

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DAN  
AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA KEUANGAN  
(STUDI KASUS PADA PONDOK PESANTREN MODERN DI  
KABUPATEN DEMAK)  
SKRIPSI**

**Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1 dalam Ilmu Akuntansi  
Syariah**



**Oleh:**

**IMAM WAHYU NURRAHMAN**

**NIM 1505046055**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG**

**2019**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp. : 4 (empat) eks.  
Hal : Naskah Skripsi  
A.n. Sdr. Imam Wahyu Nurrahman

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah kami meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini kami kirim naskah skripsi saudara:

Nama : Imam Wahyu Nurrahman

NIM : 1505046055

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Demak)

Dengan ini kami mohon kiranya skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqsyahkan. Demikian harap menjadi maklum.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing I



**H. Muchamad Fauzi, SE., MM**

**NIP. 19730217 200604 1 001**

Pembimbing II



**Setyo Budi Hartono, S.AB,M.Si**

**NIP. 19851106 201503 1 003**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan Telp. (024) 7608454 Semarang 50185  
Website: febi.walisongo.ac.id – Email: [febi@walisongo.ac.id](mailto:febi@walisongo.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nama : Imam Wahyu Nurrahan  
NIM : 1505046055  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Akuntansi Syariah  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Demak)

Telah dimunaqasyahkan oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, dan dinyatakan lulus dengan predikat *CUM LAUDE*, pada tanggal: **24 Juli 2019**

Dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana (Strata 1) dalam Ilmu Akuntansi Syariah tahun akademik 2018/2019.

Semarang, 24 Juli 2019

Sekretaris Sidang

Ketua Sidang

**Choirul Huda, M.Ag**  
NIP. 19760109 200501 1 002

Penguji I

**Heny Yuningrum, SE., M.Si**  
NIP. 19810609 200710 2 005

Pembimbing I

**H. Muchamad Fauzi, SE., MM**  
NIP. 19730217 200604 1 001

**H. Muchamad Fauzi, SE., MM**  
NIP. 19730217 200604 1 001

Penguji II

**Dr. Ali Murtadho, M.Ag**  
NIP. 19710830 199803 1 003

Pembimbing II

**Setyo Budi Hartono, S.AB, M.Si**  
NIP. 19851106 201503 1 003

## MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
خَبِيرٌ

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmupengetahuan beberapa derajat” (Q.s. al-Mujadalah : 11)”*

مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ

*”Barang siapa yang keluar untuk mencari ilmu maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang”. (HR. Turmudzi)*

*”Tanpa ilmu, amal itu tidak ada gunanya. Sedangkan ilmu tanpa amal adalah hal yang sia-sia.”*  
( Abu Bakar As-Shiddiq)

*“Pemuda haruslah mempunyai cita-cita tinggi supaya hidupnya berarti. Apabila cita-cita tercapai, terutama di hari tuanya, dia akan menekur melihat anak tangga yang dilaluinya dahulu dengan tersenyum”*  
( Buya Hamka)

*“Jangan menyerah. Hari ini berat, esok akan lebih parah lagi, namun hari berikutnya akan ada cahaya mentari”*  
(Jack Ma)

*“jangan mengeluh”*  
(Imam Wahyu Nurrahman)

## **PERSEMBAHAN**

Sebagai tanda bukti dan terimakasih, karya kecil berupa skripsi ini saya persembahkan kepada:

### **Kedua Orang Tua tercinta**

Terimakasih yang tidak ada habisnya kepada kedua orang tua saya Bapak Mulazim dan Ibu Mustiaroh yang selalu memberikan kasih sayang dukungan baik moril maupun materil, motivasi, yang tidak pernah lelah memberi nasehat dan doa yang tidak pernah ada habisnya yang selalu mengiringi saya dalam mencapai cita-cita. Terimakasih atas semua dukungan yang telah di berikan sehingga saya dapat menjadi pribadi yang baik. Semoga karya kecil ini dapat membuat bapak dan ibubisa sedikit bangga atas pencapaian saya hingga saat ini.

### **Keluarga besar penulis**

Terimakasih kepada seluruh sanak keluarga yang selalu menjadi penyemangat. Semoga karya kecil ini bisa bangga buat keluarga saya dan menjadi penyemangat buat adik-adik saya untuk senantiasa rajin dan semangat menuntut ilmu dan menggapai cita-cita.

## **Sahabat Seangkatan**

Terimakasih kepada seluruh sahabat seangkatan Akuntansi Syariah 2015 yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan studi ini. Dan semoga menjadi motivasi kepada teman-teman yang belum menyelesaikan studinya agar bisa segera selesai.

## **DEKLARASI**

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, penulis menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang telah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satupun pikiran-pikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan. Demikian deklarasi ini penulis buat dengan sebenarnya.

Semarang, 15 Juli 2019

Deklarator,

**Imam Wahyu Nurrahman**

**NIM 1505046055**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	ṭ
2	ب	B	17	ظ	ẓ
3	ت	T	18	ع	‘
4	ث	Ts	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	P
6	ح	ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Dz	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	‘
14	ص	ṣ	29	ي	Y
15	ض	ḍ			

Hamzah ( ء ) yang letaknya di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apapun. Jika ditengah atau akhir, maka ditulis dengan tanda ( ˆ ).

## B. Vokal

Vokal tunggal atau monoftong bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	Dhammah	U	U

Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan tanda huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َئِ	Fathah dan ya	Ai	A dan I
َؤِ	Fathah dan wau	Au	A dan U

## C. Syaddah (Tasydid)

Dalam tulisan Arab dilambangkan dengan tanda ( ّ ), dalam transliterasi dilambangkan dengan pengulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda Syaddah.

Contoh: اِدَّة : *'iddah*

#### D. Kata Sandang

Kata sandang ( ...ال ) ditulis dengan *al*-... misalnya القرآن : al-Qur'an. Al ditulis huruf kecil kecuali jika terletak pada permulaan kalimat.

#### E. Ta' marbutah

1. Bila dimatikan atau mendapat harakat sukun transliterasinya ditulis h.

Contoh: حكمة : *hikmah*

2. Bila dihidupkan karena dirangkai dengan kata lain atau mendapat harakat fathah, kasrah, dhammah, transliterasinya ditulis t.

Contoh: زكاة الفطر : *zakatul-fitri*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas terhadap kinerja keuangan pada pondok pesantren di Kabupaten Demak. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data studi kepustakaan dan studi lapangan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden dari pegawai atau pengurus dari pondok pesantren di Kabupaten Demak. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *probability sampling* yaitu penentuan dan pengambilan sampel secara acak. Data dari responden yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*) melalui software SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan karismatik terhadap kinerja keuangan yang ditunjukkan dengan nilai  $\beta = 0,39$  dan *p-value* sebesar  $<0,01$ . Selanjutnya terdapat pengaruh positif antara akuntabilitas terhadap kinerja keuangan yang ditunjukkan dengan nilai  $\beta = 0,43$  dan *p-value* sebesar  $<0,01$ . Dan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dengan ditunjukkan dengan nilai  $\beta = 0,30$  dan  $0,35$  sedangkan nilai R-square sebesar  $0,27$  atau  $27\%$ .

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Karismatik, akuntabilitas, Kinerja Keuangan, Pondok Pesantren

## ***Abstrack***

*This study aims to determine whether there is an influence between charismatic leadership style and accountability on financial performance in Islamic boarding schools in Demak Regency. This type of research is quantitative research with library data collection methods and field studies. The number up to this study was 40 respondents from boarding school employees or administrators in Demak Regency. The sample in this study was taken by using a probability sampling method that is determining and taking samples randomly. Data from respondents obtained were analyzed using PLS (Partial Least Square) analysis techniques through SEM-PLS software with WarpPLS 5.0.*

*The results showed that there was a positive influence between charismatic leadership style on financial performance assessed by  $\beta = 0.39$  and  $p$ -value  $<0.01$ . Furthermore, the positive effect of financial accountability on supporting factors with the value of  $\beta = 0,43$  and  $p$ -value is  $<0.01$ . And a positive value on financial performance with  $\beta = 0.30$  and  $0.35$  while the R-square value is  $0.27$  or  $27\%$ .*

*Keywords: Charismatic Leadership Style, accountability, Financial Performance, Islamic Boarding School*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah rabbi'l'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT berkat rahmat dan karuniaNya yang telah memberikan kekuatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Modern di Demak) ”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana (S1) Ilmu Akuntansi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari berbagai hambatan dan kesulitan yang dihadapi. Namun dengan kesabaran dan kesehatan serta berkat do'a, bantuan, dorongan, serta masukan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh sebab itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H.Imam Taufiq, M.Ag. selaku Rektor UIN Walisongo Semarang.
2. Dr. H. Imam Yahya, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang, Wakil Dekan I, II, dan

III serta para Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.

3. Bapak Dr. Ratno Agriyanto, S.Pd., M.Si., selaku Kepala Jurusan Akuntansi Syariah dan Bapak Warno S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah.
4. Bapak H. Muchamad Fauzi, SE., MM selaku dosen pembimbing I dan bapak Setyo Budi Hartono, S.AB,M.Si selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Wahab , M.Ag., selaku Wali Dosen yang senantiasa mengarahkan dan memberikan semangat selama proses studi di UIN Walisongo Semarang.
6. Bapak Warno, SE., M.Si dan Ibu Dessy Noor Farida, SE, M.Si, AK CA selaku dosen akuntansi syariah yang selalu memberikan support, doa dan motivasi kepada penulis agar semangat dan terus maju dalam penulisan skripsi.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan ilmunya dan memberikan pelayanan selama penulis menempuh studi di UIN Walisongo Semarang.

8. Kedua Orang Tua penulis Bapak Sujiman dan Ibu Semi yang senantiasa memberi dukungan, kasih sayang, bantuan dan motivasi, serta doa yang senantiasa mengiringi penulis.
9. Karang Taruna Mahardika dan Taruna Bhakti yang memberikan pelajaran mengenai berorganisasi dalam masyarakat.
10. Keluarga besar Akuntansi Syariah angkatan 2015, khususnya AKSB-2015 yang telah menemani berjuang bersama dan memberi inspirasi serta motivasi kepada penulis.
11. Keluarga besar KKN reguler Angkatan ke-71 posko 88 yang telah mengajarkan makna kebersamaan, bersosialisasi dan bermasyarakat dengan baik.
12. Teman-teman kontrakan kliwonan yang selalu memberikan support dan doa agar penulis selalu semangat dalam mengerjakan skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Terimakasih atas keikhlasan dan kebaikan yang telah diberikan.

Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, wawasan, dan kontribusi positif khususnya bagi penulis sendiri dan tentunya bagi para pembaca pada umumnya.

*Aamiin Yaa Rabbal Alamin.*

Semarang, 15 Juli 2019

Penulis

**Imam Wahyu Nurrahman**  
**NIM 1505046055**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN DEKLARASI.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>HALAMAN KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvi</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>

### **BAB I: PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	7

## **BAB II: LANDASAN TEORI**

2.1 Kajian Pustaka.....	9
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	9
2.1.1.1 Pengertian Gaya kepemimpinan .....	10
2.1.1.2 Karakteristik kepemimpinan .....	13
2.1.1.3 Pengertian Kepemimpinan Kharismatik.....	14
2.1.1.4 Kepemimpinan Kharismatik Berdasarkan Prinsip Islam .....	15
2.1.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan.....	17
2.1.2 Pengertian Akuntabilitas .....	18
2.1.2.1 Jenis-Jenis Akuntabilitas.....	20
2.1.2.2 Akuntabilitas Publik .....	22
2.1.3 Kinerja Keuangan.....	23
2.1.3.1 Kinerja .....	23
2.1.3.2 Kinerja Keuangan.....	24
2.1.4 Pondok Pesantren .....	27
2.1.4.1 Pondok Pesantren Modern.....	29
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritik .....	32
2.4 Hipotesis Penelitian .....	35

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Sumber data .....	36
---------------------------------	----

3.1.1 Jenis Penelitian .....	36
3.2.1 Sumber Data .....	36
3.2 Populasi dan Sampel .....	36
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.3.1 Metode Angket (kuesioner).....	37
3.3.2 Metode Dokumentasi .....	38
3.4 Variabel Penelitian Data dan Pengukuran Data .....	38
3.4.1 Variabel Penelitian .....	38
3.5 Teknik Analisis Data.....	40
 <b>BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Penyajian Data.....	44
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	44
4.1.2 Deskripsi Data Responden .....	46
4.1.2.1 Profil Responden .....	46
4.2 Analisis Data dan Interpretasi Data.....	48
4.2.1 Uji Statistik Deskriptif .....	48
4.2.2 Uji hipotesis.....	50
4.2.3 Uji Model ( <i>inner model</i> ) .....	53
4.2.4 Uji Validitas .....	53
4.2.5 Uji Reabilitas.....	55
4.2.6 Pembahasan.....	56

## **BAB V: PENUTUP**

5.1 Kesimpulan.....	59
5.2 Saran.....	60
5.3 Penutup.....	60

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**DAFTAR TABEL .....**

Tabel 4.1 Daftar Pondok Pesantren .....	44
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia .....	46
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	47
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	47
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif .....	49
Tabel 4.7 Pengujian Hipotesis 3 .....	52
Tabel 4.8 Nilai <i>loading and Cross-loadings</i> .....	54
Tabel 4.9 Nilai <i>correlation among laten variabel and error</i> .....	54
Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas .....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritik.....	34
Gambar 4.1	Hasil Uji Hipotesis .....	50
Gambar 4.2	Pengujian Hipotesis.....	151
Gambar 4.3	Pengujian Hipotesis.....	251
Gambar 4.4	Pengujian Hipotesis.....	352
Gambar 4.5	Hasil Uji Model.....	53

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Surat Riset dari Fakultas
Lampiran 2	: Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	: Tabulasi Data Responden
Lampiran 4	: Hasil Uji Hipotesis
Lampiran 5	: Hasil Nilai <i>Path Coefficients and P-Value</i>
Lampiran 6	: Hasil <i>General SEM Analysis Result</i>
Lampiran 7	: Nilai <i>Combined Loading and Cross-Loadings</i>
Lampiran 8	: Nilai <i>Correlation Among Laten Variabel and Error</i>
Lampiran 9	: Hasil <i>Latent Variable Coefficient</i>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Organisasi nirlaba atau organisasi *non-profit* adalah sebuah organisasi yang bertujuan pokok agar menarik publik untuk suatu tujuan yang tidak komersial atau *non profit*, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba atau keuntungan. Nainggolan menyatakan bahwa, organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tadi, dalam pelaksanaan kegiatan yang mereka lakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata<sup>1</sup>. Menurut PSAK 45, bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut<sup>2</sup>.

Pondok pesantren merupakan salah satu dari organisasi non profit. Pondok pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Pendidikan ini pada awalnya merupakan pendidikan agama islam yang dimulai sejak munculnya masyarakat islam pada abad ke -13. Beberapa abad kemudian, muncul tempat pengajian yang merupakan tempat warga atau masyarakat yang ingin mengkaji agama islam. Kemudian dengan disediakannya tempat menginap bagi masyarakat yang ingin mengkaji agama islam. Maka, tempat pengajian tersebut disebut dengan pesantren<sup>3</sup>

Sejalan dengan adanya perkembangan zaman dan teknologi, pondok pesantren pun juga ikut mengalami perubahan. Sebagaimana pondok pesantren tetap melanjutkan gaya dan basis pendidikan salaf, sedangkan sebagian juga ada yang mengikuti perubahan zaman dan teknologi. Di indonesia sendiri terdapat 2 macam pondok pesantren dari sudut ilmu pengetahuan yang di ajarkan. Salah satu pondok pesantren tersebut adalah pondok pesantren khalaf. Pondok pesantren Khalaf adalah lembaga pesantren yang memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum madrasah yang dikembangkan, atau pesantren yang menyelenggarakan tipe sekolah-sekolah umum seperti MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA/SMK dan bahkan PT dalam lingkungannya

---

<sup>1</sup> Christinawati, *Pengaruh Ekspektasi Kinerja, Usaha, Faktor Sosial Serta Kondisi Yang Memfasilitasi Terhadap Minat Memanfaatkan Sistem Informasi*, Widya Mandala Catholic University Surabaya, hal 1

<sup>2</sup> Ibid, hal 1

<sup>3</sup> Ummu Salamah, *Studi Mengenai Sistem Pengelolaan Keuangan Sekolah di Pondok Pesantren Terhadap penguatan Manajemen Keuangan*, UIN Syarif Hidayatullah, hal. 1

(Depag, 2003: 87). Di Indonesia, sudah banyak didirikan pondok pesantren khalaf. Contohnya adalah pondok pesantren Gontor yang ada di Ponorogo. Pondok pesantren Assalam yang ada di Kartasura. Serta masih banyak lagi.

Dalam mengelola suatu organisasi atau lembaga tidak bisa lepas dari faktor pemimpin dalam organisasi atau lembaga tersebut dan bagaimana sikap yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga. Menurut De Coster dan Fertakis, kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan partisipasi penyusunan anggaran<sup>4</sup>. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya<sup>5</sup>.

Oleh karena itu kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Sehingga bisa menimbulkan karakter-karakter yang positif. Robert House mengidentifikasi 3 (tiga) karakteristik pribadi pemimpin karismatik, yaitu: (1) kepercayaan yang luar biasa. (2) kekuasaan dan (3). teguh dalam keyakinan<sup>6</sup>.

Pengaruh besar yang ditimbulkan kepemimpinan karismatik adalah mampu mengubah fokus anggota dari fokus pribadi menjadi fokus kolektif (bersama-sama). Kepemimpinan karismatik merupakan gaya kepemimpinan yang luar biasa. Karena, dapat mempengaruhi pribadi anggotanya kedalam hal yang lebih baik. Shamir, *et al* yang menyatakan kepemimpinan karismatik di sebuah organisasi membawa pengaruh

---

<sup>4</sup> Syarifah Massuki Fitri, Unti Ludigdo, dan Ali Djamhuri, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*, Jurnal Dinamika Akuntansi Vol 5, No. 2, September 2013, hal 162

<sup>5</sup> Vicky Sofyan Rachmadani, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, hal. 23

<sup>6</sup> Muhammad Shofiyullah, *Analisis karakteristik karismatik: Studi kepemimpinan KH. Moh. Nasrullah Baqir di PP. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, hal 2

yang positif bagi keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya, yaitu mampu mengubah sikap, nilai-nilai serta perilaku anggota secara konsisten. Akhirnya, nilai-nilai yang disampaikan tersebut kemudian mempengaruhi emosi anggota sehingga nilai-nilai tersebut diterapkan oleh para anggotanya.<sup>7</sup> House mengatakan yang mana pada umumnya seorang pemimpin harus bisa meyakinkan anggotanya, serta mereka bisa mempercayai semua kebijakan yang akan dikeluarkan oleh pemimpin. Sehingga pemimpin tersebut bisa menjadi panutan untuk memotivasi kinerja karyawan agar bekerja lebih positif yang bisa dilakukan<sup>8</sup>. Dalam pandangan Islam, karakteristik pribadi pemimpin karismatik bukan hanya tiga karakter sebagaimana teori Robert House, tetapi harus ada kedekatan spiritual atau rohani yaitu mendekatkan diri kepada Allah SWT dengan cara melaksanakan kewajiban-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Karena seorang pemimpin harus bertanggung jawabkan makmumnya kepada Allah SWT atas apa yang telah dilakukannya, baik di dunia maupun di akhirat.

Pada dasarnya setiap muslim memiliki jiwa kepemimpinan. Sehingga setiap umat Islam sebagai pemimpin yang beriman dan berakhlak mulia harus berusaha secara maksimal untuk meneladani kepemimpinan Rasulullah SAW sebagai bukti ketaatan kepada Allah SWT. Hal ini sesuai dengan firman Allah surat An-Nisa': 64 yang berbunyi

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذْنِ اللَّهِ ۗ وَلَوْ أَنْهَمُ إِذْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ جَاءُوكَ فَاسْتَغْفَرُوا اللَّهَ وَاسْتَغْفَرَ لَهُمُ الرَّسُولُ لَوَجَدُوا اللَّهَ تَوَّابًا رَحِيمًا

Yang artinya : *dan Kami tidak mengutus seseorang Rasul melainkan untuk ditaati dengan seizin Allah. Sesungguhnya Jikalau mereka ketika menganiaya dirinya, datang kepadamu, lalu memohon ampun kepada Allah, dan Rasulpun memohonkan ampun untuk mereka, tentulah mereka mendapati Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang.*

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan berkarakter, perlu adanya pengelolaan secara profesional kepada sumber daya yang ada di lingkungan pendidikan islam. Salah satu sumber daya yang harus dikelola secara baik dan profesional dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan. Dalam Al Quran

---

<sup>7</sup> Ria Marginingsih, *Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding* Kepemimpinan, jurnal bisnis darmajaya Universitas Islam 45 Bekasi, hal. 02

<sup>8</sup> Muhammad Shofiyullah, *Analisis karakteristik karismatik: Studi kepemimpinan KH. Moh. Nasrullah Baqir di PP. Tarbiyatut Tholabah Lamongan.* Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Hal 2

telah dijelaskan pentingnya suatu pencatatan akuntansi atau pencatatan laporan keuangan, seperti dalam QS. Al Baqarah : 282 yang berbunyi

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ

Yang artinya “*Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya*”

Dalam lingkup ini, keuangan merupakan sumber daya yang sangat diperlukan dalam pondok pesantren sebagai alat untuk penunjang berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di pondok pesantren, meningkatkan kesejahteraan seluruh warga yang ada di dalam lingkup pondok pesantren. Salah satu unsur dalam keuangan adalah akuntabilitas. Yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah suatu konsep yang memfokuskan pada organisasi sektor publik untuk memberikan jawaban terhadap individu-individu yang berkepentingan dengan organisasi tersebut. Dalam hal lain akuntabilitas merupakan kemampuan organisasi sektor publik dalam memberikan penjelasan atas tindakan-tindakan yang dilakukannya terutama terhadap pihak-pihak yang dalam sistem politik telah diberikan kewenangan untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap organisasi publik tersebut<sup>9</sup>. Lewis mengungkapkan bahwa akuntabilitas merupakan pusat dari Islam (central to Islam)<sup>10</sup>. Bahkan konsep akuntabilitas dalam Islam lebih luas cakupannya daripada konsep akuntabilitas dalam akuntansi. Konsep akuntabilitas dalam Islam tidak hanya akuntabilitas kepada stakeholders saja tetapi juga kepada Allah dan masyarakat. Hal ini dikarenakan hukum Islam yang berdasarkan syariah (comprehensive ethic) mengatur cara yang lebih spesifik bagaimana kegiatan komersial dibentuk, bagaimana bisnis harus diorganisasi dan diatur dan bagaimana laporan keuangan harus dibuat<sup>11</sup>.

Selain akuntabilitas dalam hal lain yang tak kalah penting dalam pengelolaan keuangan pondok pesantren adalah kinerja keuangan. Dalam kinerja keuangan hal yang paling pokok adalah laporan keuangan. Karena laporan keuangan merupakan produk proses pelaporan keuangan yang diatur oleh standar dan aturan akuntansi, insentif manajer, serta mekanisme pelaksanaan dan pengawasan perusahaan.

---

<sup>9</sup> Kristian Widya Wicaksono, *Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik*, Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan, hal. 04

<sup>10</sup> Kiswanto, Hasan Mukhibad, *Analisis Budaya Islam Dan Akuntabilitas*, Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol. 3, No. 2, 2011, hal. 78

<sup>11</sup> Ibid, hal. 78

pemahaman mengenai lingkungan pelaporan keuangan perlu disertai pemahaman tujuan dan konsep yang mendasari informasi akuntansi yang disajikan dalam laporan keuangan. Pengetahuan ini akan membantu dalam melihat posisi keuangan yang sesungguhnya dan kinerja perusahaan dengan lebih baik (Subramanyam dan John 2010:79).

Dalam penelitian sebelumnya terdapat perbedaaan temuan terkait variabel gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas dengan variabel kinerja keuangan. Dalam penelitian Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana pada tahun 2014 yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*” menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan<sup>12</sup>. Sedangkan dalam penelitian Hetty Prihandayani pada tahun 2017 yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada pd. BKK se-kabupaten Wonogiri)*” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh atau berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan<sup>13</sup>. Sedangkan perbedaaan pendapat dalam variabel akuntabilitas dikemukakan oleh Imam Arif Permana pada tahun 2015 dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Partisipasi Publik dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan Daerah (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan)*” yang mengatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan daerah yang dihasilkan oleh pemerintah<sup>14</sup>. Namun pendapat berbeda di kemukakan oleh Fanny Jitmau, Lintje Kalangi, dan Linda Lambey dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Di Kabupaten Sorong)*” menyatakan bahwa Akuntabilitas tidak berpengaruh secara

---

<sup>12</sup> Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1 2014, hal 27

<sup>13</sup> Hetty Prihandayani, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada pd. BKK se-kabupaten Wonogiri)*, Program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta, Hal 19

<sup>14</sup> Imam Arif Permana, *Pengaruh Partisipasi Publik dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan Daerah (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan)*, Programm Studi Akuntansi Universitas Negeri Padang, Hal 24

signifikan atau berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sorong.<sup>15</sup>

Hal inilah yang membuat penulis perlu melakukan penelitian ulang tentang gaya kepemimpinan karismatik dan akuntabilitas. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait “*Pengaruh Gaya kepemimpinan Karismatik, dan Akuntabilitas, terhadap Kinerja Keuangan (Studi kasus pada Pondok Pesantren Khalaf di Kabupaten Demak)*”

## **1.2 Rumusan Masalah**

- a. Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern?
- b. Bagaimana Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern?
- c. Bagaimana secara bersama sama berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern.
- b. Untuk Mengetahui Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern.
- c. Untuk Mengetahui secara bersama sama berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Pondok Pesantren Modern.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat baik secara teoritis atau praktis, manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara Teoritis diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pendidikan Islam bagi penyusun khususnya dan dunia pendidikan Islam pada umumnya.

---

<sup>15</sup> Fanny Jitmau, Lintje Kalangi, dan Linda Lambey, *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Di Kabupaten Sorong)*, Program Magister Akuntansi Universitas Sam Ratulangi, Hal 283

- b. Secara Praktis Bagi Pondok Pesantren Modern dapat lebih mengetahui teori tentang macam-macam model kepemimpinan yang telah di paparkan oleh banyak tokoh manajemen kepemimpinan, mengetahui bagaimana cara pengelolaan keuangan dengan baik dan benar dan dapat menerapkan nilai-nilai organisasi dengan baik. Sehingga diharapkan ada ide-ide baru inovasi baru untuk kepemimpinan generasi selanjutnya dan manajemen keuangannya dapat tersusun dengan baik. Bagi pesantren lain penelitian ini juga dapat menjadi pijakan untuk bagaimana memilih pemimpin, menyiapkan SDM (sumber daya manusia) yang diperlukan oleh sebuah lembaga yang bersangkutan dalam proses regenerasi kepemimpinan yang selanjutnya. Bagi guru atau pengasuh, penelitian ini memberikan gambaran untuk bekerja dengan baik dengan kepemimpinan pondok pesantren modern.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dan dalam memahami penelitian ini maka disusun sistematika penelitian sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini terdiri atas latar belakang permasalahan, rumusan masalah permasalahan yang akan diangkat, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini terdiri atas kajian pustaka atau teori – teori yang akan digunakan untuk memperkuat pernyataan seperti pengertian *Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Akuntabilitas, Kinerja Keuangan, dan Pondok Pesantren*. Selain itu tinjauan pustaka juga berisi penelitian – penelitian terdahulu yang telah dilakukan, dan hipotesis penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini terdiri atas jenis dan sumber data, metode penentuan populasi dan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran, dan teknik analisis data. Pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai pembatasan istilah yang ada pada judul dan variabel yang dilibatkan dalam penelitian.

Semua prosedur, proses, dan hasil penelitian sejak persiapan hingga penelitian berakhir merupakan inti dari bab ini.

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi hasil penelitian yang telah dilakukan dan dilaksanakan. Juga berisi pembahasan tentang hasil penelitian.

#### **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran untuk pihak – pihak terkait.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan bukanlah sebuah “kekuasaan” melainkan sebuah tugas, tanggung jawab dan pengorbanan. Pemimpin adalah orang yang bersedia untuk dikorbankan, lebih mementingkan pengikutnya atau lembaganya daripada dirinya sendiri<sup>16</sup>.

kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai<sup>17</sup>.

Dalam teori yang lain mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya<sup>18</sup>. Kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki<sup>19</sup>.

Selanjutnya peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan

---

<sup>16</sup> Hasman Budiadi, *Analisa Dampak Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Karyawan Di Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo*, Jurnal Ilmiah Stimik Sinar Nusantara, Hal 69

<sup>17</sup> Ida Ayu Brahmawati Dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, 2008, Hal 126

<sup>18</sup> Ibid, hal 126

<sup>19</sup> Ibid, hal 126

kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten<sup>20</sup>.

Dalam teori yang lain mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain<sup>21</sup>.

#### 2.1.1.1 Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya<sup>22</sup>. Prasetyo berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat untuk mengintegritaskan tujuan dengan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang mempengaruhi orang lain dengan keinginannya.<sup>23</sup> Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan

---

<sup>20</sup> Ida Ayu Brahmawati Dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, 2008, hal 126

<sup>21</sup> Ibid, hal 126

<sup>22</sup> Radhiya Fajri, *Pengaruh Gaya kepemimpinan, budaya Organisasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Anna Bekasi)*, Jurusan Manajemen UIN Syarif Hidayatullah, hal 11

<sup>23</sup> Ibid, hal 11

kinerja karyawan<sup>24</sup>. Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu memperhatikan kebutuhan bawahan, simpati terhadap bawahan, menciptakan suasana saling percaya, memiliki sikap bersahabat dan menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan<sup>25</sup>.

Hasil studi Tannenbaum dan Schimid menunjukkan bahwa gaya dan efektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh :

a. Dari pemimpin

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan disamping memengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

b. Ciri atasan

Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer.

c. Ciri bawahan

Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektifitas kepemimpinan manajer. Latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula cara manajer menentukan gaya kepemimpinannya.

d. Persyaratan tugas

Tuntutan tanggungjawab pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih oleh manajer.

e. Iklim organisasi dan kebijakan

Ini akan mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih oleh manajer.

f. Perilaku dan harapan rekan

---

<sup>24</sup> Dede Sumarni, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*, Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang, Hal 16

<sup>25</sup> Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1, hal 20

Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektifitas hasil kerja manajer<sup>26</sup>.

Munandar mengklasifikasikan teori-teori gaya kepemimpinan kedalam empat pendekatan, yaitu

a. Pendekatan sifat

Merupakan awal dari pendekatan mengenai gaya kepemimpinan. Pendekatan ini terfokus pada karakteristik sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yang sudah dimilikinyasejak lahir. Sifat tersebut menentukan efektifitas kepemimpinannya.

b. Pendekatan dua dimensi (berkaitan dengan dimensi tugas dan hubungan interpersonal)

Dimensi tugas, berpusat pada pusat (*job centered*), berorientasi pada hasil (*result oriented*), sehingga pemimpin lebih menekankan penyelesaian tugas yang efisien, melalui perencanaan, instruksi spesifik dan pengawasan. Dimensi interpersonal disebut juga dengan dimensi pertimbangan (*consideration*), yang berpuast pada bawahan (*employee centered*), dan berorientasi pada hubungan (*relation centered*). Dimensi kedua ini membawa pemimpin akan lebih mejalin hubungan baik dengan bawahan, menghargai ide dan perasaan bawahan dan berusaha menciptakan kepercayaan timbal balik dengan bawahan.

c. Pendekatan tiga dimensi (pendekatan situasional)

Pendekatan ini menggabungkan antara pendekatan sifat dan pendekatan dua dimensi. Asumsi pendekatan ini adalah, efektifitas seorang pemimpin tergantung pada situasi yang dihadapi dan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi.

d. Pendekatan transaksional dan transformasional

Merupakan pendekatan baru mengenai gaya kepemimpinan. Pendekatan ini merupakan gabungan dari ketiga pendekatan yang

---

<sup>26</sup> Radhiya Fajri, *Pengaruh Gaya kepemimpinan, budaya Organisasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Anna Bekasi)*, Jurusan Manajemen UIN Syarif Hidayatullah, Hal 12-13

sudah disebutkan sebelumnya. Atau dengan kata lain menggabungkan unsur kekuasaan, sifat dan tingkah laku. Pendekatan model transaksional menggambarkan bahwa hubungan atasan dan bawahan terikat dalam suatu transaksi atau pertukaran kepentingan. Model transformasional menekankan pada adanya perubahan organisasi dan pemimpin memotivasi bawahan<sup>27</sup>.

#### **2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan**

Handoko mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi :

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- d. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi<sup>28</sup>.

Sedangkan menurut Anoraga sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi :

- a. Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan.
- b. Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal ini penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.

---

<sup>27</sup> Radhiya Fajri, *Pengaruh Gaya kepemimpinan, budaya Organisasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Anna Bekasi)*, Jurusan Manajemen UIN Syarif Hidayatullah, Hal 13-15

<sup>28</sup> Dede Sumarni, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*, Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang, Hal 17

- c. Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut<sup>29</sup>.

### 2.1.1.3 Pengertian Kepemimpinan Karismatik

Truskie mengatakan Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugrah. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat<sup>30</sup>.

Kepemimpinan karismatik adalah wawasan dari konsepsi kepemimpinan lama seperti mereka yang “dengan kekuatan kemampuan personalnya, mampu memiliki efek yang luar biasa terhadap pengikutnya”<sup>31</sup>. Ivancevich mengatakan bahwa Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

House mengusulkan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan karismatik dalam hal sekumpulan usulan yang dapat diuji melibatkan proses yang dapat diamati. Teori itu mengenai bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, ciri, dan keterampilan mereka, dan kondisi dimana mereka paling mungkin muncul<sup>32</sup>.

Conger dan Kanungo menguraikan karakteristik utama dari pemimpin karismatik, yaitu:

- a. Percaya diri, pemimpin tersebut benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan yang dimilikinya.

---

<sup>29</sup> Ibid, Hal 17-18

<sup>30</sup> Moh Shofiyullah, *Analisis Karakteristik Karismatik: Studi Kepemimpinan Kh. Moh. Nasrullah Baqir di Pp. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Hal. 15

<sup>31</sup> Sasmito Jati, *The Effect Of Charismatic Leadership Toward Loyalty Employees And Self-Esteem At The Multifinance Company In Sragen*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta, Hal. 5

<sup>32</sup> Ibid, Hal. 15

- b. Satu visi, merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik.
- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Pemimpin mampu memperjelas dan menyatukan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami oleh orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan oleh karena itu akan bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
- d. Keyakinan kuat mengenai visi tersebut. Pemimpin karismatik memiliki komitmen yang kuat dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- e. Perilaku yang diluar aturan. Pemimpin karismatik ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Dipahami sebagai sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan<sup>33</sup>.

#### **2.1.1.4 Kepemimpinan Kharismatik Berdasarkan Prinsip Islam**

Kepemimpinan dalam Al-Qur'an disebutkan dengan istilah Imamah, pemimpin dengan istilah imam. Al-Qur'an mengkaitkan kepemimpinan dengan hidayah dan pemberian petunjuk pada kebenaran. Seorang pemimpin tidak boleh melakukan kezaliman, dan tidak pernah melakukan kezaliman dalam segala tingkat kezaliman: kezaliman dalam keilmuan dan perbuatan, kezaliman dalam mengambil keputusan dan aplikasinya.<sup>34</sup>

Pada dasarnya Islam memandang bahwa setiap manusia merupakan pemimpin. Sehingga setiap umat Islam sebagai pemimpin yang beriman harus berusaha secara maksimal untuk meneladani

---

<sup>33</sup> Moh Shofiyullah, *Analisis Karakteristik Karismatik: Studi Kepemimpinan Kh. Moh. Nasrullah Baqir Di Pp. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, hal. 16-17

<sup>34</sup> Ibid, hal 30

kepemimpinan Rasulullah sebagai konkretisasi kepemimpinan Allah SWT. Untuk itu Allah SWT memfirmankan agar mentaati Rasulullah, baik berdasarkan sabda dan perilakunya, maupun diamnya beliau dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah kehidupan<sup>35</sup>. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT surat An-Nisa ayat 64 yang berbunyi:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذْنِ اللَّهِ ۗ وَلَوْ أَنَّهُمْ إِذْ ظَلَمُوا  
أَنْفُسَهُمْ جَاءُوكَ فَاسْتَغْفَرُوا اللَّهَ وَاسْتَغْفَرَ لَهُمُ الرَّسُولُ لَوَجَدُوا اللَّهَ  
تَوَّابًا رَحِيمًا

*Yang artinya: Dan Kami tidak mengutus seseorang rasul melainkan untuk ditaati dengan seizin Allah. Sesungguhnya jikalau mereka ketika menganiaya dirinya datang kepadamu, lalu memohon ampun kepada Allah, dan Rasulullah memohonkan ampun untuk mereka, tentulah mereka mendapati Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang.*

Firman Allah di atas dengan jelas memerintahkan agar setiap umat Islam mematuhi dan taat pada perintah Allah dan Rasulullah. Allah SWT juga menerangkan bahwa setiap Rasul yang diutus oleh-Nya kedunia ini dari dahulu sampai kepada Nabi Muhammad saw wajib ditaati dengan izin (perintah) Allah karean tugas risalah mereka adalah sama yaitu untuk menunjukan umat manusia kejalan yang benar dan kebahagiaan hidup didunia dan akhirat<sup>36</sup>. Ahlus Sunnah memandang bahwa maksiat kepada seorang amir (pemimpin) yang muslim merupakan perbuatan maksiat kepada Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam, sebagaimana sabda beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ، وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، وَمَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي فَقَدْ  
أَطَاعَنِي، وَمَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي.

---

<sup>35</sup> Mohammad Shofiyullah, *Analisis karakteristik karismatik: Studi kepemimpinan KH. Moh. Nasrullah Baqir di PP. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, hal 31

<sup>36</sup> Ibid, hal 32

*“Barangsiapa yang taat kepadaku berarti ia telah taat kepada Allah dan barangsiapa yang durhaka kepadaku berarti ia telah durhaka kepada Allah, barangsiapa yang taat kepada amirku (yang muslim) maka ia taat kepadaku dan barangsiapa yang maksiat kepada amirku, maka ia maksiat kepadaku”<sup>37</sup>.*

### **2.1.1.5 Indikator gaya kepemimpinan**

Menurut Mangkunegara yang dikemukakan dalam teori sifat bahwa seseorang telah memiliki sifat kepemimpinan akan tetapi tergantung bagaimana seseorang tersebut dapat mengelolanya. Adapun sifat-sifat tersebut dapat tumbuh dengan adanya tingkat pencapaian melalui pendidikan dan pelatihan. Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, sabar, tegas, setia, cerdas, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya<sup>38</sup>.

Menurut Tjihadjadi bakat kepemimpinan adalah seorang pemimpin harus memiliki sifat kerendahan hati dan integritas. Dalam kepemimpinan, diri sendiri itulah yang akan terlihat bagaimana seseorang dianggap mampu memimpin orang lain. Introspeksi merupakan jalan yang tepat untuk mengetahui apakah seseorang tersebut memiliki bakat kepemimpinan dan bisa memimpin orang lain. Dengan introspeksi, seseorang tidak akan mudah menyalahkan orang lain, dan bakat itulah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan bakat kerendahan hati seorang pemimpin diharapkan para pengikutnya menyadari bahwa mereka memang bertugas sebagai suruhan pemimpin tersebut tanpa harus menggunakan paksaan untuk menggerakkan mereka<sup>39</sup>.

Menurut Karim pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi misi. Pengorbanan itu dilakukan karena para pemimpin itu mencintai visi dan misi organisasi. Selain dua perilaku di atas, terdapat juga perilaku yang

---

<sup>37</sup> <https://almanhaj.or.id/1399-ahlus-sunnah-taat-kepada-pemimpin-kaum-muslimin.html>

<sup>38</sup> Feri Janarko, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepercayaan (Studi Pada Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Perseo) Daop 6 Yogyakarta)*, Universitas Islam Indonesia, hal 17

<sup>39</sup> Ibid, hal 17

lain seperti bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten dalam ucapannya, menanamkan rasa hormat kepada karyawannya, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan 18 kepercayaan pada para pengikutnya. Selain itu pola pikir seorang pemimpin seharusnya lebih memiliki sifat keterbukaan atau transparan, terutama dalam memandang posisi sumber daya manusia yang ada<sup>40</sup>.

Berdasarkan penjelasan menurut Mangkunegara, Tjihardjaji, dan karim mengenai sifat-sifat kepemimpinan, maka dalam penelitian ini mengadopsi indikator kepemimpinan yang disesuaikan dengan kepemimpinan sebenarnya adalah:

- a) Kerendahan hati
- b) Kejujuran, Keadilan dan dapat dipercaya
- c) Berkomitmen
- d) Kesabaran
- e) Transparan<sup>41</sup>

### 2.1.2 Pengertian Akuntabilitas

Kamus Besar Akuntansi mendefinisikan akuntabilitas sebagai tanggung jawab individu atau bagian/departemen terhadap kinerja suatu fungsi tertentu<sup>42</sup>. Tetclock mendefinisikan bahwa akuntabilitas sebagai bentuk dorongan psikologi yang membuat seseorang berusaha mempertanggungjawabkan semua tindakan dan keputusan yang diambil kepada lingkungannya<sup>43</sup>.

Akuntabilitas bisa ditetapkan atau diformulasikan melalui aturan hukum atau perjanjian tertentu. Mardiasmo mengartikan akuntabilitas sebagai hubungan antara pihak yang memegang kendali dan mengatur entitas dengan pihak yang memiliki kekuatan formal atas pihak pengendali tersebut. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, akuntabilitas pemerintah tidak dapat diketahui tanpa pemerintah memberitahukan kepada rakyat tentang informasi sehubungan

---

<sup>40</sup> Feri Janarko, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepercayaan (Studi Pada Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 6 Yogyakarta)*, Universitas Islam Indonesia, hal 17-18

<sup>41</sup> Ibid, Hal 18

<sup>42</sup> Darwanis dan Sephi Chairunnisa, *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jurnal Telaah & Riset Akuntansi Vol. 6, No. 2, Juli 2013, Hal 158

<sup>43</sup> Ainia Salsabila Dan Hepi Prayudiawan, *Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan Audit Dan Gender Terhadap Kualitas Hasil Kerja Auditor Internal (Studi Empiris Pada Inspektorat Wilayah Provinsi Dki Jakarta)*, Jurnal Telaah & Riset Akuntansi Vol. 4. No. 1 Juli 2011, Hal 160

dengan pengumpulan sumber daya dan sumber dan masyarakat beserta penggunaannya<sup>44</sup>.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan. Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut<sup>45</sup>.

Dalam pendapat yang lain juga diutarakan oleh Mardiasmo bahwa akuntabilitas dapat dipandang dari berbagai perspektif, dari perspektif akuntansi, *American Accounting Association* menyatakan akuntabilitas suatu entitas pemerintahan dapat dibagi dalam empat kelompok, yaitu akuntabilitas terhadap :

1. Sumber daya finansial
2. Kepatuhan terhadap hukum dan kebijaksanaan administratif
3. Efisiensi dan ekonomisnya suatu kegiatan
4. Hasil program dan kegiatan pemerintah yang tercermin dalam pencapaian tujuan, manfaat dan efektivitas<sup>46</sup>.

Sedangkan dari sudut pandang sistem akuntabilitas, Mardiasmo menyebutkan beberapa karakteristik pokok sistem akuntabilitas ini, yaitu :

1. Berfokus pada hasil.
2. Menggunakan beberapa indikator yang telah dipilih untuk pengukuran kinerja.
3. Menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan atas suatu program atau kebijakan.
4. Menghasilkan data secara konsisten dari waktu ke waktu.
5. Melaporkan hasil dan mempublikasikannya secara teratur<sup>47</sup>.

Sedangkan dari penulis yang berbeda menjelaskan bahwa sejalan dengan penekanan akuntabilitas pada *reinventing government*, ternyata konsep akuntabilitas juga masuk sebagai fokus utama dalam Manajemen Publik Baru atau

---

<sup>44</sup> Ibid hal 158

<sup>45</sup> Deki Putra, *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Hal 5

<sup>46</sup> Darwanis dan Sephi Chairunnisa, *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jurnal Telaah & Riset Akuntansi Vol. 6, No. 2, Juli 2013, Hal 159

<sup>47</sup> Ibid, Hal 159

yang sering kali disebut dengan istilah *New Public Management* (NPM). Oleh karenanya, akuntabilitas dapat dikatakan sebagai faktor pembeda utama antara kajian Administrasi Publik Klasik (*old Public Administration*) dengan *New Public Management*<sup>48</sup>. Hal ini bermakna bahwa akuntabilitas harus dilaksanakan oleh organisasi sektor publik modern sebagai cerminan upaya meningkatnya keberpihakan terhadap kepentingan publik.

Dalam teori yang lain menjelaskan bahwa akuntabilitas merupakan konsep yang berbeda dari tanggung jawab (responsibilitas). Akuntabilitas lebih merujuk pada relasi organisasi sebagai sebuah entitas dengan pihak di luar organisasi. Artinya, level analisis akuntabilitas adalah pada tingkat makroorganisasi yang menekankan pada aspek sosiologi organisasi dengan fokus interaksi antara organisasi dengan pihak-pihak yang berelasi pada organisasi tersebut. Sedangkan tanggung jawab lebih menekankan pada level individual sebagai keharusan anggota di dalam suatu organisasi publik untuk menunjukkan perilaku yang sejalan dengan standar etika yang telah ditetapkan sebagai aturan dan melaksanakan pekerjaan dengan benar sesuai dengan arahan dan pelatihan yang telah diterimanya<sup>49</sup>.

### **2.1.2.1 Jenis-Jenis Akuntabilitas**

Menurut Jabbra dan Dwivedi akuntabilitas dibagi menjadi lima macam, yaitu :

#### **1. Akuntabilitas Administratif**

Bahwa dalam rangka pertanggungjawaban organisasi diperlukan pertanggungjawaban yang dimulai dari pusat ke unit-unit di bawahnya. Untuk membatasi hubungan yang bersifat hirarki internal agar lebih jelas, maka dapat di bentuk jaringan yang informal. Oleh karenanya prioritas ditentukan pada tingkat yang lebih tinggi diutamakan pada jenjang yang paling atas dan diikuti terus sampai kebawah, dan pengawasan dilaksanakan secara intensif agar aparat tetap menuruti perintah yang diberikan. Demikian pula bilamana terjadi pelanggaran

---

<sup>48</sup> Kristian Widya Wicaksono, *Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik*, Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik Vol 19, No 1, Mei 2015, Hal 5

<sup>49</sup> Ibid, Hal 5

akan diberikan peringatan mulai dari yang paling ringan sampai pemecatan.

## 2. Akuntabilitas Legal

Setiap tindakan administrasi dari aparat pemerintahan harus dipertanggungjawabkan dihadapan legislative atau didepan Mahkamah. Pelanggaran kewajiban-kewajiban hukum ataupun keterbatasan kemampuannya memenuhi keinginan Badan Legislatif maka pertanggungjawaban aparatur atas tindakan-tindakannya dapat dilaksanakan didepan pengadilan ataupun proses revisi peraturan yang dianggap bertentangan dengan undangundang.

## 3. Akuntabilitas Politik

Para aparat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya harus mengakui adanya kewenangan pemegang kekuasaan politik untuk mengatur, menetapkan prioritas dan pendistribusian sumber-sumber dan menjamin adanya kepatuhan pelaksanaan perintahperintahnya dan tanggungjawab administrasi dan legal harus dapat diterima oleh pejabat politik.

## 4. Akuntabilitas Profesional

Para aparat profesional berharap dapat memperoleh kebebasan yang lebih besar dalam melaksanakan tugasnya dan dalam menetapkan kepentingan publik, dan mereka berharap pula adanya masukanmasukan yang baik demi perbaikan. Kode etik profesional dan kepentingan publik, harus berjalan seimbang untuk memilih dari keduanya maka mereka harus mengutamakan akuntabilitasnya kepada kepentingan publik.

## 5. Akuntabilitas Moral

Pemerintah dituntut untuk mempertanggungjawabkan secara moral atas tindakan-tindakannya. Oleh sebab itu setiap tindakan aparat hendaknya didasarkan pada prinsip-prinsip moral dan etika sebagaimana diakui oleh konstitusi dan peraturan-peraturan lainnya serta diterima oleh publik sebagai norma dan perilaku sosial yang telah matang. Oleh karena itu tidak berlebihan bila publik berharap agar perilaku para politisi dan aparat pemerintah didasarkan atas nilai-nilai moral.

Akuntabilitas moral perlu dikembangkan untuk menghindari penyimpangan kepentingan<sup>50</sup>.

### 2.1.2.2 Akuntabilitas Publik

Mahmudi mengatakan Akuntabilitas publik merupakan landasan utama proses penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Karena itu aparatur pemerintah harus mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas dan pelaksanaan kerjanya kepada publik. Dalam konteks organisasi pemerintahan sendiri, akuntabilitas public merupakan pemberian informasi atas aktivitas dan kinerja pemerintah kepada pihak -pihak yang berkepentingan. Penekanan utama akuntabilitas publik adalah pemberian informasi kepada publik dan konstituen lainnya yang menjadi pemangku kepentingan (stakeholder). Akuntabilitas publik juga terkait dengan kewajiban untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan mengenai apa yang telah, sedang, dan direncanakan akan dilakukan organisasi sektor public<sup>51</sup>.

Beberapa bentuk dimensi pertanggungjawaban publik oleh pemerintah daerah disampaikan oleh Ellwood. Menurutnya terdapat empat dimensi akuntabilitas publik yang harus dipenuhi organisasi sektor publik, yaitu:

1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran (*accountability for probity*) terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

2. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan

---

<sup>50</sup> Bill Christian Rondonuwu dkk, *Akuntabilitas Kinerja Aparat Dalam Pelayanan Publik Di Kelurahan Sendangan Kecamatan Kawangkoan*, Jurnal Eksekutif [Vol 1 No 1 2017](#), Hal 4-5

<sup>51</sup> Ibid, Hal 2

murah biaya. Pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan akuntabilitas proses dapat dilakukan, misalnya dengan memeriksa ada tidaknya *mark up* dan pungutan-pungutan lain di luar yang ditetapkan, serta sumber-sumber inefisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahal biaya pelayanan publik dan kelambanan dalam pelayanan.

### 3. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

### 4. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas<sup>52</sup>.

## 2.1.3 Kinerja Keuangan

### 2.1.3.1 Kinerja

Penelitian yang dilakukan Azhar mengungkapkan bahwa kinerja diartikan sebagai aktivitas terukur dari suatu entitas selama periode tertentu sebagai bagian dari ukuran keberhasilan pekerjaan<sup>53</sup>. Bastian menjelaskan kinerja sebagai prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu<sup>54</sup>. Perhatian yang besar terhadap pengukuran kinerja disebabkan oleh opini bahwa pengukuran kinerja dapat meningkatkan efisiensi, keefektifan, penghematan dan produktifitas pada organisasi sektor publik<sup>55</sup>.

Kinerja adalah proses perencanaan pengorganisasian terpimpin dan upaya pengendalian anggota dalam lingkungan organisasi kerja serta proses penggunaan

---

<sup>52</sup> Deki Putra, *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Hal 5

<sup>53</sup> Hendro Sumarjo, *Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia)*, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, Hal 10-11

<sup>54</sup> Ibid., Hal 10

<sup>55</sup> Ibid., Hal 11

semua perangkat-perangkat lain sumber daya manusia, dalam keanggotaannya suatu organisasi dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja bagi para anggotanya untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta dapat mencapai hasil yang optimal<sup>56</sup>. Penelitian yang dilakukan Mandell mengungkapkan bahwa dengan melakukan pengukuran kinerja, pemerintah daerah memperoleh informasi yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan sehingga akan meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat<sup>57</sup>.

*Government Accounting Standard Board* (GASB), dalam *Concept Statements No. 2*, mengungkapkan bahwa terdapat tiga kategori indikator dalam mengukur kinerja, yaitu (1) *service efforts*, (2) *service accomplishment*, dan (3) hubungan *efforts* dengan *accomplishment*. Penelitian Perwitasari menjelaskan bahwa *Service efforts* adalah bagaimana sumber daya digunakan untuk melaksanakan berbagai program atau pelayanan jasa yang beragam. Lebih lanjut, Perwitasari menjelaskan bahwa *service accomplishment* diartikan sebagai prestasi dari program tertentu. Berdasarkan GASB (1994) bahwa penilaian efisiensi pemerintah daerah dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara *service efforts* dengan *service accomplishment*<sup>58</sup>.

Halacmi mengatakan Perhatian yang besar terhadap pengukuran kinerja disebabkan oleh opini bahwa pengukuran kinerja dapat meningkatkan efisiensi, keefektifan, penghematan dan produktifitas pada organisasi sektor publik. Bastian mengungkapkan Pengukuran kinerja ini dimaksudkan untuk mengetahui capaian kinerja yang telah dilakukan organisasi dan sebagai alat untuk pengawasan serta evaluasi organisasi. Pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik sehingga terjadi upaya perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan di masa mendatang.<sup>59</sup>

### 2.1.3.2 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan aturan

---

<sup>56</sup> Purnama Putra, *Kinerja Baitul Maal Wa At-Tamwil (Bmt) Masalah Lil Ummah-Pondok Pesantren Sidogiri Menggunkan Balance Scorecard Modifikasian*, JRAK. Vol.6 No.2 Agusuts 2015, Hal 48

<sup>57</sup> Hendro Sumarjo, *Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia)*, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, Hal 11

<sup>58</sup> Ibid, Hal 12

<sup>59</sup> Ibid, Hal 11

pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Seperti dengan membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standar dan ketentuan dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (General Accepted Accounting Principle)<sup>60</sup>.

Menurut Irhan Fahmi kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan<sup>61</sup>. Sedangkan Konsep kinerja keuangan menurut Indriyo Gitosudarmo dan Basri adalah rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu yang dilaporkan dalam laporan keuangan diantaranya laporan laba rugi dan neraca<sup>62</sup>.

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan<sup>63</sup>.

#### a. Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.

---

<sup>60</sup> Swita Angelina Kaunang, *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Pt. Cipta Daya Nusantara Manado*, Jurnal Emba Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1995

<sup>61</sup> Puspita Dina, Kurniawati, *Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Pd. Bpr. Bank Bantul Kabupaten Bantul Periode 2009-2011*. Universitas Negeri Yogyakarta, hal 11

<sup>62</sup> Ibid, hal 11

<sup>63</sup> Puspita Dina, *Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan pada Pd. BPR. Bank Bantul Kabupaten Bantul Periode 2009-2011*, UNY, Hal 11-12

2. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
4. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya
5. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan<sup>64</sup>.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Munawir tujuan dari penilaian kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi keuangannya pada saat ditagih.
2. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan<sup>65</sup>.

e. Analisis Kinerja Keuangan

Menurut Jumingan kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa analisis, diantaranya sebagai berikut:

1. Analisis perbandingan Laporan Keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan

---

<sup>64</sup> Puspita Dina, *Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan pada Pd. BPRr. Bank Bantul Kabupaten Bantul Periode 2009-2011*, UNY, hal 12

<sup>65</sup> Ibid, hal 13

menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (absolut) maupun dalam persentase (relatif).

2. Analisis Tren (tendensi posisi), merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
3. Analisis Persentase per Komponen (*common size*), merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.
4. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.
5. Analisis Sumber dan Penggunaan Kas, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
6. Analisis Rasio Keuangan, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan di antara pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.
7. Analisis Perubahan Laba Kotor, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
8. Analisis *Break Even*, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian<sup>66</sup>.

#### **2.1.4 Pondok Pesantren**

Pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari leadership seseorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal<sup>67</sup>.

Teori lain dikemukakan oleh Qomar mengatakan bahwa pondok pesantren adalah suatu tempat yang tersedia untuk santri dalam menerima pelajaran- pelajaran

---

<sup>66</sup> Agung, Gunawan, *Analisis Rasio Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan PT Fajar Surya Wisesa, Tbk. Periode Tahun 2009, 2010 dan 2011*, hal 6

<sup>67</sup> Muhammad Diky Syamdodo, *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Gratis ( Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al Musanni Gemolong Sragen )*, IAIN Surakarta, hal 75

agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya<sup>68</sup>. Dalam perkembangannya Pondok pesantren dibagi menjadi dua jenis antara lain pondok pesantren Salaf dan pondok pesantren Khalaf. Pondok pesantren Salaf yaitu sistem yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan di pondok pesantren sedangkan pondok pesantren Khalaf merupakan sistem pendidikan yang berusaha mengintegrasikan secara penuh sistem pendidikan tradisional dengan sistem pendidikan formal<sup>69</sup>.

Sriharini menyebutkan bahwa unsur-unsur pondok pesantren di antaranya adalah pondok (asrama atau tempat tinggal santri sementara dan juga sebagai tempat mengulang pelajaran yang telah diajarkan oleh kyai dan ustad), pesantren (madrasah atau sekolah santri), kyai dan ustadz (pemegang kendali manajerial pesantren dan juga sebagai pendidik atau pengajar), santri (peserta didik di pesantren), masjid (sebagai tempat beribadah sholat dan pengajian), sistem tata nilai (salaf atau khalaf) serta pengajaran kitab-kitab klasik / kitab kuning<sup>70</sup>.

Sedangkan menurut Pradiyati Pondok Pesantren adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) dimana menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari kepemimpinan (*leadership*) seorang atau beberapa orang kyai, dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal<sup>71</sup>.

#### a. Sejarah Pondok Pesantren

Mengenai asal usul dan latar belakang berdirinya pesantren di Indonesia menurut Ensiklopedi Islam ada dua versi pendapat. *Pertama*; Pendapat yang menyebutkan bahwa pesantren berakar pada tradisi Islam sendiri, yaitu tradisi tarekat. Karena pesantren mempunyai kaitan yang erat dengan tempat pendidikan yang khas bagi kaum sufi. Pendapat ini didasarkan bahwa dalam awal penyiaran Agama Islam di Indonesia lebih dikenal dengan kegiatan tarekat, yang ditandai dengan munculnya kelompok-kelompok organisasi tarekat yang melaksanakan zikir dan wirid tertentu. Pemimpin tarekat ini disebut kiai, yang dalam

---

<sup>68</sup> Azel Raoul Reginald dan Imron Mawardi, *Kewirausahaan Sosial Pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, Jestt Vol. 1 No. 5 Mei 2014, Hal 337

<sup>69</sup> Ibid, hal 337

<sup>70</sup> Ibid, hal 337

<sup>71</sup> Rendri Pratama Wahyu Priandhika dan Muhammad Nafik H.R, *Pencapaian Kemandirian Operasional Melalui Pengelolaan Aset Di Pondok Pesantren Annuqayah*, Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol. 3 No. 7 Juli 2016, hal 577

melaksanakan suluk dilakukan selama 40 hari tinggal bersama kiai di sebuah Masjid untuk dibimbing dalam melakukan ibadah-ibadah tertentu. Di samping itu kiai juga biasanya menyediakan kamar-kamar kecil yang letaknya di kiri kanan Masjid untuk tempat penginapan dan memasak. Sehingga dalam kesehariannya juga diajarkan kitab-kitab agama, yang kemudian aktifitas ini dinamakan pengajian. Dalam perkembangannya lembaga pengajian tarekat ini tumbuh dan berkembang menjadi lembaga pesantren<sup>72</sup>.

*Kedua*, pendapat yang menyebutkan bahwa pesantren yang kita kenal sekarang merupakan pengambilalihan sistem pendidikan yang diadakan oleh orang-orang Hindu di Nusantara. Pendapat ini didasarkan dengan adanya fakta bahwa sebelum Islam datang ke Indonesia telah dijumpai lembaga pendidikan yang sama dengan pesantren, Lembaga itu digunakan untuk mengajarkan ajaran agama Hindu dan tempat untuk membina kader-kader penyebar Hindu. Fakta lain, adalah bahwa sistem pendidikan semacam pesantren ini, tidak kita jumpai di negara-negara Islam, sementara justru lembaga yang hampir sama dengan pesantren, dapat kita jumpai di negara-negara Hindu dan Budha, seperti India, Thailand dan Myanmar.

#### **2.1.4.1 Pondok Pesantren Modern**

Pada masa ini, pondok pesantren dalam penyelenggaraan sistem pendidikan dan pengajarannya, dapat digolongkan ke dalam tiga bentuk yaitu : a). Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, yang pada umumnya diberikan dengan cara nonklasikal dan para santri biasanya tinggal dalam pondok atau asrama dalam pesantren tersebut. b). Pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, yang para santrinya tidak disediakan pondokan di kompleks pesantren, namun tinggal tersebar di sekitar penjuru desa sekeliling pesantren tersebut. Dimana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem weton, yaitu para santri datang berduyun-duyun pada waktu tertentu. c). Pondok pesantren dewasa ini merupakan lembaga gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandungan, sorogan, ataupun wetonan, yang bagi para santrinya disediakan pondokan

---

<sup>72</sup> Rochmah Inayah, *Peranan Pondok Pesantren Assalaftiyah Kec. Ciasem Dalam Membina Kader Da'i*, UIN Walisongo, Hal 19

yang biasa disebut dengan Pondok Pesantren Modern yang memenuhi kriteria pendidikan nonformal serta penyelenggaraan pendidikan formal baik madrasah maupun sekolah umum dalam berbagai tingkatan<sup>73</sup>.

Sedangkan dari sisi kelembagaan, Menteri Agama RI, dalam peraturan nomor 3 tahun 1979 membagi tipe pesantren menjadi empat, yaitu: 1). Pondok Pesantren tipe A, yaitu dimana para santri belajar dan bertempat tinggal di Asrama lingkungan pondok pesantren dengan pengajaran yang berlangsung secara tradisional (sistem wetonan atau sorogan). 2). Pondok Pesantren tipe B, yaitu yang menyelenggarakan pengajaran secara klasikal dan pengajaran oleh kyai bersifat aplikasi, diberikan pada waktu-waktu tertentu. Santri tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren. 3). Pondok Pesantren tipe C, yaitu pondok pesantren hanya merupakan asrama sedangkan para santrinya belajar di luar (di madrasah atau sekolah umum lainnya), kyai hanya mengawasi dan sebagai pembina para santri tersebut. 4). Pondok Pesantren tipe D, yaitu yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah<sup>74</sup>.

Menurut Barnawi, pesantren modern telah mengalami transformasi yang sangat signifikan baik dalam sistem pendidikannya maupun unsur-unsur kelembagaannya. Pesantren ini telah dikelola dengan manajemen dan administrasi yang sangat rapi dan sistem pengajarannya dilaksanakan dengan porsi yang sama antara pendidikan agama dan pendidikan umum, dan penguasaan bahasa Inggris dan bahasa Arab. Sejak pertengahan tahun 1970-an pesantren telah berkembang dan memiliki pendidikan formal yang merupakan bagian dari pesantren tersebut mulai pendidikan dasar, pendidikan menengah bahkan sampai pendidikan tinggi, dan pesantren telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen<sup>75</sup>.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum memilih penelitian dengan judul yang sudah diuraikan dan dijabarkan pada bab pertama, peneliti telah membaca dan mempelajari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut antara lain:

---

<sup>73</sup> Dr. Abdul Tolib, *Pendidikan di Pondok Pesantren Modern*, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam Vol 1 Desember 2015, hal 61-62

<sup>74</sup> Ibid, hal 62

<sup>75</sup> Ibid, hal 62

1. Muhammad Dikky Syamdodo (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Gratis (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Musanni Gemolong Sragen)* menjelaskan bahwa Dalam manajemen keuangan di Pondok Pesantren Al Musanni Gemolong Sragen, bahwa: a) Sumber keuangan di pondok pesantren hanya bersumber dari donatur tidak tetap dan dari hasil unit usaha yang dimiliki pondok pesantren. b) Perencanaan anggaran, dalam merencanakan anggaran di Pondok Pesantren Al Musanni ini mempunyai konsep tersendiri dari pondok pesantren. Konsep tersebut di buat oleh pihak pondok pesantren secara langsung yang sudah didasarkanasatas musyawarah yang dilaksanakan pada setiap enam bulan sekali. c) Pelaksanaan anggaran di Pondok Pesantren Al Musanni disesuaikan dengan kebutuhan pondok pesantren. d) Evaluasi atau Pelaporan, dilakukan oleh pondok pesantren setiap enam bulan sekali dibulan Juni dan bulan Desember. Namun masih ada hambatan dalam manajemen keuangan di pondok pesantren. Hambatan tersebut yaitu tidak menentunya pemasukan sumber keuangan di pondok pesantren.
2. Muhammad Sahirun dalam penelitiannya yang berjudul *(Kepemimpinan H. Selamat Soemadyo dan Pengembangan Pondok Pesantren Modern Selamat Kendal)* dalam penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa : 1) Visi kepemimpinan H. Selamat Soemadyo di Pondok Pesantren Modern Selamat Kendal adalah terwujudnya manusia yang beriman, berilmu dan bermanfaat bagi masyarakat, berkarakter nasionalis dan berkarakter religius, 2) Gaya kepemimpinan H. Selamat Soemadyo meliputi berbagai gaya: pertama gaya kharismatis yaitu mampu menjadi figur bagi yang dipimpinnya, gaya demokratis yaitu keinginan beliau untuk mendengarkan pendapatdari anak buahnya, militeristik yaitu ketika memberikan intruksi maka harus selalu ditaati dan dipenuhi, gaya otokratis yaitu terkesan egois dan semaunya sendiri, dan gaya paternalistis yaitu sangat perhatian dan terkesan sangat kebabakan terhadap anak buahnya
3. Eils Ratna Wulan, Widya sari, dan Susilo Setiawan dalam penelitiannya yang berjudul *(Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Pelaporan Keuangan terhadap Kinerja Keuangan Penerimaan Dana Zakat di Kota Bandung)* dalam penelitiannya tersebut menghasilkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan terhadap kinerja keuangan penerimaan dana zakat.

4. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)* mendapatkan hasil bahwa Hasil penelitian telah membuktikan pekerjaan itu motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, bagaimanapun, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel intervening adalah pekerjaan karyawan kepuasan. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan terkait dengan kinerja perusahaan. Dari hasil ini, ada dua kesimpulan utama yang dapat ditarik dalam penelitian ini. Pertama, motivasi kerja bisa tidak terkait langsung dengan kinerja perusahaan jika tidak terhubung dengan kepuasan kerja karyawan variabel. Dan kesimpulan kedua adalah bahwa kepemimpinan berhubungan negatif dengan kepuasan pekerjaan karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritik**

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap kinerja keuangan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar<sup>76</sup>. Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik pemimpin selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang baik agar para pegawai dan pengurus dapat mengerjakan tugas mereka dengan lancar dan benar sesuai arahan dari

---

<sup>76</sup> Yuyun Purwati , Joko Tri Nugraha, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kelurahan Kedungsari, Magelang Utara)*, *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*, Vol 02 No 01, Mei 2018, hal 5

pemimpinnya, sehingga dapat menghasilkan kinerja keuangan yang baik dan benar.

## 2. Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan

Akuntabilitas publik merupakan kewajiban bagi pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan dan mengungkapkan segala aktivitasnya dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk menerima pertanggungjawaban tersebut. Lain halnya menurut Mahmudi Akuntabilitas publik adalah kewajiban agen untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (*principal*)<sup>77</sup>.

Akuntabilitas meliputi informasi keuangan kepada masyarakat pondok pesantren dan pemakai lainnya sehingga memungkinkan bagi mereka untuk menilai pertanggungjawaban pemerintah atas seluruh aktifitas yang dilakukan. Sehingga saat Akuntabilitas semakin tinggi dan semakin baik di suatu entitas organisasi makanya kepercayaan dan keterandalan hasil kinerja keuangan akan semakin baik, karena akuntabilitas meningkatkan dapat memberikan arti pengurus atau pegawai yang melaksanakan tugas kinerja keuangan dapat mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan yang dilakukannya dan hasil kinerja dapat dipertanggungjawabkan ke masyarakat dan seluruh aktifitas perangkat pondok pesantren yang memperlihatkan akuntabilitas yang baik akan menghasilkan kinerja keuangan yang baik.

## 3. Pengaruh Gaya kepemimpinan Karismatik, dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan

Pada dasarnya untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik pemimpin selayaknya mempunyai gaya kepemimpinan yang baik agar para pegawai dan pengurus dapat mengerjakan tugas mereka dengan lancar dan benar sesuai arahan dari pemimpinnya, sehingga dapat menghasilkan kinerja keuangan yang baik dan benar. Semakin bagus kepemimpinan yang di terapkan oleh pemimpin maka semakin bagus pula kinerja keuangan yang di capai. Hali ini sejalan dengan penelitian Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) yang menyatakan

---

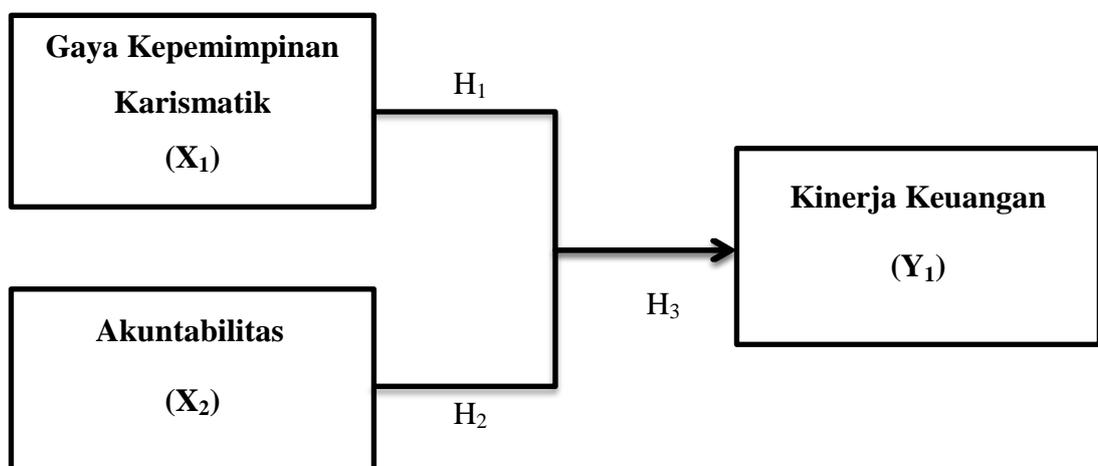
<sup>77</sup> Irna Setiyanningrum, *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, dan Pengawasan terhadap Kinerja Anggaran dengan Konsep Value For Money Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Di Yogyakarta*, UNY, hal 32

bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan sebesar 0,112 pada modifikasi model. juga dengan Hal ini juga sejalan dengan pendapat Timothy, *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan<sup>78</sup>.

Selain gaya kepemimpinan terdapat juga faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan yaitu akuntabilitas. Akuntabilitas meliputi informasi keuangan kepada masyarakat pondok pesantren dan pemakai lainnya sehingga memungkinkan bagi mereka untuk menilai pertanggungjawaban pemerintah atas seluruh aktifitas yang dilakukan. Sehingga saat Akuntabilitas semakin tinggi dan semakin baik di suatu entitas organisasi makanya kepercayaan dan keterandalan hasil kinerja keuangan akan semakin baik. hal ini sejalan dengan pendapat Imam Arif Permana (2015) yang menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan daerah<sup>79</sup>.

Berdasarkan penjelasan diatas, secara sistematis kerangka pemikiran teoritik penelitian ini digambarkan pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritik



---

<sup>78</sup> Ni Made Ria satyawati dan I Wayan Suartana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol 6 No 1.

<sup>79</sup> Imam Arif Permana, *Pengaruh Partisipasi Publik dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Daerah*, Universitas Negeri Padang, Hal 21



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

##### 3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Rully dan Poppy, metode penelitian kuantitatif adalah satu bentuk penelitian ilmiah yang mengkaji satu permasalahan dari suatu fenomena, serta melihat kemungkinan kaitan atau hubungan-hubungannya antarvariabel dalam permasalahan yang ditetapkan. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang diarahkan untuk pencapaian tujuan memperoleh penjelasan yang luas, tentang fenomena yang ditetapkan sebagai objek penelitian.<sup>80</sup> Jenis penelitian ini dipilih mengingat tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi antar kuisioner sebagai alat pengumpul data primer.

##### 3.2.1 Sumber Data

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli (tidak melalui media perantara). Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden<sup>81</sup>.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti yang dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya<sup>82</sup>. Populas dalam penelitian ini adalah semua Pondok Pesantren yang ada di Kabupaten Demak. Data tahun 2018

---

<sup>80</sup> Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: PT Refiks Aditama, 2014), cet.1, Hal. 29.

<sup>81</sup> Imam Arif Permana, *Pengaruh Partisipasi Publik dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Daerah (Studi Empiris Pada SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan)*, Universitas Negeri Padang, Hal 13

<sup>82</sup> Radhiya fajri, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Anna Kota Bekasi)*, UIN Syarif hidayatullah, Hal. 44

menunjukkan kurang lebih terdapat 153 pondok pesantren yang ada di Kabupaten Demak<sup>83</sup>.

Menurut Sugiyono Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh populasi tersebut<sup>84</sup>. Sedangkan menurut Suharsimi definisi lain dari sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti<sup>85</sup>.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *probability sampling* berupa *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode penetapan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Maka peneliti harus menentukan kriteria yang layak dijadikan sampel penelitian<sup>86</sup>. Adapun kriteria pemilihan sampel adalah sebagai berikut:

1. Pondok pesantren telah berdiri sejak  $\pm 5$  tahun
2. Pondok pesantren yang berbasis modern
3. Terdapat madrasah/ sekolah didalamnya
4. Memiliki catatan keuangan (meskipun sederhana)

Berdasarkan kriteria tersebut, maka jumlah sampel sasaran yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 40 pondok pesantren dengan semua elemennya diteliti.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Metode Angket (Kuesioner)

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan cara angket atau kuesioner. Menurut Sugiyono kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya<sup>87</sup>. Pada sebuah penelitian diperlukan alat ukur yang dinamakan instrumen penelitian. Menurut sugiyono instrumen adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati<sup>88</sup>.

Daftar pertanyaan diberikan kepada responden oleh peneliti secara langsung untuk diisi dan kuesioner yang telah diisi dikembalikan lagi kepada

---

<sup>83</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_pondok\\_pesantren\\_di\\_Demak](https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_pondok_pesantren_di_Demak)

<sup>84</sup> Dede Sumarni, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Moedal Semarang)*, Universitas Negeri Semarang, Hal. 34

<sup>85</sup> Ibid, Hal 34

<sup>86</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung, Alfabeta, 2009, Hal. 14

<sup>87</sup> Dwi Satya Asri, *Tingkat Kepercayaan Diri Atlet Pertandingan Kyorugi (Sparing) Cabang Olahraga Taekwondo*, Universitas Pendidikan Indonesia, Hal 26

<sup>88</sup> Ibid, Hal. 26

peneliti untuk kemudian dilakukan proses pengolahan data.<sup>89</sup> instrumen yang diberikan kepada responden dengan menggunakan teknik skala likert 5 poin untuk mengukur variabel penelitian. Responden nantinya memilih jawaban dari pernyataan dengan 5 alternatif jawaban yang ada, yaitu sebagai berikut:

- a. Sangat setuju (ss) dengan nilai skor 5
- b. Setuju (st) dengan nilai skor 4
- c. Cukup (c) dengan nilai skor 3
- d. Kurang setuju (ks) dengan nilai skor 2
- e. Tidak setuju (ts) dengan nilai skor 1

### 3.3.2 Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah cara yang digunakan untuk mengetahui segala sesuatu dengan melihat catatan-catatan, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan objek yang diteliti.<sup>90</sup> Kemudian menurut Ismail menyatakan bahwa Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen<sup>91</sup>.

## 3.4 Variable Penelitian dan Pengukuran data

### 3.4.1 Variable Penelitian

Menurut Suharsimi variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian<sup>92</sup>. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

#### 3.4.1.1 Variabel bebas

Menurut Suharsimi Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat<sup>93</sup>. Dalam penelitian ini variabel bebas terdiri dari:

- a. Gaya kepemimpinan karismatik

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai beberapa indikator, diantaranya sebagai berikut:

---

<sup>89</sup> Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008, Hal. 175.

<sup>90</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, Yogyakarta: Andi, 1993, Hal. 135.

<sup>91</sup> Muhammad Diky Syamdodo, *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Gratis ( Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Musanni Gemolong Sragen )*, IAIN Surakarta, Hal. 89

<sup>92</sup> Dede Sumarni, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*, Universitas Negeri Semarang, Hal. 37

<sup>93</sup> Ibid, Hal. 37

1. Kerendahan hati
  2. Kejujuran, Keadilan dan dapat dipercaya
  3. Berkomitmen
  4. Kesabaran
  5. Transparan<sup>94</sup>
- b. Akuntabilitas

Dalam penelitian ini akuntabilitas mempunyai beberapa indikator, diantaranya sebagai berikut:

1. Integritas keuangan

Integritas yaitu prinsip yang tidak memihak dan jujur, integritas laporan keuangan merupakan laporan yang menampilkan kondisi perusahaan yang sebenarnya tanpa ada informasi yang disembunyikan. Integritas laporan keuangan berguna sebagai ukuran sejauh mana laporan keuangan yang disajikan menunjukkan informasi yang jujur dan benar agar tidak membuat pengguna salah arah. Oleh karena itu informasi yang digunakan harus menggunakan istilah yang dapat dimengerti dan juga andal. Selain itu laporan keuangan harus bisa disajikan secara terbuka dan digambarkan secara jujur.

2. Pengungkapan

Pengungkapan diwajibkan agar laporan keuangan yang disusun dan disajikan menjadi gambaran keadaan kejadian ekonomi yang terjadi di pemerintahan. Pengungkapan merupakan bagian dari prinsip akuntansi dan pelaporan keuangan

3. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah harus menunjukkan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntansi pemerintahan. Apabila terdapat pertentangan antara standar akuntansi keuangan pemerintah dengan peraturan perundang-undangan yang lebih

---

<sup>94</sup> Feri Janarko, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepercayaan (Studi Pada Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 6 Yogyakarta)*, Universitas Islam Indonesia, hal 18

tinggi, maka yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.

#### 3.4.1.2 Variable terikat

Menurut Suharsimi Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas (independent)<sup>95</sup>. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah

##### a. Kinerja keuangan

Variabel dependen (y) dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan pondok pesantren. Kinerja keuangan menggunakan indikator rasio keuangan yang diikutkan dalam analisis kinerja keuangan pondok pesantren. Dengan indikator sebagai berikut:

##### 1. NPM

$$\frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

##### 2. ROA

$$\frac{\text{laba bersih}}{\text{total asset}}$$

##### 3. ATO

$$\frac{\text{total pendapatan}}{\text{total asset}}$$

### 3.5 Teknik Analisis data

Metode analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Dengan melihat kerangka pemikiran teoritis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis path (jalur) dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dengan program warp PLS 5.0. SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen (endogen) dengan satu atau beberapa 79 variabel independen (eksogen), dan variabel-

---

<sup>95</sup> Ibid, Hal 38

variabel tersebut berbentuk factor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang diobservasi atau diukur langsung.<sup>96</sup> SEM dapat dideskripsikan sebagai suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis factor (*factor analysis*), model structural (*structural model*), dan analisis jalur (*path analysis*).<sup>97</sup> SEM merupakan gabungan dari metode statistik yang terpisah yaitu analisis factor (*factor analysis*) serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*). Secara komprehensif, metode analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah penelitian merupakan transformasi pada penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran profil data sampel. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif yang terdiri dari minimum, maksimum, mean dan deviasi standar. Statistik deskriptif dihitung dengan program *microsoft excel* untuk memudahkan perhitungan.

### 2. Uji Validitas

Uji validitas merupakan tingkatan sejauh mana hasil pengukuran suatu konsep mampu membedakan diri dengan hasil pengukuran konsep lain secara teoritis memang harus berbeda. Validitas diskriminan juga merupakan bagian dari *outer model*. Syarat untuk memenuhi syarat validitas diskriminan ini adalah hasil dalam *view combined loading and cross-loadings* menunjukkan bahwa *loading* ke konstruk lain (*cross-loading*) bernilai lebih rendah daripada *loading* ke konstruk variabel<sup>98</sup>.

### 3. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji seberapa konsisten seperangkat pengukuran mengukur secara konsisten suatu konsep yang diukur. Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi instrumen pengukuran serta mengukur konsep studi. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program *warp pls 0.5*. Nilai reliabilitas suatu konstruk ditunjukkan oleh koefisien Cronbach's  $\alpha$ . Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila koefisien Cronbach's  $\alpha > 0,60$ . Adapun rumus yang dipakai sebagai berikut:

---

<sup>96</sup> Minto Waluyo, *Panduan dan Aplikasi Struktural Equation Modelling untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen*, (Jakarta: PT Indeks, 2011), hlm. 1.

<sup>97</sup> Sugiyono, *Statistika untuk penelitian*, Bandung : Alfabeta , cet ke-12, 2007, Hlm. 323

<sup>98</sup> Ovi Engga Arista, *Pengaruh Persepsi Atas Corporate Social Responsibility terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Survey Pada Hotel Bintang V Di Yogyakarta)*, Universitas Negeri Yogyakarta, Hal. 40

$$r_{xy} = \left| \frac{k}{(k-1)} \right| \left| 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{(\sigma_1)^2} \right|$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir

$(\sigma_1)^2$  = Varians total

#### 4. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Persamaan dari *inner model* adalah sebagai berikut:

$$\eta = \eta\beta + \xi\Gamma + \zeta$$

Keterangan:

$\eta$  (eta) : matriks konstruk laten endogen

$\xi$  (xi) : matriks konstruk laten eksogen

$\beta$  (beta) : koefisien matriks variabel endogen (dependen)

$\Gamma$  (gamma) : koefisien matriks variabel eksogen (independen)

$\zeta$  (sigma) : *inner model* residual matriks

(Sumber: Sofyan dan Heri, 2009: 213)

Evaluasi ini meliputi uji kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R<sup>2</sup>. Uji kecocokan model dilakukan sebelum menguji signifikansi *path coefficient* dan R<sup>2</sup>. Uji *model fit* ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Pada uji kecocokan model terdapat 3 indeks pengujian, yaitu *average path coefficient* (APC), *average R—squared* (ARS) dan *average varians factor* (AVIF). APC dan ARS diterima dengan syarat *p – value* < 0.05 dan AVIF lebih kecil dari 5. Selanjutnya hasil *path coefficient* dan R<sup>2</sup> dapat dilihat pada *direct effect*, hasil dari pengolahan data. *Path coefficient* digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai koefisien jalur. R<sup>2</sup> dapat di lihat pada *effect size*, digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> Ovi Engga Arista, *Pengaruh Persepsi Atas Corporate Social Responsibility terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Survey Pada Hotel Bintang V Di Yogyakarta)*, Universitas Negeri Yogyakarta, Hal. 42-43.

## 5. Uji hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependennya. Pengujian ini dilakukan dengan cara analisis jalur (*path analysis*) atas model yang telah dibuat. Teknik SEM dapat secara simultan menguji model struktural yang kompleks, sehingga dapat diketahui hasil analisis jalur dalam satu kali analisis regresi. Hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat *path coefficients* dan tingkat signifikansinya yang kemudian dibandingkan dengan hipotesis penelitian. Untuk melihat hasil uji hipotesis secara simultan atau secara bersama-sama dapat dilihat nilai *path coefficients* dan *p-values* dalam *total effects* hasil dari pengolahan data variabel secara simultan. Suatu hipotesis dapat diterima atau harus ditolak secara statistik dapat dihitung melalui tingkat signifikansinya. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Apabila tingkat signifikansi yang dipilih sebesar 5% maka tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,05 untuk menolak suatu hipotesis. Dalam penelitian ini ada kemungkinan mengambil keputusan yang salah sebesar 5% dan kemungkinan mengambil keputusan yang benar sebesar 95%. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yaitu:

$p\text{-value} < 0,05$ , maka Hipotesis diterima.

$p\text{-value} > 0,05$ , maka Hipotesis ditolak.

Keterangan: *p-value* : *probability value* (nilai probabilitas atau nilai peluang) atau nilai yang menunjukkan peluang sebuah data untuk digeneralisasikan dalam populasi yaitu keputusan yang salah sebesar 5% dan kemungkinan mengambil keputusan yang benar sebesar 95%<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> Ibid hal. 43

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Penyajian Data

##### 4.1.1 Deskripsi Objek penelitian

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas terhadap kinerja keuangan. Objek dalam penelitian ini adalah pengurus atau pegawai yang bekerja dan mengabdikan diri di beberapa pondok pesantren di Kabupaten Demak. Di Kabupaten Demak sendiri terdiri dari 153 Pondok Pesantren. Dari total Pondok Pesantren tersebut peneliti mengambil sampel yang sudah ditentukan sebelumnya yaitu sebanyak 40 Pondok Pesantren.

Jumlah kuesioner yang dibagikan untuk setiap pondok pesantren adalah 1 kuesioner. Karena untuk data penelitian ini hanya membutuhkan 1 pengurus atau pegawai yang ada di pondok pesantren yang mengetahui tentang kondisi pondok pesantren. Dari 40 kuesioner yang peneliti bagikan, tidak ada yang dikembalikan dan semua pertanyaan diisi semua oleh responden. Berikut daftar pondok pesantren yang diperoleh oleh peneliti:

Tabel 4.1 Daftar Pondok Pesantren

1	PP. Nurul Ulum Mranggen
2	PP. Roudlotul Muttaqin Mranggen
3	PP. Anwarul Quran Mranggen
4	PP. Hidayatus Sholihin Mranggen
5	PP. Al - Amin Mranggen
6	PP. Al - Bahroniyah Mranggen
7	PP. Al - Ma'arif Mranggen
8	PP. Sholihiyah Mranggen
9	PP. Al - Ishlah Mranggen
10	PP. Al - Ma'ruf Mranggen
11	PP. Al - Hadi Mranggen
12	PP. Al - Ghozali Mranggen
13	PP. Roudhotul Qur'an Mranggen

14	PP. Mansyaul Huda Karangawen
15	PP. Al - Furqon Karangawen
16	PP. Al - Mubasyir Krangawen
17	PP. Al - Roudhotut Tholibin Karangawen
18	PP. Asnawiyah Kebonagung
19	PP. Al - Ma'arif Kebonagung
20	PP. Al - Hidayatul Mubtadi'in Kebonagung
21	PP. Darul Ulum Sayung
22	PP. Nurul Qur'an Sayung
23	PP. Al - Inhdl Sayung
24	PP. Al - Hikmah Sayung
25	PP. Hidayatul Mubtadiin Sayung
26	PP. Al - Fatah Demak
27	PP. As - Shidqiyyah Demak
28	PP. Sabilul Huda Demak
29	PP. Darussalam Demak
30	PP. Az - Zahra Demak
31	PP. Al - Ishlah Demak
32	PP. Bustanu Usysyqil Qur'an Demak
33	PP. Subulussalam Bonang
34	PP. Sulamul Huda Bonang
35	PP. As - Salafiyah Bonang
36	PP. Maftuhah Karangtengah
37	PP. Langgar Wali Sunan Kalijaga Wonosalam
38	PP. Nahdlatul Fata Wonosalam
39	PP. Miftahul Ulum Wonosalam
40	PP. Zahrul Ulum Madaniyah Wonosalam

Sumber Data primer diolah, 2019

## 4.1.2 Deskripsi Data Responden

### 4.1.2.1 Profil Responden

Total responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang yang berasal dari berbagai Pondok Pesantren yang ada di Kabupaten Demak. pengelompokan responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja disajikan dalam tabel berikut:

#### 1. Jenis kelamin

Berikut pengelompokan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.2

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki laki	15	38%
Perempuan	25	62%
Total	40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 jumlah responden didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 25 orang atau 62% sedangkan responden laki-laki sebanyak 15 orang atau 38%.

#### 2. Usia

Berikut pengelompokan usia disajikan dalam tabel 4.3

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
15-20 tahun	12	30%
21-25 tahun	14	35%
>25 tahun	14	35%
Total	40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 jumlah responden usia antara 15-20 tahun sebanyak 12 orang atau 30%, usia 21-25 tahun sebanyak 14 orang atau 35% dan usia lebih dari 25 tahun sebanyak 14 orang atau 35%.

### 3. Pendidikan

Berikut pengelompokan pendidikan disajikan dalam tabel 4.4

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
SD	1	3%
SMP	2	5%
SMA	25	62%
S1	11	27%
S2	1	3%
Total	40	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 pendidikan terakhir dari semua responden, lulusan SMA merupakan yang paling banyak, yaitu sebanyak 25 atau 62%, kemudian diikuti lulusan S1 sebanyak 11 atau 27%, kemudian diikuti lulusan SMP sebanyak 2 atau 5%, kemudian lulusan SD dan S2 paling sedikit yaitu masing-masing 1 responden atau 3%.

### 4. Lama Kerja

Berikut pengelompokan lama kerja disajikan dalam tabel 4.5

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Lama kerja

Lama kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	27	67%
6-10 tahun	7	18%
>10 tahun	6	15%
Total	40	100%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa dari semua responden, 27 responden atau 67% sudah bekerja diantara 1-5 tahun, kemudian 7 responden atau 18% sudah bekerja diantara 6-10 tahun, dan 6 responden atau 15% sudah bekerja lebih dari 10 tahun.

## 4.2 Analisis Data dan Interpretasi Data

### 4.2.1 Uji Statistik Deskriptif

Pengolahan data pada penelitian ini dengan menggunakan teknik SEM. Setelah melakukan penentuan sample dilanjutkan dengan membuat pengujian statistik deskriptif. Tabel statistik deskriptif menjelaskan bahwa variabel-variabel dalam penelitian meliputi variabel yaitu pengaruh gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas dengan variabel dependen yaitu kinerja keuangan. Data yang selanjutnya akan diolah adalah data hasil dari kuesioner pada pengurus atau pengasuh pada pondok pesantren khalaf Di Kabupaten Demak.

Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari data nilai maksimum, minimum, nilai rata-rata dan standar deviasi. Standar deviasi merupakan cerminan dari rata-rata penyimpangan data dari *mean*. Standar deviasi dapat menggambarkan seberapa jauh bervariasi data. Jika nilai standar deviasi jauh lebih besar dibandingkan nilai *mean*, maka nilai *mean* merupakan representasi yang buruk dari keseluruhan data. Sedangkan jika nilai standar deviasi sangat kecil dibandingkan nilai *mean*, maka nilai *mean* dapat digunakan sebagai representasi dari keseluruhan data. Statistik deskriptif dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel<sup>101</sup>. Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif diperoleh 40 data survey dari 40 pondok pesantren khalaf yang ada di Kabupaten Demak. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif dapat dilihat di tabel berikut:

---

<sup>101</sup> Ovi Engga Arista, *Pengaruh Persepsi atas Corporate Social Responsibility terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Survey pada Hotel Bintang V Di Yogyakarta)*, Universitas Negeri Yogyakarta, Hal 48

Berikut hasil uji statistik deskriptif disajikan dalam tabel 4.6

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif

Variabel	Indikator	N	Min	Max	Mean	std deviasi
Gaya Kepemimpinan Karismatik	GKK 1	40	1	5	4,6	0,7442084
	GKK 2	40	4	5	4,575	0,5006406
	GKK 3	40	4	5	4,575	0,5006406
	GKK 4	40	1	5	4,5	0,8473185
	GKK 5	40	3	5	4,55	0,5523841
Akuntabilitas	AKN 1	40	1	5	3,525	1,0124228
	AKN 2	40	2	5	3,975	0,7333625
	AKN 3	40	2	5	4,025	0,6597397
Kinerja Keuangan	KK 1	40	1	5	2,975	1,0497252
	KK 2	40	1	5	2,95	1,1756068

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil analisis deskriptif tersebut di jelaskan sebagai berikut:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik diukur dengan menggunakan 5 buah indikator yang terdiri dari 5 pernyataan dengan 5 skala likert. Variabel ini memiliki nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5. Sehingga dapat dihitung nilai *mean* pada variabel gaya kepemimpinan karismatik yaitu 4,56 dan nilai standar deviasi pada variabel gaya kepemimpinan karisantik yaitu 0,629038459. Berdasarkan nilai *mean* yang lebih besar dari standard deviasi, bisa disimpulkan bahwa tingkat variabel gaya kepemimpinan karisantik dalam penelitian ini sudah baik sebagai representasi data.

#### 2. Akuntabilitas

Akuntabilitas diukur dengan menggunakan 3 buah indikator yang terdiri dari 3 pernyataan dengan 5 skala likert. Variabel ini memiliki nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5. Sehingga dapat dihitung nilai *mean* pada variabel akuntabilitas yaitu 3,841667 dan nilai standar deviasi pada variabel akuntabilitas sebesar 0,801841653. Berdasarkan nilai *mean* yang lebih besar dari standard deviasi, dapat disimpulkan bahwa tingkat variabel akuntabilitas dalam penelitian ini sudah baik sebagai representasi data.

#### 3. Kinerja Keuangan

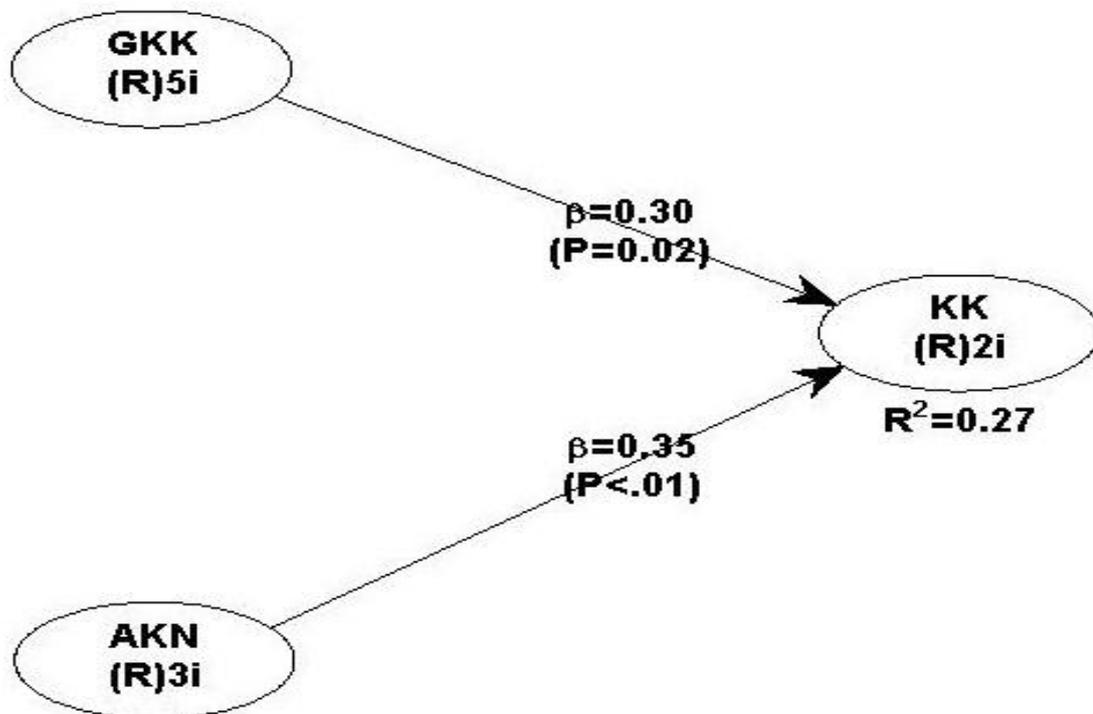
Kinerja keuangan diukur dengan menggunakan 2 buah indikator yang terdiri dari 2 pernyataan dengan 5 skala likert. Variabel ini memiliki nilai

minimum 1 dan nilai maksimum 5. Sehingga dapat dihitung nilai *mean* pada variabel kinerja keuangan sebesar 2,9625 dan nilai standar deviasi pada variabel kinerja keuangan sebesar 1,112666005. Berdasarkan nilai *mean* yang lebih besar dari standar deviasi, dapat disimpulkan bahwa tingkat variabel kinerja keuangan dalam penelitian ini sudah baik sebagai representasi data.

#### 4.2.2 Uji Hipotesis

Berikut hasil uji hipotesis disajikan dalam gambar 4.1

Gambar 4.1 Hasil Uji Hipotesis



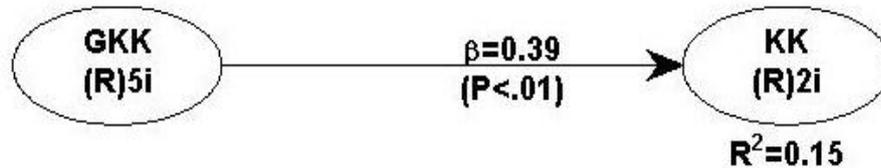
Dari gambar 4.1 diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 variabel latent:

1. Variabel laten Gaya Kepemimpinan (GKK) yang terdiri atas 5 variabel indikator yaitu GKK1, GKK2, GKK3, GKK4, GKK5.
2. Variabel laten Akuntabilitas (AKN) yang terdiri atas 3 variabel indikator yaitu AKN1, AKN2, AKN3.
3. Variabel Kinerja Keuangan (KK) yang terdiri atas 2 variabel indikator yaitu KK1, KK2.

1. Pengujian Hipotesis 1

Berikut hasil uji hipotesis 1 disajikan dalam gambar 4.2

Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis 1

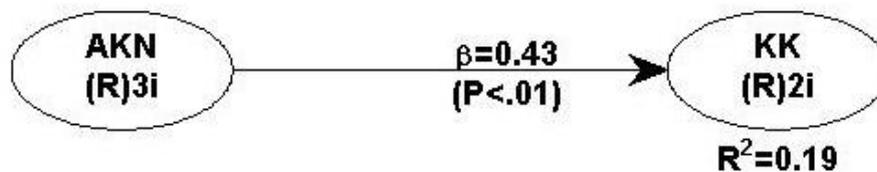


Berdasarkan pengujian pada gambar 4.2 diatas Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari GKK menuju KK adalah 0,39, yakni bernilai positif. Hal ini berarti GKK berpengaruh positif terhadap KK. Diketahui juga nilai P-Values < 0,01 yang berarti juga < tingkat signifikansi 0,05, maka GKK berpengaruh signifikan terhadap KK. Nilai R-Square pada KK adalah 0,19 yang berarti variabel GKK mampu mempengaruhi KK sebesar 19%.

2. Pengujian Hipotesis 2

Berikut hasil uji hipotesis 2 disajikan dalam gambar 4.3

Gambar 4.3 Pengujian Hipotesis 2

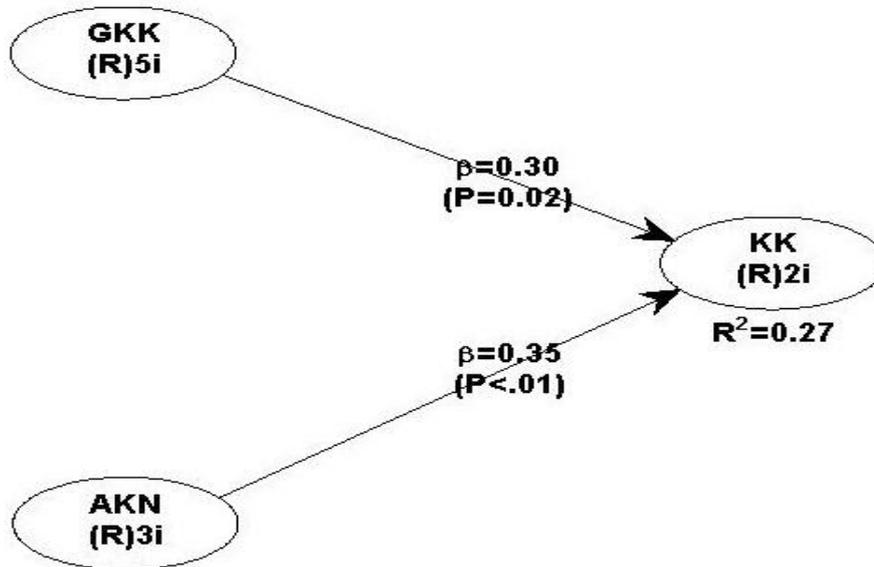


Berdasarkan pengujian pada gambar 4.3 diatas Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari AKN menuju KK adalah 0,43, yakni bernilai positif. Hal ini berarti AKN berpengaruh positif terhadap KK. Diketahui juga nilai P-Values < 0,001 yang berarti juga < tingkat signifikansi 0,05, maka AKN berpengaruh signifikan terhadap KK. Nilai R-Square pada KK adalah 0,19 yang berarti variabel AKN mampu mempengaruhi KK sebesar 19%.

### 3. Pengujian Hipotesis 3

Berikut hasil uji hipotesis 3 disajikan dalam gambar 4.4 dan tabel 4.7

Gambar 4.4 Pengujian Hipotesis 3



Tabel 4.7 pengujian hipotesis 3

Path coefficients			
	GKK	AKN	KK
GKK			
AKN	0,295		0,352
KK			
P values			
	GKK	AKN	KK
GKK			
AKN	0,020		0,007
KK			

Sumber: data primer diolah 2019

Berdasarkan pengujian pada gambar 4.4 diatas nilai koefisien jalur (*path coefficient*) setelah digabungkan berubah yaitu GKK menuju KK menjadi 0,30 dan bernilai positif. Sedangkan Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari AKN menuju KK menjadi 0,35. Hal ini berarti GKK dan AKN secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap KK.

Diketahui juga nilai P-Values dari GKK menuju KK adalah =0,02, dan P-value dari AKN menuju KK adalah <0,01 yang berarti juga tingkat signifikansi 0,05, maka GKK dan AKN Secara bersama-sama berpengaruh signifikan

terhadap KK. Nilai R-Square pada KK adalah 0,27 yang berarti variabel GKK dan AKN mampu mempengaruhi KK sebesar 27%.

#### 4.2.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Berikut hasil uji model disajikan dalam gambar 4.5

Gambar 4.5 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

	indeks	p-value	Kriteria	Keterangan
APC	0,324	0,006	$P < 0,05$	Diterima
ARS	0,269	0,016	$P < 0,05$	Diterima
AVIV	1,084		$AVIV < 5$	Diterima

Sumber: Data diolah 2019

Berdasarkan gambar diatas diketahui nilai indeks dari APC sebesar 0,324 dan nilai probabilitas (*P-value*) 0,006, sedangkan ARS memiliki indeks sebesar 0,269 dengan *p-value* 0,016 berdasarkan data tersebut APC dan ARS sudah memenuhi kriteria karena memiliki tingkat signifikansi *p-value*  $< 0,05$ . dan nilai AVIV = 1,084 telah memenuhi kriteria karena memiliki nilai AVIV  $< 5$ . Menurut Mahfud dan Ratmono (2013:155) hal ini berarti *inner model* yang diajukan telah memenuhi syarat.

#### 4.2.4 Uji Validitas

Menurut Hartono (2013) uji validitas menunjukkan kesesuaian setiap indikator dengan teori teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Kriteria uji validitas adalah dengan menggunakan kriteria faktor *loadings* (*cross loading factor*) dengan nilai  $> 0,5$  dan *average variance extraced* (AVE) dengan nilai  $> 0,5$ . Untuk uji validitas konvergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai dan *average variance extraced* (AVE) konstruk seharusnya lebih tinggi dibandingkan dengankorelasi anatar variabel laten.

Berikut hasil uji validitas berdasarkan nilai loading and cross-loadings disajikan dalam tabel 4.8

Tabel 4.8 Nilai *loading and cross-loadings*

	GKK	AKN	KK	Type (as defined)	SE	P value
X1	(0.621)	0.126	0.029	Reflective	0.121	<0.001
X2	(0.807)	-0.155	-0.105	Reflective	0.112	<0.001
X3	(0.931)	0.007	0.002	Reflective	0.106	<0.001
X4	(0.644)	-0.123	0.186	Reflective	0.120	<0.001
X5	(0.648)	0.184	-0.084	Reflective	0.120	<0.001
A1	0.081	(0.796)	0.061	Reflective	0.112	<0.001
A2	0.015	(0.771)	-0.262	Reflective	0.114	<0.001
A3	-0.091	(0.838)	0.183	Reflective	0.110	<0.001
Y1	0.041	-0.150	(0.841)	Reflective	0.110	<0.001
Y2	-0.041	0.150	(0.841)	Reflective	0.110	<0.001

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan pengujian validitas dengan pendekatan loading pada gambar 4.6 diatas , maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Terdapat 5 indikator pada variabel laten gaya kepemimpinan kharismatik (GKK), yaitu X1, X2, X3, X4, X5. Diketahui nilai loading dari ketiga indikator tersebut adalah  $> 0,5$  sehingga memenuhi syarat pengujian validitas berdasarkan *loading*.
2. Terdapat 3 indikator pada variabel Akuntabilitas (AKN), yaitu A1, A2, dan A3. Diketahui nilai loading dari ketiga indikator tersebut adalah  $> 0,5$  sehingga memenuhi syarat pengujian validitas berdasarkan *loading*.
3. Terdapat 2 indikator pada variabel Kinerja Keuangan (KK), yaitu Y1 dan Y2. Diketahui nilai loading dari kedua indikator tersebut adalah  $> 0,5$ . Sehingga memenuhi syarat pengujian validitas berdasarkan *loading*.

Berikut hasil uji validitas berdasarkan nilai *correlation among laten variabel and error* disajikan dalam tabel 4.9

Tabel 4.9 Nilai *correlation among laten variabel and error*

Correlations among l.vs. with sq. Rts. Of AVEs			
	GKK	AKN	KK
GKK	(0.740)	0.283	0.241

AKN	0.283	(0.841)	0.433
KK	0.241	0.433	(0.802)
P values for correlations			
	GKK	AKN	KK
GKK	1.000	0.077	0.134
AKN	0.077	1.000	0.005
KK	0.134	0.005	1.000

Sumber: data diolah 2019

Hasil perhitungan pada tabel 4.7 dapat di lihat bahwa masing-masing nilai menunjukkan nilai akar AVE pada variabel yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa uji validitas diskriminan telah terpenuhi. Dengan ini variabel yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi semua ketentuan uji validitas.

#### 4.2.5 Uji Reabilitas

Berikut hasil uji reabilitas disajikan dalam tabel 4.10

Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas

	GKK	AKN	KK
R-squared			0.269
Adj. R-Squared			0.229
Composite reliable	0.855	0.844	0.829
Cronbach's alpha	0.782	0.722	0.586
AVE	0.548	0.644	0.707
Full collin. VIF	1.108	1.255	1.284
Q-squared			0.277
Min	-2.200	-3029	-0.105
Max	0.992	1.800	1.678
Median	0.193	0.191	0.100
Mode	0.992	0.191	-1.033
Skewness	-0.362	-0.329	-0.282
Exc. Kurtosis	-1338	0.850	-0.756
Unimodal-RS	No	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	Yes	Yes	Yes

Normal-RJB	Yes	Yes	Yes
Histogram	View	View	View

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, diketahui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari gaya kepemimpinan Kharismatik (GKK) adalah 0,548, akuntabilitas (AKN) adalah 0,644 dan kinerja keuangan (KK) adalah 0,707. Mahfud dan Ratmono (2013:67) mengatakan nilai yang di sarankan untuk *Average Variance Extracted (AVE)* adalah diatas 0,5. Diketahui seluruh nilai dari *Average Variance Extracted (AVE)* >0,5 yang berarti telah memenuhi syarat validitas konvergen berdasarkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

Berdasarkan hasil pengujian reabilitas berdasarkan nilai *Composite reliability (CR)*, diketahui nilai *Composite reliability (CR)* dari gaya kepemimpinan Kharismatik (GKK) adalah 0,855, akuntabilitas (AKN) adalah 0,844 dan kinerja keuangan (KK) adalah 0,829. Mahfud dan Ratmono (2013:67) mengatakan nilai yang disarankan untuk *composite reability (CR)* adalah diatas 0,7. Diketahui berdasarkan hasil uji diatas bahwa nilai *composite reability (CR)* > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reabilitas berdasarkan nilai *composite reability (CR)*.

#### 4.2.6 Pembahasan

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik terhadap Kinerja Keuangan (hipotesis 1)

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Kharisantik memiliki pengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini sama dengan dalam penelitian sebelumnya oleh Anisa Umaroh (2014) dan Ilyas Muhajir (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap karyawan.

Dalam penelitian ini dapat dilihat pada nilai koefisien beta pada gambar 4.2 yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan karismatik maka semakin baik juga kinerja keuangan dengan nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,39 dengan nilai  $p < 0,01$ . Nilai  $R^2$  dapat dilihat pada gambar 4.2 sebesar 0,15. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima. Yang berarti bahwa variabel gaya

kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja keuangan pada pondok pesantren khalaf di Kabupaten Demak.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kharisantik dapat memengaruhi peningkatan kinerja keuangan yang cukup signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, semakin tinggi gaya kepemimpinan kharismatik maka kinerja keuangan akan semakin meningkat. Artinya pondok pesantren yang menerapkan gaya kepemimpinan karismatik dengan baik dan dapat memengaruhi pegawai atau pengurusnya maka kinerja keuangan pada pondok pesantren tersebut akan semakin meningkat. Oleh karena itu perlu adanya penerapan gaya kepemimpinan karismatik oleh kyai dalam membentuk pondok pesantren yang lebih baik.

b. Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja keuangan (Hipotesis 2)

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa akuntabilitas memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Ni Wayan Novi Budiasni, Ni Made Wulan Sari Sanjaya, Ni Made Sri Ayuni (2012) dan Ait Novatiani, R. Wedi Rusmawan Kusumah , Diandra Pepi Vabiani (2019) yang menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Dalam penelitian ini dapat dilihat nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa semakin baik akuntabilitas maka semakin baik juga kinerja keuangan dengan nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,49 dengan nilai  $p > 0,01$ . nilai  $R^2$  dapat dilihat pada gambar 4.3 sebesar 0,19. dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima. Yang berarti bahwa variabel akuntabilitas berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja keuangan pondok pesantren khalaf di Kabupaten Demak.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan. Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut<sup>102</sup>. Akuntabilitas sangat penting bagi setiap individu agar kinerja keuangan yang diperoleh semakin

---

<sup>102</sup> Deki Putra, *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Hal 5

baik. pengelola pondok pesantren dapat lebih memperhatikan mengenai masalah akuntabilitas yang dimiliki setiap pengurus/pegawainya agar sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

c. Secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan (hipotesis 3)

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa akuntabilitas memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Rikky Yanuar Fanani (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.

Dalam penelitian ini dapat dilihat nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada tabel 4.4 yang menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas semakin baik kinerja keuangan dengan nilai beta ( $\beta$ ) masing-masing sebesar 0,30 dan 0,35 dengan nilai  $\rho$  masing-masing adalah  $\rho=0,02$  dan  $\rho>0,01$ . nilai  $R^2$  dapat dilihat pada gambar 4.4 sebesar 0,27. dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima. Yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja keuangan pondok pesantren khalaf di Kabupaten Demak.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan kharisamtik dan akuntabilitas secara bersama-sama memengaruhi kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila salah satu dari variabel independen ini tidak ada maka dapa memengaruhi kinerja keuangan. Hal ini dapat dilihat dalam gambar 4.4 diperoleh nilai  $R^2$  meningkat menjadi 0,27 atau 27%.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kharisamtik dan akuntabilitas terhadap kinerja keuangan. Sampel yang digunakan adalah 40 pondok pesantren yang ada di Kabupaten Demak. Teknik analisis data menggunakan warpPls 5.0. berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan sebagaimana telah disajikan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hasil menunjukkan bahwa  $\beta = 0,39$  nilai *p-value* sebesar  $<0.01 (< 0,05)$  dan  $R^2$  sebesar 0,15. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi kesalahan sebesar 5% atau 0,05, sehingga dengan *p-value* sebesar  $<0,01 (< 0,05)$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada pondok pesantren khalaf di Kabupaten Demak.
- b. Akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hasil menunjukkan bahwa  $\beta = 0,49$  nilai *p-value* sebesar  $<0.01 (< 0,05)$  dan  $R^2$  sebesar 0,19. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi kesalahan sebesar 5% atau 0,05, sehingga dengan *p-value* sebesar  $<0,01 (< 0,05)$  menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan pada pondok pesantren khalaf di Kabupaten Demak.
- c. Secara bersama-sama gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Dalam penelitian ini dapat dilihat nilai koefisien beta ( $\beta$ ) menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas semakin baik kinerja keuangan dengan nilai beta ( $\beta$ ) masing-masing sebesar 0,30 dan 0,35 dengan nilai  $\rho$  masing-masing adalah  $\rho=0,02$  dan  $\rho<0,01 (<0,05)$ . nilai  $R^2$  sebesar 0,27. Yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan kharismatik dan akuntabilitas secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja keuangan pondok pesantren khalaf di Kabupaten Demak.

## 5.2 Saran

Penelitian ini tentu masih banyak kekurangan dan kelemahan, sehingga diperlukan perbaikan-perbaikan yang dapat membangun penelitian selanjutnya agar menjadi lebih sempurna. Saran yang dapat diberikan untuk penelitianpenelitian selanjntnya, antara lain:

- a. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan ruang lingkup penelitian yang lebih luas, mengambil objek bidang pondok pesantren tidak hanya lingkup regional tetapi bisa nasional bahkan internasional. Hal ini dimaksudkan agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan untuk seluruh pondok pesantren di Indonesia.
- b. Penelitian selanjutnya dapat ditambahkan variabel dependen atau variabel moderating lebih banyak.
- c. penelitian ini dilakukan pada pondok pesantren. Masih perlu dilakukan penelitian kembali pada populasi yang berbeda, misalnya pada perusahaan, perbankan dan lain sebagainya.

## 5.3 Penutup

Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT. Tiada kata nikmat atas rahmat dan karunia-Nya yang tercurah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan, pembahasan, dan penyajian skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, baik dalam segi bahasa, penulisan, penyajian, sistematika serta analisisnya. Maka dari itu, saran yang membangun dan kritik yang edukatif sangat penulis harapkan demi kesempurnaan dan kemanfaatan bersama setelah penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi positif, bermanfaat, serta semakin menambah wawasan keilmuan kita semua. Khususnya dalam bidang Akuntansi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arista, Ovi Engga. 2011, *Pengaruh Persepsi Atas Corporate Social Responsibility terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Survey Pada Hotel Bintang V Di Yogyakarta)*, Skripsi, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Asri, Dwi Satya. 2013, *Tingkat Kepercayaan Diri Atlet Pertandingan Kyorugi (Sparing) Cabang Olahraga Taekwondo*, Skripsi, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 10 No 2.
- Budiadi, Hasman. 2016, *Analisa Dampak Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Karyawan Di Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo*, Jurnal Ilmiah Stimik Sinar Nusantara, Vol 14 No 1.
- Christinawati. 2016, *Pengaruh Ekspektasi Kinerja, Usaha, Faktor Sosial Serta Kondisi Yang Memfasilitasi Terhadap Minat Memanfaatkan Sistem Informasi*, Thesis, Surabaya: Widya Mandala Catholic University.
- Darwanis dan Sephi Chairunnisa. 2013 *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jurnal Telaah & Riset Akuntansi Universitas Syah Kuala Vol 6 No 2.
- Dina, Puspita dan Kurniawati. 2012, *Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Pd. BPR. Bank Bantul Kabupaten Bantul Periode 2009-2011*, Skripsi, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Fajri, Radhiya. 2016, *Pengaruh Gaya kepemimpinan, budaya Organisasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus pada Karyaawan Rumah Sakit Anna Bekasi)*, Skripsi, Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Fanani, Rikky Yanuar. 2016, *Pengaruh Independensi, Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Oerganisasi, dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Surakarta dan Yogyakarta)*, Naskah Publikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Fitri, Syarifah Massuki, Unti Ludigdo, dan Ali Djamhuri. 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*, Jurnal Dinamika Akuntansi Universitas Negeri Semarang Vol 5 No 2.
- Ghazali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan Program IBM SPSS 19*, Semarang: Unverstias Diponegoro, 2011.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research I*, Yogyakarta: Andi, 1993.
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar\\_pondok\\_pesantren\\_di\\_Demak](https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_pondok_pesantren_di_Demak)
- Indrawan, Rully dan Poppy Yaniawati. *Metodologi Penelitian*, Cet. Ke 3, Bandung: PT Refiks Aditama, 2014.

- Janarko, Feri. 2016, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Kepercayaan (Studi Pada Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 6 Yogyakarta)*, Thesis, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Jati, Sasmito. 2014, *The Effect Of Charismatic Leadership Toward Loyalty Employees And Self-Esteem At The Multifinance Company In Sragen*, Naskah Publikasi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Jitmau, Fanny , Lintje Kalangi, dan Linda Lambey. 2017, *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Di Kabupaten Sorong)*, Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Universitas Sam Ratulangi Vol 8 No 1.
- Kaunang, Swita Angelina. 2013, *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Cipta Daya Nusantara Manado*, Jurnal Emba Vol 1 No 4.
- Kiswanto, dan Hasan Mukhibad. 2011, *Analisis Budaya Islam dan Akuntabilitas*, Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol 3 No 2.
- Marginingsih, Ria. 2016, *Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding*, jurnal bisnis darmajaya Universitas Islam 45 Bekasi, Vol 2 No 2.
- Muhamad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Permana, Imam Arif. 2015, *Pengaruh Partisipasi Publik dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan Daerah (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan)*, Artikel Ilmiah Universitas Negeri Padang.
- Pranindika, Rendri Pratama Wahyu dan Muhammad Nafik H.R 2016, *Pencapaian Kemandirian Operasional Melalui Pengelolaan Aset di Pondok Pesantren Annuqayah*, Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Vol 3 No 7.
- Prihandayani, Hetty. 2017, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada pd. BKK se-kabupaten Wonogiri)*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Purwati, Yuyun, Joko Tri Nugraha. 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kelurahan Kedungsari, Magelang Utara)*, Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN), Vol 02 No 01.
- Putra, Deki. 2013, *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*, Skripsi, Padang: Universitas Negeri Padang.
- Putra, Purnama. 2015, *Kinerja Baitul Maal Wa At-Tamwil (Bmt) Masalah Lil Ummah-Pondok Pesantren Sidogiri Menggunakan Balance Scorecard Modifikasian*, Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi Vol 6 No 2.

- Rachmadani, Vicky Sofyan. 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi, Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Reginald, Azel Raoul dan Imron Mawardi. 2014, *Kewirausahaan Sosial pada Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan Universitas Airlangga Vol 1 No 5.
- Rondonuwu, Bill Christian, M.T. Lopian dan Josef Kairupan. 2017, *Akuntabilitas Kinerja Aparat Dalam Pelayanan Publik Di Kelurahan Sendangan Kecamatan Kawangkoan*, Jurnal Eksekutif Universitas Sam Ratulangi Vol 1 No 1.
- Salamah. 2013, *Studi Mengenai Sistem Pengelolaan Keuangan Sekolah di Pondok Pesantren Terhadap penguatan Manajemen Keuangan*, Skripsi Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Salsabila, Ainia dan Hepi Prayudiawan. 2011, *Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan Audit dan Gender terhadap Kualitas Hasil Kerja Auditor Internal (Studi Empiris pada Inspektorat Wilayah Provinsi DKI Jakarta)*, Jurnal Telaah & Riset Akuntansi Vol 4 No 1.
- Satyawati, Ni Made Ria dan I Wayan Suartana. 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol 6 No 1.
- Setiyanningrum, Irna. 2017 *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, dan Pengawasan terhadap Kinerja Anggaran dengan Konsep Value For Money Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Di Yogyakarta*, Jurnal Profoita edisi 3 Universitas Negeri Yogyakarta.
- Shofiyullah, Muhammad. 2013, *Analisis karakteristik karismatik: Studi kepemimpinan KH. Moh. Nasrullah Baqir di PP. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, Thesis Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Sholihin, Mahfud dan Dwi Ratmono. 2013, *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*, Penerbit Andi
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Cet. Ke 12, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sumarjo, Hendro. 2010, *Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia)*, Skripsi, Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Sumarni, Dede. 2011, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*, Skripsi, Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Syamdodo, Muhammad Dikky. 2017, *Manajemen Keuangan Pondok Pesantren Gratis ( Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al Musanni Gemolong Sragen )*, Skripsi, Surakarta: Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

- Tolib, Dr. Abdul. 2015, *Pendidikan di Pondok Pesantren Modern*, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam Vol 1.
- Umaroh, Anisa. 2014, *Pengaruh Kepemimpinan Karismatik Terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Al Muayyad Surakarta*, Naskah Publikasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Waluyo, Minto. *Panduan dan Aplikasi Struktural Equation Modelling untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen*, Jakarta: PT Indeks, 2011.
- Wicaksono, Kristian Widya. 2015, *Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik*, Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik Universitas Katolik Parahyangan, Vol 19 No 1.

## LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat riset dari fakultas



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan telp. (024) 7608464 Semarang 50185  
website : Febl.walisongo.ac.id - Email : feblwalisongo@gmail.com

Nomor : B-1376/10.5/D1/TL.00/05/2019 06 Mei 2019  
Lampiran : --  
Hal : Surat Pengantar Izin Riset

Yth.

Pengasuh Pondok Pesantren Mutiara Daarul Fikri

Di Tempat.

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

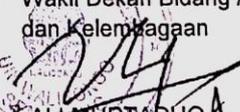
Dengan hormat, kami sampaikan bahwa dalam rangka penyusunan Skripsi untuk mencapai gelar Kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin Riset kepada :

Nama : Imam Wahyu Nurrahman  
NIM/Program/Smt : 1505046055 / S.1 / VIII  
Jurusan : Akuntansi Syariah  
Alamat : Jl.Waru Timur dalam II Rt.07 Rw.01 Pedalangan Banyumanik Semarang  
Tujuan Penelitian : Mencari data untuk penyusunan Skripsi dalam Ilmu Ekonomi Islam Program S.1  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan (Study Kasus pada Pondok Pesantren Khalaf di Kab.Demak)  
Waktu Research : 06 Mei 2019 sampai selesai  
Lokasi Penelitian : Pengasuh Pondok Pesantren Mutiara Daarul Fikri Demak

Bersama ini kami lampirkan Proposal Penelitian dan Instrumen Pengumpulan Data yang bersangkutan

Demikian atas perhatian dan terkabulnya permohonan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

A.n. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
dan Kelembagaan  
  
\* ALI MURTADHO

Tembusan :

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang  
(sebagai laporan)

Lampiran 2 kuesioner penelitian

**Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i Pengurus Pondok Pesantren  
Ditempat**

*Assalamu''alaikum warohmatullahi wabarokatuh*

Dengan Hormat,

Kami mahasiswa semester VIII (delapan) Program Studi Strata Satu Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang sedang melakukan penelitian di 40 pondok pesantren di kabupaten Demak untuk memenuhi tugas akhir. Untuk itu, kami memohon pendapat dan penilaian dari responden untuk melengkapi penelitian ini. Bersama ini, kami memohon kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Harapan kami dalam pengisian kuisisioner nanti, Bapak/Ibu/Saudara/i dapat mengisi secara jujur dan objektif. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan sangat berarti bagi kami sebagai bahan untuk menyusun laporan penelitian. Perlu untuk Bapak/Ibu/Saudara/i ketahui, bahwasannya sumber informasi dari kuisisioner ini akan terjamin kerahasiaannya. Kemudian, kami juga berharap hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat dan bisa menjadi salah satu referensi bagi pembaca.

Akhir kata, kami ucapkan terimakasih kepada Bapak/Ibu/Saudara/i karena partisipasi dan kesediannya dalam mengisi kuisisioner penelitian ini.

*Wassalamu''alaikum warohmatullahi wabarokatuh*

Peneliti

## LEMBAR KUESIONER

### A. Petunjuk Pengisian :

1. Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan jujur dan objektif.
2. Keterangan pilihan :
  - STS : Sangat Tidak Setuju
  - TS : Tidak Setuju
  - N : Netral (Tidak Ada Pendapat)
  - S : Setuju
  - SS : Sangat Setuju
3. Berikan tanda ceklist (v) pada jawaban yang anda anggap benar.
4. Berikan jawaban tulis pada pertanyaan yang terdapat titik-titik (.....)
5. Jika ingin memperbaiki jawaban yang salah, beri tanda silang (x) dikotak yang salah, kemudian beri tanda ceklist (v) pada kotak yang benar.
6. Apabila anda mengalami kesulitan dalam pengisian kuesioner ini, silakan bertanya langsung kepada peneliti guna mendapatkan penjelasan.
7. Dimohon agar seluruh pernyataan diisi.

### B. Data Responden

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : .....
3. Usia : .....
4. Agama : .....
5. Jabatan Saat Ini (Divisi) : .....
6. Masa Kerja Keseluruhan : .....
7. Pendidikan Terakhir : .....
8. Spesialisasi (Bidang) : .....
9. No. *Handphone* : .....

<b>Variabel (X1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik</b>						
No	Pernyataan variabel (X1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik	Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<b>A. Kerendahan hati</b>						
1	Kiai saya memiliki sifat yang rendah hati					
<b>B. Kejujuran, adil dan dapat dipercaya</b>						
2	Kiai saya memiliki sifat yang jujur, adil dan dapat dipercaya					
<b>C. Berkomitmen</b>						
3	Kiai saya memiliki sifat selalu berkomitmen tinggi untuk kemajuan pondok pesantren					
<b>D. Kesabaran</b>						
4	Kiai saya selalu menasehati para karyawannya untuk mematuhi peraturan yang ada di pondok pesantren					
<b>E. Transparan</b>						
5	Kiai saya selalu memutuskan berbagai persoalan dengan cara bermuyawarah					

<b>Variabel (X2) Akuntabilitas</b>						
No	Pertanyaan variabel (X2) akuntabilitas	Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<b>A. Integritas keuangan</b>						
1	Laporan keuangan disajikan secara terbuka, cepat, dan tepat kepada seluruh masyarakat pondok pesantren					
<b>B. Pengungkapan</b>						
2	Laporan pertanggung jawaban tahunan anggaran selalu tepat waktu					
<b>C. Ketaatan terhadap Peraturan perundang-undangan</b>						
3	Susunan laporan keuangan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku					

<b>Variabel (Y1) Kinerja keuangan</b>						
No	Pernyataan variabel (Y1) Kinerja keuangan	Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	TST 1

<b>A. Pertumbuhan penjualan</b>						
<b>A.1. Peningkatan Jumlah Santri</b>						
1	Terdapat penambahan jumlah santri setiap tahun					
<b>B. Pertumbuhan keuntungan</b>						
<b>B.1 Efisiensi biaya</b>						
2	Adanya penambahan uran bulanan setiap tahun					
<b>C. Pertumbuhan Aset</b>						
3	Terdapat penambahan jumlah kamar setiap tahun					

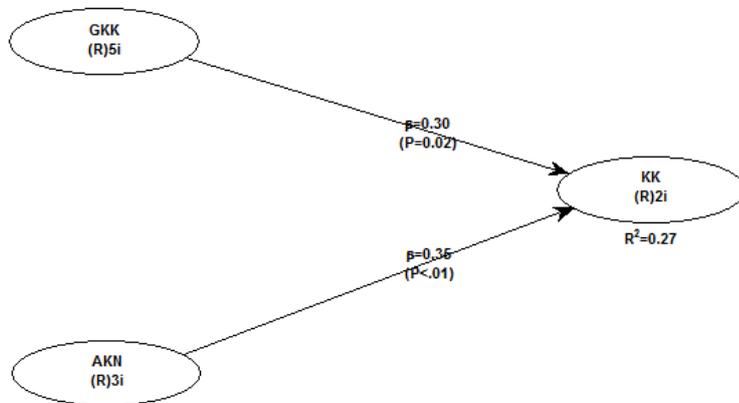
Lampiran 3

Lampiran 3 Tabulasi data responden

NO	Daftar pondok pesantren	Gaya kepemimpinan kharismatik					Akuntabilitas			Kinerja keuangan		
		X1	X2	X3	X4	X5	A1	A2	A3	Y1	Y2	Y3
1	PP. Nurul Ulum Mranggen	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
2	PP. Roudlotul Muttaqin Mranggen	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	PP. Anwarul Quran Mranggen	5	5	5	5	5	3	5	4	5	1	1
4	PP. Hidayatus Sholihin Mranggen	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2
5	PP. Al - Amin Mranggen	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2
6	PP. Al - Bahroniyyah Mranggen	5	4	4	2	4	2	3	4	3	2	2
7	PP. Al - Ma'arif Mranggen	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	2
8	PP. Sholihyah Mranggen	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4
9	PP. Al - Ishlah Mranggen	4	4	5	5	5	3	2	5	4	3	4
10	PP. Al - Ma'ruf Mranggen	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
11	PP. Al - Hadi Mranggen	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
12	PP. Al - Ghozali Mranggen	5	5	5	5	5	2	2	2	5	2	2
13	PP. Roudhotul Qur'an Mranggen	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	PP. Mansyaul Huda Karangawen	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
15	PP. Al - Furqon Karangawen	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2
16	PP. Al - Mubasyir Krangawen	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	2
17	PP. Al - Roudhotut Tholibin	4	5	4	4	4	1	4	4	5	2	1

	Karangawen											
18	PP. Asnawiyah Kebonagung	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
19	PP. Al - Ma'arif Kebonagung	5	5	5	4	5	4	3	4	5	2	3
20	PP. Al - Hidayatul Mubtadi'in Kebonagung	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
21	PP. Darul Ulum Sayung	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3
22	PP. Nurul Qur'an Sayung	5	4	4	5	4	3	4	4	4	2	2
23	PP. Al - InhdI Sayung	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3
24	PP. Al - Hikmah Sayung	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	5
25	PP. Hidayatul Mubtadiin Sayung	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2
26	PP. Al - Fatah Demak	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5
27	PP. As - Shidqiyyah Demak	1	4	4	4	4	2	4	3	2	1	1
28	PP. Sabilul Huda Demak	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
29	PP. Darussalam Demak	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3
30	PP. Az - Zahra Demak	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
31	PP. Al - Ishlah Demak	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	2
32	PP. Bustanu Usyysqil Qur'an Demak	5	5	5	5	5	3	4	4	2	3	3
33	PP. Subulussalam Bonang	5	5	4	4	3	2	4	4	4	4	2
34	PP. Sulamul Huda Bonang	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5
35	PP. As - Salafiyah Bonang	5	4	4	1	5	4	4	4	5	2	2
36	PP. Maftuhah Karangtengah	5	5	5	5	5	2	4	4	5	3	4
37	PP. Langgar Wali Sunan Kalijaga Wonosalam	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
38	PP. Nahdlatul Fata Wonosalam	5	5	5	5	4	3	4	3	4	2	2
39	PP. Miftahul Ulum Wonosalam	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
40	PP. Zahrul Ulum Madaniyah Wonosalam	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3

Lampiran 4 hasil uji hipotesis



Sumber: hasil olah data warPLS 5.0 2019

Lampiran 5 hasil nilai *path coefficients and P-value*

Path coefficients			
	GKK	AKN	KK
GKK			
AKN	0.295		0.352
KK			

P values			
	GKK	AKN	KK
GKK			
AKN	0.020		0.007
KK			

Sumber: hasil olah data warPLS 5.0 2019

Lampiran 6 hasil *general SEM analysis result (inner model)*

<b>Model fit and quality indices</b>	
Average path coefficient (APC)	=0.324, P=0.006
Average R-squared (ARS)	=0.269, P=0.016
Average adjusted R-squared (AARS)	=0.229, P=0.029
Average block VIF (AVIF)	=1.084, acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$
Average full collinearity VIF (AFVIF)	=1.216, acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$
Tenenhaus GoF (GoF)	=0.412, small $\geq 0.1$ , medium $\geq 0.25$ , large $\geq 0.36$
Sympson's paradox ratio (SPR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.7$ , ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.9$ , ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.7$
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.7$

Sumber: hasil olah data warPLS 5.0 2019

Lampiran 7 Nilai *Combined loading and cross-loadings*

	GKK	AKN	KK	Type (as defined)	SE	P value
X1	(0.621)	0.126	0.029	Reflective	0.121	<0.001
X2	(0.807)	-0.155	-0.105	Reflective	0.112	<0.001
X3	(0.931)	0.007	0.002	Reflective	0.106	<0.001
X4	(0.644)	-0.123	0.186	Reflective	0.120	<0.001
X5	(0.648)	0.184	-0.084	Reflective	0.120	<0.001
A1	0.081	(0.796)	0.061	Reflective	0.112	<0.001
A2	0.015	(0.771)	-0.262	Reflective	0.114	<0.001
A3	-0.091	(0.838)	0.183	Reflective	0.110	<0.001
Y1	0.041	-0.150	(0.841)	Reflective	0.110	<0.001
Y2	-0.041	0.150	(0.841)	Reflective	0.110	<0.001

Sumber: hasil olah data warPLS 5.0 2019

Lampiran 8 Nilai *correlation among laten variabel and error*

Correlations among I.vs. with sq. rts. of AVEs			
	GKK	AKN	KK
GKK	(0.740)	0.283	0.241
AKN	0.283	(0.841)	0.433
KK	0.241	0.433	(0.802)

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown in parentheses

P values for correlations			
	GKK	AKN	KK
GKK	1.000	0.077	0.134
AKN	0.077	1.000	0.005
KK	0.134	0.005	1.000

Sumber: hasil olah data warPLS 5.0 2019

Lampiran 9 Hasil *Latent Variable Coefficient*

	GKK	AKN	KK
R-squared			0.269
Adj. R-squared			0.229
Composite reliab.	0.855	0.844	0.829
Cronbach's alpha	0.782	0.722	0.586
Avg. var. extrac.	0.548	0.644	0.707
Full collin. VIF	1.108	1.255	1.284
Q-squared			0.277
Min	-2.200	-3.029	-2.105
Max	0.992	1.800	1.678
Median	0.193	0.191	0.100
Mode	0.992	0.191	-1.033
Skewness	-0.362	-0.239	-0.282
Exc. kurtosis	-1.338	0.850	-0.756
Unimodal-RS	No	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	Yes	Yes	Yes
Normal-RJB	Yes	Yes	Yes
Histogram	View	View	View

Sumber: hasil olah data warPLS 5.0 2019