

## PENGARUH AKUNTABILITAS, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Isma Arum Wardiana  
*ismawardiana28@gmail.com*  
Suwardi Bambang Hermanto

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)  
Surabaya

### ABSTRACT

*This research aims to determine the effect of accountability, transformational leadership style, managerial competence and managerial work motivation on organizational performance; especially in the organizations of village government in Sidoarjo Regency. The research population is 1,610 village officials from 18 sub-districts in Sidoarjo Regency in which they were obtained by using the data collection method of simple random sampling. This research uses samples from 11 sub-districts which produce 111 respondents in 34 village areas in Sidoarjo Regency. In addition, this research uses primary data from questionnaires that were distributed and filled out directly by the respondents. The research respondents were village officials. The data that had been obtained were then analyzed using PLS (Partial Least Square) analysis technique through the SmartPLS Software Version 3.0. The findings showed that transformational leadership style has a positive effect on organizational performance and managerial work motivation. Furthermore, managerial competence has a positive effect on managerial work motivation. This research is related to practice in supporting village government to create good governance.*

*Keywords: Accountability, Transformational Leadership Style, Managerial Competence, Managerial Work Motivation, Performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh akuntabilitas, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial dan motivasi kerja manajerial terhadap kinerja organisasi, khususnya pada organisasi pemerintahan desa di Kabupaten Sidoarjo. Populasi dalam penelitian ini adalah 1.610 perangkat desa pada 18 kecamatan di Kabupaten Sidoarjo pada penelitian ini diambil dengan menggunakan metode pengumpulan data dengan *simple random sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 11 Kecamatan dan menghasilkan 111 responden yang berada di 34 wilayah desa di Kabupaten Sidoarjo. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer atas kuesioner yang dibagikan dan diisi secara langsung oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah perangkat desa. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*) melalui Software *SmartPLS Versi 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan motivasi kerja manajerial. Selanjutnya kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial. Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan praktik dalam mendukung pemerintahan desa dalam menciptakan tata kelola yang baik.

Kata kunci: Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Manajerial, Motivasi Kerja Manajerial, Kinerja.

### PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi publik bersumber pada tata kelola yang baik, dikarenakan dengan adanya pedoman yang jelas dalam pengelolaan, diharapkan akan membawa dampak yang baik bagi kemajuan organisasi. Didalam sebuah organisasi terdapat sumber daya manusia yang berperan sebagai unsur pelaksanaan dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia juga bisa menjadi suatu kendala yang dihadapi oleh organisasi, dikarenakan tidak semua sumber daya manusia mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini akan

berdampak kepada kinerja organisasi untuk capaian tujuan dengan hasil yang baik. Agar kinerja organisasi terwujud dengan baik maka harus menjalankan beberapa indikator kinerja organisasi itu sendiri.

Kinerja organisasi publik di Indonesia dalam memberikan pelayanan publik sekarang ini dirasakan masih kurang hampir setiap saat beberapa media melaporkan ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah, baik kabupaten maupun kota. Ketidakpuasan tersebut terlihat dalam beberapa unjuk rasa. Sementara itu menurut hasil laporan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan atau biasa disingkat BPKP, perasaan kecewa yang dirasakan publik atas penyelenggaraan pemerintahan didasarkan pada ketidakpuasan masyarakat terhadap pertanggungjawaban yang diberi kepada pengelola negara atas kepercayaan yang diberikan kepada mereka.

Tuntutan tata kelola yang baik juga berlaku bagi organisasi desa. Undang-undang Republik Indonesia No. 6 Tahun 2014 pasal 4 menjelaskan bahwa salah satu tujuan pengaturan desa, yaitu membentuk pemerintahan desa yang profesional, efisien dan efektif, terbuka serta bertanggung jawab. Pemerintah desa akan bekerja untuk menyelenggarakan urusan pemerintah dalam usaha mengatur dan mengurus keperluan masyarakat setempat berdasarkan pada sejarah dan adat istiadat. Dalam lingkup pemerintah desa, kepala desa dan perangkat desa sebagai pelaksana tugas di desa diharapkan mampu melaksanakan tugas pemerintah desa dengan baik agar tercipta pembangunan dan kesejahteraan masyarakat di desa.

Saat ini, pelayanan publik desa sudah banyak mendapatkan sorotan dari masyarakat. Karena dengan adanya kebebasan berpendapat banyak di temukan kritikan-kritikan kepada kinerja aparat pemerintah desa. Dalam beragam situasi, organisasi/perangkat desa mengalami beberapa masalah seperti perangkat desa masih belum mampu dalam hal mendengarkan keluhan yang disampaikan oleh masyarakatnya. Rendahnya produktifitas dalam bekerja dan kurangnya disiplin dari aparat desa dan sarana kerja yang kurang memadai, serta rendahnya perangkat desa dalam melihat situasi yang berkembang di masyarakat.

Akuntabilitas merupakan kemampuan dari suatu organisasi sektor publik untuk memberikan arahan atas perilaku yang dilakukan terutama pihak didalam sistem politik yang telah diberi wewenang untuk menjalankan penilaian serta evaluasi terhadap publik. Akuntabilitas diharapkan dapat memperbaiki kualitas beserta kinerja dari organisasi agar dapat berorientasi pada kepentingan publik. Konsep dari akuntabilitas didasarkan pada individu atau kelompok jabatan dalam setiap klasifikasi jabatan bertanggung jawab pada kegiatan yang dilakukannya. Penelitian Hwang (2013) menyampaikan hasil yang positif bahwa ketika keharusan akuntabilitas dikelola dengan baik, maka akuntabilitas secara langsung maupun tidak dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik dikarenakan manajemen memandang akuntabilitas sebagai prosedur dalam pencapaian pelayanan publik yang baik.

Gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial serta motivasi kerja manajerial yaitu merupakan faktor organisasi. Agar tercipta kinerja organisasi yang baik maka gaya kepemimpinan yang ada di desa memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja organisasi, dimana pimpinan merupakan sebuah indikator yang penting untuk pembangunan dalam sebuah organisasi. Hubungan antara kepala desa dengan perangkat desa akan lebih memiliki hubungan yang serius dimana diharapkan terciptanya kondisi yang mempermudah terjadinya suatu musyawarah sehingga memiliki kontrol sosial serta persetujuan ataupun penolakan yang disertai dengan alasan yang logis. Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan semangat perangkat desa dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Kepala desa serta perangkat desa dalam melakukan pekerjaannya akan memerlukan kompetensi kerja untuk mendukung kinerjanya. Kompetensi merupakan keahlian,

pengetahuan serta tingkahlaku yang wajib dimiliki serta dikuasai oleh setiap perangkat desa dalam melaksanakan tugas keprofesiannya. Dengan berjalannya waktu peran serta tanggungjawab dari perangkat desa di masa yang akan datang akan semakin canggih, sehingga menuntut perangkat desa agar lebih senantiasa melakukan segala peningkatan penguasaan kompetensi. Masalah kompetensi itu menjadi sangat penting dikarenakan kompetensi merekomendasikan suatu kerangka kerja organisasi yang efisien dan efektif dalam penggunaan sumber daya yang terbatas.

Perangkat desa memerlukan suatu dorongan serta motivasi untuk meningkatkan pekerjaannya. Motivasi sebagai suatu proses yang memiliki sifat internal dan/atau eksternal bagi setiap individu yang menimbulkan sikap persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi itu sendiri sangat bernilai dikarenakan motivasi merupakan hal yang menyebabkan dan juga mendukung tingkah laku dari manusia agar mampu bekerja dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja itu sendiri merupakan sebuah faktor pendorong untuk melakukan setiap pekerjaan. Bagi perangkat desa motivasi kerja dapat memacu untuk bekerja lebih keras dan giat lagi sehingga bisa meningkatkan kreativitas pekerjaan dari perangkat desa serta akan memengaruhi sebuah pencapaian pada tujuan pemerintahan desa. Peranan motivasi perangkat desa dalam bekerja sangatlah penting dikarenakan motivasi itu sendiri sangat berhubungan dengan kinerja, jika motivasi tersebut tinggi maka kinerja dari perangkat desa itu juga akan tinggi, begitu juga sebaliknya.

Kabupaten Sidoarjo yang menjadi salah satu dari penyangga Ibu Kota Provinsi Jawa Timur adalah daerah yang mengalami pengembangan pesat. Kabupaten Sidoarjo itu sendiri termasuk dalam golongan kawasan Gerbang Kertosusila. Berbagai keberhasilan yang telah dicapai karena beberapa potensi yang ada di wilayah Kabupaten Sidoarjo dapat dikemas dengan baik dan terarah. Unit pemerintahan yang dikoordinir secara langsung oleh kabupaten Sidoarjo adalah kecamatan, dalam masing-masing kecamatan terdiri dari beberapa desa atau kelurahan. Kabupaten Sidoarjo terdiri atas 18 kecamatan yang terbagi atas 322 wilayah desa dengan total penduduk per 30 April 2018 mencapai total 2.216.799 jiwa. Pengelolaan administrasi pemerintahan di Kabupaten Sidoarjo telah didukung dengan sumber daya manusia yang cukup memadai.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka peneliti merumuskan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Apakah akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi? (2) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi? (3) Apakah kompetensi manajerial berpengaruh terhadap kinerja organisasi? (4) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja manajerial? (5) Apakah kompetensi manajerial berpengaruh terhadap motivasi kerja manajerial? (6) Apakah motivasi kerja manajerial berpengaruh terhadap kinerja organisasi?.

Tujuan penelitian menyampaikan keinginan dari peneliti agar memperoleh jawaban dari permasalahan penelitian yang telah diajukan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian yang akan dilakukan dan dicapai oleh peneliti adalah untuk menguji pengaruh dari akuntabilitas, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi manajerial, dan motivasi kerja manajerial terhadap kinerja organisasi, khususnya organisasi desa di Kabupaten Sidoarjo.

## TINJAUAN TEORITIS

### *Good Governance*

*Governance* adalah rangkaian proses interaksi sosial dan politik antara pemerintah dan masyarakat pada bidang yang terkait antara kepentingan dari masyarakat serta campur tangan pemerintah atas keinginan tersebut (Kooiman, 2003). Proses lembaga pelayanan, jaminan atas hak asasi manusia dan mengelola sumber daya publik juga merupakan penjelasan dari *Governance*. Dalam situasi ini *good governance* memiliki prinsip yang sesuai

yang merupakan bebas dari penyalahgunaan wewenang dan legalisasi hak yang berdasarkan pada pemerintah hukum.

Menurut LAN (2003) *Good governance* memiliki karakteristik yang juga merupakan prinsip dari *good governance*, yang meliputi: (1) *paricipation*; (2) *Rule of law*; (3) *transparency*; (4) *Responsiveness*; (5) *Consensus orientation*; (6) *Equity*; (7) *Efficiency and efectiveness*; (8) *Strategic vision*; (9) *Accountability*.

### **Teori Kontijensi**

Model kontijensi dari kepemimpinan yang efektif telah dikembangkan oleh (Fiedler, 2007). Kinerja kelompok ini kontijensi pada sistem motivasional baik pimpinan dan sejauh mana pimpinan memiliki pengaruh maupun ke dali didalam kondisi tertentu. Maka, tinggi rendahnya prestasi dalam bekerja dari suatu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pimpinan dan sejauh mana pimpinan bisa mempengaruhi dan mengendalikan suatu kondisi tertentu. Teori yang telah dikemukakan oleh Fiedler's ini mengungkapkan bahwa kinerja pemimpin disesuaikan dari pemahaman terhadap kondisi dimana seorang pimpinan itu memimpin. Pemimpin harus lebih memahami apa yang diminati dan diinginkan oleh bawahannya dalam suatu kondisi khusus serta menyelaraskan gaya kepemimpinan yang akurat agar apa yang mereka inginkan dapat terpenuhi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Dalam memajukan kepemimpinan dalam organisasi, pimpinan perlu memerhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahannya. Seorang pemimpin akan berhasil jika seseorang mampu membaca keadaan yang telah dihadapi dan mampu menyesuaikan kepemimpinannya agar sesuai dengan keadaan, sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal (Prawitasari, 2012).

Perbedaan gaya kepemimpinan didalam suatu organisasi akan memiliki dampak yang berbeda terhadap perilaku individu maupun kelompok. Jika orang-orang yang menjadi bawahan bisa dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki atasan, maka bawahan akan menuruti semua keinginan pimpinan dengan sepenuh hati. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan kharismatik; (2) gaya kepemimpinan transaksional; (3) gaya kepemimpinan visioner; (4) gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional menjadi pengaruh pemimpin antara pimpinan dan bawahannya. Para bawahan atau karyawan merasakan ada kepercayaan, loyalitas, kebanggaan dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka akan termotivasi melakukan lebih dari apa yang telah diharapkan dan harus dapat menafsirkan dengan jelas visi organisasi, sehingga para anggota bisa menerima kredibilitas dari atasan atau pimpinan tersebut (Avolio dan Bass, 1994). Upaya pimpinan untuk mengubah perilaku dari anggota agar menjadi orang yang mampu dan termotivasi serts mencapai prestasi yang besar dan berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Anggota organisasi yang dipimpin dengan cara transformasional akan memiliki rasa adanya kekaguman, kesetiaan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin dan bawahan akan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara yang lebih baik dari apa yang sudah diharapkan (Yukl, 1994).

### **Kompetensi**

Kompetensi yaitu sebuah karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan evektifitas sebuah kinerja seseorang dalam bekerja. Karakteristik dasar kompetensi merupakan sepenggal dari kepribadian yang melekat pada setiap individu serta memiliki tingkah laku yang bisa di prediksi sebagai tugas dari pekerjaan. Ada dua penggunaan istilah kompetensi menurut Prihadi (2004) yaitu untuk menunjuk pada dunia pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Hal ini bertumpu pada pemahaman yang umum

dan berkaitan dengan jabatan, dan juga untuk melihat pada dimensi perilaku yang terdapat dibalik kinerja yang kompeten.

Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seperanggu pengetahuan, perilaku dan keterampilan agar mampu melaksanakan tugas dengan bidang pekerjaan tertentu.

### **Motivasi**

Untuk menjalankan berbagai aktivitas ataupun kegiatan memerlukan motivasi yang besar dalam melakukan aktivitas tersebut, agar hasil yang dicapai dapat sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2000) motivasi menjadikan keadaan dalam diri pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Danim (2004) ada 2 faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Yang termasuk dalam Faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, dunia kerja, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan. Sedangkan yang termasuk dalam faktor ekstrinsik yaitu hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi.

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas biasa disebut dengan *accountability*, yang merupakan pertanggungjawaban atau situasi untuk dimintai pertanggungjawaban. Akuntabilitas yaitu kewajiban bagi pihak pemegang kepercayaan untuk memberikan pertanggungjawaban, penyajian, pelaporan serta pengungkapan segenap aktivitas yang menjadikan tanggungjawabnya kepada sekelompok yang memberi kepercayaan serta mempunyai hak dan wewenang untuk meminta pertanggungjawaban yang ada.

Didalam akuntabilitas publik terdapat dua macam akuntabilitas diantaranya adalah *Vertical Accountability* (akuntabilitas vertikal) dan *Horizontal Accountability* (akuntabilitas horizontal). Menurut jenisnya, akuntabilitas dibedakan atas akuntabilitas internal dan akuntabilitas eksternal seseorang dalam menjalankan tugas beserta fungsi didalam organisasi pemerintahan. Akuntabilitas eksternal tergolong didalam setiap lembaga negara sebagai organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua permintaan yang sudah diterima serta telah dilaksanakan untuk dikomunikasikan kepada pihak eksternal dari lingkungannya. Akuntabilitas internal berlaku oleh setiap tingkatan organisasi internal penyelenggara pemerintah negara termasuk dalam pemerintah dimana setiap pejabat ataupun pengurus publik baik perseorangan maupun kelompok secara tingkatan berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada pimpinan secara langsung mengenai perkembangan kinerja kegiatannya secara berkala atau sewaktu-waktu bila perlu.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja yaitu sebuah gambaran mengenai seberapa besar tingkat capaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan dalam mewujudkan suatu sasaran, misi, visi, dan tujuan organisasi yang ada dalam rumusan *strategic planning* suatu organisasi. Pengukuran kinerja didalam pemerintahan bukan lagi sesuatu aktivitas yang baru. Disetiap departemen, unit pelaksanaan tugas, dan satuan tugas sudah diprogram untuk mengakumulasi info berbentuk laporan berkala atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Kinerja organisasi publik dapat dinilai dari berbagai cara pegawai dalam organisasi publik yang dapat memberikan pelayanan terbaik dengan pemberdayaan sumber daya yang telah ada di dalam organisasi tersebut untuk menyampaikan kepuasan kepada sekelompok masyarakat sebagai pihak yang dilayani.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Organisasi**

Akuntabilitas menjadi suatu prinsip diciptanya tata kelola menjadi penting dikarenakan menyediakan legitimasi untuk otoritas publik dan organisasi publik. Otoritas publik bukan jaminan untuk kepercayaan kepada publik sehingga akuntabilitas digunakan sebagai jaminan kepercayaan publik kepada pemerintah dengan mengisi waktu luang pemahaman antara masyarakat serta antara pemberi kuasa dan pemerintahan (Aucoin dan Heintzman 2000). Dalam berbagai situasi proses perkembangan suatu organisasi, dijelaskan ketika akuntabilitas suatu organisasi itu baik, makam akan berpengaruh pada transparansinya dan akan memperbaiki kinerja organisasinya (Dubnick, 2005).

H<sub>1</sub> = Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi**

Gaya kepemimpinan tidak hanya mengandalkan kekuatan ataupun kekuasaan dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi karakter yang berada didalam seseorang pemimpin yang transformasional bisa mampu mempengaruhi anggota dengan cara-cara yang sesuai dan tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai (Oshagbemi 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Legino (2006) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perkembangan organisasi.

H<sub>2</sub> = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Organisasi**

Kompetensi digunakan dalam suatu organisasi dalam mendefinisikan syarat dari suatu pekerjaan dan meningkatkan program pengembangan profesional serta digunakan untuk individu dalam panduan meningkatkan kemampuan diri (Richey dan Klein, 2005).

H<sub>3</sub> = Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Manajerial**

Kepemimpinan dari seseorang dalam organisasi secara tidak langsung yaitu faktor manusiawi yang memberikan motivasi menuju tujuan yang akan dicapai. Tanpa adanya kepemimpinan, sebuah organisasi hanya akan menjadi sekelompok individu yang tanpa arah serta tujuan. Menurut penelitian dari Tucunan *et al.* (2014) menyatakan jika terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi artinya, semakin kuat pelaksanaan dan pemahaman dari kepemimpinan transformasional maka semakin baik pua motivasi kerjanya.

H<sub>4</sub> = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial.

#### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Manajerial**

Kompetensi mengacu pada seperanggu dari kemampuan serta perilaku yang telah dimiliki oleh setiap individu dalam menyelesaikan pekerjaan serta mencapai apa yang menjadi tujuannya. Tujuan dari organisasi akan tercapai jika ada individu atau kelompok individu yang mau bergerak dan berusaha untuk mencapainya. Sari (2016) berpendapat bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja manajerial.

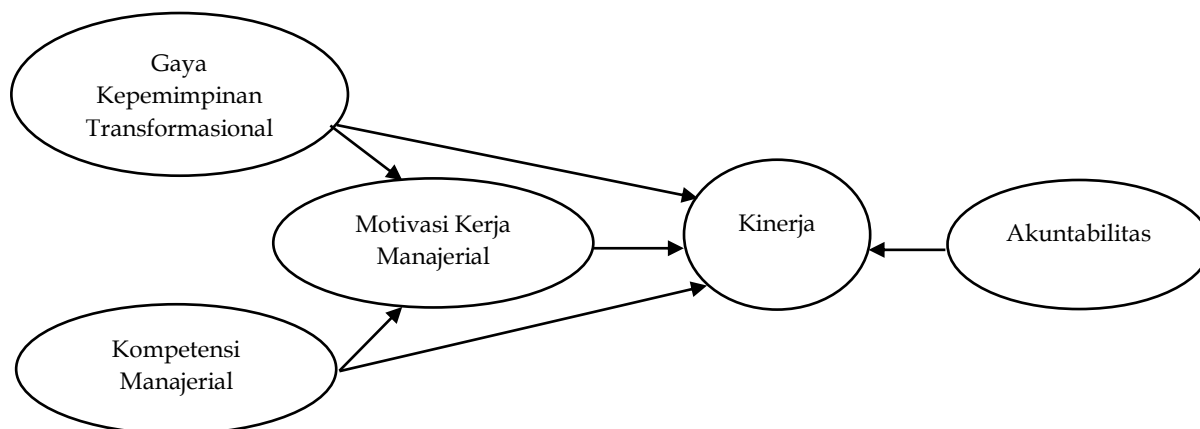
H<sub>5</sub> = Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial Terhadap Kinerja Organisasi**

Memotivasi ialah sebuah cara yang biasa digunakan seseorang untuk mengenali dan mengelola diri sendiri dan orang lain. Motivasi dalam penelitian ini tidak terlepas dari konteks manusia organisasionalnya, yakni motivasi yang memengaruhi manusia

organisasional dalam melakukan suatu pekerjaan. Hasil penelitian Tika (2006) yang menyatakan bahwa faktor yang bisa mempengaruhi kinerja yaitu motivasi.

H<sub>6</sub> = Motivasi kerja manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.



Gambar 1  
Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Jenis, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan hipotesis yang bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu akuntabilitas, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja manajerial, dan motivasi kerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah Kabupaten Sidoarjo yang memiliki 18 kecamatan yang terdiri dari 322 wilayah desa dan 31 wilayah kelurahan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan di penelitian ini adalah *probability sampling* atau biasa disebut dengan pengambilan sampel secara acak dengan teknik yang digunakan adalah *simple random sampling* (teknik acak secara sederhana). Jumlah dari anggota sampel total ditentukan melalui rumus Slovin. Populasi penelitian ini terdapat 322 wilayah desa. Pada setiap desa di penelitian ini, peneliti akan memberikan 5 kuesioner. Sehingga populasi yang digunakan sebesar 1.610. berikut ini adalah rumus beserta perhitungan dari rumus slovin.

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n : Jumlah anggota sampel

N : Jumlah populasi

d<sup>2</sup>: tingkat kepercayaan

Tingkat kepercayaan yang ditetapkan 10% atau 0,1

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan didalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari jawaban responden atas kuesioner yang telah disebarkan/dibagikan. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menyebarkan kuesioner di 34 desa di Kabupaten Sidoarjo yang dilakukan untuk mendapatkan opini terkait dengan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antar variabel.

Jenis kuesioner yang digunakan didalam penelitian ini yaitu kuesioner tertutup berjenis skala yang dipakai yaitu skala *likert* 5 poin yang terdiri dari angka 1 jauh dibawah rata-rata, angka 2 dibawah rata-rata, angka 3 rata-rata, angka 4 diatas rata-rata, amgka 5 jauh diatas

rata-rata. Skala *likert* 5 poin selanjutnya terdiri dari angka 1 sangat tidak setuju, angka 2 tidak setuju, angka 3 ragu-ragu, angka 4 setuju, dan angka 5 sangat setuju.

## Variabel dan Definisi Operasional Variabel

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel dan Referensi	Definisi	Indikator	Skala
Akuntabilitas (AKT) (Sari, 2016)	Kejelasan fungsi dari tugas serta tanggungjawab sehingga mewujudkan pengelolaan organisasi yang efektif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas dan tanggungjawab</li> <li>2. Terlibat bersama dalam evaluasi hasil.</li> <li>3. Menginfokan sasaran program.</li> <li>4. Menginfokan kegiatan program.</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT) (Sari, 2016)	Pemimpin yang memiliki kedekatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara memberi kepercayaan, motivasi, serta dorongan dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya serta loyal kepada pimpinannya sehingga bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi kepercayaan.</li> <li>2. Menimbulkan rasa bangga menjadi rekan kerja.</li> <li>3. Memberi motivasi untuk bekerja.</li> <li>4. Menciptakan semangat kerja.</li> <li>5. Memberi dorongan mencari cara baru.</li> <li>6. Membuat lebih kritis atas ide.</li> <li>7. Menghendaki penggunaan penalaran dan kepercayaan diri.</li> <li>8. Memberikan perhatian pribadi.</li> <li>9. Memberikan penghargaan.</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>
Kompetensi Manajerial (KM) (Sari, 2016)	Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan yang dikerjakan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki pengalaman kerja.</li> <li>2. Latar belakang yang berbeda bukan hambatan.</li> <li>3. Mengarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>4. Mendiskusikan hal-hal penting.</li> <li>5. Melakukan pekerjaan tanpa bantuan</li> <li>6. Mengikuti pelatihan.</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>
Motivasi Kerja Manajerial (MM) (Sari, 2016)	Serangkaian sikap serta nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya iklim kerja yang baik.</li> <li>2. Adanya susunan rencana kerja.</li> <li>3. Pemberian bonus.</li> <li>4. Pemberian pujian.</li> <li>5. Melaksanakan rapat rutin.</li> <li>6. Kesungguhan berkomunikasi.</li> <li>7. Adanya rincian prosedur.</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>
Kinerja Organisasi (KRJ) (Sari, 2016)	Menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok organisasi berhasil melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah kerja yang dihasilkan.</li> <li>2. Keakuratan kerja.</li> <li>3. Inovasi, perbaikan proses.</li> <li>4. Reputasi.</li> <li>5. Tingkat tujuan.</li> <li>6. Efisiensi operasi.</li> <li>7. Moral personil.</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>

## Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan analisis data dengan pendekatan *Partial Least Square* atau biasa disebut dengan PLS. PLS merupakan persamaan dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berdasarkan komponen atau varian. Ghazali (2006) menjelaskan bahwa PLS yaitu



pendekatan pilihan yang beranjak dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

**Model Pengukuran (*Outer Model*)**

**Tabel 2**  
**Tabel Kriteria Evaluasi Model Pengukuran**

Pengujian	Kriteria	Keterangan
<i>Convergent validity</i> (Validitas konvergen)	Hasil <i>loading factor</i>	Hasil <i>loading factor</i> setiap indikator >0,7 bisa dikatakan valid sebagai indikator yang mengukur konstruk.
	AVE	Nilai AVE > 0,5 membuktikan ukuran validitas konvergen yang baik
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	Korelasi antara konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar dibandingkan konstruk yang lain, maka konstruk laten mengindikasikan indikatornya lebih baik dari yang lain.
	<i>Square root of Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai AVE harus diatas 0,5
<i>Internal Consistency Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	Nilai <i>Composite reliability</i> harus diatas 0,6

Sumber: Ghazali, 2009

*Convergent validity* dari *outer model* dengan model reflektif indikator biasa dinilai berdasarkan pada korelasi antara *construct score* dengan *item score* yang dihitung dikatakan tinggi jika ukuran reflektif berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang akan diukur. Untuk penelitian pada tahap awal dari ekspansi skala pengukuran nilai proses 0,5 sampai dengan 0,60 akan dianggap cukup (Ghozali, 2006). *Discriminant validity* dari *outer model* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Bila korelasi dengan bentuk pengukuran lebih besar dari ukuran konstruk lainnya maka konstruk akan memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada lainnya. Cara lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* jika nilai AVE lebih besar daripada nilai korelasi maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

**Model Struktural (*Inner Model*)**

Menilai model dengan PLS didahului dengan melihat *R-square* dari setiap variabel laten dependen. Interpretasi ini sama dengan interpretasi dari regresi. Perubahan dari nilai *R-square* bisa digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006).

**Tabel 3**  
**Tabel Kriteria Evaluasi Model Struktural**

Pengujian	Kriteria	Keterangan
R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	R <sup>2</sup>	Nilai R-square sebesar 0,67 mengindikasikan model baik, nilai 0,33 model moderat dan nilai 0,19 lemah.
Koefisien jalur	Uji P	P-Value lebih dari P-tabel bisa dikatakan signifikan.

Sumber: Ghazali, 2009

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Didalam penelitian ini, peneliti akan mengambil wilayah desa secara acak sebanyak 34 desa dari 11 kecamatan di wilayah utara, timur dan selatan dari Kabupaten Sidoarjo Karena peneliti telah mempertimbangkan banyak faktor, yaitu: (1) wilayah-wilayah tersebut dapat dijangkau oleh peneliti; (2) keterbatasan waktu penelitian yang singkat; (3) wilayah tersebut memiliki sumber daya manusia yang produktif dan kondisi sosial politik serta keamanan yang relatif stabil.

Jumlah total kuesioner yang telah dibagi dan disebarakan yaitu sebanyak 170 kuesioner (100%). Ada 111 kuesioner (65%) yang diisi lengkap dan dikembalikan. Jumlah kuesioner yang kembali tetapi tidak diisi secara lengkap yaitu 9 kuesioner (5%). Sedangkan kuesioner yang tidak kembali yaitu sebanyak 50 kuesioner (30%). Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa peneliti telah memenuhi jumlah sampel yang telah ditentukan yaitu sebesar 65% dari 55% kuesioner yang dibagikan.

Jumlah responden wanita responden wanita lebih sedikit dibanding dengan responden pria. Jumlah responden wanita sebanyak 30 orang (27%) dan pria sebanyak 81 orang (73%).

Responden yang memiliki jabatan sebagai Sekretaris desa sebanyak 25 orang responden (23%). 24 responden (21%) menjabat sebagai Kaur Keuangan. Kaur Perencanaan sebanyak 21 responden (19%). Kaur Tu dan Umum 19 orang responden (17%). Sedangkan Kasi Pemerintahan hanya 22 orang (20%).

Sebagian besar responden yang diteliti memiliki umur 31-40 tahun sebanyak 39 orang (35%), yang berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 25 orang (23%), 31 orang memiliki umur 41-50 tahun (28%), sedangkan yang lebih dari 50 tahun sebanyak 16 orang (14%).

Responden berpendidikan SMA 60 (54%) responden, 50 responden berpendidikan S1 (45%) dan hanya 1 orang (9%) yang berpendidikan S2.

### Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data berdasarkan pada hasil yang sudah diperoleh dari jawaban responden disetiap indikator pengukuran variabel.

**Tabel 4**  
**Analisis Deskriptif**

	N	Range Teoritis	Range Aktual	Min	Max	Mean	Std. Deviasi
Kinerja Organisasi	111	7 - 35	23 - 35	23	35	26,57	2,148
Akuntabilitas	111	4 - 20	15 - 20	15	20	17,69	1,610
Gaya Kepemimpinan Transformasional	111	9 - 45	33 - 45	33	45	38,36	3,500
Kompetensi manajerial	111	6 - 30	23 - 30	23	30	25,35	1,631
Motivasi Kerja Manajerial	111	7 - 35	29 - 26	29	26	29,35	2,142

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4 diatas, Variabel kinerja memiliki bobot *range* teoritis sebesar 7 sampai 35 dengan nilai rata-rata sebesar 26,57 dan standar deviasinya sebesar 2,148. Nilai rata-rata 26,57 yang lebih rendah dari nilai median (27) maka diindikasikan bahwa menurut responden kinerja di pemerintahan desa mereka dirasakan masih kurang.

Variabel akuntabilitas memiliki kisaran teoritis sebesar 4 sampai 20 dengan rata-rata nilai sebesar 17,69 dan juga standar deviasi sebesar 1,610. Dengan nilai rata-rata sebesar 17,69 yang dikatakan lebih rendah dari nilai median (18), dapat dikatakan bahwa akuntabilitas dari pemerintahan desa secara umum memiliki akuntabilitas yang cukup rendah.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki kisaran teoritis sebesar 9 sampai 45 dengan nilai rata-rata sebesar 38,36 dan standar deviasi 3,500. Nilai yang rata-rata yang sebesar 38,36 lebih besar dari median 37 maka dapat dikatakan responden menilai bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala desa pada pemerintahan desa sudah berjalan dengan baik.

Variabel kompetensi manajerial memiliki kisaran antara 6 sampai dengan 30 dan nilai rata-rata yang sebesar 25,35 dan nilai standar deviasainya sebesar 1,631. Nilai rata-rata yang sebesar 25,35 yang lebih besar dari nilai median (25) membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh perangkat desa secara umum memiliki kompetensi yang tinggi terhadap organisasinya.

Variabel Motivasi kerja manajerial memiliki kisaran teoritis antara 7 sampai dengan 35 dengan nilai rata-rata 29,35 dan standar deviasinya 2,142. Nilai rata-rata 29,35 lebih besar dari nilai median (29) yang berarti bahwa motivasi pada pemerintahan desa sudah dimiliki oleh perangkat desa dengan baik.

**Menilai Outer Model**

Dalam menilai outer model terdapat tiga kriteria dalam menggunakan teknik analisa data dengan SmartPLS yaitu Validitas Konvergen (*Convergent Validity*), *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

**Convergent Validity**

Ukuran dari reflektif individual akan dikatakan tinggi jika korelasinya lebih dari 0,70 dengan konstruk yang telah diukur, akan tetapi menurut Ghazali (2006) untuk penilaian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap sudah cukup memadai dan didalam penelitian ini batas *loading factor* yang digunakan sebesar 0,60.

**Tabel 5**  
**Outer loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading	
Akuntabilitas	AKT1	0,852	
	AKT2	0,893	
	AKT3	0,706	
	AKT4	0,734	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	GKT1	0,758	
	GKT2	0,815	
	GKT3	0,828	
	GKT4	0,786	
	GKT5	0,750	
	GKT7	0,678	
	GKT8	0,637	
	Kompetensi Manajerial	KM3	0,645
	KM4	0,803	
	KM5	0,729	
	KM6	0,790	
Motivasi Kerja Manajerial	MM1	0,765	
	MM2	0,732	
	MM5	0,665	
	MM6	0,782	
	MM7	0,655	
	Kinerja	KRJ1	0,764
		KRJ2	0,795
KRJ4		0,731	
KRJ5		0,741	

Sumber: Data primer diolah, 2019

### *Discriminant Validity*

Uji dari *discriminant validity* menggunakan nilai dari *cross loading*. sebuah indikator akan dinyatakan memenuhi *discriminant validity* bila nilai dari *cross loading* indikator tersebut variabelnya adalah yang paling besar daripada variabel lainnya.

Didalam penelitian ini setiap indikator pada variabel penelitian mempunyai nilai *cross loading* paling besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* yang lain. Dari hasil yang sudah diperoleh, peneliti akan menyimpulkan jika dari setiap masing-masing indikator yang digunakan didalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang cukup baik.

**Tabel 6**  
***Cross Loading***

Indikator	Variabel				
	AKT	GKT	KM	MM	KRJ
AKT1	<b>0,852</b>	0,353	0,305	0,473	0,231
AKT2	<b>0,893</b>	0,526	0,397	0,578	0,287
AKT3	<b>0,706</b>	0,371	0,372	0,319	0,117
AKT4	<b>0,734</b>	0,337	0,305	0,338	0,159
GKT1	0,491	<b>0,756</b>	0,515	0,453	0,268
GKT2	0,449	<b>0,815</b>	0,464	0,542	0,394
GKT3	0,401	<b>0,828</b>	0,384	0,512	0,367
GKT4	0,387	<b>0,786</b>	0,246	0,463	0,271
GKT5	0,467	<b>0,750</b>	0,426	0,549	0,248
GKT7	0,214	<b>0,678</b>	0,469	0,370	0,207
GKT8	0,172	<b>0,637</b>	0,177	0,343	0,268
KM3	0,178	0,248	<b>0,645</b>	0,317	0,187
KM4	0,398	0,409	<b>0,803</b>	0,598	0,120
KM5	0,276	0,430	<b>0,729</b>	0,408	0,292
KM6	0,364	0,413	<b>0,790</b>	0,514	0,225
MM1	0,506	0,444	0,497	<b>0,765</b>	0,202
MM2	0,413	0,479	0,436	<b>0,732</b>	0,365
MM5	0,361	0,430	0,447	<b>0,665</b>	0,127
MM6	0,450	0,466	0,466	<b>0,782</b>	0,202
MM7	0,285	0,424	0,446	<b>0,655</b>	0,227
KRJ1	0,146	0,240	0,184	0,222	<b>0,764</b>
KRJ2	0,180	0,332	0,230	0,294	<b>0,795</b>
KRJ4	0,331	0,254	0,238	0,235	<b>0,731</b>
KRJ5	0,153	0,343	0,163	0,206	<b>0,741</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Selain itu, *discriminant validity* juga dapat dilihat melalui metode lain yaitu dengan melihat AVE (*average variant extracted*) syaratnya yaitu nilainya harus diatas 0,5 untuk model yang baikdikatakan baik.

**Tabel 7**  
***AVE (Average Variant Extracted)***

Variabel	AVE
Akuntabilitas	0,640
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,567
Kompetensi Kerja Manajerial	0,554
Motivasi Manajerial	0,521
Kinerja	0,575

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas, variabel akuntabilitas, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja manajerial, motivasi manajerial dan kinerja memiliki nilai AVE diatas 0,5 maka dinyatakan bahwa masing-masing variabel memiliki *discriminant variabel* yang baik.

### Composite Reliability dan Cronbatch Alpha

Composite reliability adalah menguji nilai reliabilitas dari indikator pada suatu variabel. Composite reliability dinyatakan baik atau memenuhi jika >0,6 dan Jika nilai cronbatch alpha lebih dari 0,7 akan dinyatakan variabel tersebut memenuhi atau reliabel.

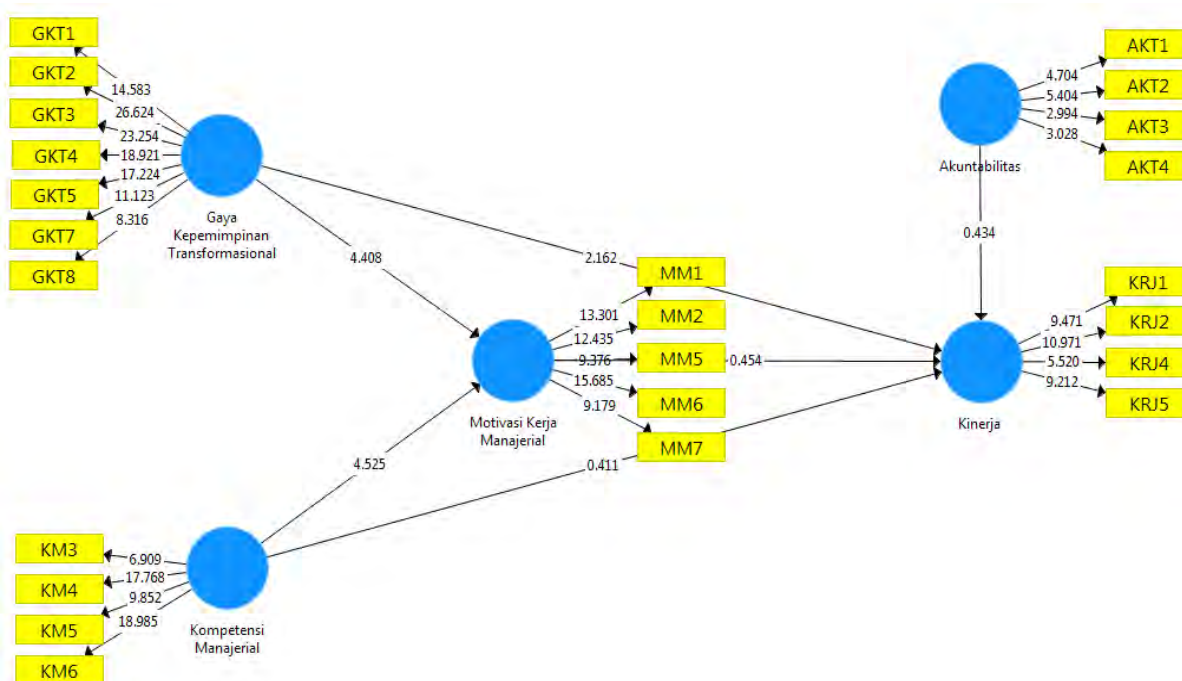
Tabel 8  
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbatch Alpha
Akuntabilitas	0,876	0,823
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,901	0,872
Kompetensi Kerja Manajerial	0,844	0,754
Motivasi Manajerial	0,832	0,733
Kinerja	0,844	0,768

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Composite reliability pada semua variabel penelitian >0,6 dan nilai cronbatch alpha lebih dari 0,7. Dengan kata lain keseluruhan dari variabel diatas memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Pengujian Inner Model Uji Structural Model



Sumber: Data primer diolah, 2019

Gambar 2  
Inner Model

Langkah pertama untuk menilai model dengan Partial Least Square dilihat dengan R-square untuk masing-masing variabel laten dependen. Penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain antarlain yaitu Kinerja (KRJ) dan Motivasi Kerja Manajerial (MM). Tabel dibawah ini adalah hasil dari estimasi R-square dengan menggunakan Smart Partial Least Square.

**Tabel 9**  
**Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-square
Kinerja	0,166
Motivasi Kerja Manajerial	0,523

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel kinerja diperoleh sebesar 0,166 dan variabel motivasi kerja manajerial sebesar 0,523.

### Uji Hipotesis

Didalam penelitian ini, pengujian hipotesis akan dilakukan dengan melihat *T-Statistics* serta nilai *P-Values* <0,05. Dibawah ini merupakan hasil dari uji hipotesis yang didapatkan melalui *inner model*.

**Tabel 10**  
**Path coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	<i>T-Statistics</i> ( O/STDEV )	<i>P-Values</i>
AKT -> KRJ	0,060	0,092	0,137	0,434	0,665
GKT -> KRJ	0,291	0,286	0,134	2,162	<b>0,031</b>
KM -> KRJ	0,051	0,046	0,124	0,411	0,681
GKT -> MM	0,404	0,409	0,092	4,408	<b>0,000</b>
KM -> MM	0,428	0,433	0,094	4,525	<b>0,000</b>
MM -> KRJ	0,071	0,065	0,156	0,454	0,650

Sumber: Data primer diolah, 2019

### Pengujian Hipotesis H<sub>1</sub>

Hasil dari pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa hubungan antara variabel akuntabilitas (AKT) dengan kinerja (KRJ) membuktikan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,060 dengan nilai t sebesar 0,434 nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,981). Hasil ini menunjukkan bahwa akuntabilitas memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini berarti tidak sesuai dengan hipotesis pertama dimana akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### Pengujian Hipotesis H<sub>2</sub>

Pada pengujian hipotesis yang ke dua menerangkan hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional (GKT) dengan kinerja (KRJ) memperlihatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,291 dengan nilai t sebesar 2,162. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,981). Hasil ini membuktikan jika gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan secara positif serta signifikan terhadap kinerja hal ini berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### Pengujian Hipotesis H<sub>3</sub>

Hasil dari uji hipotesis yang ketiga membuktikan bahwa hubungan dari variabel kompetensi manajerial (KM) dengan kinerja (KRJ) membuktikan nilai dari koefisien jalur sebesar 0,051 dengan nilai t sebesar 0,411. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,981). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan dengan kinerja. Hal ini berarti tidak sesuai dengan hipotesis ketiga dimana kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **Pengujian Hipotesis H<sub>4</sub>**

Pengujian keempat dilakukan untuk melihat apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (GKT) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial (MM). Hasil pengujian membuktikan nilai dari koefisien jalur sebesar 0,404 dengan nilai t sebesar 4,408 > 1,981 (t-tabel) berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial hal ini sesuai dengan hipotesis yang keempat dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi manajerial.

#### **Pengujian Hipotesis H<sub>5</sub>**

Pengujian hipotesis yang kelima akan memperlihatkan pengaruh kompetensi manajerial (KM) terhadap motivasi kerja manajerial (MM). Berdasarkan pada hasil pengujian memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,428 dengan nilai t-statistik 4,525 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1,981). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial sesuai dengan hipotesis keempat dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima.

#### **Pengujian Hipotesis H<sub>6</sub>**

Hasil dari pengujian hipotesis yang keenam menunjukkan bahwa hubungan motivasi kerja manajerial (MM) dengan kinerja (KRJ) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,071 dengan nilai t-statistik sebesar 0,454 dimana nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel (1,981). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja manajerial memiliki hubungan yang positif dengan kinerja tetapi tidak berpengaruh secara signifikan, dengan kata lain pengujian hipotesis ini tidak sesuai dengan hipotesis keenam.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja**

Akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Priyanto, 2016) dan (Jitmau *et al.*, 2017) yang mengatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja. Ketidak signifikannya hipotesis ini peneliti berasumsi pemerintah desa di Kabupaten Sidoarjo masih belum mampu menjalankan misi untuk mencapai tujuan dari sasaran yang sudah ditetapkan sebelum-sebelumnya secara berkala. Kinerja pemerintah desa akan dikatakan baik jika setiap yang direncanakan oleh pemerintah desa untuk mencapai hasil yang baik dan maksimal dari perencanaan tersebut salah satunya yaitu pertanggungjawaban atas pengelolaan pemerintahan yang dilakukan secara baik dan benar.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini sependapat dengan (Prambudi *et al.*, 2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Legino, 2006) yang menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dengan pengembangan organisasi, dikarenakan pimpinan dengan gaya transformasional bisa menyelaraskan diri dengan keadaan yang penuh dengan tekanan.

Peneliti menduga bahwa kepala desa akan memberi semangat, arahan, dorongan, serta dukungan secara penuh terhadap perangkat desa untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan keinginan dari perangkat desa mengenai kepemimpinan kepala desa tidak menjadi hambatan untuk perangkat desa bekerja lebih giat sehingga pengaruh gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bisa membawa pemerintahan desa menuju

ke arah yang lebih baik akan berdampak positif dan baik pula terhadap kinerja pemerintahan desa, seperti gaya kepemimpinan transformasional ini.

### **Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja**

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini sependapat dengan penelitian dari (Sari, 2016) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Peneliti menduga kompetensi bukan menjadi tolak ukur utama dalam meningkatkan kinerja di suatu organisasi pemerintahan desa karena tidak semua perangkat desa menempuh pendidikan yang sama dengan apa yang mereka kerjakan saat ini, maka tidak aneh jika kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Manajerial**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial. Karena semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka dapat meningkatkan motivasi kerja dari pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan oleh kepala desa kepada perangkat desa diharapkan perangkat desa tersebut memiliki motivasi yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai yang telah diamanahkan oleh kepala desa. Semakin kuat atau baik pelaksanaan dan pemahaman dari kepemimpinan transformasional, maka semakin kuat pula motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Motivasi Kerja Manajerial**

Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sari, 2016) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja manajerial.

Terdukungnya hipotesis ini membuktikan bahwa dengan kompetensi yang telah dimiliki oleh kepala desa dan perangkat desa, maka mereka akan merasa lebih termotivasi dikarenakan dengan kompetensi yang dimiliki tersebut maka akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaannya. Tingginya kompetensi seseorang dalam bidang pekerjaannya maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Hal ini menjelaskan bahwa ketika kepala desa bekerja sesuai dengan kompetensinya, maka diharapkan mampu memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan tersebut. Jika suatu individu termotivasi untuk bekerja lebih baik, maka akan tercipta kinerja yang baik pula, begitu juga sebaliknya.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Manajerial terhadap Kinerja Organisasi**

Motivasi kerja manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga sejalan dengan (Sari, 2016) yang mengatakan bahwa motivasi kerja manajerial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Ketidak terdukungnya menunjukkan bahwa tidak semua motivasi yang diberikan kepala desa terhadap perangkat desa bisa memberikan dampak kepada kinerjanya, oleh karena itu butuh kesadaran dari diri individu untuk merubah dirinya masing-masing sehingga tercipta kinerja yang baik. Meskipun kepala desa sudah memotivasi perangkat desa dengan sangat baik untuk kemajuan organisasi tetapi perangkat desa masih belum tergugah atau belum ingin merubah sikapnya maka kinerja juga belum bisa terpengaruh.



## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Hipotesis yang berhasil diterima antara lain pertama, hasil dari pengujian hipotesis H<sub>2</sub> menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal ini berarti kepala desa memiliki kepercayaan dan perasaan yang begitu baik terhadap perangkat desa, agar tercipta kinerja organisasi pemerintahan yang baik serta meningkatkan kinerja dari organisasinya. Kedua, hasil dari uji hipotesis H<sub>4</sub> membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ada hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi kerja manajerial, hal ini berarti perangkat desa memiliki motivasi yang baik dari kepala desa untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya dengan efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan desa tempat mereka bekerja. Ketiga, hasil dari H<sub>5</sub> menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi manajerial dengan motivasi kerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa perangkat desa di Kabupaten Sidoarjo telah memahami kemampuan dan motivasinya untuk menyelesaikan pekerjaannya agar tercapai target dari pemerintahan desa menjadi lebih baik dan meningkat.

Hipotesis yang ditolak terdiri dari pertama, hasil dari uji hipotesis H<sub>1</sub> menunjukkan hubungan yang tidak berpengaruh antara akuntabilitas dan kinerja. Hal ini berarti bahwa meskipun akuntabilitas dalam organisasi pemerintahan desa dan sikap akuntabilitas internal perangkat desa sudah baik tetapi masih belum bisa meningkatkan ataupun mendorong kinerja dari organisasi pemerintahan desa. Kedua, hasil uji hipotesis H<sub>3</sub> menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh antara kompetensi manajerial dengan kinerja organisasi. Karena, meskipun perangkat desa tidak memiliki pengalaman pekerjaan dalam bidang yang dikerjakan saat ini dan latar belakang pendidikan yang berbeda bukan menjadi hambatan untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan desa menjadi lebih baik. Ketiga, hasil dari uji hipotesis yang terakhir yaitu H<sub>6</sub> menunjukkan bahwa motivasi kerja manajerial tidak memiliki pengaruh dengan kinerja. Karena, meskipun perangkat desa telah termotivasi untuk bekerja lebih giat dan antusias tetapi masih belum ada kesadaran dari perangkat desa tersebut untuk bergerak maka kinerja dari pemerintah desa belum bisa mencapai hasil yang optimal.

### Saran

Saran dari peneliti dalam penelitian ini yaitu: (1) sampel didalam penelitian ini hanya berasal dari 11 kecamatan yang terdiri dari 34 desa yang berada di Kabupaten Sidoarjo bagian timur, selatan, dan utara sehingga harapan peneliti pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan memperbanyak sampel serta memperluas jumlah kecamatan dan kantor desa yang akan dijadikan objek penelitian; (2) peneliti berharap penelitian selanjutnya dapat melakukan pengujian dengan menggunakan model yang lebih diuraikan, hingga hasil penelitian bisa lebih memberi gambaran yang lebih baik lagi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aucoin, P. dan R. Heintzman. 2000. The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform. *International Review of Administration Science* (66):45-55.
- Avolio, B. J. dan B. M. Bass. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. CA: Sage Thousand Oaks. London.
- Danim, S. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Dubnick, M. 2005. Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms. *Performance & Management Review* (3): 76-417.
- Fiedler, F. A. 2007, *Atheory of Leadership Effectiveness*. Mc.GrawHill Book CO. New York.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hwang, K. 2013. The Impact of Accountability and Accountability Management on Performance at the Street Level. *Disertasi*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg.
- Jitmau, F., L. Kalangi, dan L. Lambey. 2017. Pengaruh Akuntabilitas Transparansi dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris di Kabupaten Sorong). *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing* 8(1).
- Kooiman, J. 2003. *Governing as Governance*. SAGE. London.
- Legino, S. 2006. Public Sector Leadership Perspectives on the Lateral Capability of Public Sector Organizations. *Disertasi*. Webster University School of Business and Technology. Webster Groves.
- Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*. Buku 1. LAN. Jakarta.
- Oshagbemi, T. 2000. How Satisfied are Academics with Their Primary Tasks of Teaching, Research and Administration and Management?. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 1(2): 124-136.
- Prambudi, S. D., D. Mukzan, dan G. E. Nurtjahjono. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis* 39(1).
- Prawitasari, J. E. 2012. *Psikologi Terapan: Melintas Batas Disiplin Ilmu*. Erlangga. Jakarta.
- Prihadi, S. F. 2004. *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Priyanto, B. W. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *E-journal umm* 7(2): 105-114.
- Ranupandojo, H. dan S. Husnan. 2000. *Manajemen Personalita*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Richey, R. C. dan J. D. Klein. 2005. Developmental research methods: Creating knowledge from instructional design and development practice. *Journal of Computing in Higher Education* 16:23-38.
- Robbins, B. J. dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Sari, M. R. 2016. Pengaruh Akuntabilitas, Faktor Organisasional dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 13(2): 117-141.
- Tika, M. P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT Bhumi Aksara. Jakarta.
- Tucunan, R. J. A., W. G. Supartha, dan I. G. Riana. 2014. Pengaruh Kepemimpin Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3(9):533-550.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014. 15 Januari 2014. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 4301. Jakarta.
- Yukl, G. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi 3. Prenhallindo. Jakarta.