

**PERAN KOMPETENSI DALAM MEMODERASI INDEPENDENSI  
PADA IMPLEMENTASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DESA**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai derajat Magister**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Era Dwi Handayani  
NIM. 20402200073**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PERAN KOMPETENSI DALAM MEMODERASI INDEPENDENSI  
PADA IMPLEMENTASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DESA

Disusun Oleh :  
Era Dwi Handayani  
NIM. 20402200073

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 September 2024

Pembimbing



**Dr. Sri Hartono, S.E. M.Si**

NIK. 210495037

PERAN KOMPETENSI DALAM MEMODERASI INDEPENDENSI  
PADA IMPLEMENTASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DESA

Disusun Oleh :  
Era Dwi Handayani  
NIM. 20402200073

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 2 September 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji I**

**Dr. Sri Hartono, S.E. M.Si**  
NIK. 210495037

**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE. M.Si**  
NIK. 210491023

**Penguji II**

**Prof. Dr. Hj. Nunung Ghonivah, MM**  
NIK. 210488016

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal : 2 September 2024

**Ketua Program Pascasarjana**

**Prof. Dr. Ibnu Khafar, SE. M.Si**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Era Dwi Handayani  
NIM : 20402200073  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kompetensi dalam Memoderasi Independensi pada Implementasi Tata Kelola Pemerintahan untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pemerintah Desa” merupakan hasil karya Peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 2 September 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan

**Dr. Sri Hartono, S.E. M.Si**

NIK. 210495037

**Era Dwi Handayani**

NIM. 20402200073

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Era Dwi Handayani  
NIM : 20402200073  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul

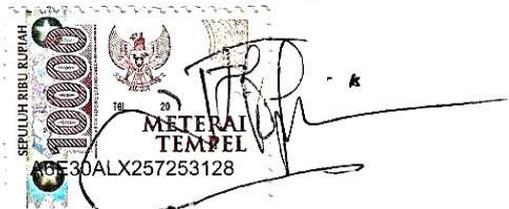
**“PERAN KOMPETENSI DALAM MEMODERASI INDEPENDENSI PADA  
IMPLEMENTASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DESA”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilih Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 2 September 2024

Yang membuat pernyataan



ERA DWI HANDAYANI

NIM. 20402200073

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*“Mahkota seseorang adalah akalnya. Derajat seseorang adalah agamanya. Sedangkan kehormatan seseorang adalah budi pekertinya.”*

(Umar bin Khattab)



### PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada :

- Orang tuaku tercinta atas dukungan dan doanya.
- Suami dan anakku tercinta atas semangat dan doanya.
- Teman-teman yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan.

## ABSTRAK

### PERAN KOMPETENSI DALAM MEMODERASI INDEPENDENSI PADA IMPLEMENTASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DESA

Era Dwi Handayani, Nim. 20402200073, Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung ( UNISSULA ) Semarang

Penelitian ini dilatarbelakangi semakin menguatnya tuntutan masyarakat akan keterbukaan informasi publik atas penyelenggaraan pemerintahan di berbagai jenjang khususnya pada tingkat Pemerintahan Desa. Disamping itu dinyatakan dalam dokumen Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Semarang Tahun 2022 bahwa masih adanya pelaksanaan tupoksi SDM Kaur, Kasi, dan TPK Desa yang belum optimal termasuk didalamnya yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja keuangan desa.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji kemampuan variabel transparansi, akuntabilitas, kejujuran, amanah dan independensi dengan dimoderasi kompetensi dalam meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa. Pengukuran Variabel dan Indikator menggunakan *Skala Likert* dengan interval 1 sampai dengan 7. Sampel penelitian sebanyak 132 responden. Data yang digunakan adalah data primer dengan cara mengirimkan kuesioner kepada para Kepala Desa se- Kabupaten Semarang. Pemilihan sampel menggunakan sampel total/ sensus. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), *software* yang digunakan ialah *SmartPLS* versi 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Akuntabilitas dan Kejujuran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi. Variabel Transparansi, Amanah dan Independensi berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi serta ada hubungan mediasi antara kompetensi terhadap independensi dengan kinerja keuangan organisasi.

**Kata kunci :** *Akuntabilitas, Transparansi, Amanah, Kejujuran, Independensi, Kompetensi, Kinerja Keuangan Organisasi.*

## **ABSTRACT**

### ***THE ROLE OF COMPETENCY IN MODERATE INDEPENDENCE ON THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT GOVERNANCE TO IMPROVE VILLAGE GOVERNMENT FINANCIAL PERFORMANCE***

Era Dwi Handayani, Nim. 20402200073, Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung ( UNISSULA ) Semarang

*This research is motivated by the increasingly strengthening public demand for openness of public information regarding government administration at various levels, especially at the Village Government level. Apart from that, it is stated in the 2022 Semarang Regent's Accountability Information Report (LKPJ) document that there is still a suboptimal implementation of the duties and functions of Human Resources by Heads of sub-district heads, section heads and Village TPK, including those related to managing village financial performance.*

*The aim of this research is to test the ability of the variables transparency, accountability, honesty, trustworthiness and independence moderated by competence in improving the financial performance of the Village Government. Variables and Indicators were measured using a Likert Scale with an interval of 1 to 7. The research sample was 132 respondents. The data used is primary data by sending questionnaires to Village Heads throughout Semarang Regency. Sample selection used the total sample/census. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) analysis using Partial Least Square (PLS), the software used is SmartPLS version 3.*

*The research results show that the Accountability and Honesty variables have no effect on the Organization's Financial Performance. The variables Transparency, Trust and Independence influence the Organization's Financial Performance and there is a mediating relationship between competence and independence and the organization's financial performance.*

**Keywords:** *Accountability, Transparency, Trustworthiness, Honesty, Independence, Competence, Organizational Financial Performance.*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahahirabbil ‘aalamiin, puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmah dan hidayah-Nya sehingga Penulis mampu menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang kita nantikan syafa’atnya di yaumul kiamah kelak.

Maksud dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan guna mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disamping usaha yang keras, dapat terselesaikannya tesis ini adalah berkat dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak baik keluarga, civitas akademika, pimpinan instansi maupun rekan kerja. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini Penulis dengan segenap ketulusan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, SH, M.Hum beserta seluruh dosen dan staf Unissula Semarang yang telah memberikan dukungan dan fasilitas baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyio. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan atas penyelesaian penelitian ini.

4. Bapak Dr. Sri Hartono, S.E, M.Si selaku dosen pembimbing, yang telah banyak memberikan masukan dan pengarahan hingga selesainya penulisan tesis ini.
5. Para Kepala Desa di wilayah Kabupaten Semarang yang telah berkenan menjadi responden dalam mendukung pelaksanaan penelitian ini.
6. Orangtua, Suami, Sahabat dan semua pihak yang telah membangkitkan semangat serta membantu kelancaran penyusunan tesis ini.

Penulis sepenuhnya menyadari akan keterbatasan dalam tesis ini, sehingga masih ditemui adanya kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karenanya, masukan, kritik dan saran yang membangun sangat Penulis harapkan agar nantinya tesis ini lebih bermakna dan dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Semarang, 2 September 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| HALAMAN JUDUL .....               | i     |
| HALAMAN PENGESAHAN .....          | ii    |
| PERNYATAAN KEASLIAN .....         | iv    |
| PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH ..... | v     |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....       | vi    |
| ABSTRAK .....                     | vii   |
| <i>ABSTRACT</i> .....             | viii  |
| KATA PENGANTAR .....              | ix    |
| DAFTAR ISI .....                  | xi    |
| DAFTAR GAMBAR .....               | xv    |
| DAFTAR TABEL .....                | xvi   |
| DAFTAR LAMPIRAN .....             | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN .....           | 1     |
| 1.1. Latar Belakang Masalah ..... | 1     |
| 1.2. Rumusan Masalah .....        | 11    |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....      | 12    |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....     | 13    |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA .....       | 15    |
| 2.1. Kinerja Organisasi .....     | 15    |
| 2.2. Akuntabilitas .....          | 19    |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3. Transparansi .....                               | 24        |
| 2.4. Kejujuran .....                                  | 27        |
| 2.5. Amanah .....                                     | 30        |
| 2.6. Independensi .....                               | 31        |
| 2.7. Kompetensi .....                                 | 34        |
| 2.8. Model Empirik Penelitian .....                   | 36        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                | <b>37</b> |
| 3.1. Jenis Penelitian .....                           | 37        |
| 3.2. Variabel dan Indikator .....                     | 37        |
| 3.3. Sumber Data .....                                | 41        |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data .....                    | 41        |
| 3.5. Populasi dan Sampel .....                        | 42        |
| 3.6. Teknik Analisis Data .....                       | 47        |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif .....                      | 47        |
| 3.6.2. Analisis Data Statistik .....                  | 48        |
| 3.6.3. Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i> ..... | 48        |
| 3.6.4. Model Struktural atau <i>Inner Model</i> ..... | 50        |
| 3.6.5. Pengujian Hipotesis .....                      | 51        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>   | <b>53</b> |
| 4.1. Deskripsi Identitas Responden .....              | 53        |
| 4.1.1. Jenis Kelamin .....                            | 53        |
| 4.1.2. Masa Bekerja Respon .....                      | 54        |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.1.3. | Usia Responden .....   | 55 |
| 4.1.4. | Pendidikan responden .....   | 57 |
| 4.2.   | Uji Deskriptif Variabel .....  | 59 |
| 4.2.1. | Analisis Variabel Akuntabilitas .....                                | 59 |
| 4.2.2. | Analisis Variabel Transparansi .....                                 | 61 |
| 4.2.3. | Analisis Variabel Kejujuran .....                                    | 63 |
| 4.2.4. | Analisis Variabel Amanah .....                                       | 65 |
| 4.2.5. | Analisis Variabel Independensi .....                                 | 66 |
| 4.2.6. | Analisis Variabel Kompetensi .....                                   | 68 |
| 4.2.7. | Analisis Variabel Kinerja Keuangan Organisasi .....                  | 70 |
| 4.3.   | Analisis Data .....  | 71 |
| 4.3.1. | Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....                            | 71 |
| 4.3.2. | Uji <i>Goodness of Fit</i> .....                                     | 73 |
| 4.3.3. | Uji Pembentukan Model SEM .....                                      | 76 |
| 4.4.   | Pembahasan .....   | 79 |
| 4.4.1. | Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan<br>Organisasi ..... | 80 |
| 4.4.2. | Pengaruh Transparansi terhadap Kinerja Keuangan<br>Organisasi .....  | 83 |
| 4.4.3. | Pengaruh Kejujuran terhadap Kinerja Keuangan<br>Organisasi .....     | 84 |
| 4.4.4. | Pengaruh Amanah terhadap Kinerja Keuangan                            |    |

|   |            |
|---|------------|
| Organisasi .....  | 88         |
| 4.4.5. Pengaruh Independensi terhadap Kinerja Keuangan<br>Organisasi .....                                | 89         |
| 4.4.6. Pengaruh Independensi terhadap Kinerja Keuangan<br>Organisasi yang dimediasi oleh Kompetensi ..... | 90         |
| <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>94</b>  |
| 5.1. Simpulan .....   | 94         |
| 5.2. Implikasi Manajerial .....   | 96         |
| 5.3. Keterbatasan Studi .....   | 97         |
| 5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....  | 98         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>LAMPIRAN .....</b>   | <b>105</b> |



## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 : Model Empirik Kinerja Keuangan Organisasi ..... | 36 |
| Gambar 4.1 : Uji Pembentukan Model SEM .....                 | 76 |



## DAFTAR TABEL

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabel 3.1   | Variabel Dan Indikator Penelitian.....  | 37 |
| Tabel 3.5.1 | Jumlah Desa per Kecamatan di Kabupaten Semarang .....                                 | 43 |
| Tabel 3.5.2 | Profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024 Berdasarkan<br>Jenis Kelamin..... | 44 |
| Tabel 3.5.3 | Profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024 Berdasarkan<br>Pendidikan .....   | 45 |
| Tabel 3.5.4 | Profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024 Berdasarkan<br>Rentang Usia.....  | 46 |
| Tabel 4.1.1 | Gender Responden .....  | 53 |
| Tabel 4.1.2 | Masa Kerja Responden.....   | 54 |
| Tabel 4.1.3 | Usia Responden.....   | 55 |
| Tabel 4.1.4 | Pendidikan Responden .....  | 57 |
| Tabel 4.2.1 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Akuntabilitas.....                                   | 59 |
| Tabel 4.2.2 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Transparansi .....                                   | 61 |
| Tabel 4.2.3 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Kejujuran .....                                      | 63 |
| Tabel 4.2.4 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Amanah .....   | 65 |
| Tabel 4.2.5 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Independensi.....                                    | 66 |
| Tabel 4.2.6 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Kompetensi.....                                      | 68 |
| Tabel 4.2.7 | Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Keuangan Organisasi .....                    | 70 |
| Tabel 4.3.1 | Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....  | 72 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 4.3.2.1 Koefisien Determinasi .....                      | 73 |
| Tabel 4.3.2.2 Fit Summary .....                                | 74 |
| Tabel 4.3.2.3 RMS_Theta .....                                  | 74 |
| Tabel 4.3.2.4 Inner VIF Value .....                            | 75 |
| Tabel 4.3.3.1 Hubungan Langsung ( <i>Direct Effect</i> ) ..... | 77 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1 : Kuesioner .....                   | 106 |
| Lampiran 2 : Data Uji .....                    | 113 |
| Lampiran 3 : Data Kuesioner .....              | 118 |
| Lampiran 4 : Persetujuan Ijin Penelitian ..... | 132 |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel merupakan bagian integral dari *good governance* sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dimana salah satu tujuannya disebutkan pada pasal 3 huruf d yaitu untuk “*mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan*”. Dalam Penjelasan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dinyatakan bahwa upaya konkrit dalam mewujudkan akuntabilitas dan transparansi di lingkungan pemerintah mengharuskan setiap pengelola keuangan negara untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dengan cakupan yang lebih luas dan tepat waktu. Sehubungan itu, setiap pemerintah daerah wajib menyelenggarakan akuntansi dalam suatu sistem yang pedomannya ditetapkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 juga mengamanatkan bahwa Laporan Keuangan pemerintah daerah seyogyanya disertakan atau dilampirkan informasi tambahan mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai atas penggunaan anggaran. Pengungkapan informasi tentang

kinerja ini adalah relevan dengan perubahan paradigma penganggaran pemerintah yang ditetapkan dengan mengidentifikasi secara jelas keluaran (*outputs*) dari setiap kegiatan dan hasil (*outcomes*) dari setiap program. Untuk keperluan tersebut, perlu disusun suatu sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang terintegrasi dengan sistem perencanaan strategis, sistem penganggaran, dan sistem akuntansi pemerintahan. Selaras dengan kebijakan tersebut, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diterbitkan untuk memberikan pedoman dalam pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 dinyatakan bahwa penyelenggaraan SAKIP dilaksanakan sesuai dengan penyelenggaraan sistem akuntansi pemerintahan dan tata cara pengendalian serta evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan. Penyelenggaraan SAKIP pada tingkatan Pemerintahan Daerah dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku Entitas Akuntabilitas Kinerja SKPD yang melakukan pencatatan, pengolahan dan pelaporan data kinerja sesuai dengan anggaran yang dikelolanya.

Pemerintahan Daerah sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dibagi atas Kecamatan dan Kecamatan dibagi atas kelurahan dan/atau Desa. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang dimaksud dengan Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan

prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/ atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan Desa diselenggarakan oleh Pemerintah Desa yang terdiri dari Kepala Desa dan dibantu oleh perangkat Desa. Kepala Desa bertugas menyelenggarakan Pemerintahan Desa, melaksanakan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa. Dalam melaksanakan tugas tersebut, salah satu kewajiban Kepala Desa adalah melaksanakan prinsip tata Pemerintahan Desa yang akuntabel, transparan, profesional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme. Kaidah ini sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang dikemukakan oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi dalam Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia yakni meliputi 13 (tiga belas) nilai dasar yaitu : kepemimpinan, etika dan kejujuran, supremasi hukum, transparansi, independensi, akuntabilitas, amanah, berorientasi pelayanan, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Dalam konteks tata kelola di bidang keuangan diperlukan setidaknya 5 (lima) nilai dasar yaitu kejujuran, transparansi, independensi, akuntabilitas dan amanah.

Kejujuran pada lingkup pemerintahan meliputi perilaku pejabat publik yang jujur, berintegritas dan tidak mementingkan diri sendiri. Pejabat publik harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan konflik kepentingan (*conflict of interest*). Mereka dituntut untuk mematuhi seperangkat prinsip, standar, dan/ atau nilai-nilai moral yang mengatur perilaku mereka serta harus bertindak

dengan integritas dan tidak menempatkan kepentingan lain yang dipengaruhi oleh pihak luar dalam tugas resmi pejabat publik.

Transparansi merupakan bentuk penyediaan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan termasuk masyarakat pada umumnya. Pemerintah wajib mengungkapkan informasi tersebut secara tepat dan jelas kepada para pemangku kepentingan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Informasi yang dipublikasi mengenai kinerja dan kegiatan pemerintah, memungkinkan para pemangku kepentingan untuk memberikan penilaian dan evaluasi terhadap kesesuaian antara keputusan, tindakan, ataupun transaksi pemerintah dengan peraturan perundang-undangan dan regulasi yang ada. Keterbukaan di seluruh tingkat pemerintahan membantu memastikan bahwa pemerintahan telah bekerja dengan baik sehingga pada akhirnya akan berdampak menimbulkan kepercayaan publik kepada pemerintah.

Independensi adalah suatu keadaan dimana lembaga pemerintah dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manapun yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Independensi sangat penting dalam proses pengambilan keputusan oleh Pejabat publik agar keputusan yang diambil berdasarkan kepada pemikiran dan analisis yang objektif dengan mengedepankan aspek profesionalitas, berdasarkan atas kebijaksanaan, berbasis data dan informasi, serta tidak berada dalam tekanan apapun yang menyebabkan hilangnya objektivitas.

Akuntabilitas publik dapat berarti memberikan pertanggungjawaban terkait segala hal yang berhubungan dengan kepentingan publik, yaitu aktivitas dengan tujuan untuk kepentingan publik atau tanggung jawab publik. Akuntabilitas publik juga dapat dilihat sebagai pemberian informasi dan pengungkapan atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah, baik pusat maupun daerah, kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Mardiasmo (2018) mendefinisikan akuntabilitas publik menjadi dua yaitu akuntabilitas vertikal dan horizontal. Akuntabilitas vertikal adalah bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan dana publik kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban organisasi perangkat daerah (OPD) kepada pemerintah daerah. Akuntabilitas horizontal adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat, misalnya laporan keuangan pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan penggunaan dana publik kepada masyarakat.

Amanah merupakan perilaku pejabat publik yang bertanggung jawab, tulus, integritas, konsisten, dan dapat dipercaya. Organisasi sektor publik harus mampu memegang teguh amanah yang diberikan masyarakat yaitu mengelola sumber daya publik untuk setinggi-tingginya kesejahteraan masyarakat. Para abdi negara wajib berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan serta mampu menjadi seseorang yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab, bertindak jujur, dan berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten. Amanah yang dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pejabat publik dan pemerintahan secara keseluruhan.

Kompetensi menurut Limawandoyo *et. al.*, (2013) adalah suatu karakteristik yang mendasar pada seseorang yang mempengaruhi kinerja. Dapat juga didefinisikan sebagai kemampuan dasar yang dimiliki seseorang meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya (Kurniawan *et al.*, 2018). Kompetensi adalah standar kemampuan kerja setiap individu mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja (Sulasm; Suhermin, 2016). Setiap karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas agar mampu bekerja profesional, efisien dan efektif disebut dengan kompetensi (Sudarmanto, 2009 : 87).

Penerapan nilai dasar tata kelola pemerintahan pada setiap elemen, kewenangan, dan instrumen dalam manajemen organisasi sektor publik yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan diharapkan mampu memberikan kepastian bahwa organisasi sektor publik dapat berjalan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan pembangunan yakni terwujudnya masyarakat adil dan makmur yang merata material dan spiritual. Oleh karena itu, disebutkan dalam PUG-SPI (2022) bahwa tata kelola pemerintahan berfokus pada tiga tujuan utama yaitu 1) tercapainya kualitas kinerja organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa publik atau program yang efektif dan efisien serta patuh pada hukum, peraturan dan standar yang ditetapkan, 2) mewujudkan harapan masyarakat atas kejujuran, akuntabilitas dan keterbukaan dalam berbagai kegiatan sektor publik, dan 3)

terpenuhinya/ terselenggaranya pelayanan publik/ masyarakat yang berkualitas dan efisien.

Kualitas kinerja sektor publik menjadi salah satu tujuan yang akan dicapai oleh tata kelola pemerintahan. Kinerja sektor publik dapat diukur dengan melihat tingkat ketercapaian indikator kinerja utama (IKU/ *Key Performance Indicators*) yang digunakan oleh pemerintah. Organisasi internasional di bidang kerja sama dan pembangunan ekonomi atau *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) (2018) merekomendasikan indikator kinerja yang sesuai dengan kriteria SMART, terdiri dari : spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat tercapai (*attainable*), relevan (*relevant*), dan memiliki batas waktu (*time-bound*).

Kinerja (*performance*) organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah implementasi tata kelola yang baik (*good governance*). Beberapa nilai dasar yang mendukung implementasi tata kelola yang baik pada sektor keuangan diantaranya terdiri dari : akuntabilitas, kejujuran, amanah, transparan dan independen. Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa konsep tata kelola berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sebagaimana diungkap oleh Mochamad *et. al.*, (2019) yang menyatakan bahwa tata kelola Pemerintah Daerah berpengaruh positif pada kinerja pemerintah daerah. Demikian juga penelitian oleh Amelia *et. al.*, (2018) menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

Implementasi nilai – nilai tata kelola menunjukkan adanya variasi hasil penelitian diantaranya penelitian oleh Risal *et. al.*, (2023) yang membuktikan bahwa independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian oleh Siti *et. al.*, (2023) yang juga membuktikan bahwa independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor BPKPAD Bantul. Namun demikian pada penelitian yang dilakukan oleh Lutfi *et. al.*, (2020) memberikan hasil sebaliknya dimana independensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kabupaten Kebumen. Adanya hasil penelitian yang bertentangan ini perlu disikapi dengan menambahkan faktor lain agar independensi mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi.

Faktor kompetensi menurut banyak penelitian berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana dinyatakan oleh Dwi *et. al.*, (2022) bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, dan variabel kompetensi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fauzi *et. al.*, (2020) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian Sari (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai *Front Office* yang berdampak pada kualitas pelayanan publik. Pegawai dengan kompetensi yang unggul diharapkan akan memiliki sikap independensi yang baik.

Selain nilai dasar independensi, nilai-nilai tata kelola pemerintahan yang lain seperti transparansi, akuntabilitas, kejujuran dan amanah berdasarkan banyak penelitian menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Maria *et. al.*, (2023) menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelolaan Alokasi Dana Desa. Penelitian oleh Yuliana *et. al.*, (2022) menyatakan bahwa variabel akuntabilitas berpengaruh berarti kepada Kinerja Instansi Pemerintah desa. Demikian pula penelitian oleh Maria *et. al.*, (2022) yang membuktikan bahwa akuntabilitas berdampak positif maupun krusial pada kinerja keuangan daerah di Pemerintah Daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Maria *et. al.*, (2023) juga menyatakan bahwa transparansi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelolaan Alokasi Dana Desa. Penelitian oleh Yuliana *et. al.*, (2022) menyatakan bahwa variabel transparansi berpengaruh berarti kepada Kinerja Instansi Pemerintah desa. Demikian pula penelitian oleh Maria *et. al.*, (2022) yang membuktikan bahwa transparansi berdampak positif maupun krusial pada kinerja keuangan daerah di Pemerintah Daerah.

Penelitian oleh Fredo *et. al.*, (2021) membuktikan bahwa secara parsial kejujuran berpengaruh secara signifikan terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Lamtiur (2023) yang menyatakan bahwa Kejujuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah.

Selain itu, untuk nilai dasar amanah telah dibuktikan oleh penelitian Iqbal (2022) yang menyatakan bahwa amanah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Arini (2022) menyatakan *Amanah Control Behavioral* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Financial Performance*. Demikian juga hasil penelitian Astrid *et. al.*, (2021) menyatakan bahwa amanah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keberhasilan Usaha.

Di Kabupaten Semarang, nilai-nilai dasar tata kelola pemerintahan pada dasarnya telah diterapkan di semua lini instansi pemerintah baik di tingkat kabupaten, kecamatan, desa dan/ atau kelurahan. Pada Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Semarang Tahun 2022 dipaparkan tingkat keberhasilan capaian indikator kinerja pada berbagai urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah diantaranya urusan pemberdayaan masyarakat dan desa yang dilaksanakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Hasil capaian indikator kinerja urusan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Tahun 2022 dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) meliputi : 1) Persentase peningkatan status Indeks Desa Membangun target 37,98% , 2). Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Desa target 65%, 3). Persentase lembaga kemasyarakatan desa yang aktif target 100% dan 4). Persentase Sarpras dan permukiman desa dalam kondisi baik target 55%, secara keseluruhan telah tercapai 100%, bahkan pada indikator Persentase Sarpras dan permukiman desa dalam kondisi baik tercapai 128,33% karena adanya peningkatan jumlah infrastruktur yang terbangun dengan sumber pendanaan dari APBD Provinsi Jawa Tengah.

Namun demikian, dalam rangka mencapai target indikator kinerja yang telah ditetapkan diatas masih ditemui adanya beberapa masalah salah satunya yaitu kurang optimalnya SDM Kaur, Kasi, dan TPK Desa dalam melaksanakan tupoksinya. Tindak lanjut dari adanya catatan permasalahan tersebut tertuang dalam dokumen rekomendasi DPRD Kabupaten Semarang atas LKPJ Bupati Semarang Tahun 2022 dimana Pemerintah Daerah agar menambah kuantitas dan kualitas pelaksanaan Bintek pengelolaan keuangan desa meliputi pengelolaan keuangan secara umum, Siskeudes, dan Sipades.

Berdasarkan uraian diatas, perlu dikaji lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi pemerintahan dalam upaya meningkatkan kinerjanya sehingga target indikator kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan optimal. Dalam konteks tata kelola pemerintahan di bidang keuangan diperlukan setidaknya 5 (lima) nilai dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu kejujuran, transparansi, independensi, akuntabilitas dan amanah. Peneliti meyakini bahwa penerapan nilai-nilai dasar tersebut secara konsisten dan berkelanjutan oleh seluruh elemen yang ada di lingkungan pemerintahan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi semakin baik.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Adanya kontroversi studi (*research gap*) pada penelitian terdahulu terkait pelaksanaan tata kelola Pemerintahan dimana independensi menunjukkan hasil yang tidak konsisten membutuhkan solusi salah satunya dengan menambahkan

sebuah variabel untuk memoderasi independensi dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan organisasi yaitu kompetensi.

Oleh karena itu, berdasarkan kontroversi studi dan fenomena yang ada, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah "*Bagaimana meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa melalui implementasi akuntabilitas, transparansi, kejujuran, amanah dan independensi yang dimoderasi oleh kompetensi*".

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana transparansi (*transparency*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa?
2. Bagaimana akuntabilitas (*accountability*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa?
3. Bagaimana kejujuran (*fairness*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa?
4. Bagaimana amanah (*trustworthy*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa?
5. Bagaimana independensi (*independence*) yang dimoderasi kompetensi mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh nilai dasar transparansi (*transparency*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh nilai dasar akuntabilitas (*accountability*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh nilai dasar kejujuran (*fairness*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh nilai dasar amanah (*trustworthy*) mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh nilai dasar independensi (*independence*) dengan dimoderasi kompetensi mampu meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Akademik / Teori**

Secara akademik studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen keuangan, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja keuangan pemerintah melalui implementasi nilai-nilai dasar tata kelola pemerintahan meliputi : transparansi, akuntabilitas, kejujuran, amanah dan independensi yang dimoderasi dengan kompetensi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil studi ini bagi Pemerintah Desa dapat digunakan sebagai referensi dalam penetapan kebijakan penyusunan perencanaan, pengambilan keputusan serta praktek pelaksanaan nilai-nilai dasar tata kelola pemerintahan meliputi :

transparansi, akuntabilitas, kejujuran, amanah dan independensi yang dimoderasi dengan kompetensi, khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan Pemerintah Desa.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Organisasi**

Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 dinyatakan bahwa akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/ target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik. Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor : 239/ IX/ 6/ 8/ 2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, AKIP dapat terwujud dengan baik apabila dapat memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut :

1. Beranjak dari sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara;
2. Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan;
3. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan;
4. Berorientasi pada pencapaian visi, misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh;
5. Jujur, obyektif, transparan, dan akurat;
6. Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara umum, istilah kinerja (*performance*) seringkali diartikan sebagai “unjuk kerja”, “penampilan” atau “prestasi”. Menurut kamus *Oxford Dictionary* (1998:606), kinerja menunjukkan “pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas” atau “pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji dan sebagainya”. Ahli lain seperti Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2004) mengartikan kinerja sebagai catatan hasil (*outcomes*) atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:503) memberikan pengertian kinerja sebagai sesuatu yang telah dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Definisi mengenai kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Tangkilisan (2005:175) adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

Pasolong (2010:175) menyatakan bahwa konsep kinerja dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (*individu*) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Menurut Wibowo dalam Pasolong (2010:176), kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang telah ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang

dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila setiap individu dalam organisasi bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap perkembangan organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik.

Menurut Mahsun (2006:25) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Menurut Wibowo (2008:7), kinerja berasal dari pengertian performance yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah gambaran mengenai hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Pada penelitian ini kinerja organisasi yang dimaksud adalah tingkat pencapaian ataupun hasil kerja dari Pemerintah Desa se- Kabupaten Semarang dalam mengelola dana desa, aset dan kekayaan desa yang menjadi kewenangannya dalam rangka mewujudkan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Semarang.

Untuk mengetahui sejauh mana sebuah organisasi berhasil mencapai tujuannya diperlukan sebuah perangkat tertentu untuk mengukur hasil kerja organisasi. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan membandingkan realisasi

kinerja dengan sasaran/ target kinerja yang sudah ditetapkan melalui indikator kinerja. Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian dituangkan dalam laporan kinerja organisasi yang secara periodik disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pada organisasi sektor publik, informasi tentang pencapaian indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal maupun pihak luar organisasi. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil kerja, melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja. Hal tersebut berkaitan dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial. Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Menurut Mutia dalam Riadi (2020) terdapat beberapa indikator untuk pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Indikator kinerja *input* (masukan) yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, dan lain-lain.
2. Indikator kinerja *output* (keluaran), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. Indikator kinerja *outcome* (hasil), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya suatu kebijakan/ program/ kegiatan yang telah dilaksanakan.
4. Indikator kinerja *benefit* (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

5. Indikator kinerja *impact* (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Kinerja (*performance*) organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah implementasi tata kelola yang baik (*good governance*). Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa konsep tata kelola berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sebagaimana diungkap oleh Mochamad *et. al.*, (2019) yang menyatakan bahwa tata kelola Pemerintah Daerah berpengaruh positif pada kinerja pemerintah daerah. Demikian juga penelitian oleh Amelia *et. al.*, (2018) menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

## 2.2. Akuntabilitas

Akuntabilitas sejatinya adalah kunci dari konsep *good governance* yang kini sedang menguat dalam geliat dan situasi dunia yang sedang mengglobal. Akuntabilitas menjunjung tinggi *equitable* dan *responsiveness to people's needs* merupakan *resultante* dari proses dan prinsip-prinsip *good governance* (transparansi, efektivitas, efisiensi) serta globalisasi (demokrasi dan kompetisi). Dengan kata lain, dalam konteks globalisasi, *good governance* telah menjadi parameter dan tuntutan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah yang semula bersandar pada prinsip *responsibility* (tanggung jawab) dan *obligation* (kewajiban) kini harus berubah ke arah *accountability*. UNDP

menegaskan bahwa prinsip-prinsip *good governance* antara lain terdiri dari partisipasi, ketaatan hukum, transparansi, responsif, berorientasi kesepakatan, kesetaraan, efektif dan efisien, akuntabilitas dan visi strategik.

Di Indonesia, pelaksanaan konsep akuntabilitas dalam bentuk Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) telah dilakukan oleh seluruh lembaga baik ditingkat pemerintah pusat, kementerian negara, pemerintah provinsi maupun pemerintah daerah melalui SKPD sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014. Dalam aturan tersebut mewajibkan setiap entitas akuntabilitas kinerja untuk menyusun dan menyajikan laporan kinerja atas prestasi kerja yang dicapai berdasarkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan secara berkala yakni laporan kinerja triwulanan dan laporan kinerja tahunan. Laporan kinerja tersebut disampaikan bersamaan dengan penyampaian laporan keuangan instansi/ lembaga terkait.

Konsep akuntabilitas publik didasari pemikiran bahwa rakyat berhak mengetahui segala tindakan yang dilakukan oleh pemerintahnya, baik pelaporan pertanggungjawaban keuangan maupun pelaporan kerjanya. Dalam kaitan ini, setiap pimpinan instansi/ satuan kerja pemerintah wajib melaporkan hasil kerjanya kepada atasan yang memberi tugas dan wewenang, dan juga kepada publik sesuai dengan peraturan dan perundangannya yang berlaku.

Akuntabilitas secara harfiah biasa disebut dengan "*accountability*" yang diartikan sebagai "yang dapat dipertanggungjawabkan". Atau dalam kata sifat disebut sebagai "*accountable*". Lalu apa bedanya dengan *responsibility* yang juga

diartikan sebagai “tanggung jawab”. Pengertian *accountability* dan *responsibility* seringkali diartikan sama, padahal maknanya jelas sangat berbeda. Beberapa ahli menjelaskan bahwa dalam kaitan dengan birokrasi, *responsibility* merupakan otoritas yang diberikan atasan untuk melaksanakan suatu kebijakan. Sedangkan *accountability* merupakan kewajiban untuk menjelaskan bagaimana realisasi otoritas yang diperolehnya tersebut. Akuntabilitas, sebagaimana dijelaskan sebelumnya juga dimaknai sebagai pertanggunggugatan.

Organisasi sektor publik perlu menerapkan akuntabilitas publik dengan memperhatikan beberapa dimensi. Terdapat lima dimensi yang harus diperhatikan menurut Ellwood, (1993) dan Hopwood dan Tomkins (1984) yaitu:

1. Akuntabilitas kejujuran dan hukum (*accountability for probity and legality*). Akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan upaya menghindari penyalahgunaan jabatan, sedangkan akuntabilitas hukum berhubungan dengan ketaatan pada hukum atas penggunaan dana publik. Dalam akuntabilitas kejujuran organisasi sektor publik dituntut mampu melaksanakan aktivitas program kerja secara sehat dan tidak ada unsur kebohongan publik. Penegakan hukum juga wajib dilakukan oleh organisasi publik, yakni bahwa setiap organisasi sektor publik harus taat dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Akuntabilitas proses (*process accountability*). Akuntabilitas proses merupakan prosedur yang digunakan oleh organisasi sektor publik dalam menjalankan tugas meliputi sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi agar dapat berjalan dengan baik.

3. Akuntabilitas program (*program accountability*). Akuntabilitas program digunakan untuk mempertimbangkan tercapai atau tidaknya tujuan yang sudah ditetapkan, berdasarkan alternatif program dengan biaya minimal dapat memberikan hasil yang maksimal. Organisasi sektor publik harus dapat mempertanggungjawabkan program yang telah ditetapkan sampai dengan terlaksananya program kerja tersebut berjalan dengan baik.
4. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*). Akuntabilitas kebijakan merupakan bentuk pertanggungjawaban pemerintah pusat dan daerah atas kebijakan yang telah diambil kepada lembaga legislatif (DPR/ DPRD) dan masyarakat. Dalam pengambilan kebijakan, umumnya tetap mengedepankan dan mempertimbangkan dampak-dampak negatif yang kemungkinan terjadi atas terbitnya sebuah kebijakan. Hal-hal yang perlu diperhatikan diantaranya adalah harus sesuai dengan arah dan tujuan kebijakan, urgensi pengambilan kebijakan, serta kepada siapa kebijakan tersebut akan diterapkan.
5. Akuntabilitas finansial (*financial accountability*). Akuntabilitas finansial atau akuntabilitas keuangan merupakan bentuk pertanggungjawaban organisasi sektor publik dalam menjalankan aktivitas/ program kerja atas dana anggaran publik yang telah digunakan, yang dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif sehingga tidak terjadi pemborosan maupun kebocoran dana publik.
6. Akuntabilitas manajerial (*manajerial accountability*)/ akuntabilitas kinerja (*performance accountability*). Akuntabilitas manajerial sering disebut juga sebagai akuntabilitas kinerja. Akuntabilitas manajerial merupakan bentuk

pertanggungjawaban organisasi publik dalam melakukan pengelolaan aktivitas/ program kerja di organisasi secara ekonomis, efisien dan efektif.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban suatu organisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan atas segala program atau aktivitas kerja yang telah dilakukan. Manajemen yang baik dan akuntabel membutuhkan indikator kinerja untuk mengukur sukses atau tidaknya organisasi. Informasi kinerja tersebut diorientasikan sebagai pedoman bukan sebagai alat pengendalian. Pemanfaatan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu organisasi, aktivitas atau program telah memenuhi prinsip ekonomi, efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan.

Indikator akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi sektor publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, maka semestinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat. Kinerja organisasi sektor publik seperti Pemerintah Kabupaten Semarang tidak bisa dilihat dari ukuran internal seperti pencapaian target saja. Namun lebih jauh, kinerja harus pula dapat dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan organisasi sektor publik dikatakan memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Pembuktian atas pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan para peneliti seperti Maria *et. al.*, (2023) menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan Alokasi Dana Desa. Penelitian oleh Yuliana *et. al.*, (2022) menyatakan bahwa variabel akuntabilitas berpengaruh berarti kepada kinerja instansi Pemerintah Desa. Demikian pula penelitian oleh Maria *et. al.*, (2022) yang membuktikan bahwa akuntabilitas berdampak positif maupun krusial pada kinerja keuangan daerah di Pemerintah Daerah.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>1</sub>: Bila tingkat akuntabilitas semakin tinggi, maka kinerja keuangani akan semakin baik.*

### **2.3. Transparansi**

Menurut Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, transparansi yaitu memberikan informasi keuangan kepada publik dengan prinsip kejujuran dan keterbukaan agar masyarakat dapat memahami informasi secara terbuka dan menyeluruh tentang sistem pertanggungjawaban yang sudah dipercayakan atas pengelolaan sumber daya dalam bentuk laporan keuangan daerah. Organisasi sektor publik yang menjalankan fungsi pelayanan bagi masyarakat wajib untuk dilaksanakan secara transparan dan

akuntabel yang ditandai dengan penyampaian laporan kepada publik. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan keuangan Desa menyatakan bahwa pertanggungjawaban dan pelaporan pelaksanaan APBD wajib diumumkan dan diberitahukan kepada masyarakat dengan menggunakan papan pengumuman. Papan pengumuman tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai media informasi yang jujur, tertulis dan mudah diakses oleh masyarakat agar diketahui oleh banyak orang sebagai bentuk pelaporan kepada publik dan wujud transparansi dalam pengelolaan dana desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa.

Menurut Mahmudi (2013: 234), transparansi adalah pemberian pelayanan publik yang bersifat terbuka, mudah dan dapat di akses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti. Menurut Gayatri, dkk (2017) transparansi merupakan saluran bagi masyarakat untuk membuka akses informasi guna memperoleh informasi tentang rencana, pelaksanaan dan tanggung jawab dalam mengelola dana publik. Ratminto dan Winarsih (2005: 179) menjelaskan bahwa untuk mengukur kinerja harus dipergunakan dua jenis ukuran, yaitu ukuran yang berorientasi pada proses dan ukuran yang berorientasi pada hasil. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada proses, meliputi aspek keterbukaan/ transparansi yaitu bahwa prosedur/ tata cara, penyelenggaraan pemerintahan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum, wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta. Menurut UNDP dalam (Mardiasmo, 2019, p. 23) transparansi dibangun atas dasar kebebasan

memperoleh informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik yang secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa transparansi merupakan bentuk pelaporan atas sumber daya yang dikelola dan aktivitas yang dilakukan oleh pihak berwenang dalam sektor pemerintahan dilihat dari sumber dana, peristiwa yang terjadi dan alasan pelaksanaannya kepada publik/ masyarakat. Indikator transparansi berkaitan erat dengan prinsip-prinsip yang digunakan dalam pelaporan informasi kinerja sektor publik adalah:

1. Informasi yang diberikan harus berguna dan akuntabel bagi pengambilan keputusan.
2. Apabila dikombinasikan dengan informasi yang tersedia di laporan keuangan, informasi perihal kinerja harus dapat memungkinkan pengguna untuk menilai kinerja keuangan organisasi sektor publik sesuai dengan konteks kinerja dalam mencapai tujuan organisasi, dan sebaliknya.
3. Informasi yang tersedia harus mencakup lingkup spesifik seperti jasa yang diberikan oleh organisasi, sifat dasar organisasi, dan lingkup regulasi yang menaungi operasional organisasi.
4. Informasi yang tersedia harus mengadopsi karakteristik kualitatif seperti laporan keuangan.
5. Agregasi dan disagregasi informasi kinerja harus berada pada tingkat yang memungkinkan pemahaman terhadap kinerja dan pencapaian organisasi sektor publik.

6. Mempertimbangkan *trade-off* antara relevansi dan komparabilitas sesuai dengan kebutuhan dan lingkungan organisasi.

Pembuktian atas pengaruh transparansi terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan para peneliti seperti Maria *et. al.*, (2023) juga menyatakan bahwa transparansi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pengelolaan Alokasi Dana Desa. Penelitian oleh Yuliana *et. al.*, (2022) menyatakan bahwa variabel transparansi berpengaruh berarti kepada Kinerja Instansi Pemerintah desa. Demikian pula penelitian oleh Maria *et. al.*, (2022) yang membuktikan bahwa transparansi berdampak positif maupun krusial pada kinerja keuangan daerah di Pemerintah Daerah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>2</sub>: Bila tingkat transparansi semakin luas, maka kinerja keuangan akan semakin baik.*

#### 2.4. Kejujuran

Kejujuran atau *fairness* merupakan salah satu dari nilai-nilai dasar “*good governance*” yang wajib dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka mendukung terlaksananya pemerintahan yang bersih dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN). Salah satu bentuk implementasi nilai kejujuran oleh Pemerintah Daerah adalah adanya ketegasan dalam melaksanakan akuntabilitas kejujuran

(*Accountability for probit*) terkait penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*) dan memberikan *punishment* (hukuman) kepada setiap aparatur pemerintah yang melanggar ketentuan peraturan yang berlaku. Kejujuran sektor publik menuntut pejabat publik untuk mematuhi seperangkat prinsip, standar, atau nilai-nilai moral yang mengatur perilaku mereka, mana yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan, mana yang pantas dan mana yang tidak pantas dikerjakan, dan bertindak dengan penuh kejujuran dan integritas. Untuk menerapkan nilai kejujuran tersebut diperlukan kesesuaian dalam pengambilan keputusan, perilaku pejabat publik, dan persepsi yang dianggap benar oleh publik. Kejujuran sektor publik meliputi perilaku tidak mementingkan diri sendiri, jujur, dan berintegritas. Pejabat publik seharusnya tidak mementingkan diri sendiri, melainkan hanya bertindak berdasarkan kepentingan publik, dan tidak mendapatkan keuntungan atau manfaat lainnya untuk dirinya sendiri, keluarga, atau teman dekat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pejabat publik harus memegang teguh nilai kejujuran, selalu berupaya mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan konflik kepentingan, bertindak dengan integritas dan tidak menempatkan kepentingan lain yang dipengaruhi oleh pihak luar dalam melaksanakan tugas.

Lamtiur (2023) menggunakan beberapa pernyataan untuk menilai tingkat kejujuran pegawai diantaranya : *Fairness* atau kejujuran merupakan nilai yang wajib digalakkan oleh Pemerintah Daerah, Pemerintah Daerah telah dengan tegas melaksanakan akuntabilitas kejujuran (*Accountability for probit*) terkait dengan

penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), Pemerintah Daerah telah memberikan *punishment* kepada SKPD yang melanggar nilai – nilai kejujuran, Pemerintah Daerah telah melaksanakan proses “Kontrak Tender“ secara *fair* (jujur), SKPD selaku pengguna anggaran telah bekerja dengan jujur, ikhlas dan penuh tanggungjawab serta tidak pernah me - *mark up* anggaran, Pegawai menolak adanya aktivitas bagi-bagi uang yang seharusnya digunakan untuk kepentingan rakyat, Pemerintah Daerah telah menyajikan (*disclosure*) Laporan Keuangan Daerah tanpa menutupi hal-hal yang dianggap menyimpang dalam penggunaan anggaran, Pegawai akan mengingatkan atasan yang melakukan penyelewengan penggunaan dana lembaga/ instansi, dan Pemerintah Daerah telah melaksanakan penggunaan APBD dengan baik dan benar sesuai rencana kerja tahunan (RKT).

Penelitian oleh Fredo *et. al.*, (2021) membuktikan bahwa secara parsial kejujuran berpengaruh secara signifikan terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Lamtiur (2023) yang menyatakan bahwa Kejujuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kejujuran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>3</sub> : Bila tingkat kejujuran semakin baik, maka kinerja keuangan akan semakin baik.*

## 2.5. Amanah

Amanah merupakan fondasi dasar dalam relasi sosial manusia, definisi amanah sangat luas cakupannya. Amanah melingkupi seluruh hal yang berhubungan dengan interpersonal sesama umat manusia dan relasi dengan Sang Pencipta.

Amanah berasal dari kata arab "*amuna-ya'munu-amānatan*" yang berarti kondisi tenang dan tentram, karena terbebas dari bahaya dan bencana, atau tiada keraguan dan ketakutan akan terjadinya sesuatu yang buruk. Amanah juga berasal dari kata "*amana-yamunu-amanatan*" yang berarti titipan (*wadī'ah*) yang terdiri dari unsur kepercayaan (*nazāhah*), kejujuran (*sidiq*), ikhlas, janji atau kewajiban (*wafā'*), konsisten dan komitmen (*tsabāt 'alal 'ahdi*).

Definisi lain menyatakan bahwa amanah ialah tugas, ketaatan, dan kebebasan, dan kebebasan dalam memilih (ikhtiyar) dan kebebasan dalam berbuat atas langit, bumi dan gunung.

Amanah yang diemban oleh manusia diantaranya diwujudkan dalam perilaku dapat dipercaya (menggunakan apa yang benar dan menjadi haknya, mengembalikan yang bukan haknya), tidak melakukan kecurangan dan berusaha melakukan hal-hal yang lebih baik dan lebih bermanfaat bagi dirinya untuk kepentingan agama dan dunianya, tidak melakukan hal-hal yang membahayakan dirinya, serta berusaha menjaga dan memelihara kesehatan dirinya dan selalu memperbaiki kualitas hidupnya dengan pengetahuan.

Ada beberapa indikator dalam amanah antara lain: patuh terhadap hukum, bertanggung jawab terhadap tugas, kesetiaan komitmen, teguh dalam memegang janji, kejujuran pada diri sendiri, menjaga hubungan silaturahmi, dan menjaga alam.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Amanah mencakup beberapa kata kunci yang wajib diinternalisasi oleh ASN dan organisasi pemerintahan, yaitu tulus, integritas, konsisten, dan dapat dipercaya. Amanah yang dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pejabat publik dan pemerintahan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2022) membuktikan bahwa amanah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Arini (2022) menyatakan *Amanah Control Behavioral* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Financial Performance*. Demikian juga hasil penelitian Astrid *et. al.*, (2021) menyatakan bahwa amanah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keberhasilan Usaha.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa amanah berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>4</sub> : Bila pelaksanaan amanah semakin baik, maka kinerja keuangan akan semakin baik.*

## **2.6. Independensi**

Independensi merupakan terjemahan kata *independence* yang berasal dari Bahasa Inggris, yang artinya “dalam keadaan independen”, adapun arti kata

independen bermakna ”tidak tergantung atau dikendalikan oleh orang lain atau benda, tidak mendasarkan pada diri pada orang lain, bertindak atau berpikir sesuai dengan kehendak hati, bebas dari pengendalian orang lain, tidak dipengaruhi oleh orang lain”. Menurut Mulyadi (2015:26) independensi adalah: “Sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, tidak tergantung pada orang lain. Independensi juga berarti adanya kejujuran dalam diri auditor dalam mempertimbangkan fakta dan adanya pertimbangan yang objektif tidak memihak dalam diri auditor dalam merumuskan dan menyatakan pendapatnya”.

Menurut Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (2017:16), Independensi adalah suatu sikap dan tindakan dalam melaksanakan pemeriksaan untuk tidak memihak kepada siapapun dan tidak dipengaruhi oleh siapapun. Pemeriksa juga harus objektif dan bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya”. Sedangkan menurut pendapat Sukrisno Agoes dan I Cenik Ardana (2009:146) menyatakan bahwa independensi mencerminkan sikap tidak memihak serta tidak dibawah pengaruh atau tekanan pihak tertentu dalam mengambil keputusan dan tindakan.

Independensi berkaitan dengan suatu kondisi dimana pejabat publik memiliki kebebasan dari berbagai bentuk intervensi yang tidak beritikad baik ketika membuat keputusan/ kebijakan publik. Independensi merupakan nilai yang sangat penting dalam tata kelola pemerintahan karena di tengah masyarakat yang majemuk, sektor publik dihadapkan dengan beragam kepentingan. Pejabat publik dituntut untuk memiliki nilai independensi dalam membuat keputusan agar

keputusan yang diambil selalu didasarkan pada pemikiran dan analisis yang objektif dan mengutamakan aspek profesionalitas. Oleh karena itu, nilai independensi juga berkaitan dengan tuntutan bagi pejabat publik untuk memiliki integritas yang tinggi sehingga segala keputusan yang diambil dilandasi oleh objektivitas, profesionalisme, dan tanpa adanya intervensi dari pihak-pihak lainnya sehingga bebas dari unsur benturan kepentingan. Nilai independensi juga berarti bahwa setiap pejabat publik membuat kebijakan berdasarkan atas kebijaksanaan, berbasis data dan informasi, dan tidak berada dalam tekanan apapun yang menyebabkan hilangnya objektivitas.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa independensi adalah sikap mental yang tidak bisa dipengaruhi dan atau tidak tergantung pada pihak lain, memiliki sikap kejujuran dan obyektif dalam mengambil keputusan dan tindakan sehingga terhindar dari adanya benturan kepentingan. Pengukuran independensi menurut Mulyadi (2008) dapat dilakukan dengan indikator sebagai berikut: 1) sikap mental bebas dari pengaruh, 2) tidak dikendalikan oleh pihak lain, 3) tidak tergantung pada orang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Risal *et. al.*, (2023) yang membuktikan bahwa independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian oleh Siti *et. al.*, (2023) yang juga membuktikan bahwa independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa independensi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>5</sub> : Bila tingkat independensi semakin kuat, maka kinerja keuangan akan semakin baik.*

## **2.7. Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu karakteristik yang mendasar pada seseorang yang mempengaruhi kinerja. (Limawandoyo *et. al.*, 2013). Kinerja merupakan kemampuan dasar yang dimiliki seseorang meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya (Kurniawan *et al.*, 2018). Kompetensi adalah standar kemampuan kerja setiap individu mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja (Sulasmi; Suhermin, 2016). Setiap karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas agar mampu bekerja profesional, efisien dan efektif disebut dengan kompetensi (Sudarmanto, 2009 : 87).

Pegawai merasa bahwa mereka memiliki kompetensi yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberikan yang dibuktikan dengan pemahaman yang baik tentang uraian tugas sehingga setiap perintah atasan dapat diselesaikan tepat waktu. Tingginya kompetensi pegawai menyebabkan baiknya kinerja organisasi (Fauzi *et all.*, 2020). Suatu perusahaan perlu memiliki tenaga kerja yang mempunyai

kompetensi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan prosedur perusahaan (Dwi *et. al.*, 2022). Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi (Sari, 2020). Definisi operasional dari kompetensi adalah seperangkat kapabilitas yang terintegrasi, yang terdiri dari kluster pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang bersifat kondisional bagi kinerja yang efektif; dalam suatu konteks, profesi, organisasi, jabatan, peran dan situasi tertentu (Mulder, 2014:1-2).

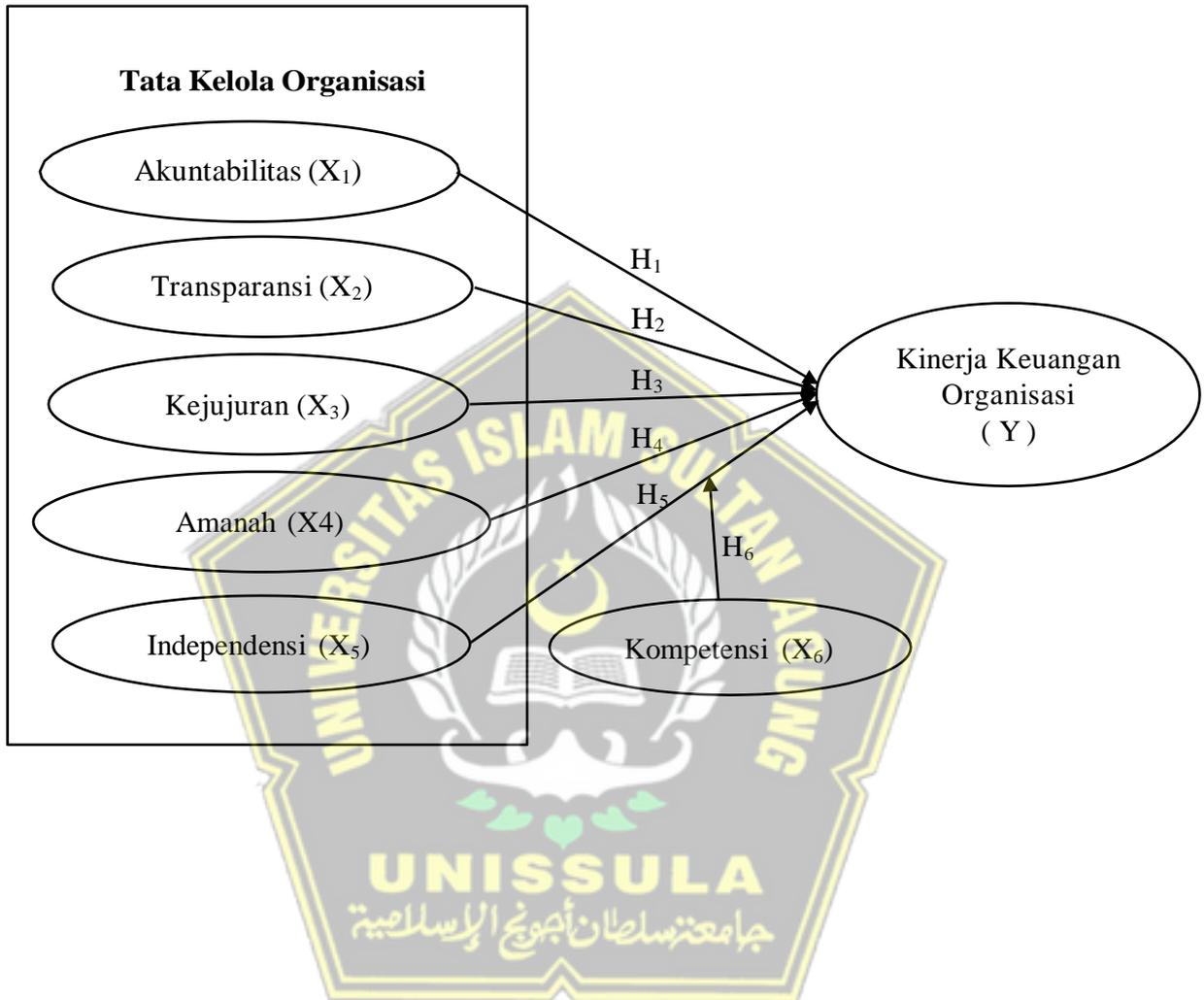
Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap independensi dan kinerja organisasi, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H<sub>6</sub> : Bila kompetensi semakin unggul, maka akan memoderasi pengaruh independensi terhadap kinerja keuangan.*

## **2.8. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka diatas maka model empirik penelitian ini tampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa Kinerja Keuangan Organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai dasar tata kelola organisasi (*Corporate Governance*) yang terdiri dari : Akuntabilitas, Transparansi, Kejujuran, Amanah dan Independensi yang dimoderasi oleh kompetensi.

**Gambar 2.1 : Model Empirik Kinerja Keuangan Organisasi**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent*) : Kinerja Keuangan Organisasi, variabel bebas (*independent*) : Akuntabilitas, Transparansi, Kejujuran, Amanah, Independensi dan variabel *moderating* : kompetensi.

#### 3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kinerja Keuangan Organisasi, Akuntabilitas, Transparansi, Kejujuran, Amanah, Independensi dan Kompetensi. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

| No | Variabel      | Indikator   | Sumber   |
|----|---------------|---|--|
| 1. | Akuntabilitas | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomis, efektif dan efisien</li></ul> | Ellwood, (1993) dan Hopwood dan Tomkins (1984) |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    | Pertanggungjawaban suatu organisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan atas segala program atau aktivitas kerja yang telah dilakukan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada kebocoran dana</li> <li>• Sesuai dengan aturan yang berlaku.</li> </ul>  |   |
| 2. | <p>Transparansi</p> <p>Pelaporan atas sumber daya yang dikelola dan aktivitas yang dilakukan oleh pihak berwenang kepada masyarakat</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi yang benar</li> <li>• Informasi yang jujur</li> <li>• Informasi yang mudah diakses</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahmudi (2013: 234)</li> <li>• Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun 2018</li> </ul> |
| 3. | <p>Kejujuran</p> <p>Kemampuan menyelesaikan konflik kepentingan dengan bersikap integritas dan tidak menempatkan kepentingan lain yang dipengaruhi oleh pihak luar dalam melaksanakan tugas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada penyalahgunaan jabatan</li> <li>• Pengadaan barang/ jasa secara <i>fair</i></li> <li>• Tidak terdapat <i>mark-up</i> anggaran</li> <li>• Patuh pada SOP Kerja</li> </ul> | Lamtiur Lidia Gultom (2023)   |
| 4. | Amanah   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritas</li> <li>• Melaksanakan Tugas</li> <li>• Kebajikan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rizki Rinaldi (2021:39)</li> </ul>   |

|    |  |  |                 |
|----|--|--|-----------------|
|    | Amanah meliputi segala hal yang berkaitan dengan hubungan interpersonal antar manusia dan hubungan dengan Sang Pencipta.   |  |                 |
| 5. | Independensi<br><br>Sikap mental yang tidak bisa dipengaruhi, tidak tergantung pada pihak lain, memiliki sikap kejujuran dan obyektif dalam mengambil keputusan dan tindakan sehingga terhindar dari adanya benturan kepentingan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap mental bebas dari pengaruh</li> <li>• Tidak dikendalikan pihak lain</li> <li>• Tidak tergantung orang lain</li> </ul> | Mulyadi (2008)  |
| 6. | Kompetensi<br><br>Seperangkat kapabilitas yang terintegrasi, terdiri dari kluster pengetahuan, keterampilan dan sikap  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan</li> <li>• Keterampilan</li> <li>• Sikap</li> </ul>   | Mulder,2014:1-2 |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
| 7. | <p>Kinerja Keuangan Organisasi</p> <p>Hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masukan (<i>input</i>)</li> <li>• Keluaran (<i>output</i>)</li> <li>• Hasil (<i>outcome</i>)</li> </ul> | <p>Komite Nasional Kebijakan Governansi dalam Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia</p> |
|----|---|--|---|

Menurut Sugiyono (2016:168) *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan *Skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun instrumen yang dapat berupa pertanyaan. Dalam penelitian ini menggunakan *Skala Likert*, maka jawaban responden dapat diberi skor atau nilai dengan interval 1 sampai dengan 7, sebagai berikut :

|                            |          |          |          |          |          |          |          |                      |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------|
| <b>Sangat Tidak Setuju</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>Sangat Setuju</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------|

Keterangan :

- Sangat Setuju (SS) skor 7
- Setuju (S) skor 6
- Agak Setuju (AS) skor 5

- d. Netral (N) skor 4
- e. Agak Tidak Setuju (ATS) skor 3
- f. Tidak Setuju (TS) skor 2
- g. Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

### **3.3. Sumber Data**

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi mencakup : Kinerja Keuangan Organisasi, Akuntabilitas, Transparansi, Kejujuran, Tanggung Jawab, Independensi dan Kompetensi. Data primer diperoleh melalui pengolahan data kuesioner penelitian yang diterima kembali dari responden.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah pegawai serta identitas responden diperoleh dari Pemerintah Desa- Kabupaten Semarang dan referensi lain yang berkaitan dengan studi ini.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:230). Kuesioner diserahkan secara langsung kepada Kepala Desa dalam amplop tertutup dan setelah diisi akan dikembalikan lagi dalam amplop

tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Daftar pertanyaan pada kuesioner sebanyak 22 butir sesuai dengan indikator variabel penelitian yang digunakan. Bentuk kuesioner digital juga disusun sebagai bahan pertimbangan untuk menunjang kelengkapan kuesioner secara konvensional. Kuesioner digital didistribusikan dalam bentuk google form dengan link : <https://docs.google.com/forms/u/0/d/e/1FAIpQLSc2eVc1adksvJaxOk8JjY0dVa6-wpesxToygP07pgqA6wQOrg/formResponse>

Metode pengumpulan data lainnya dengan dokumentasi yaitu menyelidiki benda-benda tertulis seperti laporan, buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Sujarweni, 2015:95). Metode ini digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data dengan mempelajari laporan dan dokumen-dokumen pada Kabupaten Semarang yang berupa Buku Kabupaten Semarang dalam Angka Tahun 2024, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Semarang Tahun 2021 dan Tahun 2022 serta dasar hukum formil yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan variabel penelitian.

### **3.5. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/ subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:148). Populasi merupakan kumpulan dari individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Desa di wilayah

Pemerintah Kabupaten Semarang dengan total populasi sebanyak 208 orang,  
dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.5.1  
Jumlah Desa per Kecamatan di Kabupaten Semarang

| No.           | Kecamatan     | Jumlah Desa |
|---------------|---------------|-------------|
| 1             | Ambarawa      | 2           |
| 2             | Bancak        | 9           |
| 3             | Bandungan     | 9           |
| 4             | Banyubiru     | 10          |
| 5             | Bawen         | 7           |
| 6             | Bergas        | 9           |
| 7             | Bringin       | 16          |
| 8             | Getasan       | 13          |
| 9             | Jambu         | 9           |
| 10            | Kaliwungu     | 11          |
| 11            | Pabelan       | 17          |
| 12            | Pringapus     | 8           |
| 13            | Sumowono      | 16          |
| 14            | Suruh         | 17          |
| 15            | Susukan       | 13          |
| 16            | Tengaran      | 15          |
| 17            | Tuntang       | 16          |
| 18            | Ungaran Barat | 6           |
| 19            | Ungaran Timur | 5           |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>208</b>  |

Sumber : Data Sekunder, 2024

Adapun profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024 tercermin  
pada tabel berikut :

Tabel 3.5.2  
 Profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024  
 Berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Kecamatan     | Jumlah Desa | Jenis Kelamin |           |
|-----|---------------|-------------|---------------|-----------|
|     |               |             | Laki-Laki     | Perempuan |
| 1   | Ambarawa      | 2           | 2             | -         |
| 2   | Bancak        | 9           | 8             | 1         |
| 3   | Bandungan     | 9           | 7             | 2         |
| 4   | Banyubiru     | 10          | 9             | 1         |
| 5   | Bawen         | 7           | 7             | -         |
| 6   | Bergas        | 9           | 8             | 1         |
| 7   | Bringin       | 16          | 14            | 2         |
| 8   | Getasan       | 13          | 11            | 2         |
| 9   | Jambu         | 9           | 9             | -         |
| 10  | Kaliwungu     | 11          | 11            | -         |
| 11  | Pabelan       | 17          | 17            | -         |
| 12  | Pringapus     | 8           | 8             | -         |
| 13  | Sumowono      | 16          | 16            | -         |
| 14  | Suruh         | 17          | 16            | 1         |
| 15  | Susukan       | 13          | 11            | 2         |
| 16  | Tengaran      | 15          | 14            | 1         |
| 17  | Tuntang       | 16          | 15            | 1         |
| 18  | Ungaran Barat | 6           | 6             | -         |
| 19  | Ungaran Timur | 5           | 5             | -         |
|     | <b>Jumlah</b> | <b>208</b>  | <b>194</b>    | <b>14</b> |

Sumber : Data Sekunder, 2024

Berdasarkan tabel 3.5.2. diatas, Kepala Desa di Kabupaten Semarang tahun 2024 didominasi oleh jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 194 orang atau sebesar 93,27%.

Tabel 3.5.3  
 Profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024  
 Berdasarkan Pendidikan

| No. | Kecamatan     | Jumlah Desa | Pendidikan |          |           |          |
|-----|---------------|-------------|------------|----------|-----------|----------|
|     |               |             | SLTA       | D3       | S1        | S2       |
| 1   | Ambarawa      | 2           | 2          | -        | -         | -        |
| 2   | Bancak        | 9           | 6          | -        | 3         | -        |
| 3   | Bandungan     | 9           | 5          | -        | 4         | -        |
| 4   | Banyubiru     | 10          | 8          | -        | 2         | -        |
| 5   | Bawen         | 7           | 6          | -        | 1         | -        |
| 6   | Bergas        | 9           | 8          | -        | 1         | -        |
| 7   | Bringin       | 16          | 10         | -        | 5         | 1        |
| 8   | Getasan       | 13          | 12         | -        | 1         | -        |
| 9   | Jambu         | 9           | 9          | -        | -         | -        |
| 10  | Kaliwungu     | 11          | 8          | 1        | 2         | -        |
| 11  | Pabelan       | 17          | 15         | 1        | 1         | -        |
| 12  | Pringapus     | 8           | 7          | -        | 1         | -        |
| 13  | Sumowono      | 16          | 15         | -        | 1         | -        |
| 14  | Suruh         | 17          | 14         | -        | 3         | -        |
| 15  | Susukan       | 13          | 11         | 1        | 1         | -        |
| 16  | Tengaran      | 15          | 12         | 1        | 2         | -        |
| 17  | Tuntang       | 16          | 12         | -        | 4         | -        |
| 18  | Ungaran Barat | 6           | 2          | -        | 4         | -        |
| 19  | Ungaran Timur | 5           | 5          | -        | -         | -        |
|     | <b>Jumlah</b> | <b>208</b>  | <b>167</b> | <b>4</b> | <b>36</b> | <b>1</b> |

Sumber : Data Sekunder, 2024

Berdasarkan tabel 3.5.3. diatas, tingkat Pendidikan Kepala Desa di Kabupaten Semarang tahun 2024 sebagian besar merupakan lulusan SLTA yaitu sebanyak 167 orang atau sebesar 80,29%.

Tabel 3.5.4  
 Profil Kepala Desa di Kabupaten Semarang Tahun 2024  
 Berdasarkan Rentang Usia

| No. | Kecamatan     | Jumlah Desa | Rentang Usia |           |           |           |
|-----|---------------|-------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
|     |               |             | 26-35 Th     | 36-45 Th  | 46-55 Th  | > 55 Th   |
| 1   | Ambarawa      | 2           | -            | -         | 2         | -         |
| 2   | Bancak        | 9           | -            | 1         | 5         | 3         |
| 3   | Bandungan     | 9           | 1            | 2         | 2         | 4         |
| 4   | Banyubiru     | 10          | -            | 1         | 4         | 5         |
| 5   | Bawen         | 7           | -            | 3         | 4         | -         |
| 6   | Bergas        | 9           | -            | 2         | 4         | 3         |
| 7   | Bringin       | 16          | 1            | 3         | 7         | 5         |
| 8   | Getasan       | 13          | -            | 3         | 3         | 7         |
| 9   | Jambu         | 9           | -            | -         | 7         | 2         |
| 10  | Kaliwungu     | 11          | -            | -         | 3         | 8         |
| 11  | Pabelan       | 17          | 1            | 3         | 5         | 8         |
| 12  | Pringapus     | 8           | 1            | -         | 5         | 2         |
| 13  | Sumowono      | 16          | -            | 2         | 10        | 4         |
| 14  | Suruh         | 17          | 1            | 3         | 7         | 6         |
| 15  | Susukan       | 13          | -            | 4         | 8         | 1         |
| 16  | Tengaran      | 15          | -            | 2         | 9         | 4         |
| 17  | Tuntang       | 16          | -            | 2         | 6         | 8         |
| 18  | Ungaran Barat | 6           | -            | 2         | 2         | 2         |
| 19  | Ungaran Timur | 5           | -            | -         | 4         | 1         |
|     | <b>Jumlah</b> | <b>208</b>  | <b>5</b>     | <b>33</b> | <b>97</b> | <b>73</b> |

Sumber : Data Sekunder, 2024

Berdasarkan tabel 3.5.4. diatas, Kepala Desa di Kabupaten Semarang tahun 2024 sebagian besar berada pada rentang usia 46 – 55 tahun yaitu sebanyak

97 orang atau sebesar 46,63%, kemudian terbanyak selanjutnya pada rentang usia lebih dari 55 tahun yaitu sebanyak 73 orang atau sebesar 35,10%.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016:149). Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2016:164) memberikan ukuran sampel untuk penelitian yaitu ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 responden. Studi ini menggunakan model estimasi *Maximum Likelihood (ML)* besarnya sampel/ *sample size* 100 – 200 (Imam Gozali, 2004) dan pendapat Hair dkk (1996) yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10. Oleh karena itu jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 208 sesuai dengan jumlah populasi yang tersedia.

Adapun metode pengambilan sampel adalah "*Purposive Sampling*" artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a). Pejabat Kepala Desa, b). Representasi dari wilayah kerja Pemerintah Kabupaten Semarang.

### **3.6. Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Menurut (Sugiyono, 2017) metode analisis deskriptif adalah analisis statistik yang biasa digunakan untuk menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang lebih luas. Pengukuran dalam analisis deskriptif, yaitu frekuensi, tendensi sentral (mean, median, mode), dispersi (standar deviasi dan varians), dan koefisien korelasi antara variabel

yang diselidiki. Statistik deskriptif merangkum atau menggambarkan suatu data dalam istilah mean, standar deviasi, maksimum, minimum, jumlah, dan jangkauan.

### 3.6.2 Analisis Data Statistik

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), software yang digunakan ialah SmartPLS versi 3. Analisis jalur merupakan model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur dalam mengestimasi kekuatan dan hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam path model. Evaluasi pada program SmartPLS dilakukan dengan dua tahap yaitu model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

### 3.6.3 Model Pengukuran atau *Outer Model*

*Outer model* dilakukan untuk memastikan agar instrumen yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran pada setiap variabel, dinilai melalui validitas dan reliabilitas. Dalam mengevaluasi pada *outer model* indikator terdapat 3 langkah, yaitu:

1. ***Convergent Validity (CV)***. *Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Mengevaluasi *convergent validity* dilihat dari besarnya korelasi antara item indikator dengan melihat nilai *standardized loading factor*. Apabila nilai *loading factor* pada setiap item menunjukkan  $> 0,7$  artinya indikator tersebut dikatakan valid,

minimal nilai *loading factor* yang harus didapatkan pada indikator yang diukur adalah  $> 0,5$ . Jadi apabila nilai *loading factor* menunjukkan  $< 0,5$  maka item indikator tersebut harus dikeluarkan dari model (di-drop).

2. **Composite Reliability (CR).** *Composite reliability* mengukur beberapa item indikator yang dapat dijelaskan oleh variabel laten dengan nilai batas yang diterima adalah  $> 0,6$ . Untuk mengukur suatu konstruks dapat dievaluasi dengan dua macam, yaitu *internal consistency reliability* dan *cronbach's Alpha*. *Composite Reliability (CR)* lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Cronbach's Alpha* dalam SEM karena CR tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah *construct reliability* dibandingkan CR. Interpretasi CR sama dengan *Cronbach's Alpha*. Suatu item indikator dinyatakan reliabilitas yang tinggi dan dapat diterima apabila mendapatkan nilai batas  $> 0,7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0,8$  sangat memuaskan.
3. **Discriminant Validity (DV).** *Discriminant validity* dapat dievaluasi menggunakan nilai *cross loading*, kemudian dibandingkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Nilai AVE yang menunjukkan besarnya variance dari setiap variabel laten. Batas nilai untuk AVE adalah  $> 0,5$  semakin tinggi nilai yang didapatkan pada item indikator maka akan semakin baik. Ukuran *discriminant validity* adalah menilai bahwa nilai

akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk, maka dapat dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

### 3.6.4 Model Struktural atau Inner Model

Mengevaluasi model struktural adalah dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural. Cara perhitungan inner model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

#### 1. T-Statistics Pengujian

T-Statistik dimaksudkan untuk melakukan uji signifikansi dari jalur yang dihipotesiskan, alat uji yang digunakan adalah t-statistik. Dalam menguji hipotesis dengan menggunakan pendekatan nilai statistic. Penelitian ini menggunakan derajat alpha 10%, maka nilai kritis yang ditetapkan untuk t-statistik adalah 1,65. Mengacu pada ketetapan tersebut, jika nilai t-statistik  $> 1,65$  maka hipotesis dapat diterima.

#### 2. R-Square (R<sup>2</sup>)

Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi nilai R<sup>2</sup> (analisis varian). Analisis nilai R<sup>2</sup> sama dengan interpretasi R<sup>2</sup> regresi linear, yaitu besarnya variability pada variabel laten dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel laten independen.

### 3. Variance Inflation Factor (VIF)

Merupakan pengujian multikolinearitas untuk membuktikan korelasi antar konstruk. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model korelasi tersebut terdapat masalah. a) Jika nilai VIF  $> 5,00$  maka terdapat masalah multikolinearitas. b) Jika nilai VIF  $< 5,00$  maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

#### 3.6.5 Pengujian Hipotesis

1. Analisis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) : *Path Coefficient* (Koefisien Jalur) Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun kriterianya sebagai berikut:

a) *Path Coefficients* (Koefisien Jalur)

1) Jika nilai *path coefficients* (koefisien jalur) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen adalah searah. Oleh karena itu, jika nilai suatu variabel independen meningkat/ naik, maka nilai variabel dependen juga meningkat/ naik.

2) Jika nilai *path coefficients* (koefisien jalur) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen adalah berlawanan arah. Oleh karena itu, jika nilai suatu variabel independen meningkat/ naik, maka nilai variabel dependen akan menurun.

b) Nilai Probabilitas/ Signifikansi (*p-value*).

1). Nilai *p-values* < 0,05, maka pengaruh antara variabel signifikan

2). Nilai *p-values* > 0,05, maka pengaruh antara variabel tidak signifikan.

2. *Analisis Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung). *Analisis Indirect Effect*

(pengaruh tidak langsung) dimaksudkan untuk menguji pengaruh tidak langsung pada suatu variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening. Kriteria atau ukuran pada *analisis Indirect Effect* (pengaruh tidak langsung), yaitu sebagai berikut:

a) Nilai *p-value* < 0,05, menunjukkan bahwa signifikan yang pengaruhnya secara tidak langsung, maka variabel intervening mempunyai peran dalam memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

b) Nilai *p-value* > 0,05, menunjukkan bahwa tidak signifikan yang pengaruhnya secara tidak langsung, maka variabel intervening tidak mempunyai peran dalam memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Identitas Responden

Pada sub bab ini akan membahas hasil penelitian identitas responden yang terdiri dari : jenis kelamin, lama bekerja, usia serta pendidikan terakhir responden yang bekerja di pemerintahan desa. Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan kepada 208 responden telah diterima kembali sebanyak 140 jawaban. Adapun setelah melalui proses olah data sebanyak 132 jawaban dapat digunakan dalam pelaksanaan penelitian lebih lanjut. 8 jawaban yang tidak digunakan dikarenakan duplikasi dimana 1 orang responden mengirimkan lebih dari 1 jawaban.

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1.1  
Gender Responden

| No            | Jenis Kelamin | Jumlah     | Presentasi  |
|---------------|---------------|------------|-------------|
| 1.            | Laki-laki     | 123        | 93.2%       |
| 2.            | Perempuan     | 9          | 6.8 %       |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>132</b> | <b>100%</b> |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 132 orang Kepala Desa di wilayah Kabupaten Semarang dimana sebagian besar berjenis kelamin laki-laki (93.2%).

#### 4.1.2 Masa Bekerja Respon

Tabel 4.1.2  
Masa Kerja Responden

| No | Lama Bekerja     | Jumlah     | Presentasi  |
|----|------------------|------------|-------------|
| 1. | Di bawah 5 tahun | 19         | 14.4%       |
| 2. | 5 – 10 tahun     | 37         | 28%         |
| 3. | 11 – 15 tahun    | 34         | 25.8%       |
| 4. | 16 – 19 tahun    | 27         | 20.5%       |
| 5. | Di atas 20 tahun | 15         | 11.4%       |
|    | <b>Jumlah</b>    | <b>132</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel masa kerja responden di atas diketahui bahwa Kepala Desa di wilayah Kabupaten Semarang sebagian besar telah bekerja selama 5 sampai dengan 10 tahun. Lamanya masa kerja ini merupakan bekal pengamalan bagi Kepala Desa dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Pegawai pemerintah sering diharapkan lebih berpengalaman dan hal tersebut dapat dilihat dari masa kerja pegawai. Para pegawai yang telah bekerja lebih dari 5 tahun akan lebih banyak pengalamannya. Pengalaman pegawai pemerintahan sangat diperlukan karena terkait dengan pemahanan tugas dan tanggung jawab. Pegawai yang berpengalaman akan memahami tugas dengan lebih baik dan bertanggung jawab. Keterampilan teknis dan profesional, diberbagai posisi pemerintahan membutuhkan keterampilan khusus yang mana biasanya di kuasai oleh pegawai yang lebih lama bekerja.

Pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama memiliki pengetahuan tentang proses birokrasi, pengetahuan ini penting untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku. Serta pegawai yang berpengalaman dan memiliki masa kerja lebih lama dapat menjadi mentor bagi pegawai yang lebih muda atau baru serta membantu mereka belajar dan berkembang. Selain itu lama bekerja seorang pegawai akan mempengaruhi sistem pengambilan keputusan serta cara menangani masalah. Pengalaman memberikan pegawai wawasan yang lebih dalam untuk membuat keputusan yang tepat, terutama dalam situasi yang kompleks. Pegawai berpengalaman cenderung lebih siap dan tenang dalam menangani masalah. Mereka bisa menarik dari pengalaman sebelumnya untuk merespon dengan cepat dan tepat.

#### 4.1.3 Usia Responden

Tabel 4.1.3  
Usia Responden

| No | Usia                 | Jumlah     | Presentasi  |
|----|----------------------|------------|-------------|
| 1. | Kurang dari 26 tahun | 0          | 0%          |
| 2. | 26 – 35 tahun        | 6          | 4.5%        |
| 3. | 36 – 45 tahun        | 23         | 17.4%       |
| 4. | 45 – 55 tahun        | 63         | 47.7%       |
| 5. | Lebih dari 55 tahun  | 40         | 30.3%       |
|    | <b>Jumlah</b>        | <b>132</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel usia responden di atas diketahui bahwa mayoritas responden masih berusia produktif antara 45 sampai dengan 55 tahun. Pada usia ini seseorang cenderung memiliki kualitas fisik yang memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas sebagai Kepala Desa.

Pegawai yang berusia lebih tua umumnya lebih berpengalaman karena berbagai faktor yang terkait dengan waktu, paparan terhadap situasi kerja dan perkembangan keterampilan. Pegawai yang lebih tua telah bekerja lebih lama dibandingkan dengan yang lebih muda. Selama karier mereka, mereka telah mengalami berbagai situasi, tantangan, dan dinamika kerja yang berbeda, yang memungkinkan mereka untuk belajar dan berkembang seiring waktu. Dengan bertambahnya usia, pegawai telah menghadapi lebih banyak situasi kerja, baik yang rutin maupun yang bersifat krisis. Pengalaman ini memberikan mereka wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana menangani berbagai masalah dan tugas yang mungkin muncul.

Seiring berjalannya waktu, pegawai yang lebih tua memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengasah dan mengembangkan keterampilan mereka. Mereka mungkin telah mengikuti berbagai pelatihan, seminar, atau program pengembangan profesional yang menambah pengetahuan dan keahlian mereka. Seiring bertambahnya waktu di dunia kerja, pegawai yang lebih tua biasanya telah membangun jaringan profesional yang luas. Serta Pegawai yang lebih tua cenderung memiliki kematangan emosional yang lebih

tinggi, yang membantu mereka menghadapi tekanan dan konflik dengan lebih tenang dan bijaksana.

Meskipun usia seringkali berkorelasi dengan pengalaman, penting untuk dicatat bahwa pengalaman juga bisa didapatkan dari berbagai sumber, seperti pendidikan, pelatihan, dan situasi kerja yang menantang. Pegawai yang lebih muda pun dapat menjadi sangat berpengalaman jika mereka telah menjalani karier yang intensif atau beragam.

#### 4.1.4 Pendidikan responden

Tabel 4.1.4  
Pendidikan Responden

| No            | Pendidikan | Jumlah     | Presentasi  |
|---------------|------------|------------|-------------|
| 1.            | SD         | 0          | 0%          |
| 2.            | SLTP       | 8          | 6.1%        |
| 3.            | SLTA       | 84         | 63.6%       |
| 4.            | D1         | 0          | 0%          |
| 5.            | D2         | 1          | 0.8%        |
| 6.            | D3         | 5          | 3.8%        |
| 7.            | S1         | 33         | 25%         |
| 8.            | Lainnya    | 1          | 0.8%        |
| <b>Jumlah</b> |            | <b>132</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel pendidikan terakhir responden diketahui bahwa mayoritas Kepala Desa di wilayah Kabupaten Semarang berpendidikan hingga tingkat SLTA.

Pegawai pemerintah yang berpendidikan terakhir SLTA sebanyak 63% menunjukkan bahwa adanya kebutuhan lokal untuk beberapa daerah atau wilayah yang mungkin ada keterbatasan jumlah lulusan dari perguruan tinggi. Serta adanya sistem pengembangan karir serta kebutuhan operasional yang meliputi tugas rutin seperti pengarsipan, penanganan dokumen, pengelolaan inventaris atau pelayanan masyarakat. Tugas tersebut tidak selalu memerlukan pendidikan tinggi tetapi membutuhkan ketelitian, disiplin dan kemampuan menjalankan instruksi dengan baik.

Pendidikan D1 – S1 sangat diperlukan di berbagai sistem pemerintahan karena pendidikan yang lebih tinggi memiliki dasar pengetahuan dan keterampilan yang lebih mendalam dalam bidang-bidang tertentu. Kemampuan analisis berpikir kritis dan pemecahan masalah yang lebih baik. Kualifikasi untuk profesional hanya bisa ditempati oleh pegawai yang memiliki kualifikasi D3 atau S1, misalnya analis kebijakan, auditor, perencanaan pembangunan dan lain sebagainya. Selain itu di era globalisasi dan digitalisasi banyak tugas di pemerintahan yang memerlukan pengetahuan teknologi, kebijakan internasional ataupun manajemen modern. Pendidikan tinggi membantu pegawai untuk tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi perubahan dan persaingan global.

## 4.2 Uji Deskriptif Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel penelitian yang digunakan. Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti pada studi ini menggunakan rentang sebesar  $(7-1)/3 = 2$  (Chin et al., 1996) oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1.00 – 3.00 = Rendah

3.01 – 5.00 = Sedang

5.01 – 7.00 = Tinggi

### 4.2.1 Analisis Variabel Akuntabilitas

Mengungkap tanggapan responden mengenai variabel akuntabilitas yang dalam penelitian ini menggunakan 3 pernyataan yang diambil dari indikator: ekonomis, efektif dan efisien, tidak ada kebocoran dana, dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Tabel 4.2.1

Hasil Jawaban Indikator Variabel Akuntabilitas

| No. | Indikator                         | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|-----|-----------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1.  | Ekonomis, efektif dan efisien     | 6.068        | 0.7330         | Tinggi        |
| 2.  | Tidak ada kebocoran dana          | 6.068        | 0.7119         | Tinggi        |
| 3.  | Sesuai dengan aturan yang berlaku | 6.265        | 0.6638         | Tinggi        |
|     | <b>Rata-rata nilai variabel</b>   | <b>6.134</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden untuk variabel akuntabilitas sebesar 6.134 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa akuntabilitas masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas yang tinggi mampu memberikan keyakinan bahwa sumber daya keuangan telah dikelola dengan transparan, efisien dan bertanggung jawab. Secara rinci jawaban responden untuk variabel akuntabilitas meliputi:

1. Ekonomis, efektif dan efisien

Ekonomis, efektif dan efisien memiliki nilai indeks sebesar 6.068, hasil ini menunjukkan bahwa indikator ekonomis, efektif dan efisien memiliki kriteria tinggi atau baik. Kombinasi ketiga prinsip tersebut sangat penting untuk memastikan sumber daya yang tersedia digunakan secara bijak dan optimal, serta memastikan sebuah instansi dapat mempertanggung jawabkan penggunaan sumber daya dengan baik kepada para pemangku kepentingan.

2. Tidak ada kebocoran dana

Tidak ada kebocoran dana memiliki nilai indeks sebesar 6.068, hasil ini menunjukkan bahwa indikator tidak ada kebocoran dana memiliki kriteria tinggi atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada kebocoran dana dalam sebuah instansi dapat menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan memastikan bahwa semua tindakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dengan baik secara legal maupun etis.

### 3. Sesuai aturan yang berlaku

Sesuai aturan yang berlaku memiliki nilai indeks sebesar 6.265, hal ini menunjukkan bahwa indikator sesuai aturan yang berlaku memiliki kriteria tinggi atau baik. Dalam konteks akuntabilitas sesuai aturan yang berlaku berarti bahwa semua kegiatan dan laporan sesuai dengan peraturan, undang-undang dan standar yang berlaku. Instansi dapat mempertanggungjawabkan tindakannya dengan baik kepada para pemangku kepentingan, menghindari risiko hukum, serta menjaga reputasi dan kepercayaan publik.

#### 4.2.2 Analisis Variabel Transparansi

Tabel 4.2.2

Hasil Jawaban Indikator Variabel Transparansi

| No | Indikator                       | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|----|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1. | Informasi yang benar            | 6.379        | 0.5733         | Tinggi        |
| 2. | Informasi yang jujur            | 6.402        | 0.6522         | Tinggi        |
| 3. | Informasi yang mudah diakses    | 6.235        | 0.6864         | Tinggi        |
|    | <b>Rata-rata nilai variabel</b> | <b>6.339</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden untuk variabel transparansi sebesar 6.339 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa transparansi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi yang tinggi dapat membangun kepercayaan meningkatkan akuntabilitas dan memastikan bahwa bertindak sesuai dengan harapan dan

kepentingan. Secara rinci jawaban responden untuk variabel transparansi meliputi:

1. Informasi yang benar

Informasi yang benar memiliki nilai indeks sebesar 6.379, hasil ini menunjukkan bahwa indikator informasi yang benar memiliki kriteria tinggi atau baik. Menyampaikan informasi yang benar dalam sebuah instansi dapat membangun kepercayaan, memperkuat akuntabilitas dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Ini juga mengurangi risiko miskomunikasi atau kesalahpahaman yang dapat merugikan instansi dan pihak terkait.

2. Informasi yang jujur

Informasi yang jujur memiliki nilai indeks sebesar 6.402, hasil ini menunjukkan bahwa indikator informasi yang jujur memiliki kriteria tinggi atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa mengedepankan informasi yang jujur dalam sebuah instansi dapat membangun kepercayaan yang kuat, menghindari potensi konflik di masa depan, dan memastikan bahwa semua keputusan yang dibuat berdasarkan pemahaman yang jelas dan benar.

3. Informasi yang mudah diakses

Informasi yang mudah diakses memiliki nilai indeks sebesar 6.235, hal ini menunjukkan bahwa indikator informasi yang mudah diakses memiliki kriteria tinggi atau baik. Informasi yang mudah diakses memungkinkan

pemangku kepentingan untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan secara cepat dan efisien.

#### 4.2.3 Analisis Variabel Kujukuran

Tabel 4.2.3

Hasil Jawaban Indikator Variabel Kejujuran

| No | Indikator                          | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|----|------------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1  | Tidak ada penyalahgunaan jabatan   | 6.530        | 0.6472         | Tinggi        |
| 2  | Pengadaan barang/ jasa secara fair | 6.348        | 0.6536         | Tinggi        |
| 3  | Tidak terdapat mark-up anggaran    | 6.364        | 0.7127         | Tinggi        |
| 4  | Patuh pada SOP Kerja               | 6.045        | 0.7603         | Tinggi        |
|    | <b>Rata-rata nilai variabel</b>    | <b>6.322</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden untuk variabel kejujuran sebesar 6.322 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa kejujuran masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kejujuran yang tinggi dapat meningkatkan transparansi dan juga dapat menciptakan lingkungan yang lebih stabil dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dalam sebuah instansi. Secara rinci jawaban responden untuk variabel kejujuran meliputi:

##### 1. Tidak ada penyalahgunaan jabatan

Tidak ada penyalahgunaan jabatan memiliki nilai indeks sebesar 6.530, hasil ini menunjukkan bahwa indikator tidak ada penyalahgunaan jabatan memiliki kriteria tinggi atau baik. Mencegah penyalahgunaan jabatan dalam

sebuah instansi sangat penting untuk melindungi diri dari risiko hukum dan finansial tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih adil dan produktif.

2. Pengadaan barang/ jasa secara *fair*

Pengadaan barang/ jasa secara *fair* memiliki nilai indeks sebesar 6.348, hasil ini menunjukkan bahwa indikator pengadaan barang/ jasa secara *fair* memiliki kriteria tinggi atau baik. Pengadaan barang/ jasa secara *fair* merupakan bagian yang tidak kalah penting, hal ini tidak hanya berfokus pada pemilihan penyedia barang/ jasa yang tepat tetapi juga memastikan bahwa proses tersebut dilakukan secara adil dan sesuai dengan aturan yang berlaku.

3. Tidak terdapat *mark-up* anggaran

Tidak terdapat *mark-up* anggaran memiliki nilai indeks sebesar 6.364, hasil ini menunjukkan bahwa indikator tidak terdapat *mark-up* anggaran memiliki kriteria tinggi atau baik. Instansi memastikan bahwa anggaran yang dikelola secara adil dan jujur, meminimalkan risiko *mark-up* anggaran dan melaksanakan praktik keuangan yang transparan dan bertanggung jawab.

4. Patuh pada SOP kerja

Patuh pada SOP kerja memiliki nilai indeks sebesar 6.045, hal ini menunjukkan bahwa indikator patuh pada SOP kerja memiliki kriteria tinggi atau baik. Instansi perlu memastikan bahwa semua karyawan mematuhi SOP kerja untuk menjaga integritas dan kejujuran dalam

operasional pelaksanaan tugas sehari-hari, serta memastikan semua proses dilakukan secara konsisten dan adil.

#### 4.2.4 Analisis Variabel Amanah

Tabel 4.2.4

##### Hasil Jawaban Indikator Variabel Amanah

| No | Indikator                       | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|----|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1. | Integritas                      | 6.197        | 0.6589         | Tinggi        |
| 2. | Melaksanakan Tugas              | 6.341        | 0.6634         | Tinggi        |
| 3. | Kebijakan                       | 6.515        | 0.5859         | Tinggi        |
|    | <b>Rata-rata nilai variabel</b> | <b>6.345</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden untuk variabel amanah sebesar 6.345 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa amanah masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa amanah yang tinggi dalam pengelolaan keuangan akan dapat meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan, membangun reputasi yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Secara rinci jawaban responden untuk variabel amanah meliputi:

##### 1. Integritas

Integritas memiliki nilai indeks sebesar 6.197, hasil ini menunjukkan bahwa indikator integritas memiliki kriteria tinggi atau baik. Dengan menerapkan integritas dalam setiap aspek pengelolaan amanah, instansi dapat membangun kepercayaan yang kuat untuk para stakeholder, meningkatkan

kinerja keuangan dan memastikan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

## 2. Melaksanakan Tugas

Melaksanakan tugas memiliki nilai indeks sebesar 6.341, hasil ini menunjukkan bahwa indikator melaksanakan tugas memiliki kriteria tinggi atau baik. Melaksanakan tugas artinya menjalankan tanggungjawab dan wewenang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta dengan tetap memegang teguh prinsip-prinsip etika. Hal ini tidak hanya memenuhi tanggung jawab tetapi juga berkontribusi pada reputasi dan keberhasilan instansi secara keseluruhan.

## 3. Kebijakan

Kebijakan memiliki nilai indeks sebesar 6.515, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kebijakan memiliki kriteria tinggi atau baik. Kebijakan merujuk pada serangkaian prinsip, aturan atau pedoman yang diadopsi dan diterapkan untuk memastikan bahwa tanggung jawab dan kepercayaan publik yang diberikan kepada instansi tertentu dapat dilaksanakan dengan baik.

### 4.2.5 Analisis Variabel Independensi

Tabel 4.2.5

#### Hasil Jawaban Indikator Variabel Independensi

| No | Indikator                        | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria |
|----|----------------------------------|--------------|----------------|----------|
| 1. | Sikap mental bebas dari pengaruh | 6.061        | 0.7179         | Tinggi   |

| No | Indikator                       | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|----|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 2. | Tidak dikendalikan pihak lain   | 6.159        | 0.8180         | Tinggi        |
| 3. | Tidak tergantung orang lain     | 6.083        | 1.1123         | Tinggi        |
|    | <b>Rata-rata nilai variabel</b> | <b>6.101</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden untuk variabel independensi sebesar 6.101 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa independensi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa independensi yang tinggi dapat meningkatkan transparansi dan juga dapat menciptakan lingkungan yang lebih stabil dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dalam sebuah instansi. Secara rinci jawaban responden untuk variabel independensi meliputi:

1. Sikap mental bebas dari pengaruh

Sikap mental bebas dari pengaruh memiliki nilai indeks sebesar 6.061, hasil ini menunjukkan bahwa indikator sikap mental bebas dari pengaruh memiliki kriteria tinggi atau baik. sikap ini dalam independensi berarti memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dan menjalankan tugas tanpa pengaruh tekanan pihak eksternal atau bebas dari adanya konflik kepentingan.

2. Tidak dikendalikan pihak lain

Tidak dikendalikan pihak lain memiliki nilai indeks sebesar 6.159, hal ini menunjukkan bahwa indikator tidak dikendalikan pihak lain memiliki kriteria tinggi. Semua keputusan yang diambil dipastikan berdasarkan atas

analisa data yang ada, tidak dikendalikan atau dipengaruhi pihak lain serta menjaga integritas, objektivitas dan kredibilitas dalam penyelesaian setiap permasalahan dan tantangan yang dihadapi.

3. Tidak tergantung pihak lain

Tidak tergantung pihak lain memiliki nilai indeks sebesar 6.083, hal ini menunjukkan bahwa indikator tidak tergantung pihak lain memiliki kriteria tinggi atau baik. Independensi yang bebas dari ketergantungan pada pihak lain, memastikan keputusan dan tindakan tetap objektif, adil dan sesuai standar profesional.

4.2.6 Analisis Variabel Kompetensi

Tabel 4.2.6

Hasil Jawaban Indikator Variabel Kompetensi

| No | Indikator                       | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|----|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1. | Pengetahuan                     | 6.053        | 0.9106         | Tinggi        |
| 2. | Keterampilan                    | 6.076        | 0.8161         | Tinggi        |
| 3. | Sikap                           | 6.197        | 0.7857         | Tinggi        |
|    | <b>Rata-rata nilai variabel</b> | <b>6.109</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa bahwa jawaban responden untuk variabel kompetensi sebesar 6.109 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa kompetensi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi perlu diasah dan ditingkatkan melalui berbagai pendidikan, pelatihan, seminar, workshop, pengalaman praktis dan lain sebagainya guna

mendukung kinerja keuangan secara individu maupun kelompok. Secara rinci jawaban responden untuk variabel kompetensi meliputi:

#### 1. Pengetahuan

Pengetahuan memiliki nilai indeks sebesar 6.053, hasil ini menunjukkan bahwa indikator pengetahuan memiliki kriteria tinggi atau baik. Pengetahuan yang memadai tentang berbagai aspek dalam sebuah instansi dapat lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi, beradaptasi dengan perubahan dan mencapai kinerja yang lebih baik.

#### 2. Keterampilan

Keterampilan memiliki nilai indeks sebesar 6.076, hal ini menunjukkan bahwa indikator keterampilan memiliki kriteria tinggi. Keterampilan perlu diasah melalui forum pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, serta pengalaman praktis di lapangan/ sektor kerja terkait guna meningkatkan kinerja keuangan secara individu maupun kelompok.

#### 3. Sikap

Sikap memiliki nilai indeks sebesar 6.197, hal ini menunjukkan bahwa indikator sikap memiliki kriteria tinggi atau baik. Sikap yang positif dan produktif sangat penting untuk mendukung keberhasilan dalam kompetensi, karena mempengaruhi motivasi, etika kerja dan kemampuan untuk beradaptasi. Sikap seorang pimpinan instansi tentunya menjadi panutan bagi pegawai yang ada di bawahnya. Perwujudan sikap yang baik tidak hanya

dalam bertutur kata saja, namun tercermin pula dalam berperilaku, pola kerja serta berpenampilan selama menjalankan tugas sehari-hari.

#### 4.2.7 Analisis Variabel Kinerja Keuangan Organisasi

Tabel 4.2.7

Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Keuangan Organisasi

| No. | Indikator                       | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria      |
|-----|---------------------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1.  | Masukan ( <i>input</i> )        | 6.045        | 0.9317         | Tinggi        |
| 2.  | Keluaran ( <i>output</i> )      | 6.167        | 0.8664         | Tinggi        |
| 3.  | Hasil ( <i>outcome</i> )        | 6.114        | 0.8706         | Tinggi        |
|     | <b>Rata-rata nilai variabel</b> | <b>6.109</b> |                | <b>Tinggi</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jawaban responden untuk variabel kinerja keuangan organisasi sebesar 6.109 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa kinerja keuangan organisasi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kinerja keuangan untuk mengukur efektivitas pengelolaan sumber daya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta keputusan strategis. Secara rinci jawaban responden untuk variabel kinerja keuangan organisasi meliputi:

##### 1. Masukan

Masukan (*input*) memiliki nilai indeks sebesar 6.045, hasil ini menunjukkan bahwa indikator masukan (*input*) memiliki kriteria tinggi atau baik. Pengelolaan informasi dasar keuangan, sumber daya dan potensi yang dimiliki diolah sedemikian rupa untuk menghasilkan laporan dan analisis

yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis dan operasional.

## 2. Keluaran

Keluaran (*output*) memiliki nilai indeks sebesar 6.167, hal ini menunjukkan bahwa indikator keluaran (*output*) memiliki kriteria tinggi atau baik. Output yang dihasilkan dari setiap kegiatan yang didanai oleh sumber anggaran negara dapat digunakan sebagai bahan pelaporan, pertimbangan pada tahap perencanaan strategis serta dalam pengambilan keputusan. Output kegiatan menjadi solusi dari pemenuhan kebutuhan organisasi atau penyelesaian permasalahan yang dihadapi organisasi.

## 3. Hasil

Hasil (*outcome*) memiliki nilai indeks sebesar 6.114, hal ini menunjukkan bahwa indikator outcome memiliki kriteria tinggi. Outcome ini mencerminkan dampak jangka panjang dari pengaplikasian strategi dan kebijakan keuangan terhadap hasil yang dicapai oleh organisasi.

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Indikator yang biasa digunakan dalam uji validitas dan reliabilitas di SEM PLS adalah *Composite Reliability*, *Cronbach Alpha* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator yang bagus nilai diatas 0,6.

Tabel 4.3.1

## Uji Validitas dan Reliabilitas Data

| Variabel                        | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Akuntabilitas (X1)              | 0.826            | 0.828 | 0.897                 | 0.743                            |
| Transparansi (X2)               | 0.777            | 0.781 | 0.870                 | 0.691                            |
| Kejujuran (X3)                  | 0.853            | 0.861 | 0.901                 | 0.696                            |
| Amanah (X4)                     | 0.847            | 0.847 | 0.908                 | 0.766                            |
| Independensi (X5)               | 0.767            | 0.772 | 0.867                 | 0.685                            |
| Kompetensi (X6)                 | 0.839            | 0.845 | 0.903                 | 0.756                            |
| Kinerja Keuangan Organisasi (Y) | 0.897            | 0.898 | 0.936                 | 0.830                            |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan output olah data di atas nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel Akuntabilitas (X1), Transparansi (X2), Kejujuran (X3), Amanah (X4), Independensi (X5), Kompetensi (X6), dan Kinerja Keuangan Organisasi (Y) bernilai lebih besar dari 0.6 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator valid konvergen dalam membentuk variabel masing-masing.

Selain itu diperoleh juga nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang memiliki nilai lebih besar dari 0.6 untuk variabel Akuntabilitas (X1), Transparansi (X2), Kejujuran (X3), Amanah (X4), Independensi (X5), Kompetensi (X6), dan Kinerja Keuangan Organisasi (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dan item yang digunakan

dalam penelitian ini memenuhi validitas dan reliabilitas dalam pengukuran variabel.

#### 4.3.2 Uji *Goodness of Fit*

Pengujian *Goodness of Fit* ini bertujuan untuk mengetahui apakah data-data untuk mengukur hubungan antar variabel masuk dalam kategori bagus atau tidak. Indikator yang digunakan dalam pengujian ini ada 2 yaitu koefisien determinasi dan uji kesesuaian model.

##### a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan hubungannya dengan variabel dependen. Koefisien determinasi dilakukan dengan melihat nilai statistik R-Squared pada masing-masing hubungan variabel.

Tabel 4.3.2.1

Koefisien Determinasi

| Variabel                        | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Keuangan Organisasi (Y) | 0.673    | 0.655             |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa nilai R-Square pada Akuntabilitas (X1), Transparansi (X2), Kejujuran (X3), Amanah (X4), Independensi (X5), Kompetensi (X6), hanya mampu menjelaskan Kinerja Keuangan Organisasi (Y) sebesar 67.3% sisanya dijelaskan dari variabel lain di luar model. Oleh karena itu perlu dimasukkan variabel yang lain.

## b. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model menggunakan beberapa indikator statistik diantaranya, *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Normed Fit Index* (NFI) dan RMS\_theta. Untuk mendapatkan model yang sesuai maka indikator tersebut harus memenuhi suatu nilai yakni SRMR < 0,08. Nilai NFI dengan kriteria lemah 0.19 atau 19%, kriteria sedang 0.33 atau 33% dan kriteria kuat 0.67 atau 67% (Daryadi, 2021) serta RMS\_theta mendekati nol.

Tabel 4.3.2.2

Fit Summary

|                   | <b>Saturated Model</b> | <b>Estimated Model</b> |
|-------------------|------------------------|------------------------|
| <b>SRMR</b>       | 0.068                  | 0.071                  |
| <b>d_ ULS</b>     | 1.162                  | 1.291                  |
| <b>d_ G</b>       | 0.797                  | 0.855                  |
| <b>Chi-Square</b> | 584.695                | 578.626                |
| <b>NFI</b>        | 0.727                  | 0.729                  |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.3.2.3

RMS\_Theta

|                  |       |
|------------------|-------|
| <b>RMS_Theta</b> | 0.190 |
|------------------|-------|

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan output di atas diperoleh bahwa nilai SRMR sebesar 0.068 yakni kurang dari 0.08; nilai NFI sebesar 0.727 dan nilai RMS\_theta sebesar 0.190 yakni mendekati angka 0. Nilai NFI dalam penelitian ini sebesar 0.727 atau 72.7% maka dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini dalam kategori tinggi yang artinya dapat digunakan untuk memprediksi hasil penelitian.

**c. Variance Inflation Factor (VIF)**

Pengujian multikolinearitas untuk membuktikan korelasi antar konstruk. Jika nilai VIF > 5.00 maka terdapat masalah multikolinearitas. Jika nilai VIF < 5.00 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas

Tabel 4.3.2.4

Inner VIF Value

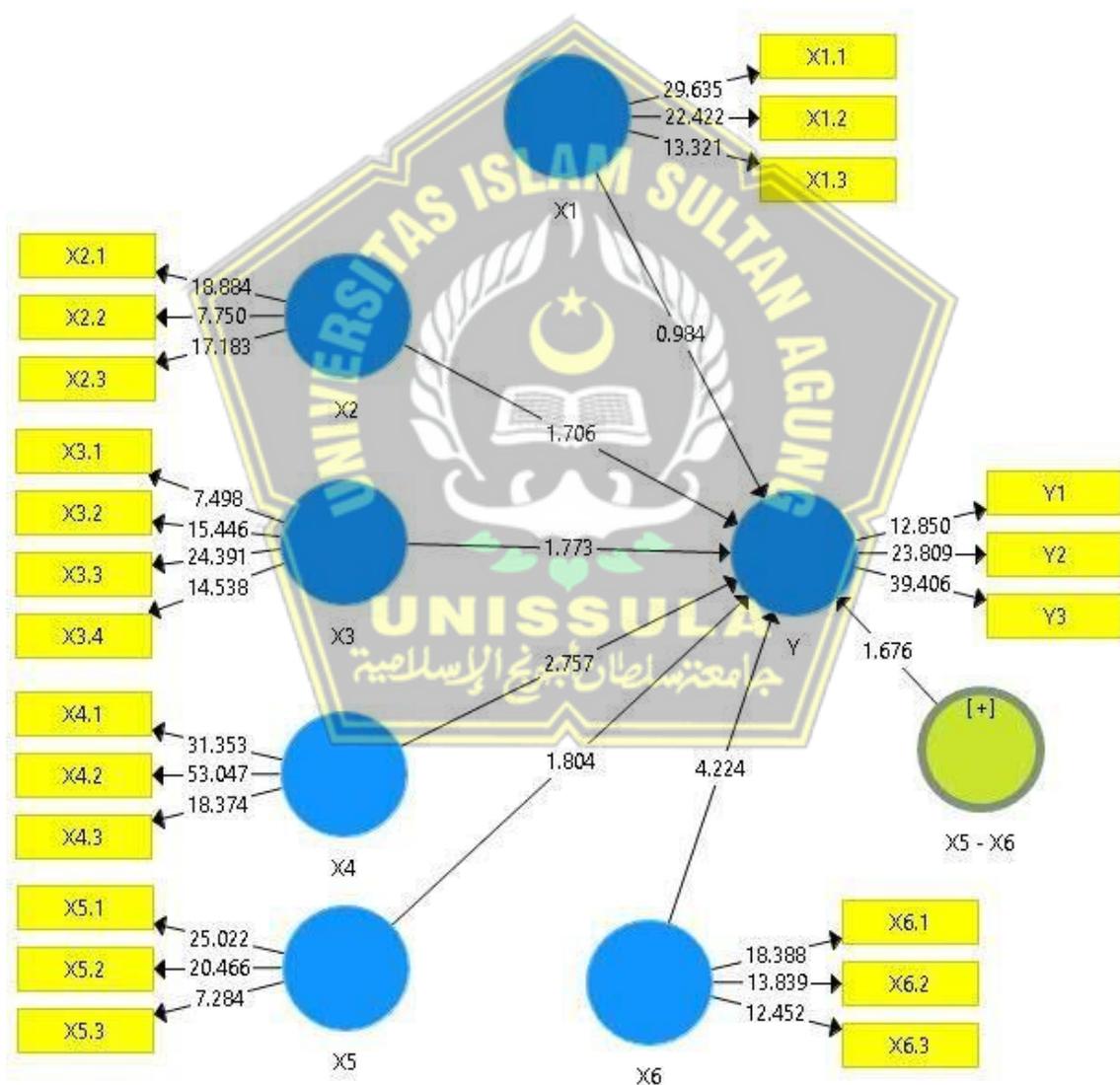
| Variabel           | VIF   |
|--------------------|-------|
| Akuntabilitas (X1) | 2.446 |
| Transparansi (X2)  | 2.007 |
| Kejujuran (X3)     | 2.163 |
| Amanah (X4)        | 1.905 |
| Independensi (X5)  | 2.045 |
| Kompetensi (X6)    | 3.493 |

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa nilai VIF untuk semua variabel kurang dari 5.00 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam penelitian ini.

### 4.3.3 Uji Pembentukan Model SEM

Pada pembentukan model SEM terdapat 2 hubungan yakni hubungan langsung (*direct effect*) dan hubungan tidak langsung (*indirect effect*). Hubungan antar variabel signifikan jika p-value T-Statistic kurang dari tingkat signifikansi 5%.



Sumber: Hasil Pengolahan data SmartPLS 3.0, 2024

a. Hubungan Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 4.3.3.1

Hubungan Langsung (*Direct Effect*)

| Hubungan Variabel  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Akuntabilitas (X1) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y)                 | -0.067              | -0.063          | 0.068                      | 0.984                    | 0.163    |
| Transparansi (X2) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y)                  | 0.146               | 0.150           | 0.085                      | 1.706                    | 0.044    |
| Kejujuran (X3) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y)                     | -0.110              | -0.106          | 0.062                      | 1.773                    | 0.038    |
| Amanah (X4) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y)                        | 0.239               | 0.258           | 0.087                      | 2.757                    | 0.003    |
| Independensi (X5) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y)                  | 0.118               | 0.121           | 0.066                      | 1.804                    | 0.036    |
| Independensi (X5) → Kompetensi(X6) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) | -0.066              | -0.064          | 0.039                      | 1.676                    | 0.047    |
| Kompetensi (X6) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y)                    | 0.461               | 0.442           | 0.109                      | 4.224                    | 0.000    |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel pengaruh langsung di atas diketahui bahwa:

- 1) Akuntabilitas (X1) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 0.984 lebih kecil dari 1.65 dan nilai p value sebesar 0.163

lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, peningkatan akuntabilitas dalam sebuah instansi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan organisasi.

- 2) Transparansi (X2) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 1.706 lebih besar dari 1.65 dan nilai p value sebesar 0.044 lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa transparansi berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin tinggi transparansi akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi
- 3) Kejujuran (X3) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 1.773 lebih besar dari 1.65 dan nilai p value sebesar 0.038 lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kejujuran berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan organisasi, artinya bahwa semakin tata kelola dilakukan dengan jujur maka akan berdampak terhadap penurunan kinerja keuangan organisasi.
- 4) Amanah (X4) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 2.757 lebih besar dari 1.65 dan nilai p value sebesar 0.003 lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa amanah berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin tinggi tingkat amanah akan diikuti dengan meningkatnya kinerja keuangan organisasi.
- 5) Independensi (X5) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 1.804 lebih besar dari 1.65, dan nilai p value sebesar 0.036

lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa independensi berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin tinggi independensi maka akan diikuti oleh meningkatnya kinerja keuangan organisasi.

- 6) Independensi (X5) → Kompetensi(X6) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 1.676 lebih besar dari 1.65, dan nilai p value sebesar 0.047 lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa independensi dalam tata kelola yang didukung dengan kompetensi berdampak negatif terhadap kinerja keuangan organisasi.
- 7) Kompetensi (X6) → Kinerja Keuangan Organisasi (Y) memiliki nilai t-statistik sebesar 4.224 lebih besar dari 1.65, dan nilai p value sebesar 0.00 lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin baik kompetensi karyawan maka akan diikuti oleh meningkatnya kinerja keuangan organisasi.

#### 4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan beberapa temuan menarik terkait pengaruh variabel Akuntabilitas (X1), Transparansi (X2), Kejujuran (X3), Amanah (X4), Independensi (X5), dan Kompetensi (X6) terhadap Kinerja Keuangan Organisasi (Y). Adapun pembahasan hasil penelitian secara rinci adalah sebagai berikut:

#### **4.4.1 Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa peningkatan akuntabilitas yang ditunjukkan dengan pelaksanaan program kerja secara ekonomis, efektif dan efisien, tidak ada kebocoran dana, dan sesuai dengan aturan yang berlaku, tidak berdampak pada peningkatan kinerja keuangan organisasi. Tingginya nilai dasar akuntabilitas yang dimiliki oleh Kepala Desa dalam sebuah instansi belum tentu akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Kepala Desa yang betul-betul melaksanakan program kerja secara ekonomis, efektif dan efisien, menjaga tidak ada kebocoran dana sama sekali, dan senantiasa bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku pada beberapa kondisi justru menemui permasalahan internal yang cukup rumit. SDM Kasi, Kaur dan TPK selaku pengelola keuangan desa adakalanya memberikan respon yang tidak sejalan dengan kebijakan Kepala Desa. Misalnya ketika terdapat pengeluaran yang melebihi pagu anggaran atas pelaksanaan kegiatan yang didanai oleh desa sebagai contoh pelaksanaan perayaan sedekah desa (Kadesa) atau pengiriman delegasi desa untuk mengikuti event di tingkat kecamatan/ kabupaten/ provinsi/ nasional, seorang Kepala Desa yang akuntabel tentunya akan berusaha mencukupi kekurangan tersebut dari sumber lain yang tidak bertentangan dengan aturan perundang-undangan seperti melibatkan partisipasi masyarakat, menggali potensi CSR dari unit usaha swasta yang ada

di wilayahnya atau upaya lainnya yang artinya tidak menggunakan kewenangannya untuk serta merta mengalihkan dana desa yang dimiliki meskipun hal tersebut digunakan untuk kepentingan desa. Kebijakan tersebut tentunya memaksa segenap perangkat desa untuk bekerja lebih keras untuk menggali dana karena adanya keterbatasan dana yang sudah tersedia dalam anggaran desa. Sedangkan bagi perangkat desa, tentu akan lebih sederhana jika kekurangan anggaran dicukupi dari dana desa dengan menempuh prosedur perubahan dokumen anggaran atau bahkan dapat dilakukan dengan menyajikan dokumen pertanggungjawaban yang menyesuaikan kebutuhan kendati peruntukannya tidak sama sebagaimana disebutkan dalam rekening belanja desa. Kondisi tersebut berdampak pada siklus kerja perangkat yang sedianya fokus pada pengelolaan dana desa, pada kenyataannya juga dituntut untuk memenuhi dana dan atau dokumen-dokumen pertanggungjawaban keuangan yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ada keterbatasan anggaran. Jika kondisi tersebut banyak terjadi di desa maka tentunya akan menyebabkan terganggunya tingkat realisasi dana desa yang pada akhirnya kinerja keuangan di desa tidak dapat tercapai secara optimal. Kondisi tersebut pada akhir tahun anggaran akan tampak pada besarnya angka Silpa yang dilaporkan oleh desa.

Pengelolaan dana desa tentunya tidak hanya dipengaruhi oleh sikap dan kebijakan dari Kepala Desa saja, melainkan ada banyak pihak yang ikut andil didalamnya seperti para perangkat desa selaku TPK, bendahara, BPD bahkan

masyarakat selaku penerima manfaat dari output yang dihasilkan oleh kegiatan pembangunan di desa. Nilai dasar akuntabilitas ini seyogyanya harus dimiliki oleh semua unsur diatas sehingga dapat bersinergi dalam merealisasikan program dan kegiatan yang telah tertuang dalam dokumen perencanaan pembangunan desa. Pernyataan rekomendasi DPRD Kabupaten Semarang yang menyebutkan bahwa Pemerintah Kabupaten Semarang perlu menambah kuantitas dan kualitas pelaksanaan Bintel pengelolaan keuangan desa meliputi pengelolaan keuangan secara umum, siskeudes, sipades adalah sangat tepat mengingat pengelolaan keuangan desa secara umum memberikan wawasan secara detail tentang tanggung jawab, kewenangan dan kewajiban pengelola keuangan dalam pelaksanaan tupoksinya. Nilai dasar akuntabilitas yang dimiliki Kepala Desa harus didukung dengan segenap perangkat pengelola keuangan yang juga memiliki akuntabilitas yang tinggi sehingga kinerja keuangan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Jitmau et al (2020) dan Zubaidah dan Nugraheni (2023) menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi. Walaupun akuntabilitas secara umum dianggap penting untuk transparansi dan integritas dalam pelaporan keuangan, ada situasi di mana akuntabilitas mungkin tampak tidak mempengaruhi kinerja keuangan organisasi secara langsung. Meskipun akuntabilitas penting untuk menjaga integritas dan transparansi, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan jangka panjang, hal itu tidak selalu

mempengaruhi kinerja keuangan secara langsung atau instan. Kinerja keuangan yang baik membutuhkan kombinasi akuntabilitas yang efektif dengan strategi bisnis yang solid, pengelolaan risiko yang baik, dan eksekusi yang efisien. Akuntabilitas menciptakan fondasi yang kuat untuk operasional yang etis dan transparan, namun akuntabilitas tidak dapat berdiri sendiri atau dengan kata lain dibutuhkan dukungan dimensi lain atau dukungan nilai dasar tata kelola yang lain untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

#### **4.4.2 Pengaruh Transparansi terhadap Kinerja Keuangan Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin tinggi transparansi akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Ini berarti bahwa peningkatan transparansi yang ditunjukkan dengan adanya penyajian informasi yang benar, jujur dan mudah diakses oleh berbagai pihak yang berkepentingan dapat memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja keuangan organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Maria et.al (2023) yang menyatakan bahwa transparansi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelolaan alokasi dana desa. Penelitian oleh Yuliana *et. al.*, (2022) menyatakan bahwa variabel transparansi berpengaruh berarti kepada Kinerja Instansi Pemerintah desa. Demikian pula penelitian oleh Maria *et. al.*, (2022)

yang membuktikan bahwa transparansi berdampak positif maupun krusial pada kinerja keuangan daerah di Pemerintah Daerah.

Transparansi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Transparansi dalam pelaporan keuangan akan meningkatkan kepercayaan antara organisasi dan *stakeholder*. Laporan keuangan yang transparan akan menciptakan lingkungan yang mana semua tindakan dan keputusan diawasi dan didokumentasikan dengan baik, hal ini akan mengurangi penyelewengan dan korupsi. Organisasi yang transparan cenderung lebih mudah mendapatkan dana dari kantor, bank ataupun donor. Laporan keuangan yang transparan dan akurat memberikan keyakinan kepada pemberi dana bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik dan memiliki prospek keuangan yang positif.

#### **4.4.3 Pengaruh Kejujuran terhadap Kinerja Keuangan Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejujuran berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin tinggi kejujuran belum tentu diikuti oleh meningkatnya kinerja keuangan organisasi. Ini berarti bahwa kejujuran yang tinggi tidak selalu memberikan keuntungan langsung secara finansial. Kejujuran yang tinggi tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja keuangan, meskipun memiliki manfaat yang signifikan dalam jangka panjang.

Salah satu nilai dasar tata kelola pemerintahan yaitu kejujuran Kepala Desa diantaranya ditunjukkan dengan tidak adanya penyalahgunaan jabatan, Pengadaan barang/ jasa di desa yang dilakukan secara *fair*, Tidak terdapat *mark-up* anggaran dan kepatuhan pada SOP Kerja pada kondisi tertentu ternyata justru menyebabkan penurunan kinerja keuangan organisasi. Pemberitaan di media massa adakalanya menyampaikan informasi adanya sanksi hukum yang dikenakan pada pengelola keuangan di desa yang berkaitan dengan penyalahgunaan jabatan dan atau pengadaan barang/ jasa yang tidak *fair*. Hal tersebut terjadi karena adanya manfaat lebih yang dinikmati oleh beberapa oknum yang tidak sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku. Oknum yang mendapatkan manfaat lebih dari adanya pelaksanaan program dan kegiatan di desa tentu akan memberikan respon yang tidak sejalan dengan kebijakan Kepala Desa manakala dituntut untuk patuh pada SOP kerja yang berlaku. Bentuk respon ini diantaranya dapat berupa kinerja yang lambat dan tidak optimal sehingga realisasi serapan dana desa tidak dapat dipenuhi sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Kondisi tersebut pada akhir tahun anggaran akan tampak pada besarnya angka Silpa yang dilaporkan oleh desa.

Sebagaimana telah diungkapkan pada pembahasan sebelumnya bahwa pengelolaan dana desa tidak hanya dipengaruhi oleh sikap dan kebijakan dari Kepala Desa saja, melainkan ada banyak pihak yang ikut andil didalamnya seperti para perangkat desa selaku TPK, bendahara, BPD bahkan masyarakat selaku penerima manfaat dari output yang dihasilkan oleh kegiatan

pembangunan di desa. Nilai dasar kejujuran pun seyogyanya harus dimiliki oleh semua unsur diatas sehingga dapat bersinergi dalam merealisasikan program dan kegiatan yang telah tertuang dalam dokumen perencanaan pembangunan desa. Pernyataan rekomendasi DPRD Kabupaten Semarang yang menyebutkan bahwa Pemerintah Kabupaten Semarang perlu menambah kuantitas dan kualitas pelaksanaan Bintek pengelolaan keuangan desa meliputi pengelolaan keuangan secara umum, siskeudes, sipades adalah sangat tepat mengingat dalam hal pengelolaan keuangan desa secara umum diantaranya memberikan wawasan secara detail tentang tanggung jawab, kewenangan dan kewajiban pengelola keuangan desa dalam menjalankan tupoksinya. Nilai dasar kejujuran yang dimiliki Kepala Desa harus didukung dengan segenap perangkat pengelola keuangan yang juga memiliki tingkat kejujuran yang tinggi sehingga kinerja keuangan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Hasil penelitian ini didukung oleh Sumardi et. Al (2022) yang menyatakan bahwa kejujuran adalah bagian dari integritas yang integritas tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rahmawati dan Aryani (2019) yang menyatakan bahwa senjangan anggaran terjadi akibat pengaruh rekan yang tidak jujur daripada rekan yang jujur. Simantupang (2021) menyatakan bahwa bahwa kejujuran pengelola anggaran berpengaruh signifikan negative terhadap senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai kejujuran yang dimiliki oleh pihak-

pihak yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka dapat membantu mengurangi praktik senjangan anggaran

Kejujuran adalah nilai yang sangat penting dalam organisasi, tetapi dalam situasi tertentu kejujuran tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja organisasi. Mengungkapkan masalah atau tantangan yang dihadapi organisasi secara jujur dapat mengakibatkan dampak negatif jangka pendek, seperti turunnya kepercayaan investor, penurunan harga saham, atau hilangnya pelanggan. Kejujuran dalam mengungkapkan risiko yang dihadapi organisasi dapat membuat investor, mitra bisnis, atau pelanggan khawatir dan menarik dukungan mereka. Ada situasi di mana kejujuran penuh tentang kondisi keuangan atau strategi bisnis organisasi bisa memberikan keuntungan kepada pesaing. Mengakui kesalahan atau kegagalan secara jujur adalah hal yang penting, tetapi bisa juga berdampak negatif pada kepercayaan stakeholder. Kejujuran yang berlebihan bisa dimanfaatkan oleh pihak luar yang memiliki niat buruk. Misalnya, pesaing atau pihak lain bisa memanfaatkan informasi jujur yang diungkapkan oleh organisasi untuk merugikan atau menghalangi pertumbuhan finansialnya.

Meskipun kejujuran adalah prinsip yang fundamental dan sangat penting dalam jangka panjang, ada situasi di mana dampak jangka pendek dari kejujuran dapat mempengaruhi kinerja keuangan organisasi secara negatif. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan kejujuran dengan kebijaksanaan dalam pengelolaan informasi dan pengambilan keputusan,

sambil tetap menjaga integritas dan reputasi jangka panjang mereka. Kejujuran penting dalam tata kelola, namun kejujuran saja tidak cukup atau dengan kata lain dibutuhkan dukungan dimensi tata kelola yang lain atau dukungan kompetensi dan variabel kontekstual lainnya sehingga mampu meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

#### **4.4.4 Pengaruh Amanah terhadap Kinerja Keuangan Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa amanah berpengaruh terhadap kinerja organisasi keuangan, semakin tinggi tingkat amanah akan diikuti dengan meningkatnya kinerja keuangan organisasi. Artinya bahwa tingginya tingkat amanah karyawan yang ditunjukkan dengan adanya integritas dalam penyelesaian tugas secara tepat waktu dan tepat mutu, sesuai aturan yang berlaku serta melalui kebijakan yang diyakini memberikan kemanfaatan bagi masyarakat luas dapat memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja keuangan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2022) membuktikan bahwa amanah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Arini (2022) menyatakan *Amanah Control Behavioral* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Financial Performance*. Demikian juga hasil penelitian Astrid et. al., (2021) menyatakan bahwa amanah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keberhasilan Usaha.

Amanah memiliki dampak yang luas terhadap kinerja keuangan organisasi. Dengan membangun kepercayaan, mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, amanah berkontribusi pada pencapaian hasil keuangan yang lebih positif. Organisasi yang mempraktikkan amanah sering kali memiliki reputasi yang lebih baik, hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, dan kinerja keuangan yang lebih stabil dan berkelanjutan. Amanah tidak hanya merupakan nilai moral, tetapi juga strategi penting untuk keberhasilan finansial jangka panjang.

#### **4.4.5 Pengaruh Independensi terhadap Kinerja Keuangan Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa independensi berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, semakin tinggi independensi maka akan diikuti oleh meningkatnya kinerja keuangan organisasi. Hal ini berarti bahwa tingginya independensi karyawan yang ditunjukkan dengan dimilikinya sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan pihak lain serta tidak tergantung pada orang lain dapat memberikan dampak yang positif pada peningkatan kinerja keuangan organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh Risal *et. al.*, (2023) yang membuktikan bahwa independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian oleh Siti *et. al.*, (2023) yang juga membuktikan bahwa independensi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Situmorang dan Sudjiman (2022) yang menyatakan bahwa independensi yang ditingkatkan membantu akuntan publik untuk meningkatkan kinerja auditor.

Semakin tinggi tingkat independensi seorang karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan. Independensi adalah sikap kejujuran seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas – tugasnya dengan kesungguhan hati agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dan tinggi. Seorang karyawan yang memiliki independensi yang tinggi maka dia tidak akan mudah terpengaruh dan tidak mudah dikendalikan oleh pihak lain dalam mempertimbangkan fakta yang dijumpai dalam pemeriksaan, merumuskan, dan menyatakan pendapatnya, sehingga akan mempengaruhi tingkat pencapaian pelaksanaan suatu pekerjaan yang semakin baik, atau dengan kata lain kinerjanya akan menjadi lebih baik. Pada saat karyawan bersikap independen, baik itu dalam pemikirannya dan penampilannya, memungkinkan karyawan tersebut bekerja dengan penuh integritas, objektif serta dapat meyakinkan pihak ketiga bahwa kinerja yang dihasilkan baik dan masyarakat yakin terhadap pendapat atas kewajaran pada laporan keuangan entitas (Suairni et al (2022). hal ini didukung pula oleh Arini et al (2023).

#### **4.4.6 Pengaruh Independensi terhadap Kinerja Keuangan Organisasi yang dimoderasi oleh Kompetensi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi (X6) memoderasi dampak negatif independensi (X5) terhadap kinerja keuangan organisasi (Y). Hal ini berarti bahwa independensi yang didukung kompetensi Kepala Desa justru berdampak negatif terhadap kinerja keuangan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang diukur dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja tidak efektif dalam mendukung independensi untuk meningkatkan kinerja keuangan. Artinya Kepala Desa yang memiliki kompetensi justru berpotensi berperilaku negatif sehingga independensinya berdampak negatif terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu dibutuhkan karakter lain contohnya sikap kepemimpinan Kepala Desa yang mampu mendukung independensi menjadi perilaku yang dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Kepala Desa yang independen dan kompeten akan cenderung melakukan verifikasi dan validasi secara cermat terhadap setiap laporan dan hasil kerja yang disampaikan oleh bawahannya. Sikap tersebut sangat positif manakala dibarengi dengan kesediaan Kepala Desa dalam membimbing perangkatnya guna mencukupi semua dokumen laporan dan pertanggung jawaban dengan baik dan benar. Namun demikian, pada kondisi tertentu dimana Kepala Desa hanya mampu menunjukkan kesalahan dan tidak membantu mencari solusi untuk memperbaiki kesalahan tersebut tentu akan menyebabkan perangkat desa kebingungan dan tidak bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Jika kondisi ini banyak terjadi dan berlarut-larut

tentunya akan menjadi bumerang bagi desa karena target kinerja yang tertunda atau bahkan tidak dapat diselesaikan pada tahun berkenaan.

Kompetensi dapat berperan sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara independensi dan kinerja keuangan organisasi. Dalam organisasi yang independen, pengambilan keputusan yang tidak bias dan otonom adalah kunci. Namun, untuk memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan dari independensi benar-benar efektif dan meningkatkan kinerja keuangan, dibutuhkan kompetensi yang memadai. Kompetensi memungkinkan individu yang independen dalam pengambilan keputusan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi. Namun faktanya justru kompetensi Kepala Desa yang independen berpotensi menimbulkan perilaku negatif yang dapat menurunkan kinerja keuangan. Salah satu contoh perilaku negatif tersebut dapat berupa sikap pembiaran terhadap pelaksanaan tupoksi perangkat desa, karena tidak adanya petunjuk yang kongkrit untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Nilai dasar independensi Kepala Desa tidak cukup didukung dengan kompetensi saja, dibutuhkan sikap atau karakter lainnya sehingga mampu memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berperan sebagai mediator yang memastikan bahwa independensi dalam pengambilan keputusan benar-benar menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik. Tanpa kompetensi, independensi bisa menjadi tidak efektif atau bahkan berisiko, karena keputusan

mungkin tidak didasarkan pada pemahaman yang memadai. Kompetensi memastikan bahwa kebebasan yang dimiliki oleh individu atau entitas dalam organisasi digunakan untuk mendukung keputusan yang cerdas, efisien, dan berdampak positif pada hasil kinerja keuangan.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab hasil penelitian dan pembahasan ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

#### 5.1. Simpulan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi, Transparansi berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi, Kejujuran berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi, Amanah berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi, Independensi berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi serta ada hubungan mediasi antara Kompetensi terhadap Independensi dengan Kinerja Keuangan Organisasi.

1. Akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi. Semakin tinggi akuntabilitas belum tentu akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Meskipun akuntabilitas penting untuk menjaga integritas dan transparansi, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan jangka panjang, ia tidak selalu mempengaruhi kinerja keuangan secara langsung atau instan.
2. Transparansi berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi. Semakin meningkat transparansi akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi memainkan peran penting dalam meningkatkan

kinerja keuangan organisasi. Transparansi dalam pelaporan keuangan akan meningkatkan kepercayaan antara organisasi dan stakeholder karena adanya keyakinan bahwa SDM, dana, waktu dan sarana prasarana yang merupakan indikator input kinerja keuangan telah dikelola dengan baik. Laporan keuangan yang transparan juga menyajikan informasi yang memadai terkait capaian output program dan kegiatan yang dilaksanakan sehingga akan menciptakan lingkungan yang mana semua tindakan dan keputusan diawasi dan didokumentasikan dengan baik, hal ini akan mengurangi penyelewengan dan korupsi.

3. Kejujuran berpengaruh negatif terhadap Kinerja Keuangan Organisasi. Artinya kejujuran yang diindikasikan dengan tidak menyalahgunakan jabatan, Pengadaan barang/ jasa secara fair, Tidak terdapat *mark-up* anggaran dan kepatuhan pada SOP Kerja tidak dapat meningkatkan kinerja keuangan.
4. Amanah berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi. Amanah memiliki dampak yang luas terhadap kinerja keuangan organisasi. Dengan membangun kepercayaan, mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, amanah berkontribusi pada pencapaian hasil keuangan yang lebih positif. Organisasi yang mempraktikkan amanah sering kali memiliki reputasi yang lebih baik, hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, dan kinerja keuangan yang lebih stabil dan berkelanjutan. Amanah tidak hanya merupakan nilai moral, tetapi juga strategi penting untuk keberhasilan finansial jangka panjang.

5. Independensi berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Organisasi. Semakin tinggi tingkat independensi seorang karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan. Independensi adalah sikap kejujuran seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas – tugasnya dengan kesungguhan hati agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dan tinggi. Seorang karyawan yang memiliki independensi yang tinggi maka tidak akan mudah terpengaruh dan tidak mudah dikendalikan oleh pihak lain.
6. Temuan penelitian menyatakan bahwa kompetensi yang dipadukan dengan independensi membahayakan organisasi, sehingga independensi butuh didukung karakter yang lain untuk meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

## **5.2 Implikasi Manajerial**

Beberapa implikasi manajerial dari hasil penelitian ini terkait upaya meningkatkan kinerja keuangan pada Pemerintah Desa diantaranya dengan cara :

### **1. Meningkatkan transparansi**

Pemerintah Desa di Kabupaten Semarang perlu meningkatkan transparansi. Transparansi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Transparansi dalam pelaporan keuangan akan meningkatkan kepercayaan antara organisasi dan stakeholder serta mengurangi adanya kecurangan akan tindak korupsi atau penyelewengan dana.

### **2. Meningkatkan Amanah**

Faktor amanah perlu ditingkatkan oleh Pemerintah Desa di Kabupaten Semarang. Organisasi yang mempraktikkan amanah sering kali memiliki reputasi yang lebih baik, hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, dan kinerja keuangan yang lebih stabil dan berkelanjutan. Amanah tidak hanya merupakan nilai moral, tetapi juga strategi penting untuk keberhasilan finansial jangka panjang. Memberikan keyakinan kepada publik bahwa tanggung jawab yang dibebankan kepada organisasi dapat diemban dan dilaksanakan dengan baik.

### 3. Meningkatkan independensi

Independensi perlu ditingkatkan oleh Pemerintah Desa di Kabupaten Semarang. Karena independensi yang tinggi maka seseorang tidak akan mudah terpengaruh dan tidak mudah dikendalikan oleh pihak lain dalam mempertimbangkan fakta yang dijumpai dalam pemeriksaan, merumuskan, dan menyatakan pendapatnya, sehingga akan mempengaruhi tingkat pencapaian pelaksanaan suatu pekerjaan yang semakin baik, atau dengan kata lain kinerjanya akan menjadi lebih baik.

### 5.3 Keterbatasan Studi

Keterbatasan penelitian menunjukkan:

1. Akuntabilitas berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan organisasi.
2. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kejujuran tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan organisasi.
3. Kompetensi mendorong perilaku negatif pada independensi sehingga berpotensi menurunkan kinerja keuangan organisasi.

#### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini masih membutuhkan penelitian lanjutan dengan beberapa agenda penelitian sebagai berikut:

1. Mengatasi temuan yang menunjukkan dampak negatif akuntabilitas dan kejujuran terhadap kinerja keuangan serta penerapan akuntabilitas dan kejujuran perlu didukung dengan variabel lain. Kompetensi berdampak negatif sehingga perlu variabel moral atau etika supaya dapat mendukung independensi dalam peningkatan kinerja keuangan.
2. Melaksanakan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan representative, tidak hanya kepala desa tetapi seluruh karyawan yang terlibat dalam pengelolaan keuangan pada pemerintahan desa.
3. Menambahkan variabel independen lain yang berpotensi dapat meningkatkan Kinerja Keuangan Organisasi
4. Melaksanakan penelitian di sektor lain untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini dapat direplikasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Amelia Dara Sagita, Said Musnadi, M. Shabri Abd. Majid. (2018). *“Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Berbasis Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah Kabupaten Aceh Jaya”*. ISSN 2302-0199. hal.11-21. Jilid 2, No.1, Januari 2018 - 11
- Mochamad Muslih, Dedi Rianto Rahadi, Serina Oktavia Marbun. (2019). *“Tata Kelola Pemerintahan Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah”*. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi.
- Maria Kornelia Suryani, Muhammad Taufiq Hidayat. (2023). *“Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Partisipasi, Dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kinerja Pengelolaan Alokasi Dana Desa Dan Dana Desa Dengan Moderasi Sistem Pengendalian Internal Pada Desa Di Kecamatan Sano Nggoang Kabupaten Manggarai Barat”*. Jurnal Bussman: Jurnal Bisnis dan Manajemen Indonesia. p-ISSN: 2797-9725 | e-ISSN: 2777-0559. Jil. 3 No. 1 Januari - April 2023.
- Yuliana, Nasrizal, Julita. (2022). *“Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi Masyarakat Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Desa-Desa Pada Kabupaten Kepulauan Meranti)”*. SINTAMA: Jurnal Sistem Informasi, Akuntansi dan Manajemen, Vol. 2 No.1 (2022)
- Maria Laetitia Boliina Kromen, Henny A. Manafe, ME Perseveranda. (2023). *“Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah, Akuntabilitas, dan Transparansi terhadap Kinerja Keuangan Daerah Pemerintah (Suatu Kajian Studi Literatur*

*Manajemen Keuangan Daerah)*” . e-ISSN: 2686-4924, p-ISSN 2686-5246.

DOI: <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i4> .

Purwanti, Hari, Anik Yulianti. (2022). “*Pengaruh akuntabilitas, Transparansi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja keuangan UMKM di Kabupaten Kediri*”. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi) Vol.6 No.3

Lutfi Anggraeni, Irfan Helmy. (2020). “*Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*”. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 2(2) April 2020

Pintasari, Dayanara (2017). “*Pengaruh Kompetensi Auditor, Akuntabilitas dan Bukti Audit terhadap Kualitas Audit pada KAP di Yogyakarta*”, Jurnal. Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.

Risal, Nirwana, Andi Kusumawati. (2023). “*Pengaruh Independensi dan Komitmen Profesi Terhadap Kinerja Auditor pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan*” . Literasi Penelitian Tindakan Vol. 7, No.11, November 2023 ISSN: 2808-6988

Situmorang, Haida, Lorina Siregar Sudjiman. (2022). “*Pengaruh Etika Auditor dan Independensi Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Jakarta* ”. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 4(2) April 2022

- Suarni et al. (2022). “*Pengaruh Etika Profesi, Independensi, Profesionalisme, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Denpasar*”. Jurnal Kharisma Vol. 4 No. 2, Juni 2022
- Arini; Zaharman; Serly Novianti. (2023). “*Pengaruh Independensi terhadap Kinerja Auditor: Komitmen Organisasi sebagai Mediasi*”. Jurnal Akuntansi Kompetif, Online ISSN:2622-5379 Vol. 6, No. 2, Mei 2023
- Siti Solehah, Nila Hidayah, Meutia Layli, Asri Dwi Ariyani. (2023). “*Pengaruh Etika Profesi, Independensi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Bpkpad Bantul*”. Jurnal Akuntansi Bisnis Pelita Bangsa-Vol. 8 Nomor 1 – Juni 2023
- Fredo TSP Hasugian, Ricky Ary Syahputra, Aulia Rahman Harahap. (2021). “*Pengaruh Akuntabilitas Keuangan Daerah, Value For Money, Kejujuran, Transparansi, Dan Pengawasan Terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah (Studi Kajian Pada Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Pusat)*”. Jurnal Mutiara Akuntansi Vol. 6, No.2 (Desember 2021) 175-185 ISSN 2579-7611
- Rahmawati,I. E., &Aryani. (2019). “*Pengaruh Kejujuran Rekan dan Penghargaan Non Moneter Pada Senjangan Anggaran*”. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia16(1): 17–34.
- Simantupang, Tio Rasmi. (2022). “*Apakah Kejujuran Pengelola Anggaran Dan Jenis Penghargaan Mempengaruhi Senjangan Anggaran?*”. Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal3(1) October 2021

- Lamtiur Lidia Gultom. (2023). *“Pengaruh Akuntabilitas Keuangan Daerah, Value For Money, Kejujuran, Transparansi dan Pengawasan terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah”*. Nautika : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Vol 1 No 11 Februari 2023 ISSN: 2829-7466 (Cetak) ISSN: 2829-632X (Elektronik)
- Astrid Manzani, Zuhendry, Diena Fadhilah. *“Pengaruh Penerapan Sifat Shiddiq, Amanah, Fathanah Dan Tabligh Terhadap Keberhasilan Usaha Online Shop”*. Vol. 2 No. 1, Juni 2021: 13-23. E-ISSN:2747-0830
- Rahmad Hakim, Adib Susilo. *“Makna dan Klasifikasi Amanah Qur’ani Serta Relevansinya dengan Pengembangan Budaya Organisasi”*. Volume 4, Nomor 1, 2020 ISSN 2580-3174 (p), 2580-3190 (e). DOI: 10.29240/alquds.v4i1.1400
- Muhammad Ridwan dan Mus'id. (2019). *“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Dinas-Dinas Di Kota Jambi)”*. Jurnal Riset Akuntansi Terpadu. Vol.12 No.2, 2019 Hal. 222-241
- Sumarrdi, et. Al. (2022). *“Pengaruh Integritas, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gajah Putih Lestari, Banda Aceh”*. Jurnal Manajemen dan Sains, 7(1), April 2022, 72-78 Program Magister Manajemen Universitas Batanghari ISSN 2541-6243 (Online), ISSN 2541-688X (Print), DOI 10.33087/jmas.v7i1.338
- Komite Nasional Kebijakan Tata Kelola. (2022). *“ Pedoman Umum Tata Kelola Sektor Publik Indonesia (PUG-SPI)”*
- Widodo. (2022). *“ Metodologi Penelitian Manajemen ”*

- Dulyadi. (2021). *“Buku Ajar, Metode Penelitian Ilmiah. Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS”*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik Bekerjasama dengan Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)
- Zubaidah, Azza Nur, Nugraheni. *“Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kualitas Laporan Keuanganpadapemerintah Kabupaten Sleman”*. JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 7 No. 3, 2023
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah

Keputusan Kepala LAN Nomor : 239/ IX/ 6/ 8/ 2003 tentang Perbaikan Pedoman

Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Kabupaten Semarang dalam Angka Tahun 2024

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Semarang Tahun 2021

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Semarang Tahun 2022

