

**PENGARUH PERSEPSI PERAN, KOMUNIKASI ANTAR LINI,
KEPERCAYAAN ANTAR LINI, DAN KOLABORASI ANTAR LINI
TERHADAP EFEKTIVITAS MODEL TIGA LINI DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA**



Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Magister Akuntansi

Oleh:

Mohammad Suharyadi Aryanto

1711824001

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**

2026

**THE INFLUENCE OF ROLE PERCEPTION, INTER-LINE
COMMUNICATION, INTER-LINE TRUST, AND INTER-LINE
COLLABORATION ON THE EFFECTIVENESS OF THE THREE LINES
MODEL IN THE DIRECTORATE GENERAL OF STATE ASSETS
MANAGEMENT**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Accounting

By:

Mohammad Suharyadi Aryanto

1711824001

**STATE UNIVERSITY OF JAKARTA
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
MASTER OF ACCOUNTING PROGRAM**

2026

ABSTRAK

Penerapan Model Tiga Lini (Three Lines Model) di lingkungan sektor publik tidak hanya ditentukan oleh struktur pengendalian intern, tetapi juga oleh faktor perilaku organisasi yang memengaruhi interaksi antar lini. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh persepsi peran, komunikasi antar lini, kepercayaan antar lini, dan kolaborasi antar lini terhadap efektivitas Model Tiga Lini di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap pegawai DJKN yang mewakili lini pertama, lini kedua, dan lini ketiga. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang dilengkapi dengan Multigroup Analysis (MGA), tabulasi silang, serta analisis tanggapan terbuka responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi peran tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas Model Tiga Lini. Sebaliknya, komunikasi antar lini, kepercayaan antar lini, dan kolaborasi antar lini berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Model Tiga Lini, dengan kolaborasi sebagai faktor yang memberikan pengaruh paling kuat. Hasil MGA menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok lini, sehingga faktor-faktor tersebut bersifat universal dalam mendukung efektivitas penerapan Model Tiga Lini. Analisis tanggapan terbuka juga menegaskan pentingnya komunikasi, koordinasi, penguatan budaya organisasi, pengembangan kompetensi, serta dukungan teknologi dalam implementasi pengendalian intern. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian Model Tiga Lini pada sektor publik dengan menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian intern tidak hanya bergantung pada kejelasan struktur dan pembagian peran, tetapi juga pada kualitas hubungan dan interaksi antar lini dalam organisasi.

Kata kunci: Model Tiga Lini, komunikasi antar lini, kepercayaan antar lini, kolaborasi antar lini, efektivitas pengendalian intern.

ABSTRACT

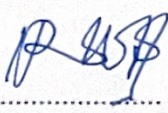
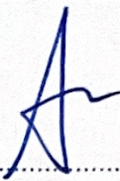
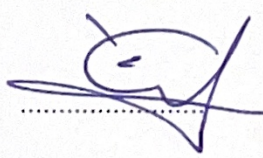
The implementation of the Three Lines Model in the public sector is influenced not only by the internal control structure but also by organizational behavioral factors that shape interactions among organizational lines. This study aims to examine the effects of role perception, inter-line communication, inter-line trust, and inter-line collaboration on the effectiveness of the Three Lines Model within the Directorate General of State Assets (DGSA), Ministry of Finance of Indonesia. A quantitative research approach was employed using a survey of DGSA employees representing the first, second, and third lines. The data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), complemented by Multigroup Analysis (MGA), cross-tabulation analysis, and qualitative analysis of respondents' open-ended responses. The findings indicate that role perception does not have a significant effect on the effectiveness of the Three Lines Model. In contrast, inter-line communication, inter-line trust, and inter-line collaboration have positive and significant effects, with collaboration demonstrating the strongest influence. The MGA results reveal no significant differences among the three organizational lines, suggesting that these behavioral factors consistently contribute to the effectiveness of the Three Lines Model across organizational functions. Furthermore, the analysis of open-ended responses highlights the importance of communication, coordination, organizational culture, competency development, and technological support in strengthening internal control implementation. This study contributes to the public sector governance literature by providing empirical evidence that the effectiveness of the Three Lines Model depends not only on clear organizational structures and role allocation but also on the quality of relationships and interactions among organizational lines.

Keywords: Three Lines Model; inter-line communication; inter-line trust; inter-line collaboration; internal control effectiveness.

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
NIP. 197206272006041001

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Rida Prihatni, S.E., M.Si NIP. 197604252001122002 (Ketua Sidang)		22/7/26
2	Adam Zakaria, S.E., M.Si., Ph.D., Ak., CA., CFA., QIA., CRP NIP. 197504212008011011 (Pembimbing 1)		22/7/26
3	Dr. Marsellisa Nindito, S.E., M.Sc, Ak., CA NIP. 197506302005012001 (Pembimbing 2)		22/7/26
4	Prof. Dr. IGKA Ulupui, S.E., M.Si, Ak NIP. 196612131993032003 (Penguji 1)		21/7/26
5	Dr. Muhammad Yusuf, S.E., M.M. NIP. 198906202020121006 (Penguji 2)		22/7/26

Nama : Mohammad Suharyadi Aryanto
No. Registrasi : 1711824001
Program Studi : S2 Akuntansi
Tanggal Lulus : 14 Juli 2026

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mohammad Suharyadi Aryanto

NIM : 1711824001

Program Studi : Magister Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Jakarta

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Persepsi Peran, Komunikasi Antar Lini, Kepercayaan Antar Lini, Dan Kolaborasi Antar Lini Terhadap Efektivitas Model Tiga Lini Di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara”. Tesis tersebut benar-benar karya ilmiah saya sendiri dan bukan merupakan hasil plagiasi dari karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Seluruh sumber informasi yang dikutip dalam penulisan tesis ini telah dinyatakan secara jelas dan benar sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini merupakan hasil plagiasi atau terdapat pelanggaran terhadap etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 22 Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Mohammad Suharyadi Aryanto

NIM. 1711824001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mohammad Suharyadi Aryanto
NIM : 1711824001
Fakultas/Prodi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis/Magister Akuntansi
Alamat email : suharyadies@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul:

Pengaruh Persepsi Peran, Komunikasi Antar Lini, Kepercayaan Antar Lini, Dan Kolaborasi Antar Lini Terhadap Efektivitas Model Tiga Lini Di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 22 Juli 2026

Penulis

Mohammad Suharyadi Aryanto

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, kasih karunia, dan penyertaan-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan, kesehatan, serta kesempatan untuk menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Persepsi Peran, Komunikasi Antar Lini, Kepercayaan Antar Lini, dan Kolaborasi Antar Lini terhadap Efektivitas Model Tiga Lini di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara." Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta.

Perjalanan penyusunan tesis ini bukanlah sekadar rangkaian proses akademik, melainkan sebuah perjalanan pembelajaran yang penuh dengan dinamika. Di dalamnya terdapat proses mencari, memahami, mempertanyakan, dan menemukan makna di balik setiap teori, data, serta hasil penelitian. Tidak sedikit tantangan yang dihadapi, namun setiap tantangan menjadi ruang untuk bertumbuh, setiap masukan menjadi bekal untuk memperbaiki, dan setiap langkah kecil menjadi bagian dari ikhtiar dalam menghasilkan karya ilmiah yang bermanfaat.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai pengendalian intern dan tata kelola sektor publik, khususnya terkait penerapan Model Tiga Lini sebagai kerangka tata kelola yang terintegrasi di lingkungan Kementerian Keuangan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi organisasi dalam memperkuat kolaborasi antar lini sehingga penerapan Model Tiga Lini dapat berjalan secara lebih efektif dan memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan organisasi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian tesis ini tidak mungkin terwujud tanpa doa, dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Adam Zakaria, S.E., M.Si., Ph.D., Ak., CA., CFA., CIA., CPA. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang konstruktif dari awal penyusunan hingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Marsellisa Nindito, S.E., M.Sc., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing II yang juga telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berharga dengan perhatian dan ketelitian yang tinggi, sehingga penulis memperoleh wawasan dalam menyempurnakan tesis ini.
3. Kedua orang tua penulis yang tidak pernah berhenti mengiringi setiap langkah dengan doa, kasih sayang, pengorbanan, dan kepercayaan. Semoga setiap

pencapaian yang diraih penulis menjadi bagian kecil dari bakti dan ungkapan terima kasih atas segala cinta yang telah diberikan.

4. Mentari Putriwulan, my only one, istri tercinta, yang senantiasa menjadi sumber kekuatan, ketenangan, dan semangat, serta yang juga telah menjadi teman diskusi dan rekan seperjalanan dalam menjalani perkuliahan, mengerjakan berbagai tugas, hingga menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, kesabaran yang tak pernah habis, pengertian dalam setiap proses, serta kehadiran yang selalu menguatkan di setiap langkah perjalanan ini.
5. Seluruh dosen Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, wawasan akademik, serta inspirasi sehingga mendorong penulis untuk mengangkat dan mengembangkan topik penelitian ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Akuntansi Universitas Negeri Jakarta serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, motivasi, dan kebersamaan sehingga perjalanan studi ini menjadi pengalaman yang penuh makna.

Penulis menyadari bahwa sebagai sebuah karya ilmiah, tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan belum terlepas dari kekurangan. Oleh karena itu, penulis membuka diri terhadap segala kritik dan saran yang bersifat konstruktif sebagai bekal untuk penyempurnaan penelitian pada masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini tidak hanya menjadi pemenuhan kewajiban akademik, tetapi juga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, serta memberikan kontribusi nyata bagi penguatan tata kelola dan pengendalian intern di sektor publik. Besar harapan penulis agar setiap ikhtiar yang tertuang dalam karya sederhana ini dapat menjadi bagian kecil dari upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang semakin baik, akuntabel, dan berintegritas.

Jakarta, 11 Juli 2026

Mohammad Suharyadi Aryanto

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR ORISINALITAS.....	iv
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	10
1.5.1. Manfaat Teoretis	10
1.5.2. Manfaat Praktis	10
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	12
2.1. Telaah Teori.....	12
2.1.1. <i>Agency Theory</i>	12
2.1.2. <i>Organizational Trust Theory</i>	14
2.1.3. Efektivitas Model Tiga Lini	16
2.1.4. Persepsi Peran	18
2.1.5. Komunikasi Antar lini.....	20
2.1.6. Kepercayaan Antar Lini	23
2.1.7. Kolaborasi Antar Lini	25

2.2. Penelitian Terdahulu	27
2.3. Perumusan hipotesis penelitian.....	41
2.4. Kerangka Konseptual.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Unit analisis, populasi, dan sampel.....	48
3.2 Teknik pengumpulan data	51
3.3 Operasionalisasi variabel penelitian	55
3.3.1 Operasionalisasi variabel Persepsi Peran (PP)	55
3.3.2 Operasionalisasi variabel Komunikasi Antar Lini (KOM).....	56
3.3.3 Operasionalisasi variabel Kepercayaan Antar Lini (KEP)	56
3.3.4 Operasionalisasi variabel Kolaborasi Antar Lini (KOL).....	57
3.3.5 Operasionalisasi variabel Efektivitas Model Tiga Lini (EMTL)...	57
3.4 Teknik analisis data.....	58
3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	59
3.4.2 Evaluasi <i>Reflective Measurement Model (Outer Model)</i>	60
3.4.3 Evaluasi <i>Structural Model (Inner Model)</i>	62
3.4.4 Analisis Multikelompok (MGA)	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	66
4.1 Karakteristik Responden.....	66
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Lini.....	66
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	67
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	69
4.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Eselon II.....	70
4.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	71
4.3 Evaluasi Model Pengukuran atau <i>Measurement Model</i>	75
4.3.1 <i>Indicator Reliability (Outer Loading)</i>	76
4.3.2 <i>Construct Reliability and Validity</i>	78

4.3.3	<i>Discriminant Validity</i>	80
4.4	Evaluasi Model Struktural atau Structural Model	82
4.4.1	Uji Kolinearitas	83
4.4.2	Uji Signifikansi dan Relevansi Koefisien Jalur / Path Coefficients 84	
4.4.3	Koefisien Determinasi atau R^2	86
4.4.4	Effect Size atau f^2	87
4.4.5	Kekuatan Prediktif Model Menggunakan PLSpredict	88
4.4.6	Interprestasi Model Struktural.....	89
4.5	Analisis Multikelompok atau Multigroup Analysis	90
4.5.1	Dasar Pelaksanaan MGA.....	91
4.5.2	Hasil MICOM.....	92
4.5.3	Hasil Permutation MGA.....	94
4.5.4	Hasil Analisis Tabulasi Silang Berdasarkan Posisi Lini.....	96
4.6	Pembahasan.....	99
4.6.1	Pembahasan Pengaruh Persepsi Peran terhadap Efektivitas Model Tiga Lini.....	99
4.6.2	Pembahasan Pengaruh Komunikasi Antar Lini terhadap Efektivitas Model Tiga Lini.....	103
4.6.3	Pembahasan Pengaruh Kepercayaan Antar Lini terhadap Efektivitas Model Tiga Lini.....	107
4.6.4	Pembahasan Pengaruh Kolaborasi Antar Lini terhadap Efektivitas Model Tiga Lini.....	112
4.6.5	Pembahasan Hasil Multigroup Analysis dan Tabulasi Silang	116
4.6.6	Analisis Tanggapan Terbuka Responden.....	121
BAB V PENUTUP.....		126
5.1	Kesimpulan	126
5.2	Implikasi Penelitian	128
5.2.1	Implikasi Teoretis	128
5.2.2	Implikasi Praktis.....	130

5.3 Keterbatasan Penelitian.....	132
5.4 Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya	134
DAFTAR PUSTAKA.....	136
LAMPIRAN.....	142



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Visualisasi Model Tiga Lini	17
Gambar 2.2 Diagram Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar 4.1 Output Calculate Algorithm	82



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian Tingkat Kualitas Penerapan SPI Terintegrasi DJKN.....	5
Tabel 2.1. Artikel Penelitian yang Relevan.....	27
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	49
Tabel 3.2 Target dan Realisasi Sampel Penelitian.....	51
Tabel 3.3 Nilai Skor Skala Likert.....	52
Tabel 3.4 Indikator Variabel Persepsi Peran	56
Tabel 3.5 Indikator Variabel Komunikasi Antar Lini.....	56
Tabel 3.6 Indikator Variabel Kepercayaan Antar Lini.....	56
Tabel 3.7 Indikator Variabel Kolaborasi Antar Lini.....	57
Tabel 3.8 Indikator Variabel Efektivitas Model Tiga Lini	58
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Lini.....	66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	68
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	69
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Eselon II.....	70
Tabel 4.7 Kategori Interpretasi Nilai Rata-Rata.....	72
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	72
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Indikator Penelitian.....	73
Tabel 4.10 Nilai Outer Loading	76
Tabel 4.11 Construct Reliability and Validity	79
Tabel 4.12 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	80
Tabel 4.13 Hasil Uji Kolinearitas.....	83
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur	84
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Determinasi	86
Tabel 4.16 Hasil Effect Size f^2	87
Tabel 4.17 Hasil PLSpredict	88
Tabel 4.18 Hasil MICOM Step 2: Compositional Invariance.....	92
Tabel 4.19 Hasil MICOM Step 3: Equality of Mean Values	92
Tabel 4.20 Hasil MICOM Step 3: Equality of Variances	93
Tabel 4.21 Hasil Permutation-Based MGA	94
Tabel 4.22 Ringkasan Tema Tanggapan Terbuka Responden	122