

## PENGARUH KUALITAS PENGANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG KEUANGAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN SEKOLAH DIMODERASI OLEH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TRANSFORMASIONAL

*Eliana Dwi Kurniati<sup>1</sup>, Sunarto<sup>2</sup>, Caecilia Srimindarti<sup>3</sup> dan Basiya<sup>4</sup>*  
Universitas Stikubank

Program Studi Manajemen, Pascasarjana, Universitas Stikubank

[dk.lia1806@gmail.com](mailto:dk.lia1806@gmail.com), [sunarto@edu.unisbank.ac.id](mailto:sunarto@edu.unisbank.ac.id), [caecilia@edu.unisbank.ac.id](mailto:caecilia@edu.unisbank.ac.id), [rbasiya@edu.unisbank.ac.id](mailto:rbasiya@edu.unisbank.ac.id)

### ABSTRAK

Berdasarkan PP No.48 Tahun 2008 pasal 59, bahwa pengelolaan dana pendidikan berprinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Pengelolaan dana pendidikan harus memperhatikan kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan yang kompeten, akan tetapi pada SMK Kabupaten Batang belum memiliki SDM yang berlatar belakang pendidikan yang sesuai, dari hasil observasi awal menunjukkan sumber daya manusia bidang keuangan hanya sebesar 4,8% yang memiliki kesesuaian latar pendidikan pada bidang keuangan. Sehingga sering terjadinya kesalahan dalam pelaporan keuangan sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah serta untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional dalam memoderasi pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Uji hipotesis menggunakan uji regresi model moderasi tipe quasi dengan teknik interaksi. Berdasarkan analisis diperoleh bahwa kualitas penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan sekolah, kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah, Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak memoderasi berpengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah, sebaliknya memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah dengan fungsi memperlemah.

**Kata Kunci:** Kualitas penganggaran, Kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja keuangan sekolah

### PENDAHULUAN

Lembaga Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan memiliki kewajiban untuk melaporkan kegiatannya kepada masyarakat atau pihak yang terkait. Mempertanggungjawabkan dan melaporkan dana yang terhimpun merupakan perwujudan akuntabilitas. Pengelolaan keuangan sekolah di SMK Kabupaten Batang belum dikelola secara profesional. Berdasarkan hasil observasi awal peneliti menangkap suatu fenomena bahwa bendahara SMK di Kabupaten Batang, yang memiliki berlatar belakang pendidikan akuntansi hanya sebesar 4,8%. Hal tersebut dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan sekolah.

Kinerja keuangan sekolah merupakan faktor penting dalam penentuan kinerja sekolah. Kinerja keuangan sekolah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan Pasal 59, yang menerangkan bahwa pengelolaan dana pendidikan berprinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Selain sumber daya manusia dan kualitas penganggaran, hal yang mungkin mempengaruhi kinerja keuangan sekolah adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Bohn dan Grafton (2002) dalam Livia dan Devie [1] menganggap

bahwa kepemimpinan berarti cara untuk membuat visi yang jelas, mengisi bawahan mereka dengan kepercayaan diri, diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi secara detail

Kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan sangat mempengaruhi kinerja keuangan sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Desiana Wati, dkk (2014) [2]. Didukung oleh hasil penelitian Gomes, *et al.*, (2013) [3]. Hasil penelitian studi tersebut berlawanan dengan hasil penelitian Arifai dan Abrial (2013) [4].

Kualitas penganggaran mempengaruhi kinerja keuangan sekolah. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2004:61) [5]. Pendapat di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Riawan (2016) [6] yang mengemukakan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan daerah. Diperkuat juga oleh hasil penelitian Kenis (1979) [7], Qi (2010) [8], Silva dan Jayamaha (2012) [9].

### TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai (2014:700). Smith dalam Mulyasa, 2005:136 [10] mengatakan bahwa kinerja adalah "output drive from processes, human or otherwise". Menurut Mardiasmo (2009) [11] menyatakan

bahwa *Value for money* merupakan inti pengukuran kinerja keuangan pada unit-unit kerja keuangan, dimana indikator *value for money* sebaiknya memusatkan perhatian pada pertanyaan mengenai ekonomis, efisiensi, dan efektifitas.

Menurut Nafarin [12] penganggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun secara tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Kualitas penganggaran mempengaruhi kinerja keuangan diperkuat oleh teori *stewardship*. Teori *stewardship* dipelopori oleh Donaldson *et. al*:1991 [13], Teori *stewardship* digunakan dalam ranah sekolah memberikan gambaran tentang situasi dimana pihak-pihak yang bersangkutan lebih mengutamakan tujuan-tujuan utama yang hendak dicapai oleh sekolah. Pengertian partisipasi dipertegas oleh Kennis [7] adalah tingkat keikutsertaan manajer tingkat menengah dan bawah dalam menyusun anggaran. Indikator kualitas penganggaran yaitu Partisipasi dalam penyusunan Anggaran, Kejelasan, Kualitas Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran (Silva dan Jayamaha : 2012) [9].

Sumber daya manusia (SDM) bidang keuangan merupakan pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan keuangan suatu organisasi baik dalam mencatat, mengelola, ataupun menghasilkan laporan keuangan, mengacu pada standar kualitas lulusan akuntansi yang ditetapkan oleh IFAC (*International Federation of Accountants*), yaitu IES (*International Education Standards*), dalam hal ini IES 2, IES 3 dan IES 4 yang merupakan standar untuk memberikan pemahaman menyeluruh yang terdiri dari *knowledge*, *skills* dan *attitude* (IAI:2015) [14]. Sumber daya yang kompeten ditunjukkan dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan dan mempunyai pengalaman kerja dibidang keuangan (Gomes, et al. 2013 [11], Wansyah, et al. 2012 [15]).

*Leadership* merupakan suatu bentuk proses timbal balik, dimana pemimpin dan bawahan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Ngodo, 2008) [16]. *Leadership* berguna untuk memotivasi karyawan mengadopsi perilaku baru, strategi, dan menanamkan nilai-nilai (Daft & Marcic, 2001) [17]. Robbins dan Judge (2008) dalam Maptuhah (2014) [18] pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu mempengaruhi yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Kualitas penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan sekolah  
 H2 : Kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan sekolah  
 H3 : Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan sekolah

- H4 : Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah  
 H5 : Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Batang, termasuk dalam penelitian kuantitatif. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner ke masing-masing SMK Kabupaten Batang. Populasi dalam penelitian adalah bendahara sekolah di SMK Kabupaten Batang. Jumlah bendahara yang menjadi populasi adalah 125 orang dari 28 SMK di Kabupaten Batang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner, bentuk skala *likert* kepada responden dengan alternative 5 jawaban.

Tahap analisis data diawali dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrument yang telah dibagikan kepada responden, kemudian melakukan uji normalitas data dan uji heteroskedastisitas. Uji model dilakukan sebelum pengujian hipotesis (uji t). Uji model pada penelitian ini dengan melakukan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan uji *f* (*goodness of fit*).

Analisis pada penelitian ini adalah analisis regresi linier model moderasi tipe quasi dengan teknik interaksi (Sharma et al., 1981 dalam Sunarto, 2008) [19] dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 X_1 Z + \beta_5 X_2 Z + e \quad (1)$$

Keterangan :

- Y = Kinerja keuangan sekolah  
 a = Konstanta  
 $\beta_1$  = koefisien regresi kualitas penganggaran  
 $\beta_2$  = koefisien regresi kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan  
 $\beta_3$  = koefisien regresi gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional  
 $\beta_4$  = koefisien regresi  $X_1$  di moderasi  
 $\beta_5$  = koefisien regresi  $X_2$  di moderasi  
 $X_1 Z$  = Interaksi  $X_1$  dan Z  
 $X_2 Z$  = Interaksi  $X_2$  dan Z  
 e = Standar Error

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden merupakan ragam latar belakang yang dimiliki oleh responden itu sendiri. Berdasarkan hasil deskripsi statistik responden bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 20,8% dan wanita sebesar 79,2%. Pendidikan terakhir responden yaitu sebesar 13 responden atau 12,3% lulusan SMK, 5 responden atau 4,7% lulusan D3, 86 atau 81,1% lulusan S1 dan 2 responden atau 1,9% lulusan S2. Program studi

pendidikan terakhir, responden yang memiliki program studi pendidikan terakhir akuntansi atau keuangan sebanyak 17 responden atau sebesar 16% sedangkan yang memiliki program studi lainnya sebanyak 89 responden atau sebesar 84%. Dari segi usia responden terdapat 41 responden atau 38,7% usia kurang dari 30 tahun, 49 responden atau 46,2% berada pada rentang usia 30 sampai 40 tahun, 12 responden atau 11,3% pada rentang usia 41 sampai dengan 50 tahun, dan 4 responden atau 3,8% pada rentang usia lebih dari 50 tahun. Masa kerja responden, masa kerja 0 sampai dengan 10 tahun dengan persentase 78,3%, masa kerja 11 sampai dengan 20 tahun dengan persentase 16%, masa kerja 21 sampai dengan 30 tahun sebesar 5, sedangkan masa kerja lebih dari 30 tahun dengan persentase 0%.

Berdasarkan hasil jawaban yang diberikan responden mengenai variabel kualitas penganggaran (X1) didapatkan hasil bahwa secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden mengatakan kualitas penganggaran berada pada kategori tinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,04. Variabel kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan (X2) memperoleh *mean* sebesar 3,60 yang berarti pada kategori sedang. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional (Z) menghasilkan nilai *mean* sebesar 3,94 yang berarti pada kategori tinggi. Kemudian variabel kinerja keuangan sekolah (Y) menghasilkan nilai *mean* sebesar 3,95 yang berarti pada kategori tinggi.

Variabel dapat dianalisis lebih lanjut apabila memenuhi kriteria yang dinyatakan bahwa KMO (*Keiser-Meyer-Olkin*) MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) pada kolom KMO and *Barlett's Test* harus lebih besar atau sama dengan 0,50. Sedangkan tingkat probabilitas (*sig*) harus lebih kecil atau sama dengan 5% (0,05). Dari hasil uji validitas bahwa semua nilai KMO > 0,5 yaitu variabel kualitas penganggaran (X1) sebesar 0,841; Kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan (X2) sebesar 0,845; Gaya Kepemimpinan kepala sekolah transformasional (Z) sebesar 0,862; sedangkan kinerja keuangan sekolah diperoleh 0,872. Semua nilai KMO > 0,5 hal ini menunjukkan bahwa sampel memenuhi syarat minimal *meansure sampling adequacy* (kecukupan pengukuran sampel). Sedangkan uji validitas suatu data dilihat dari nilai *loading Factor* > 0,4 yang berarti semua item pertanyaan dari instrumen penelitian dinyatakan valid.

Tingkat reliabel suatu konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,7. Hasil pengujian reliabilitas variabel kualitas penganggaran menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) 0,927, Kompetensi Sumber daya Manusia Bidang Keuangan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) 0,905, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) 0,917, sedangkan variabel Kinerja Keuangan Sekolah nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) 0,927. Dengan demikian semua variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*.

Pengujian data berdistribusi normal jika nilai *Asymp Sig (2-tailed)* yang dihasilkan lebih besar dari nilai Alpha yaitu sebesar 0,05. Hasil perhitungan SPSS nilai Kolmogorov-Smirnov adalah sebesar 0,994 dan tingkat signifikasinya 0,276 hal ini menunjukkan data terdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *glejser*. Hasil SPSS tingkat signifikasi variabel kualitas penganggaran 0,239, kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan 0,101, Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional 0,297, variabel interaksi moderasi 1 0,338 dan variabel interaksi moderat 2 sebesar 0,077, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Hasil pengujian ketepatan model yaitu uji F dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai signifikasi sebesar 0,000. artinya bahwa nilai sig dari model yang diteliti jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi syarat *Gooness Of Fit*. Sedangkan hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,502, hal ini berarti perubahan Y dipengaruhi oleh perubahan X1, X2 dan Z sebesar 50,2%, sedangkan 49,8% variasi kinerja keuangan sekolah dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar variabel independen pada penelitian ini. Hasil pengujian model dan hipotesis ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Model dan Uji Hipotesis**

Uji Model		Uji Hipotesis		
Uj	Koefisi	Be	Si	Ketera
F	Determ	ta	g	ngan
Si	inasi			
g				
.00	-502	(Constant)	.293	
		Kualitas penganggaran	1.257	.006 Diterima
		Kompetensi SDM keuangan	-	.120 Ditolak
		Gaya Kep Transfor	.184	.01 Ditolak
		Moderat 1	-	.139 Ditolak
		Moderat 2	2.728	.012 Diterima

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan Sekolah

Berdasarkan tabel 1 diatas, dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,257X_1 - 2,009X_2 - 0,184Z - 1,439X_1Z + 2,728X_2Z$$

Berdasarkan nilai koefisien beta, nilai t hitung dan nilai signifikansi dari tabel 1 menunjukkan: 1) kualitas penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan sekolah, 2) kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah, 3) gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah, 4) gaya kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah, 5) gaya kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah dengan fungsi memperlemah.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah

Variabel kualitas penganggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja keuangan sekolah. Hal tersebut menginterpretasikan bahwa kualitas penganggaran semakin baik, maka kinerja keuangan sekolah pun akan meningkat. Dari hasil kuesioner, variabel kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah pada SMK se kabupaten Batang mempunyai kategori tinggi. Penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2004:61) [5], "Anggaran merupakan *managerial plan for action*" untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan memperhatikan aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sector public yaitu : (1) Aspek perencanaan; (2) Aspek Pengendalian; dan (3) Aspek akuntabilitas. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Riawan (2016) yang menyatakan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan daerah. Selain itu didukung oleh hasil penelitian Kenis (1979) [7], Qi (2010) [8], Silva dan Jayamaha (2012) [9] yang menyatakan karakteristik anggaran (perencanaan anggaran, pengendalian anggaran, kecanggihan anggaran, partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan.

### Pengaruh kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dibidang keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah. Kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan meliputi latar belakang pendidikan, sering mengikuti

pendidikan dan pelatihan, dan mempunyai pengalaman kerja dibidang keuangan (Gomes et al. 2013 [3], Wansyah, et al. 2012 [15]). Sumber daya manusia bidang keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan, dalam penelitian ini menitikberatkan pada latar belakang pendidikan, yaitu ijazah yang dimiliki tidak dibidang keuangan, bendahara belum memiliki kemampuan akademik yang sesuai antara pendidikan dan pekerjaan. Dari segi pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti bendahara belum sesuai dengan profesinya, kemudian pendidikan dan pelatihan yang diikuti tidak berkaitan dengan kompetensi bendahara, selain itu kurangnya intensitas pendidikan dan pelatihan dalam satu periode. Jika dilihat dari faktor pengalaman, bendahara sekolah belum memiliki kesesuaian antara keahlian dengan pekerjaannya. Ketidaksesuaian ini menyebabkan kemampuan dibidang keuangan yang dimiliki bendahara SMK se Kabupaten Batang masih sangat rendah.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikembangkan yaitu *resource Based Theory* (RBT) dengan sumber daya yang unggul dalam hal ini budaya organisasi yang baik diharapkan sekolah dapat melakukan strategi bisnis yang pada akhirnya membawa sekolah mempermudah dalam mengelola kinerja keuangan sekolah. Penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Desiana Wati, dkk (2014) [2] yang menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan daerah, serta hasil penelitian Gomes et al., (2013) [3] yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan

### Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional terhadap kinerja keuangan sekolah

Pada penelitian ini gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah, Keadaan ini dipengaruhi oleh pemimpin yang kurang membicarakan nilai-nilai utama sekolah (*core Value*), yaitu hal-hal yang dihargai, dijunjung tinggi, dan apa yang harus dijalankan oleh seorang bendahara. Dari segi *intellectual Stimulation*, kepala sekolah kurang menganjurkan bendahara untuk menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan tugas. Sedangkan dari segi *Individual Consideration* kepala sekolah kurang meluangkan waktu untuk mengajar dan membimbing bendahara, sehingga seorang bendahara akan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak memoderasi kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah, hal ini dipengaruhi oleh kurangnya kejelasan tujuan anggaran yaitu rencana anggaran belum sesuai dengan visi, misi, program kerja, dan indikator-indikator keberhasilan sekolah. Hal ini juga dipengaruhi oleh kurangnya pengaruh ideal kepala sekolah dalam

menerapkan nilai-nilai utama sekolah, sehingga seorang bendahara merasa kurang memahami apa yang mereka harus lakukan, dan dampak apa yang akan terjadi jika nilai-nilai utama sekolah tidak dikerjakan.

Faktor lain yang menyebabkan gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi kualitas penganggaran yaitu evaluasi penganggaran. Pada evaluasi penganggaran di SMK se kabupaten Batang kurang adanya umpan balik dari berbagai pihak (dinas terkait, kepala TU, staf TU dan wali murid/komite). Hal ini menyebabkan kurangnya kebijakan-kebijakan penganggaran yang baru, sehingga kurang optimalnya kualitas penganggaran. Bahkan kurangnya waktu pembimbingan kepala sekolah dalam mengembangkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh bendahara sekolah. Hal inilah yang menyebabkan gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak memperkuat pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah

#### **Gaya kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional memoderasi pengaruh sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah secara signifikan diterima. Hal ini memberikan bukti secara empiris bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional secara signifikan memperlemah pengaruh kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah.

Kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan mempengaruhi kinerja keuangan sekolah didasarkan pada teori *Resources-based theory* (RBT). Teori ini menyakini bahwa sekolah akan mencapai keunggulan jika memiliki sumber daya yang unggul. Sumber daya yang unggul dalam hal ini gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional yang baik diharapkan sekolah mampu melakukan strategi kebijakan-kebijakan baru yang pada akhirnya membawa sekolah mempermudah dalam mengelola kinerja keuangan sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional di SMK Kabupaten Batang belum dapat mempengaruhi sumber daya manusia bidang keuangan secara maksimal, hal ini karena kepala sekolah kurang berperan dalam memberikan arahan, bimbingan dan pelatihan, menumbuhkan rasa percaya diri dan kuasa, dan memberikan keluasaan kepada bendahara sekolah untuk menemukan cara-cara yang baru dalam pengelolaan keuangan sekolah

#### **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja keuangan sekolah, kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak

berpengaruh terhadap kinerja keuangan sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional tidak memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sekolah. Namun, Gaya kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sekolah pada SMK Kabupaten Batang dengan fungsi memperlemah.

#### **SARAN**

Peningkatan kualitas penganggaran pada Sekolah menengah kejuruan di Kabupaten Batang perlu memperhatikan tingkat kesulitan anggaran dengan cara serapan anggaran disekolah berupaya agar sesuai target. Pemakaian jumlah anggaran disesuaikan dengan sumber anggaran serta dengan cara tidak adanya kebijakan sekolah yang membatasi serapan anggaran. Untuk meningkatkan kinerja keuangan sekolah, kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan pun harus ditingkatkan dengan selektif dalam memilih latar belakang pendidikan bidang keuangan.

gaya kepemimpinan kepala sekolah transformasional perlu ditingkatkan, yaitu dengan meningkatkan *idealized Influence, inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individual Consideration*. Salah satu hal yang penting dalam peningkatan kinerja keuangan sekolah maka peran kepala sekolah dalam membimbing dan mengarahkan sumber daya manusia bidang keuangan perlu ditingkatkan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Livia dan Devie. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Inovasi dan Kepuasan Pelanggan Pada Perusahaan Retail di Surabaya. *Bussiness Accounting*. Review. Vol 4. No. 1 hal 433-444
- [2] Desiana Wati, dkk . 2014. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penerapan SAP, dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah. *Jurnal Akuntansi*. Vol 2 No. 1 Tahun 2014.
- [3] Gomes, et al.. 2013. *Analyzing Local Government Financial Performance: Evidence from Brazilian Municipalities 2005-2008*. *RAC*, Rio de Janeiro, Vol. 17, No. 6: 704-719
- [4] Arifai, Muhammad dan Abral, Edi. 2013. Faktor yang mempengaruhi Implementasi Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Dosen Jurusan Tata Niaga Politeknik Negeri Lhokseumawe Vol.14, No.1: 1-9.
- [5] Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset. Yogyakarta
- [6] Riawan. 2016. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kualitas Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Daerah Yang Dimoderasi Dengan SIMDA pada SKPD Kabupaten Buton Utara. *JESP* Vol.8 No.1 Maret 2016

- [7] Kennis. 1979. *Effect on Budgetary Good Characteristic on Managerial Attitude and Performance*. The Accounting Review.
- [8] Qi, Yang. 2010. The Impact of the Budgeting Process on Performance in Small and Medium-Sized Firms in China. *Dissertation* University of Twente
- [9] Silva, L.M.D dan Jayamaha, Ariyathna. 2012. Budgetary Process and Organizational Performance of Apparel Industry in Sri Lanka. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*. Vol.3, No.4.
- [10] Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- [11] Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi ke-4. Andi. Yogyakarta.
- [12] Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- [13] Donaldson. et. all. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholders Returns. *Australian Journal of Management*, Volume 16, p 49-56.
- [14] Ikatan akuntan Indonesia. 2008. Standar pendidikan Internasional IFAC. Retrieved from <http://iaiglobal.or.id/v03/berita-kegiatan/detailarsip-8> diakses tanggal 20 Agustus 2019
- [15] Wansyah, et al.. 2012. Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Kegiatan Pengendalian Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan SKPD pada Provinsi Aceh. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh*. Vol. 1, No. 1, hal: 43-58
- [16] Oliver E. Ngodo. 2008. Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership Organizational Outcomes Relationship. *Internasional Journal of Leadership Studies*. Vol 4 Iss. 1, 2008, pp.82-100
- [17] Daft, R. A. and D. Marcic, 2001. *Understanding Management*. 3<sup>rd</sup> Edition. Harcourt College Publishers
- [18] Rahmi, B, Maptuhah. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behaviour dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi kepuasan Kerja (studi pada guru tetap SMA Negeri di kabupaten Lombok Timur). *E-jurnal Manajemen*, [S.1], v. 3, n. 2, Feb. 2014, ISSN 2302-8912
- [19] Sunarto. 2008. Peran Persistensi Laba Memperlemah Hubungan Antara Earning Opacity Dengan Cost of Equity dan Trading Volume Activity Studi Empiris pada Perusahaan Go Public di Indonesia Selain Sektor Keuangan dan Properti. *Masters Thesis*. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.