

## AKUNTABILITAS BERDASARKAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

Siti Kustinah<sup>1</sup>; Muhammad Anggionaldi<sup>2</sup>  
Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi<sup>1,2</sup>  
Email : siti.kustinah@lecture.unjani.ac.id

### ABSTRAK

Pendidikan merupakan faktor terpenting dalam menunjang kemajuan dan keberhasilan suatu bangsa. Di masa pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak awal tahun 2020, proses pembelajaran dilakukan dengan pembelajaran jarak jauh. Meski proses pembelajaran dilakukan secara online, pemerintah tetap menjalankan kewajibannya membantu kelancaran proses pembelajaran dengan tetap memberikan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). kebebasan kepala sekolah dalam menggunakan dana BOS harus diikuti dengan akuntabilitas dan harus mencapai target sesuai prinsip dan ketentuan yang berlaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor kepemimpinan dan motivasi dalam mendukung pencapaian akuntabilitas laporan keuangan pada sekolah yang berada di Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah yang mendorong tercapainya akuntabilitas laporan keuangan adalah: kemampuan mempertimbangkan masa depan, kemampuan kreatif, ambisius, pekerja keras, baik hati, kooperatif, simpatik, empati, dan sopan. Faktor-faktor motivasional yang dapat mendorong tercapainya akuntabilitas laporan keuangan adalah kebutuhan akan pekerjaan yang bertanggung jawab, kebutuhan untuk maju, kebutuhan untuk menguasai sumber daya non fisik, dan kebutuhan akan rasa aman. Faktor akuntabilitas laporan keuangan yang mendapat perhatian kepala sekolah adalah waktu pertanggungjawaban setelah aturan dibuat, forum resmi penilaian akuntabilitas dan standar evaluasi, baik standar proses maupun standar hasil.

Kata Kunci : Kepemimpinan; Motivasi; Akuntabilitas

### ABSTRACT

*Education is the most important factor in supporting the progress and success of a nation. During the COVID-19 pandemic which has been going on since the beginning of 2020, the learning process is carried out using distance learning. Although the learning process is carried out online, the government continues to carry out its obligations to help smooth the learning process by continuing to provide School Operational Assistance (BOS). the principal's freedom when using School Operational Assistance funds must be followed by accountability and must achieve targets according to applicable principles and regulations. This study aims to determine the leadership and motivational factors in supporting the achievement of financial statement accountability in schools located in Cimahi City and West Bandung Regency. The research method uses a quantitative with a descriptive approach. Based on the results of the study, it is known that the principal leadership factors that encourage the achievement of financial statement accountability are: the ability to consider the future, the ability to be creative, ambitious, hardworking, kind, cooperative, sympathetic, empathetic, and polite. The motivational factors that can encourage the achievement of*

*financial statement accountability are the need for responsible work, the need to advance, the need to control non-physical resources, and the need for security. The accountability factors for financial statements that have received attention from school principals are the time of accountability after the rules are made, the official forum for assessing accountability and evaluation standards, both process standards and results standards.*

*Keywords : Leadership; Motivation; Accountability*

## PENDAHULUAN

Selama masa pandemik COVID 19 yang telah berlangsung sejak awal tahun 2020 proses pembelajaran dilakukan dengan menggunakan belajar jarak jauh. Meskipun proses pembelajaran dilakukan melalui daring, pemerintah tetap menjalankan kewajibannya untuk membantu kelancaran proses pembelajaran tersebut dengan tetap memberikan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pelaporan penggunaan dana BOS tersebut sejak tahun 2020 sudah dilakukan secara on line yang dilakukan oleh sekolah kepada Kemendikbud Ristek melalui situs resmi Kemendikbud Ristek. Pelaporan secara online ini diharapkan akan mempermudah sekolah untuk menyampaikan laporan penggunaan dana BOS serta penggunaan pelaporan online ini sebagai upaya untuk meningkatkan kedisiplinan sekolah dalam menyampaikan laporan penggunaan dana BOS sehingga dapat mendorong terciptanya akuntabilitas laporan keuangan di sekolah-sekolah.

Berdasarkan data Kementerian Dalam Negeri, kondisi aktual saat ini, dana BOS belum dikelola secara tertib, efisien, efektif dan ekonomis. (<http://iaiglobal.or.id>). Meskipun pelaporan dana BOS sudah dilakukan secara online namun menurut Direktur Jenderal PAUD, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah Kemendikbud Ristek Jumeri (2021) mengatakan masih ada saja sekolah yang belum rampung melaporkan dana BOS. Untuk tahap 1 Januari -April 2021 sudah tersalur ke 215.601 satuan pendidikan atau sebesar 99,53% dan masih ada 102 satuan yang belum menerima bantuan karena laporan yang belum tepat. Untuk tahap ke-2 bulan Mei-Agustus 2021 sudah tersalur ke 190.337 satuan pendidikan atau sebesar 87,87% dan sebanyak 26,266 atau sebesar 13,3% belum dicairkan karena data laporan yang belum lengkap. (<https://edukasi.kompas.com/read/2021/06/02>). Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat merupakan 2 dari sekian banyak kota/kabupaten yang menerima dana BOS tersebut. Di Kota Cimahi terdapat 200 sekolah bersatus negeri dan swasta dari jenjang sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah atas, sedangkan di Kabupaten Bandung

Barat terdapat 1043 sekolah mulai dari jenjang sekolah dasar sampai dengan sekolah menengah atas yang menerima dana BOS tahun 2021. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada bulan Juni tahun 2021 diketahui bahwa di Kabupaten Bandung Barat masih banyak sekolah-sekolah yang belum melaporkan penggunaan dana BOS tahap ke-1 pada tahun 2021 yaitu sebanyak 77% atau sebanyak 798 sekolah penerima dana BOS, adapun di Kota Cimahi tercatat sekolah-sekolah yang belum melaporkan penggunaan dana BOS tahap ke-1 pada tahun 2021 yaitu sebanyak 75% atau sebanyak 149 sekolah penerima dana BOS. Ketidaktepatan pelaporan penggunaan dana BOS maupun dana sekolah lainnya misalnya dana yang berasal dari sumbangan orangtua peserta didik seharusnya dapat dilaporkan dengan tepat waktu karena ketidaktepatan pelaporan suatu aktivitas organisasi misalnya pelaporan keuangan dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi, begitu pula halnya dengan sekolah sebagai suatu organisasi publik sangat dituntut untuk dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan penggunaan dananya secara transparan dan akuntabel. Ketidaktepatan pelaporan keuangan dapat merupakan salah satu indikasi dari belum optimalnya akuntabilitas pelaporan keuangan di sekolah-sekolah, belum optimalnya pencapaian akuntabilitas ini jelas akan menyebabkan penurunan kinerja sekolah dalam jangka waktu Panjang. Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud Santi Ambarukmi (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perlu diperkuat agar mutu dan kinerja sekolah dapat meningkat. Lebih jauh Santi mengatakan bahwa dalam memimpin suatu sekolah, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki jiwa inovatif yang tinggi, menguasai teknologi informasi dengan baik serta mampu membangun kemitraan dengan pihak lain terutama pihak eksternal sekolah. Berdasarkan pada uraian pada latarbelakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pada kepemimpinan dan motivasi yang dapat mendorong pencapaian akuntabilitas pada sekolah-sekolah di Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat.

Akuntabilitas merupakan hal yang sangat penting sebagai bentuk pemicu utama pencapaian kinerja suatu organisasi (State, 2021,h.80). Demokrasi memungkinkan warga negara untuk memegang jabatan secara akuntabel dan juga untuk memantau dan mengendalikan perilaku pemangku kepentingan (Rufus & O, 2019,h. 219). Rakhmat

(2018,h.137) mengatakan akuntabilitas berarti kewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan seseorang, berdasarkan fungsinya Akuntabilitas berfungsi menyajikan informasi mengenai keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil selama organisasi berjalan, yang memungkinkan pihak luar untuk mereview informasi tersebut dan mengambil tindakan korektif yang dibutuhkan. Pencapaian akuntabilitas yang optimal harus dirancang dengan baik sehingga akan mampu melahirkan praktek penyajian laporan yang berkualitas, salah satu model pengembangan penilaian akuntabilitas adalah dengan menggunakan model CPA (*Calibrating Public Accountability Model*) (Schillemans, 2016,h.8). Pada penelitian ini menghasilkan analisis model dengan pertimbangan aspek-aspek yaitu dua aspek waktu pertanggungjawaban (akuntabilitas sebelum keputusan dan akuntabilitas sesudah pengambilan keputusan); dua aspek yang berkaitan dengan hubungan antara agen dan forum pertanggungjawabannya ( Forum yang berpartisipasi dan forum yang tidak berpartisipasi); dan dua aspek yang berkaitan dengan standar penilaian (Standar yang diketahui dan standar yang tidak diketahui) yang menjadi dasar penilaian agen atau pihak yang diberi pertanggungjawaban tersebut.

Kepemimpinan telah dideskripsikan oleh beberapa pakar merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu Menurut Aziz et al (2015,h.167) kepemimpinan sangat penting untuk mendorong organisasi mencapai tujuannya, hal ini dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik sehingga kesejahteraan publik akan tercapai pula. Sutrisno (2020,h.213) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memimpin, membimbing dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. (Colquitt et al., 2019,h.412), (Robbins & Timothy, 2018,h.217).Dubrin & Andrew J, (2019,h.237) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:*Leadership is the ability to inspire confidence and support among the people on whose competence and commitment performance depends.* Dubrin & Andrew J (2019,h.238) menyatakan bahwa kualitas dari seorang pemimpin dapat dilihat dari dua (2) aspek penting yaitu:

1. Kemampuan kognitif
2. Sifat Kepribadian

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Suwatno & Priansa, 2018, h.171). (Colquitt et al., 2019, h.162) (Robbins & Timothy, 2018, h.130) McClelland Achievement Theory/ Teori Pencapaian McClelland (Robbins & Timothy, 2018, h.32). Selain itu dapat pula dipahami bahwa menurut Zulkarnaen dan Fitriani, 2018, h.49 motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. David C. McClelland dan rekan-rekannya telah memberikan penjelasan yang berguna tentang beberapa kebutuhan ini. Tiga kebutuhan kunci yang mendorong pekerja adalah kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi

#### 1. Kebutuhan akan Prestasi (*The Need for Achievement*)

Ciri dari orang yang berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan ini adalah berusaha mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang tinggi. Ciri lainnya adalah mereka memiliki perhatian yang tinggi untuk berupaya menjadi maju dalam karir mereka.

#### 2. Kebutuhan akan Kekuasaan (*The Need for Power*)

Pimpinan dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi biasanya memiliki keinginan untuk mengendalikan sumber daya (misalnya, uang dan aset lainnya) selain orang. Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan yang kuat akan menghabiskan waktu untuk berpikir bagaimana mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bagaimana mendapatkan posisi dan status.

#### 3. Kebutuhan akan Afiliasi (*The Need for Affiliation*)

Orang-orang yang termotivasi oleh kebutuhan ini akan mencari cara untuk memulihkan hubungan yang kurang baik dan meredakan/menenangkan suasana yang menyedihkan. Pemimpin yang termotivasi dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi akan menunjukkan perhatian yang memadai terhadap kebutuhan orang lain.

### **METODE PENELITIAN**

Dilihat dari tujuan penelitiannya, maka penelitian pada penelitian ini merupakan penelitian *Kuantitatif Deskriptif*. Penelitian dilakukan pada sekolah-sekolah yang

verada di wilayah Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah (SD, SMP dan SMA) di Kota Cimahi SD berjumlah 125 sekolah; SMP berjumlah 40 Sekolah; SMA berjumlah 16 sekolah dan di Kabupaten Bandung Barat SD berjumlah 713 sekolah; SMP 176 sekolah dan SMA berjumlah 62 sekolah (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020) total jumlah sekolah 1132 sekolah. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik probability sampling dengan teknik *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Alat analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan teknik pengukuran tendensi sentral berupa perhitungan, mean, dan perhitungan penyebaran data melalui perhitungan prosentase..

Pada penelitian ini terdiri dari variabel-variabel:

1. Variabel kepemimpinan terdiri dari dimensi:
  - a. Kemampuan kognitif (*Cognitif Ability*), indikatornya: Imajinatif, kreatif, dan kemauan untuk bereksperimen.
  - b. Sifat Kepribadian (*Personality Traits*), indikatornya: Dapat diandalkan, terorganisir, ambisius, kerja keras, tekun, baik, kooperatif, simpatik, bermanfaat, sopan hangat, banyak bicara, ramah, semangat, tegas, dominan, dan empati.
2. Variabel Motivasi terdiri dari dimensi:
  - a. *The Need for Achievement*, indikatornya: Kebutuhan akan pekerjaan yang baik, kebutuhan pekerjaan dengan tanggungjawab tinggi dan kebutuhan untuk maju.
  - b. *The Need for Power*, indikatornya: Kebutuhan untuk mengendalikan sumber daya, fisik, kebutuhan untuk mengendalikan sumber daya non fisik (pegawai), kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dan kebutuhan untuk memiliki dampak pada orang lain
  - c. *The Need for Affiliation*, indikatornya: Kebutuhan akan persahabatan, kebutuhan diterima oleh kelompok, dan .kebutuhan rasa aman (terhindar konflik).
3. Variabel Akuntabilitas terdiri dari dimensi:
  - a. Waktu pertanggungjawaban, indikatornya: sebelum keputusan dan setelah keputusan
  - b. Forum penilai, indikatornya: Forum resmi dan forum berpartisipasi
  - c. Standar evaluasi indikatornya: standar untuk proses dan standar untuk hasil

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuisisioner dibagikan kepada sekolah-sekolah di Kabupaten Bandung Barat sebanyak 200 sekolah dan di Kota Cimahi sebanyak 50 sekolah. Berdasarkan data tersebut tidak seluruh sekolah berkenan untuk mengisi kuisisioner yang dibagikan, sehingga jumlah responden yang bersedia untuk mengisi kuisisioner hanya sebanyak 113 sekolah dengan rincian 76 responden berasal dari sekolah-sekolah di Kabupaten Bandung Barat dan 37 responden berasal dari sekolah-sekolah di Kota Cimahi. Hasil penelitian mengenai faktor-faktor kepemimpinan, faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor akuntabilitas berdasarkan perhitungan penyebaran data dapat dilihat pada tabel 1 beserta penjelasannya.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa kepemimpinan berada pada level rendah sebesar 11,4%, cukup sebesar 43,1% dan kepemimpinan tinggi berada pada pencapaian 45,5%.

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa motivasi yang rendah sebesar 5,3%, motivasi cukup sebesar 21,6% dan motivasi tinggi sebesar 73,1%.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa akuntabilitas yang rendah sebesar 3,8%, akuntabilitas cukup sebesar 16,7% dan akuntabilitas tinggi sebesar 79,5%.

Hasil penelitian mengenai faktor-faktor kepemimpinan, faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor akuntabilitas berdasarkan perhitungan tendensi sentral berupa perhitungan mean dapat dilihat pada tabel 4 dan penjelasannya.

Berdasarkan tabel di 4, diketahui bahwa :

1. Di dimensi Kemampuan kognitif, mean skor terendah adalah 1,912 (indikator kemauan bereksperimen) mean skor tertingginya adalah 2,584 (indikator kemampuan berimajinasi), dengan mean per dimensi sebesar 2,221.
2. Di dimensi Sifat Kepribadian, mean skor terendahnya adalah 1,655 (indikator dapat diandalkan), mean skor tertingginya adalah 2,929 (indikator tekun, indikator sopan dan indikator semangat), dengan mean per dimensi sebesar 2,503.
3. Dimensi dengan nilai mean terendah adalah dimensi Kemampuan kognitif yaitu 2,221 dan dimensi dengan nilai mean tertinggi adalah dimensi Sifat Kepribadian yaitu 2,503, sedangkan mean keseluruhan variabel adalah 2,362.

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa:

1. Di dimensi *The Need for Achievement*, mean skor terendah adalah 1,850 (indikator kebutuhan akan pekerjaan yang baik), mean skor tertingginya adalah 2,788 (indikator kebutuhan untuk maju), dengan mean per dimensi sebesar 2,622.
2. Di dimensi *The Need for Power*, mean skor terendah adalah 2,558 (indikator kebutuhan mempengaruhi orang lain), mean skor tertingginya adalah 2,850 (kebutuhan mengendalikan sumber daya non fisik), dengan mean per dimensi sebesar 2,711.
3. Di dimensi *The Need for Affiliation*, mean skor terendah adalah 2,681 (indikator diterima dalam kelompok), mean skor tertingginya adalah 2,938 (indikator kebutuhan rasa aman), dengan mean per dimensi sebesar 2,826.
4. Dimensi dengan nilai mean terendah adalah dimensi *The Need for Achievement* yaitu 2,622 dan dimensi dengan nilai mean tertinggi adalah dimensi *The Need for Affiliation* yaitu 2,826, sedangkan mean keseluruhan variabel adalah 2,720.

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa:

1. Di dimensi Waktu pertanggungjawaban, mean skor terendah adalah 2,628 ( indikator sebelum keputusan), mean skor tertingginya adalah 2,761 (indikator setelah keputusan), dengan mean per dimensi sebesar 2,695.
2. Di dimensi Forum Penilai, mean skor terendah adalah 2,549 (indikator forum berpartisipasi), mean skor tertingginya adalah 2,867 ( indikator forum resmi), dengan mean per dimensi sebesar 2,708.
3. Di dimensi Standar evaluasi, mean skor terendah adalah 2,841 (indikator standar), mean skor tertingginya adalah 2,885 (indikator standar proses), dengan mean per dimensi sebesar 2,863.
4. Dimensi dengan nilai mean terendah adalah dimensi Waktu pertanggungjawaban yaitu 2,695 dan dimensi dengan nilai mean tertinggi adalah dimensi Standar evaluasi yaitu 2,863, sedangkan mean keseluruhan variabel adalah 2,755.

## **Pembahasan**

### **Faktor-faktor Akuntabilitas**

Berdasarkan hasil penelitian melalui pengujian penyebaran data dan pengujian tendensi sentral dapat diketahui bahwa untuk dimensi waktu pertanggungjawaban indikator pertanggungjawaban sebelum waktu pertanggungjawaban memiliki nilai mean

di bawah rata-rata Hal ini dikarenakan bagi para kepala sekolah laporan, Jika aturan atau kebijakan tersebut belum ditetapkan tidak ada keharusan bagi bawahan untuk melaporkan apa yang belum dilakukan. Pelaporan pertanggungjawaban mengenai kebijakan yang belum ditetapkan bisa saja dilakukan untuk menilai kesiapan dari para bawahan saat aturan baru akan diterapkan dengan adanya laporan sebelum aturan diterapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan aturan menjadi lebih baik, sehingga hasil dari pertanggungjawaban berikutnya menjadi lebih baik. Untuk dimensi forum penilai pada indikator forum berpartisipasi memiliki nilai di bawah rata-rata. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat persepsi dari beberapa kepala sekolah bahwa pertanggungjawaban kepada forum selain forum resmi seperti laporan berkala kepada orangtua belum menjadi perhatian. Bagi kepala sekolah, pertanggungjawaban kepada forum lain selain forum resmi dapat mendorong terciptanya akuntabilitas dari para pengelola sekolah khususnya pengelolaan penerimaan dan penggunaan anggaran sekolah..David Bilungule Bakamana et al (2021,h.68) pendapat ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari menyatakan bahwa tanggungjawab pemimpin salah satunya adalah tanggungjawab kepada masyarakat dengan menjaga harta yang dititipkan pada pemimpin. Sedangkan untuk dimensi lainnya yaitu dimensi standar evaluasi menunjukkan hasil di atas rata. Kondisi ini menunjukkan bahwa para kepala selalu dan memberikan perhatian yang tinggi mengenai standar-standar yang diterapkan sebelum para kepala menerapkan suatu kebijakan. Penetapan standar,undang-undang atau peraturan ini sangat penting sebagai alat pengendalian pada suatu organisasi dengan peraturan dan undang-undang akan menjamin pelaksanaan dari akuntabilitas pada suatu organisasi (Aziz et al., 2015,hal.167) Penggunaan standar akan memudahkan para kepala sekolah untuk menilai sejauhmana para pengelola di sekolah menjalankan aturan yang berlaku. Pengelola organisasi yaitu aparat merupakan salah satu perangkat penting dalam mencapai akuntabilitas (Yesinia, Yulianti & Pusptasari, 2018,h.107), demikian juga pada sekolah aparat pengelola sekolah yang diwakili oleh kepala sekolah menjadi faktor penentu keberhasilan pencapaian akuntabilitas.

### **Faktor-Faktor Kepemimpinan dalam Mewujudkan Akuntabilitas**

Berdasarkan pada hasil pengujian statistik deskriptif dengan menggunakan pengujian penyebaran data berupa perhitungan prosentase dan pengujian tendensi sentral berupa perhitungan mean dapat diketahui bahwa pada dimensi kemampuan

kognitif yaitu indikator kemampuan berimajinasi memiliki mean tertinggi dan mendapat perhatian lebih dari responden. Kemampuan imajinatif yang tinggi untuk memprediksi keadaan sekolah dimasa yang akan datang dapat membantu kepala sekolah untuk merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan selanjutnya. Perencanaan kegiatan ini berkaitan dengan sumber dan penggunaan biaya. Dengan kemampuan imajinatif yang tinggi maka perencanaan sumber dan penggunaan biaya akan disusun sesuai dengan kebutuhan dimasa yang akan datang. Perencanaan sumber dana dan penggunaan dana ini sudah tentu harus diinformasikan dan dipertanggungjawabkan oleh pengelola sekolah sehingga akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dapat tercapai. Penjelasan ini sesuai dengan hasil penelitian Marlina et al (2021,h.98) dan hasil penelitian Pramayoga & Ramantha (2020,h.30) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu mengelola organisasinya dengan baik akan mempengaruhi akuntabilitas organisasinya serta pemimpin yang mampu mengambil keputusan yang tepat akan menjadi penggerak bagi organisasi agar dapat mencapai akuntabilitas yang baik pula. Pemikiran yang revolusioner dapat membantu para kepala sekolah untuk menetapkan kebijakan-kebijakan sifatnya membangun serta mampu menetapkan perencanaan yang efektif. Perencanaan efektif tentu akan mendorong tercapainya kinerja sekolah yang baik.. Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa responden memiliki kemampuan kreatifitas yang cukup baik. Kreatifitas yang tinggi dari pemimpin selanjutnya melekat pada jiwa kepemimpinan karena dengan kemampuan kreatifitas yang tinggi seorang pemimpin akan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang efisien dan efektif sehingga efektivitas tujuan organisasi pun akan tercapai (Melo et al., 2020,h.9) Untuk indikator kemampuan bereksperimen berdasarkan hasil penelitian berada pada pencapaian yang belum optimal dan memiliki skor mean rendah Artinya para kepala sekolah belum memiliki kemampuan yang optimal untuk berani melakukan sesuatu yang baru terutama berkaitan dengan penentuan kebijakan yang akan ditetapkannya. Keberanian atau kemauan untuk menerapkan suatu kebijakan yang baru yang telah disusun dengan pertimbangan yang profesional sangat diperlukan oleh seorang pemimpin karena dengan keberanian untuk mencoba sesuatu yang baru menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang berani untuk bertanggungjawab atas keputusannya. Keberanian untuk bereksperimen sesungguhnya dapat mendorong para kepala sekolah untuk menerapkan kebijakan yang

lebih efektif sehingga kinerja sekolah dapat meningkat. Kurniawan & Muzakki, (2020,h.168) menjelaskan bahwa indikator pencapaian akuntabilitas salahsatunya adalah kemampuan kepala sekolah untuk menetapkan program dan aturan yang tepat. Kemampuan atau kompetensi ini jelas akan mendorong pencapaian akuntabilitas (Atmadja & Saputra, 2018,h.8)

Pengujian pada dimensi sifat kepribadian menunjukkan hasil untuk perolehan terendah dicapai oleh indikator tekun. Seorang pemimpin sebaiknya dapat terus meningkatkan jiwa kepemimpinannya dengan mau secara tekun belajar memahami setiap situasi yang sedang berlangsung di sekolah. Indiaktor lainnya yang masih berada di bawah rata-rata adalah indikator hangat. Berdasarkan hasil ini dapat dikatahu bahwa masih ada kepala sekolah yang memiliki sifat kesulitan untuk mengekspresikan rasa yang dialaminya. Sifat seperti ini sebaiknya dapat dihindari oleh seorang pemimpin karena dengan memiliki keberanian mengekspresikan apa yang dirasakannya, seorang pemimpin akan dinilai memiliki sifat yang hangat oleh bawahannya. Indikator banyak bicara juga masih menunjukkan nilai yang belum optimal. Seorang pemimpin adakalanya memerlukan sifat untuk dapat bicara lebih banyak, karena dengan berbicara yang banyak, akan memberikan pemahaman yang lebih baik bagi bawahannya saat mereka memiliki kesulitan akan pekerjaan yang dihadapinya. Indiaktor lainnya yang juga masih memerlukan perhatian adalah indikator dominan Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada kepala sekolah yang mengerjakan beberapa pekerjaan tanpa dibantu oleh orang lain. Seorang pemimpin sebaiknya dapat melibatkan para bawahannya jika dirasakan pekerjaan tersebut memang harus dikerjakan bersama-sama, karena dengan melibatkan bawahan berarti pemimpin mengakui keberadaan bawahannya serta akan dinilai oleh bawahan sebagai pemimpin yang menghargai bawahannya. Melibatkan bawahan untuk berpartisipasi akan mendorong ide-ide dari bawahan sehingga infromasi menajdi lebih transparansi sebagai dasar pencapaian akuntabilitas pada organisasi (Uyanah et al., 2021,h.52) Indikator lainnya yang memiliki mean rendah adalah indikator tegas. Ketegasan dari seorang pemimpin sangat dipelukan dalam memimpin sebuah organisasi, karena dengan ketegasan ini akan membuat para bawahan akan selalu berpikir jika mereka akan melakukan kesalahan atau pelanggaran. Berdasarkan hasil penelitian masih ada kepala sekolah yang belum memiliki sifat humoris. Sifat humoris adakalanya tetap dibutuhkan oleh seorang pemimpin, karena sifat humoris ini

dapat mencairkan suasana saat bawahan berada pada tekanan pekerjaan. Indikator lainnya yang masih memiliki mean rendah adalah indikator semangat. Pemimpin yang memiliki sifat semangat sangat diperlukan dalam sebuah organisasi karena dengan semangat yang tinggi pemimpin dapat menjadi contoh bagi bawahannya. Sedangkan untuk dimensi dapat diandalkan, ambisius, kerja keras, baik, kooperatif, simpatik, bermanfaat, sopan dan empati berada pada pencapaian mean yang tinggi. Seorang pemimpin yang dapat diandalkan akan mampu menjadi tempat bertanya dan sebagai tempat yang paling tepat bagi bawahannya saat bawahan berada pada kesulitan. Pemimpin yang ambisius dan pekerja keras akan sifat pemimpin yang tidak pantang menyerah sekalipun berhadapan dengan kesulitan-kesulitan yang ada. Pemimpin yang kooperatif dan mampu memberikan manfaat adalah pemimpin yang dapat menghargai dan menghormati keberadaan bawahannya. Seorang pemimpin yang simpatik dan sopan serta memiliki empati yang tinggi akan memberikan kepercayaan kepada bawahannya dan menjadi panutan bagi bawahannya. Sifat-sifat pemimpin yang unggul akan mampu meningkatkan akuntabilitas organisasi sehingga kinerja terbaik organisasi akan tercapai. (Wardiana & Hermanto, 2019, h.141)

### **Faktor-Faktor Motivasi dalam Mewujudkan Akuntabilitas**

Pada variabel motivasi terdapat tiga dimensi yang dijadikan ukuran untuk menilai motivasi yaitu dimensi *need for achievement*, *needs for power* dan *needs for affiliation*. Untuk dimensi dengan indikator kebutuhan mendapatkan pekerjaan yang baik masih memiliki mean yang rendah, ini berarti masih ada para kepala sekolah yang merasakan bahwa kebutuhan mencari pekerjaan yang baik belum menjadi faktor pendorong bagi para kepala untuk menghasilkan kinerja terbaiknya dalam bentuk pertanggungjawaban. Indikator yang lainnya yaitu kebutuhan untuk maju dan kebutuhan akan pekerjaan yang bertanggungjawab memiliki mean di atas rata-rata. Hal ini berarti para kepala sekolah menyakini bahwa kebutuhan akan pekerjaan yang bertanggung jawab dan kebutuhan akan maju mampu menjadi faktor yang mendapat perhatian tinggi dari kepala sekolah untuk mencapai akuntabilitas terbaik. Jabatan sebagai kepala sekolah merupakan jabatan yang sangat penting dalam sebuah institusi pendidikan sehingga para kepala merasa bahwa mereka memiliki tanggungjawab yang sangat besar untuk mengelola sekolahnya dengan baik. Kondisi ini sesuai dengan hasil penelitian Maulida & Diantimala (2021.h.138) bahwa untuk melaksanakan pekerjaan

dengan baik seorang pekerja memerlukan motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur kerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pekerjaan yang didasari oleh tanggungjawab akan mendorong para kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolahnya salah satunya adalah melalui penyajian laporan keuangan yang akuntabel. Kebutuhan untuk maju juga merupakan kebutuhan yang mendapat perhatian tinggi dari para kepala sekolah. Hal ini sangat sesuai dengan kondisi dan jenis organisasi di mana kepala sekolah bekerja, Dunia pendidikan menuntut para guru dan kepala sekolah untuk terus mengembangkan diri untuk mendukung kemajuan sekolahnya. Keinginan untuk maju akan mendorong kepala sekolah untuk memberikan kinerja terbaiknya pada semua aspek aktivitas termasuk aspek pertanggungjawaban laporan keuangan,

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa pada variabel motivasi mean terendah pada dimensi *Needs for Power* adalah pada indikator kebutuhan mempengaruhi orang. Kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain seharusnya dapat menjadi perhatian bagi para kepala sekolah karena dengan adanya kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin akan terdorong untuk dapat memberikan contoh terbaiknya sehingga akan mampu mendorong orang lain untuk mau mengikuti perintah yang ditujukan untuk mencapai kinerja terbaik organisasi. Indikator lainnya yang masih perlu menjadi perhatian dari para kepala sekolah adalah indikator memiliki dampak pada orang lain. Hasil penelitian membuktikan masih ada para kepala sekolah yang belum merasa memberikan dampak yang berarti pada bawahannya. Kebutuhan dari para pemimpin untuk dapat memberikan dampak bawahannya sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya dampak apalagi jika dampak tersebut adalah dampak yang positif dapat mendorong bawahan untuk berkinerja lebih baik. Indikator lainnya pada dimensi *needs for achievement* yaitu indikator mengendalikan sumber daya fisik juga menunjukkan hasil di bawah rata-rata ini berarti bahwa kepala sekolah tidak merasa memiliki kebutuhan yang tinggi akan kebutuhan mengendalikan sumber daya fisik, hal ini terjadi karena sumber daya fisik yang dimiliki oleh sekolah dimiliki oleh yayasan atau pemerintah sehingga pengendalian atas sumber daya fisik tersebut masih dilakukan oleh Yayasan pemerintah sebagai pemilik. Namun untuk indikator untuk kebutuhan mengendalikan sumber daya non fisik para kepala merasa memiliki kebutuhan untuk mengendalikan sumber non fisik tersebut karena

berkaitan dengan sumber daya manusia misalnya kemampuan para guru dan peserta didik.

Pada dimensi *needs for affiliation* untuk indikator kebutuhan diterima kelompok berada pada nilai di bawah rata-rata,. Kondisi ini dapat dikarenakan adakalanya para kepala sekolah merupakan orang baru dalam lingkungan organisasi sehingga membutuhkan waktu untuk beradaptasi pada sekolah baru. Untuk indikator kebutuhan persahabatan juga masih menunjukkan hasil di bawah rata-rata. Ini menunjukkan bahwa para kepala sekolah masih menganggap bahwa persahabatan adalah untuk orang-orang yang telah mereka kenal dengan baik. Persahabatan akan membantu seseorang untuk dapat memperoleh ilmu dan pengalaman sehingga ilmu dan pengalaman yang diperoleh dapat dijadikan masukkan saat kita dihadapkan pada masalah yang serupa atau menjadi alat pengendalian sebelum masalah tersebut muncul, kondisi ini tentu akan membantu para kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolahnya. Sedangkan untuk indikator kebutuhan rasa aman berdasarkan hasil penelitian telah menunjukkan hasil di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah merasakan bahwa kebutuhan rasa aman sangat mereka perlukan untuk membuat kenyamanan mereka dalam bekerja. Dengan rasa aman dan nyaman, maka para kepala sekolah dapat bekerja dengan baik sehingga dapat mendorong kinerja organisasi khususnya kinerja kepala sekolah terkait dengan akuntabilitas laporan keuangan. Dorongan atau motivasi positif dari para pemimpin akan mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi. (Hutagalung, Riama Katarina, 2020,h;394). Salah satu pencapaian kinerja organisasi adalah tercapainya akuntabilitas pada organisasi publik.

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor-Faktor yang kepemimpinan yang mendapat perhatian tinggi dari para kepala sekolah berdasarkan kemampuan kognitif adalah kemampuan berimajinasi dan kreatif sedangkan untuk faktor-faktor yang kurang mendapat perhatian adalah kemampuan untuk mau melakukan eksperimen. Berdasarkan sifat kepemimpinan sifat-sifat pemimpin yang menjadi perhatian kepala sekolah adalah, ambisius, kerja keras, baik, kooperatif, simpatik, empati, dan sopan. Sedangkan untuk sifat-sifat pemimpin yang hangat, tekun, banyak bicara, tegas, semangat, ramah, bermanfaat,

terorganisir, dapat diandalkan, dan dominan merupakan faktor-faktor yang kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah.

2. Faktor-faktor motivasi yang mendapat perhatian tinggi dari para kepala sekolah adalah indikator kebutuhan akan pekerjaan yang bertanggungjawab, kebutuhan untuk maju, kebutuhan untuk mengendalikan sumber daya non fisik, dan kebutuhan rasa aman. Sedangkan faktor-faktor motivasi yang masih kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah adalah kebutuhan akan pekerjaan yang baik, kebutuhan mengendalikan sumber daya fisik, kebutuhan mempengaruhi orang lain, kebutuhan untuk memiliki dampak pada orang lain, kebutuhan diterima dalam kelompok dan kebutuhan akan persahabatan.
3. Faktor-faktor akuntabilitas yang mendapat perhatian tinggi dari kepala sekolah adalah faktor waktu pertanggungjawaban setelah aturan dibuat, forum resmi penilai pertanggungjawaban dan standar evaluasi baik standar proses maupun standar hasil. Sedangkan faktor-faktor yang kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah adalah waktu pertanggungjawaban sebelum aturan dibuat, dan forum penilai yang berpartisipasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Atmadja, A. T., & Saputra, K. A. K. (2018). Determinant factors influencing the accountability of village financial management. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1).
- Aziz, M. A. A., Rahman, H. A., Alam, M. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance*, 28(April), 163–169. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01096-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01096-5)
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*.
- David Bilungule Bakamana, B., Magesa, L., & Chinkambako Abenguuni Majawa, C. (2021). The Role of Charms in Ensuring Accountability in Traditional and Modern Political Leadership among the Luba Society in Kasai Central Province, in the Democratic Republic of Congo. *Journal of African Interdisciplinary Studies*, 5(1), 63–77. <http://cedred.org/jais/index.php/issues>
- Dubrin, & Andrew J. (2019). *Fundamentals of - Organizational Behavior*.
- Hutagalung, Riama Katarina, dkk. (2020). *The Effect of Competence , Work Ethic , Work Discipline , and Work Motivation on Performance of Government Employee in Mentawai Islands District Health Office*. 5(8), 387–396.
- Kurniawan, S., & Muzakki, M. (2020). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Akuntabilitas Kepala Madrasah Aliyah Negeri Di Provinsi Jambi. *NUR EL-ISLAM : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 7(1), 163–183. <https://doi.org/10.51311/nuris.v7i1.148>
- Marlina, E., Rahmayanti, S., & Futri, A. D. R. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan,

- Kompetensi, Teknologi Informasi Terhadap Akuntabilitas Pengelola Dana Desa di Kecamatan Rakit Kulim, Riau. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(1), 89–100. <https://doi.org/10.37859/jae.v11i1.2517>
- Maulida, M., & Diantimala, Y. (2021). *Self-Efficacy, Work Motivation, Budgetary Participation, Budget Targets, Accountability and Managerial Performance: Evidence from Aceh, Indonesia*. 4(2), 127–139.
- Melo, P. N., Martins, A., & Pereira, M. (2020). the Relationship Between Leadership and Accountability: a Review and Synthesis of the Research. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(6).
- Pramayoga, I. B., & Ramantha, I. W. (2020). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kompetensi Aparatur Desa, dan Kepemimpinan Pada Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Kecamatan Gianyar. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(1), 226. <https://doi.org/10.24843/eja.2020.v30.i01.p17>
- Rakhmat. (2018). *Administrasi dan Akuntabilitas Publik* (Arie Pramesta (ed.); 1st ed.). ANDI.
- Robbins, S. P., & Timothy, P. J. (2018). *Essentials Of Organizational Behavior*.
- Rufus, O. S., & O, G. C. (2019). Accountability and Public Sector Performance in the Third World Country: A Case Study of Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, Volume-3(Issue-3), 218–225. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd21748>
- Schillemans, T. (2016). Calibrating Public Sector Accountability: Translating experimental findings to public sector accountability. *Public Management Review*, 18(9), 1400–1420. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1112423>
- State, E. (2021). *Leadership , Accountability and Performance of the Private Sector Okpata , Fidelis Osinachi Department of Political Science , Alex Ekwueme Federal University , Nwali , Tiben Benz Department of Political Science , Evangel University , Akaeze , Ebonyi State , Nigeria*. 6(1), 70–81.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Uyanah, A. A., Effiotu, D. A., & ... (2021). Leadership, Accountability and Performance of Political Industry-State of Infrastructures in Nigeria. *Journal of Good ...*, 6(2), 47–53. <http://journals.rcmss.com/index.php/jggsda/article/view/88>
- Wardiana, I. A., & Hermanto, S. B. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan di Mediasi Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Akuntabilitas*, 12(1), 129–144. <https://doi.org/10.15408/akt.v12i1.12657>
- Yesinia, Ida Nur, Yuliarti, Citra Norita, Pusptasari, D. (2018). ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI AKUNTABILITAS PENGELOLAAN ALOKASI DANA DESA (Studi Kasus pada Kecamatan Yosowilangun Kabupaten Lumajang). *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 10(1), 105–112. <https://doi.org/10.17509/jaset.v10i1.13112>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I. D., & Widia, R. (2018). *The Influence of Work Motivation to Work Achievement of Employees in PT. Alva Karya Perkasa Bandung*. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 42–62.

**TABEL**

Tabel 1. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kepemimpinan

No	Indikator	Jawaban Responden Dalam (%)			Total %
		1	2	3	
<b>Dimensi Kemampuan Kognitif</b>					
1	Kemampuan imajinatif	9	27,5	63,5	100
2	Kreatif	12,5	53,5	34	100
3	Kemauan beres eksperimen	27	55	18	100
	Rata-Rata Dimensi Kemampuan Kognitif	16,3	45,7	38	100
<b>Dimensi Sifat kepemimpinan</b>					
1	Dapat diandalkan	20	41,5	38,5	100
2	Terorganisir	11,5	71	17,5	100
3	Ambisius	1	38	61	100
4	Pekerja keras		30,5	69,5	100
5	Tekun	11	56,5	32,5	100
6	Baik	2	32,5	65,5	100
7	Kooperatif	1,5	34,5	64	100
8	Simpatik	0,5	15	84,5	100
9	Dapat bermanfaat	5,5	37	57,5	100
10	Sopan	1	16,5	82,5	100
11	Hangat	10	40	50	100
12	Banyak bicara	12	63,5	24,5	100
13	Ramah	0,5	51,5	48	100
14	Semangat	14	20	66	100
15	Tegas	4	50,5	45,5	100
16	Dominan	9	44	47	100
17	Memiliki rasa empati	1,5	45,5	53	100
	Rata-Rata Dimensi Sifat Kepribadian	6,5	40,5	53	100
	Rata-Rata kepemimpinan	11,4	43,1	45,5	100

Sumber: Data diolah tahun 2021

Tabel 2. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi

No	Indikator	Jawaban Responden (%)			Total (%)
		1	2	3	
<b>Dimensi <i>Need for Achievement</i></b>					
1	Kebutuhan pekerjaan yang layak	22,5	27,5	50	100
2	Kebutuhan pekerjaan yang bertanggungjawab		14,5	85,5	100
3	Kebutuhan untuk maju	2	23	75	100
	Rata-Rata Dimensi <i>Need for Achievement</i>	8	22	70	100
<b>Dimensi <i>Need for Power</i></b>					
1	Kebutuhan untuk mengendalikan sumber daya fisik	6,5	16	77,5	100
2	Kebutuhan untuk mengendalikan sumber daya non fisik	2	13	85	100
3	Kebutuhan mempengaruhi orang lain	3	30,5	66,5	100
4	Kebutuhan berdampak pada orang lain	20	44	36	100
	Rata-Rata Dimensi <i>Need for Power</i>	7,8	25,8	66,4	100
<b>Dimensi <i>Need for Afiliation</i></b>					
1	Kebutuhan akan persahabatan		16,5	83,5	100
2	Kebutuhan akan diterima dalam kelompok	0,5	25	74,5	100
3	Kebutuhan akan rasa aman		9,5	90,5	100
	Rata-Rata Dimensi <i>Need for Afiliation</i>	0,2	17	82,8	100
	Rata-Rata Motivasi	5,3	21,6	73,1	100

Sumber: Data diolah tahun 2021

Tabel 3. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Akuntabilitas Laporan Keuangan

No	Indikator	% Jawaban Responden			Total Skor
		1	2	3	
Dimensi Waktu pertanggungjawaban					
61	Sebelum keputusan	6	25	69	100
62	Sesudah keputusan	3	18	79	100
Rata-Rata Dimensi waktu pertanggungjawaban		4,5	21,5	74	
Dimensi Forum Penilai					
63	Forum resmi	13	87	100	13
64	Forum berpartisipasi	12	20	68	100
Rata-Rata Dimensi forum penilai		6	16,5	77,5	
Dimensi Standar Evaluasi					
65	Standar proses		12	88	100
66	Standar hasil	2	12	86	100
Rata-Rata Dimensi Standar Evaluasi		1	12	87	
Rata-Rata Variabel Akuntabilitas		3,8	16,7	79,5	

Sumber: Data diolah tahun 2021

Tabel 4. Deskriptif Statistik variabel Kepemimpinan

Dimensi	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Mean per dimensi
1. Kemampuan kognitif (Cognitif Ability)	K1	113	1	3	2.584	0.6778	2.221
	K2	113	1	3	2.487	0.6425	
	K3	113	1	3	2.195	0.6663	
	K4	113	1	3	2.239	0.6307	
	K5	113	1	3	1.912	0.7141	
	K6	113	1	3	1.912	0.6205	
2. Sifat Kepribadian (Personality Traits)	K7	113	2	3	2.717	0.4526	2.503
	K8	113	1	3	1.655	0.5789	
	K9	113	1	3	2.336	0.5108	
	K10	113	2	3	2.788	0.4108	
	K11	113	1	3	2.549	0.5174	
	K12	113	1	3	2.655	0.4959	
	K13	113	2	3	2.867	0.3408	
	K14	113	2	3	2.522	0.5017	
	K15	113	1	3	2.549	0.5668	
	K16	113	1	3	1.894	0.4885	
	K17	113	1	3	2.345	0.5307	
	K18	113	1	3	2.929	0.2902	
	K19	113	1	3	2.566	0.5325	
	K20	113	1	3	2.690	0.4833	
	K21	113	2	3	2.814	0.3907	
	K22	113	1	3	2.876	0.3569	
	K23	113	1	3	2.575	0.5313	
	K24	113	1	3	2.469	0.6556	
	K25	113	2	3	2.929	0.2576	
	K26	113	1	3	2.708	0.4943	
	K27	113	1	3	2.850	0.3832	
	K28	113	1	3	1.956	0.5731	
	K29	113	1	3	1.832	0.5329	
	K30	113	2	3	2.416	0.4951	
	K31	113	1	3	2.637	0.5011	

	K32	113	2	3	2.319	0.4680	
	K33	113	1	3	2.106	0.8168	
	K34	113	2	3	2.929	0.2576	
	K35	113	1	3	2.398	0.6202	
	K36	113	1	3	2.434	0.5154	
	K37	113	1	3	2.814	0.4129	
	K38	113	1	3	1.956	0.5410	
	K39	113	2	3	2.841	0.3676	
	K40	113	1	3	2.195	0.4602	
Mean per variabel							2.362

Sumber: Data diolah tahun 2021

Tabel 5. Deskriptif Statistik variabel Motivasi

Dimensi	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Mean per dimensi
1. The Need for Achievement	M1	113	1	3	2.699	0.4979	2.622
	M2	113	1	3	1.850	0.8369	
	M3	113	2	3	2.982	0.1324	
	M4	113	2	3	2.726	0.4482	
	M5	113	1	3	2.788	0.4320	
	M6	113	1	3	2.690	0.5189	
2. The Need for Power	M7	113	1	3	2.628	0.6436	2.711
	M8	113	1	3	2.788	0.5080	
	M9	113	1	3	2.823	0.4274	
	M10	113	1	3	2.850	0.4058	
	M11	113	1	3	2.558	0.5660	
	M12	113	1	3	2.726	0.4864	
	M13	113	1	3	2.708	0.4759	
3. The Need for Afiliation	M14	113	2	3	2.611	0.4898	2.826
	M15	113	2	3	2.788	0.4108	
	M16	113	2	3	2.885	0.3205	
	M17	113	1	3	2.681	0.4867	
	M18	113	2	3	2.797	0.4044	
	M19	113	2	3	2.867	0.3408	
	M20	113	2	3	2.938	0.2421	
Mean per variabel							2.720

Sumber: Data diolah tahun 2021

Tabel 6. Deskriptif Statistik variabel Akuntabilitas

Dimensi	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Mean per dimensi
1. Waktu pertanggung jawaban	Y1	113	1	3	2.628	0.6005	2.695
	Y2	113	1	3	2.761	0.4869	
2. Forum Penilai	Y3	113	2	3	2.867	0.3408	2.708
	Y4	113	1	3	2.549	0.7070	
3. Standar evaluasi	Y5	113	2	3	2.885	0.3205	2.863
	Y6	113	1	3	2.841	0.4133	
Mean per variabel							2.755

Sumber: Data diolah tahun 2021