarakat, standar kualitas pelayanan, dan dampak dari hasil yang dicapai. Variabel ini diukur dengan menggunakan pernyataan yang terdiri dari 6 pernyataan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

#### 4) Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah

Menurut Wayan (1997) dalam Septi (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah yang dikembangkan oleh Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams (1990); dan Verbeeyen (2008), dan telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Instrumen kinerja terdiri dari 10 pernyataan. Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin yaitu : 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. Kurang setuju, 4. Setuju, 5. Sangat setuju.

### 3.7 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.

#### 3.7.1 Statistik Deskriptif

Indriantoro dan Bambang (2014:170), 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 (standar deviasi dan varian) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian

Dalam penelitian ini data dianalisis dengan menggunakan alat statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden, seperti jenis kelamin, jabatan, fraksi, periode kerja, strata pendidikan dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian.

### 3.7.2 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: reliabilitas dan validitas. 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. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. 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, 2011:73-75).

## 2. Uji Reliabilitas

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 variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *One shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran butir pertanyaan dengan sekali menyebarkan kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan komputer SPSS, dengan fasilitas *Cornbach Alpha* ( ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cornbach Alpha* > 0,60.

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data residual terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki data residual yang terdistribusi secara normal. Dua cara yang sering digunakan untuk menguji normalitas, yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) regresi. Suatu data dikatakan berdistribusi normal jika garis data riil mengikuti garis diagonal (Santoso, 2015: 49).

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan mengalami multikolinearitas jika ada fungsi linier yang sempurna pada beberapa atau semua variabel independen dalam fungsi linier dan hasilnya sulit didapatkan pengaruh antara independen dan

dependen variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas 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, 2013: 25).

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah keadaan di mana terjadi ketidaksamaan varians dari residual untuk pengamatan pada model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. 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 (Santoso, 2015: 62)

#### 3.7.4. 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).

Berikut uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini:

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Dari data yang telah dikumpulkan, maka akan diolah dengan menggunakan alat analisa regresi dengan menggunakan program SPSS. Alat analisis regresi digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel independen

terhadap satu variabel dependen. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan. Dimana koefisien regresi ini bertujuan untuk meminimumkan penyimpangan antara nilai aktual dan nilai estimasi variabel dependen berdasarkan data yang ada (Ghozali, 2013). Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

**Y** = Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah

**a** = Konstanta

**b<sub>1</sub>** = Koefisien Regresi

**X<sub>1</sub>** = Kejelasan Sasaran Anggaran

**X<sub>2</sub>** = Gaya kepemimpinan

**X<sub>3</sub>** = Kinerja Keuangan Pemerintah

**e** = error

Adapun dari hipotesis yang diterima apabila angka signifikan < 0.05 maka H<sub>0</sub> ditolak, dan jika angka > 0.05 maka H<sub>0</sub> diterima

#### b. Uji F

Uji F merupakan uji kelayakan model yang harus dilakukan dalam analisis regresi liner. Uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan signifikan atau belum dengan ketentuan bahwa jika p value < ( ) = 0,05 berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis, dengan tingkat kepercayaan 95%. (Ghozali, 2013:84)

#### c. Koefisien Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 (R<sup>2</sup> = 0), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila R<sup>2</sup> = 1, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan X. Dengan kata lain bila R<sup>2</sup> = 1, maka

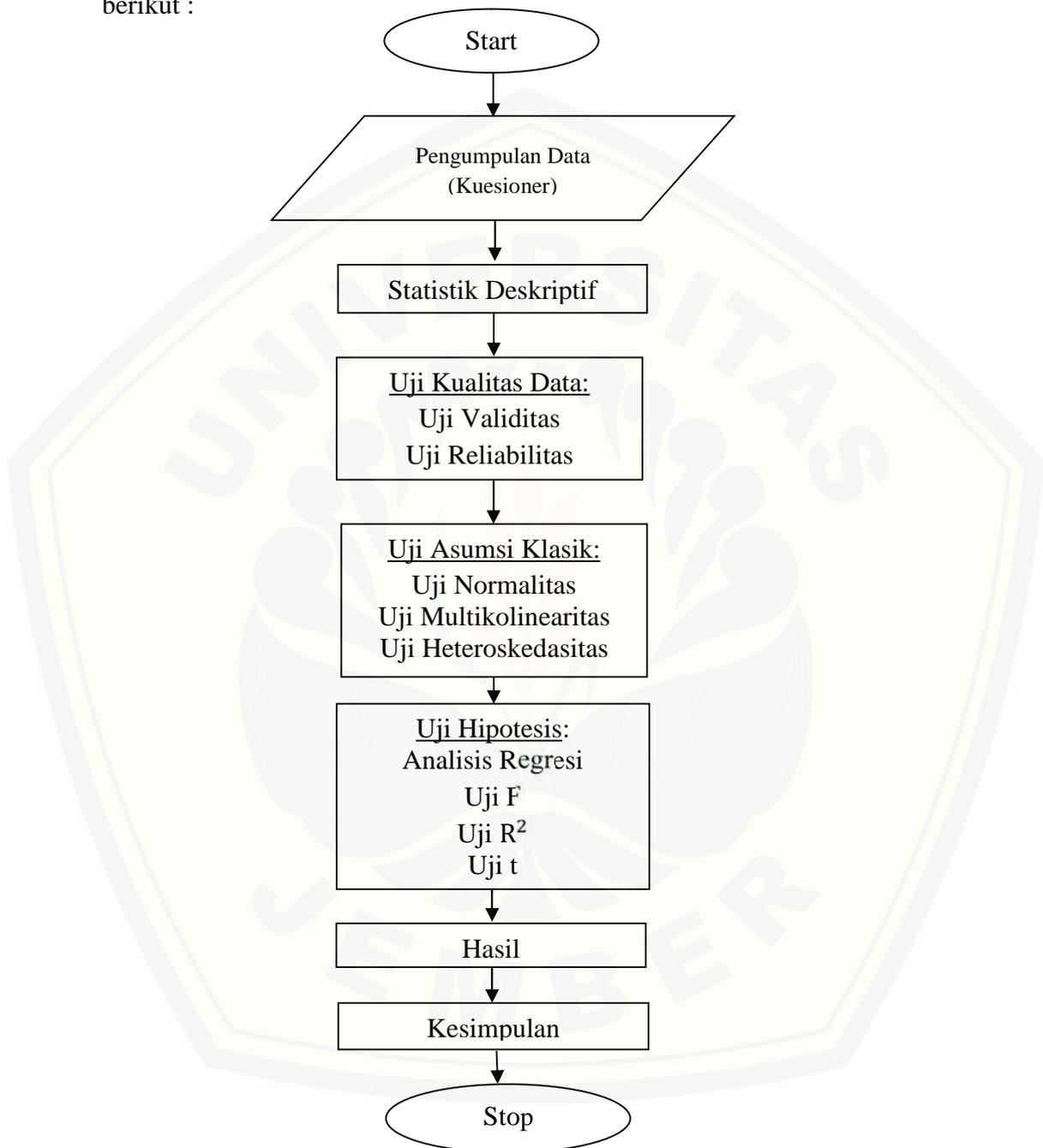
semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian baik atau buruknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh  $R^2$  nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu (Ghozali, 2013: 169)

#### **d. Uji t**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi  $t_{hitung}$  dengan ketentuan: jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada 0.05, maka  $H_0$  ditolak dan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada 0.05, maka  $H_0$  diterima (Ghozali, 2013:84).

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka di dapat Kerangka Pemecahan Masalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah Masala

## **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 berganda atas pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah menunjukkan hasil yang signifikan. Ini membuktikan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.
2. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah menunjukkan hasil yang signifikan. Ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.
3. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah menunjukkan hasil yang signifikan. Ini membuktikan bahwa Kinerja Keuangan Pemerintah berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.

### **5.2 Keterbatasan**

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

1. Banyaknya agenda kegiatan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Jember sehingga proses penyebaran kuesioner membutuhkan waktu yang relatif lebih lama.

### **5.3 Saran**

1. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan koordinasi sebelum melakukan penyebaran kuesioner sehingga responden yang dituju berada ditempat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alwi, Muhammad. 2010. Pengaruh Style Kepemimpinan, Institusi, Gender terhadap Motivasi/Kepuasan Karyawan.
- BPK RI.2015. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I Tahun 2015*. Didownload dari situs [www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id).
- Ghozali, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi, 7<sup>th</sup> ed*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo.2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta. BPFE-YOGYAKARTA.
- Indriantoro, Nur dan Sopomo, Bambang. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta
- Kusuma, I Gede Eka Arya. 2013. “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Provinsi Bali)”. *Tesis* Universitas Udayana.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi II. Yogyakarta. ANDI.
- Mardiasmo. 2006. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta. UAD Press.
- Maryati, Sri. 2013. “Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu”. *Simposium Nasional Akuntansi XVI*. Manado.
- Putra, Deki. 2013. Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah ( Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang ).

Putu, Desak. 2014. Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah” ( Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng ).

Santoso, Singgih. 2015. *SPSS 22 From Basic to Expert Skills*. Jakarta: Komputindo

Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana

Sugiyono.2012. *Metode Penelitian Pendidikan*.Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta

Sunyoto, 2012. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS

Suwardjono. 2010. *Teori Akuntansi Perekayasaan Pelaporan Keuangan*. Yogyakarta: BPFE

**Lampiran 1**

**KUESIONER**

**IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi daftar berikut :

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

Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Umur : .....

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

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

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

**PETUNJUK PENGISIAN**

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

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

## DAFTAR PERNYATAAN

### A. KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

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

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

## B. GAYA KEPEMIMPINAN

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

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

## C. KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH

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

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Total penggunaan biaya organisasi dari yang telah dianggarkan					
2.	Penggunaan sumber daya financialnya secara optimal					

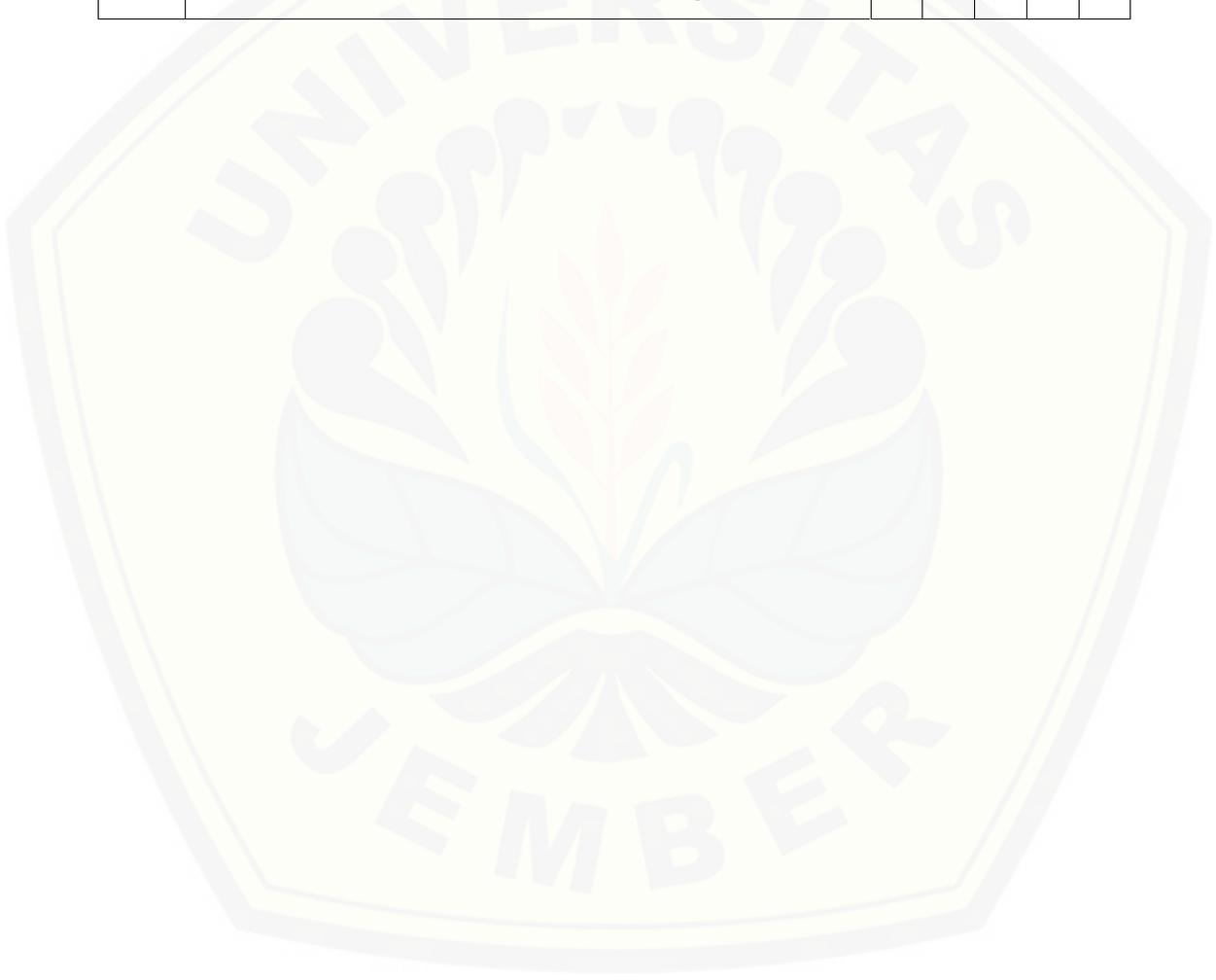
3.	Melindungi dan memelihara semua sumber daya yang secara memadai					
4.	Menghindari pekerjaan atau kegiatan yang tanpa tujuan atau kurang jelas tujuannya					
5.	Pelaporan ukuran yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai efektivitas program					
6	Melakukan pekerjaan atau kegiatan yang tanpa tujuan atau kurang jelas tujuannya					

#### D. KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

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

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

	penyusunan anggaran					
8.	Hasil penyusunan anggaran harus berkualitas					
9.	Pelaksanaan penyusunan anggaran menggambarkan kinerja instansi pemerintah					
10	Pada Instansi ini, program yang telah dianggarkan tidak dilaksanakan sesuai sasaran dan tujuan					



## Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner

NO	Kejelasan Sasaran Anggaran (X1)									Gaya Kepemimpinan (X2)					Kinerja Keuangan (X3)						Kinerja Instansi Pemerintah (Y)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	X1	1	2	3	4	5	X2	1	2	3	4	5	6	X3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Y
1	5	4	5	5	5	4	5	1	34	5	4	5	5	2	21	4	4	4	4	4	1	21	4	3	5	4	4	5	5	4	4	2	40
2	5	5	5	5	5	5	5	1	36	5	5	5	5	1	21	5	5	5	5	5	1	26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46
3	4	4	4	4	4	4	5	3	32	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	2	22	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	42
4	4	5	5	5	4	5	4	2	34	4	5	5	5	1	20	4	4	4	4	5	1	22	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	43
5	4	3	4	4	4	3	5	2	29	4	3	4	4	2	17	4	4	4	4	4	3	23	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	41
6	5	4	5	5	5	4	5	1	34	5	4	5	5	2	21	3	5	3	5	5	1	22	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	44
7	4	5	4	4	4	5	4	1	31	4	5	4	4	1	18	4	4	4	4	4	1	21	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	39
8	5	4	5	4	5	4	5	1	33	5	4	5	4	2	20	4	4	4	5	5	2	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
9	5	5	4	5	5	5	5	2	36	5	5	4	5	2	21	4	5	4	5	5	2	25	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	41
10	5	4	5	4	5	4	5	2	34	5	4	5	4	2	20	4	4	4	5	4	2	23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	47
11	5	5	5	4	5	5	4	1	34	5	5	5	4	2	21	5	4	5	5	4	1	24	5	4	4	4	5	4	5	4	5	2	42
12	5	5	5	5	5	5	5	1	36	5	5	5	5	1	21	4	5	4	4	5	1	23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	45
13	4	5	5	5	4	5	4	3	35	4	5	5	5	3	22	5	4	5	4	5	2	25	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	43
14	3	4	5	5	3	4	4	2	30	3	4	5	5	1	18	3	4	3	5	4	1	20	4	4	4	5	4	5	5	5	5	1	42
15	5	4	4	5	5	4	5	2	34	5	4	4	5	2	20	3	3	3	3	3	3	18	4	3	5	4	4	3	4	4	5	3	39
16	3	3	4	4	3	3	4	1	25	4	4	4	3	2	17	3	5	3	4	4	1	20	5	4	4	4	4	5	4	4	5	1	40
17	3	4	4	4	5	4	4	1	29	4	4	4	5	1	18	5	3	5	4	4	1	22	4	4	3	5	5	5	4	5	4	1	40
18	4	5	4	4	5	4	5	2	33	4	3	3	4	2	16	3	4	3	5	4	2	21	3	4	3	4	4	4	5	5	5	2	39
19	4	5	5	5	5	4	5	2	35	4	5	3	3	2	17	4	5	4	5	5	2	25	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	42
20	3	4	4	4	5	5	5	2	32	4	4	3	4	2	17	5	5	4	5	5	2	26	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	45
21	5	5	4	5	4	5	5	1	34	4	3	4	4	2	17	4	5	5	4	5	1	24	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	44
22	5	4	5	5	5	4	5	1	34	4	4	4	4	1	17	4	5	5	4	5	1	24	4	5	4	5	5	4	5	5	4	1	42

23	5	4	5	3	4	5	4	3	33	3	5	4	4	3	19	4	5	4	5	5	2	25	3	4	4	5	3	4	5	4	4	2	38
24	4	3	4	4	5	4	3	2	29	4	3	4	4	1	16	3	4	5	5	4	1	22	4	5	5	4	4	4	5	3	4	1	39
25	4	4	5	4	5	4	3	2	31	4	4	4	4	2	18	3	4	4	4	5	3	23	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	42
26	3	4	4	4	5	3	4	1	28	3	3	5	4	2	17	3	4	5	4	4	1	21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	35
27	4	4	5	4	3	5	5	1	31	3	4	5	3	1	16	4	3	5	5	4	1	22	3	4	5	4	4	3	4	4	4	1	36
28	5	4	5	4	5	4	5	3	35	4	5	5	3	2	19	4	4	5	5	4	2	24	4	5	4	4	5	5	5	4	5	2	43
29	5	5	4	5	5	4	5	1	34	3	3	5	3	2	16	4	5	5	4	5	2	25	4	5	4	5	4	5	4	5	5	2	43
30	5	4	5	4	5	5	5	2	35	3	3	5	4	2	17	3	4	5	4	5	2	23	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	44



**Lampiran 3 Jawaban Responden**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	30	3.00	5.00	4.3333	.75810
X1.2	30	3.00	5.00	4.2667	.63968
X1.3	30	4.00	5.00	4.5667	.50401
X1.4	30	3.00	5.00	4.4000	.56324
X1.5	30	3.00	5.00	4.5667	.67891
X1.6	30	3.00	5.00	4.3000	.65126
X1.7	30	3.00	5.00	4.5667	.62606
X1.8	30	1.00	3.00	1.6667	.71116
X2.1	30	3.00	5.00	4.1000	.71197
X2.2	30	3.00	5.00	4.1000	.75886
X2.3	30	3.00	5.00	4.4000	.67466
X2.4	30	3.00	5.00	4.1667	.69893
X2.5	30	1.00	3.00	1.8000	.61026
X3.1	30	3.00	5.00	3.8667	.68145
X3.2	30	3.00	5.00	4.2667	.63968
X3.3	30	3.00	5.00	4.2333	.72793
X3.4	30	3.00	5.00	4.4333	.56832
X3.5	30	3.00	5.00	4.4667	.57135
X3.6	30	1.00	3.00	1.6000	.67466
Y.1	30	4.00	5.00	4.6000	.49827
Y.2	30	3.00	5.00	4.5000	.68229
Y.3	30	4.00	5.00	4.6000	.49827
Y.4	30	4.00	5.00	4.3000	.46609
Y.5	30	4.00	5.00	4.4000	.49827
Y.6	30	4.00	5.00	4.6000	.49827
Y.7	30	4.00	5.00	4.6000	.49827
Y.8	30	4.00	5.00	4.5000	.50855
Y.9	30	4.00	5.00	4.3000	.46609
Y.10	30	1.00	3.00	1.7000	.65126
Valid N (listwise)	30				

Lampiran 4 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.308	.391*	.242	.424*	.349	.460*	-.043	.769**
Sig. (2-tailed)		.098	.033	.197	.019	.059	.011	.823	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2 Pearson Correlation	.308	1	.157	.459*	.196	.629**	.212	-.101	.677**
Sig. (2-tailed)	.098		.408	.011	.300	.000	.260	.595	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3 Pearson Correlation	.391*	.157	1	.146	.037	.305	.040	.064	.476**
Sig. (2-tailed)	.033	.408		.442	.846	.102	.833	.736	.008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4 Pearson Correlation	.242	.459*	.146	1	.108	.132	.313	-.258	.479**
Sig. (2-tailed)	.197	.011	.442		.569	.488	.092	.168	.007
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5 Pearson Correlation	.424*	.196	.037	.108	1	-.008	.192	-.095	.467**
Sig. (2-tailed)	.019	.300	.846	.569		.967	.309	.617	.009
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6 Pearson Correlation	.349	.629**	.305	.132	-.008	1	.076	.074	.612**
Sig. (2-tailed)	.059	.000	.102	.488	.967		.689	.696	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7 Pearson Correlation	.460*	.212	.040	.313	.192	.076	1	-.103	.527**
Sig. (2-tailed)	.011	.260	.833	.092	.309	.689		.587	.003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.8 Pearson Correlation	-.043	-.101	.064	-.258	-.095	.074	-.103	1	.557
Sig. (2-tailed)	.823	.595	.736	.168	.617	.696	.587		.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1 Pearson Correlation	.769**	.677**	.476**	.479**	.467**	.612**	.527**	.557	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.007	.009	.000	.003	.001	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

**Correlations**

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.364*	.057	.450*	-.032	.700**
Sig. (2-tailed)		.048	.763	.012	.868	.000
N	30	30	30	30	30	30
X2.2 Pearson Correlation	.364*	1	.121	.228	-.030	.657**
Sig. (2-tailed)	.048		.523	.227	.876	.000
N	30	30	30	30	30	30
X2.3 Pearson Correlation	.057	.121	1	.219	-.134	.466**
Sig. (2-tailed)	.763	.523		.244	.480	.010
N	30	30	30	30	30	30
X2.4 Pearson Correlation	.450*	.228	.219	1	-.162	.658**
Sig. (2-tailed)	.012	.227	.244		.393	.000
N	30	30	30	30	30	30
X2.5 Pearson Correlation	-.032	-.030	-.134	-.162	1	.592
Sig. (2-tailed)	.868	.876	.480	.393		.001
N	30	30	30	30	30	30
X2 Pearson Correlation	.700**	.657**	.466**	.658**	.592	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	.311	
N	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.084	.482**	.154	.254	-.120	.643**
Sig. (2-tailed)		.658	.007	.415	.176	.528	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
X3.2 Pearson Correlation	.084	1	-.064	.240	.686**	-.144	.562**
Sig. (2-tailed)	.658		.736	.201	.000	.448	.001
N	30	30	30	30	30	30	30
X3.3 Pearson Correlation	.482**	-.064	1	-.003	.227	-.225	.515**
Sig. (2-tailed)	.007	.736		.988	.228	.233	.004
N	30	30	30	30	30	30	30
X3.4 Pearson Correlation	.154	.240	-.003	1	.205	-.162	.433*
Sig. (2-tailed)	.415	.201	.988		.276	.393	.017
N	30	30	30	30	30	30	30
X3.5 Pearson Correlation	.254	.686**	.227	.205	1	-.036	.748**
Sig. (2-tailed)	.176	.000	.228	.276		.851	.000
N	30	30	30	30	30	30	30
X3.6 Pearson Correlation	-.120	-.144	-.225	-.162	-.036	1	.717
Sig. (2-tailed)	.528	.448	.233	.393	.851		.000
N	30	30	30	30	30	30	30
X3 Pearson Correlation	.643**	.562**	.515**	.433*	.748**	.717	1
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.017	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y
Y.1 Pearson Correlation	1	.304	.167	.089	.667*	.583**	.583**	.816*	.535*	-	.766*
Sig. (2-tailed)		.102	.379	.640	.000	.001	.001	.000	.002	.037	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.2 Pearson Correlation	.304	1	.000	.488*	.000	-.304	-.304	.447*	.488*	-.116	.403*
Sig. (2-tailed)	.102		1.000	.006	1.000	.102	.102	.013	.006	.540	.027
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.3 Pearson Correlation	.167	.000	1	.089	.250	.583**	.583**	.408*	.535*	-.064	.618*
Sig. (2-tailed)	.379	1.000		.640	.183	.001	.001	.025	.002	.738	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.4 Pearson Correlation	.089	.488*	.089	1	.356	.089	.089	.218	.524*	-	.449*
Sig. (2-tailed)	.640	.006	.640		.053	.640	.640	.247	.003	.041	.013
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.5 Pearson Correlation	.667*	.000	.250	.356	1	.667**	.667**	.408*	.356	-.255	.707*
Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.183	.053		.000	.000	.025	.053	.174	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.6 Pearson Correlation	.583*	-.304	.583*	.089	.667*	1	1.000*	.408*	.535*	-	.692*
Sig. (2-tailed)	.001	.102	.001	.640	.000		.000	.025	.002	.037	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.7	Pearson Correlation	.583*	-.304	.583*	.089	.667*	1.000*	1	.408*	.535*	-.383*	.692*
	Sig. (2-tailed)	.001	.102	.001	.640	.000	.000		.025	.002	.037	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.8	Pearson Correlation	.816*	.447*	.408*	.218	.408*	.408*	.408*	1	.655*	-.469*	.757*
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.025	.247	.025	.025	.025		.000	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.9	Pearson Correlation	.535*	.488*	.535*	.524*	.356	.535**	.535**	.655*	1	-.375*	.842*
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.002	.003	.053	.002	.002	.000		.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.10	Pearson Correlation	-.383*	-.116	-.064	-.375*	-.255	-.383*	-.383*	.469*	-.375*	1	.726
	Sig. (2-tailed)	.037	.540	.738	.041	.174	.037	.037	.009	.041		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.766*	.403*	.618*	.449*	.707*	.692**	.692**	.757*	.842*	.726	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.000	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

**b. Uji Reliabilitas**

X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	9

X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	6

X3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	7

Y

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	11

**Lampiran 5 Analisis Regresi Linier Berganda**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 <sup>a</sup>	.793	.769	.47219170

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

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.186	3	7.395	33.169	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.797	26	.223		
	Total	27.983	29			

a. Dependent Variable: Y

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

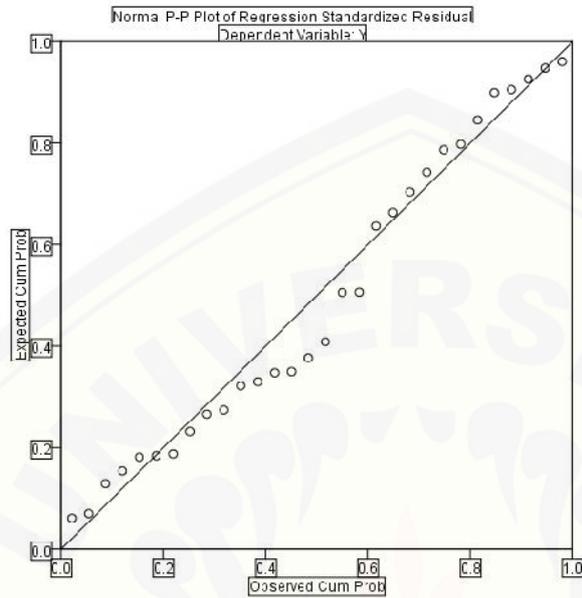
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.018	.091		.203	.841
	X1	.276	.130	.268	2.128	.043
	X2	.329	.151	.369	2.183	.038
	X3	.341	.163	.343	2.090	.047

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas**



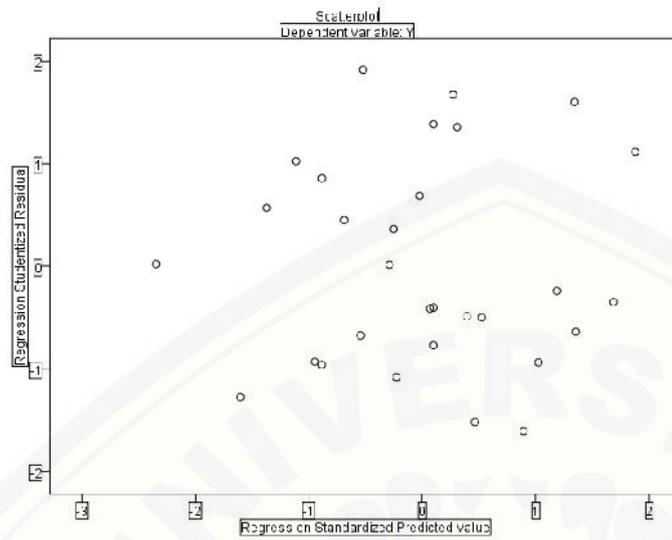
**b. Uji Multikolinearitas**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.018	.091		.203	.841		
X1	.276	.130	.268	2.128	.043	.503	1.990
X2	.329	.151	.369	2.183	.038	.279	3.580
X3	.341	.163	.343	2.090	.047	.295	3.388

a. Dependent Variable: Y

**c. Uji Heteroskedastisitas**



**Lampiran 7 Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.018	.091		.203	.841
	X1	.276	.130	.268	2.128	.043
	X2	.329	.151	.369	2.183	.038
	X3	.341	.163	.343	2.090	.047

a. Dependent Variable: Y

**b. Uji F**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.186	3	7.395	33.169	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.797	26	.223		
	Total	27.983	29			

a. Dependent Variable: Y

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

**c. Uji Koefisienan Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 <sup>a</sup>	.793	.769	.47219170

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

Lampiran 8 Rtabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081