

***THE INFLUENCE OF BUDGETTING QUALITY AND FINANCIAL
HUMAN RESOURCES COMPETENCE ON SCHOOL FINANCIAL
PERFORMANCE WITH ACCOUNTABILITY
AS AN INTERVENING VARIABLE
(Study at Ma'arif Vocational High Schools in Batang Regency)***



TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh

Nama: Ahmad Imron

NIM: 22231557

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026**



HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : Ahmad Imron
NIM : 22231557
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *The Influence of Budgetting Quality and Financial Human Resources Competence on School Financial Performance with Accountability as an Intervening Variable (Study at Ma'arif Vocational High Schools in Batang Regency)*

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Ujian Tesis sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

Semarang, 4 Maret 2026

Pembimbing:

Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si
NIDN: 0620016901



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : Ahmad Imron
NIM : 22231557
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *The Influence of Budgetting Quality and Financial Human Resources Competence on School Financial Performance with Accountability as an Intervening Variable (Study at Ma'arif Vocational High Schools in Batang Regency)*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Ujian Tesis Pada tanggal 4 Maret 2026 dan dinyatakan lulus serta Memenuhi syarat untuk diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dewan Penguji

Tanda Tangan

- 1 **Dr. Himawan Arif Sutanto, S.E., S.Pd, M.Si**
NIDN. 0617117602
- 2 **Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT. CA**
NIDN. 0003107701

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Mengesahkan,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Prof.Dr. Taofik Hidajat, S.E.,M.Si,CRBC,CSA,QWP
NIDN. 0610057201

Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si
NIDN. 0620016901



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ahmad Imron

NIM : 22231557

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

The Influence of Budgetting Quality and Financial Human Resources Competence on School Financial Performance with Accountability as an Intervening Variable (Study at Ma'arif Vocational High Schools in Batang Regency) adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana maupun master di Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 4 Maret 2026
Materai

(Ahmad Imron)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya yang tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar. Tesis yang berjudul "***The Influence of Budgeting Quality and Financial Human Resources Competence on School Financial Performance with Accountability as an Intervening Variable (Study at Ma'arif Vocational High Schools in Batang Regency)***" ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas BPD Semarang. Penulis menyadari bahwa banyak tantangan dan hambatan yang harus dihadapi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si selaku Rektor Universitas BPD atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis selama mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen Universitas BPD
2. Bpk. Prof. Dr. Taofik Hidajat, S.E., M.Si, CRBC, CSA, QWP selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD yang telah membantu dalam penyelenggaraan Fakultas Ekonomika dan Bisnis
3. Bp. Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini
4. Dr. Himawan Arif Sutanto, S.E., S.Pd, M.Si sebagai dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
5. Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT. CA sebagai dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini
6. Keluarga tercinta, kedua orang tua, mertua, istri dan anak-anak, yang telah menjadi sumber kekuatan, motivasi, dan inspirasi selama proses penulisan tesis ini.
7. Seluruh kepala sekolah, bendahara dan staff TU SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang yang telah bersedia memberikan informasi.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan selama penelitian dan penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, Maret 2026

Ahmad Imron

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

1. Jadikan sabar dan shalatmu sebagai penolongmu (QS. Al-Baqarah: 45)
2. Pendidikan bukan tentang mengenai mengisi wadah yang kosong, tapi pendidikan merupakan proses untuk menyalakan api pikiran (BJ.Habibie)
3. Kepala yang baik dan hati yang baik adalah kombinasi yang tangguh (*a good head and a good heart are always a formidable combination*) (Nelson Mandela)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Istri dan anak-anakku atas kesabaran dan motivasinya selama ini
2. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang selalu memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang tak terhingga

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ABSTRAK	x
 1. Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
 2. Kajian Pustaka	
2.1. <i>Grand Teori</i>	4
2.2. Kajian Teori	5
2.3. Pengembangan Hipotesis	8
2.4. Kerangka Konseptual	11
 3. Metode Penelitian	
3.1. Jenis Penelitian	12
3.2. Populasi dan Sampel	12
3.3. Variabel dan Indikator	12
3.4. Metode Pengumpulan Data	13
3.5. Teknik Analisis Data	13
 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan	
4.1. Hasil Penelitian	16
4.2. Pembahasan	29
 5. Simpulan, Saran dan Keterbatasan	
5.1. Simpulan	36
5.2. Saran	36
5.3. Keterbatasan	37
 DAFTAR PUSTAKA	38

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Laporan Keuangan Komprehensif SMK Ma'arif di Kabupaten Batang.....	1
Tabel 2	Definisi Operasional.....	12
Tabel 3	Karakteristik Responden	16
Tabel 4	Deskripsi Variabel Kualitas Penganggaran.....	17
Tabel 5	Deskripsi Variabel Kompetensi SDM Bidang Keuangan	18
Tabel 6	Deskripsi Variabel Akuntabilitas	19
Tabel 7	Deskripsi Variabel Kinerja Keuangan.....	19
Tabel 8	Evaluasi <i>Loading Factor</i>	22
Tabel 9	Nilai <i>Cross Loading</i>	22
Tabel 10	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	23
Tabel 11	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	24
Tabel 12	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	24
Tabel 13	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	25
Tabel 14	Nilai <i>R-Square</i>	26
Tabel 15	Nilai <i>F-Square</i>	26
Tabel 16	Pengaruh Langsung (<i>Path Coefficient</i>).....	26
Tabel 17	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	28

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Berfikir	11
Gambar 2	<i>Outer Model (Pra Eliminasi)</i>	20
Gambar 3	<i>Outer Model (Pasca Eliminasi)</i>	21
Gambar 4	<i>Inner Model (Model Struktural)</i>	25

**THE INFLUENCE OF BUDGETTING QUALITY AND FINANCIAL HUMAN
RESOURCES COMPETENCE ON SCHOOL FINANCIAL PERFORMANCE
WITH ACCOUNTABILITY AS AN INTERVENING VARIABLE
(Study At Ma'arif Vocational High Schools In Batang Regency)**

Ahmad Imron
NIM. 22231557

Program Magister Manajemen Universitas BPD
e-mail: ahmadimron1987@gmail.com

Abstrak

Latar belakang: Kinerja keuangan sekolah merupakan faktor penting dalam penentuan kinerja sekolah, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan diantaranya adalah kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan, namun dengan adanya inkonsisten hasil tentang pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan, maka memasukkan variabel akuntabilitas sebagai solusi atas gap tersebut. **Tujuan:** menganalisis pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang melalui akuntabilitas. **Metode:** Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Populasi adalah kepala sekolah, bendahara sekolah dan staf tata usaha di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang sejumlah 112 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus sehingga sampel berjumlah 112 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS). **Hasil:** kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Kualitas penganggaran, kompetensi SDM bidang keuangan dan akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Akuntabilitas mampu memediasi secara penuh pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.

Kata Kunci: akuntabilitas, kinerja keuangan, kompetensi SDM, kualitas penganggaran

Abstract

Background: School financial performance is an important factor in determining school performance, many factors influence financial performance including the quality of budgeting and HR competency in the financial sector, however, with inconsistent results regarding the influence of budgeting quality and HR competency in the financial sector, then including accountability variables as a solution to the gap. **Objective:** to analyze the influence of budgeting quality and HR competency in the financial sector on financial performance in SMK Ma'arif throughout Batang

*Regency through accountability. **Method:** The type of research used in this study is explanatory research. The population is the principal, school treasurer and administrative staff at SMK Ma'arif throughout Batang Regency totaling 112 people. Sampling used census technique so that the sample numbered 112 people. Data collection technique used questionnaires. Data analysis used descriptive statistics and Structural Equation Modeling (SEM) Analysis with Partial Least Square (PLS). **Results:** budgeting quality and HR competency in the financial sector have a significant positive effect on accountability in SMK Ma'arif throughout Batang Regency. Budgeting quality, human resource competency in finance, and accountability have a significant positive effect on financial performance at Ma'arif Vocational High Schools (SMK Ma'arif) throughout Batang Regency. Accountability fully mediates the influence of budgeting quality and human resource competency in finance on financial performance at Ma'arif Vocational High Schools throughout Batang Regency. **Keywords:** accountability, financial performance, human resource competency, budgeting quality*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Kinerja keuangan sekolah merupakan faktor penting dalam penentuan kinerja sekolah. Kinerja keuangan adalah kumpulan data dan informasi keuangan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan yang dapat menggambarkan keadaan keuangan sekaligus kinerja keuangan perusahaan (Werastuti, 2022). Anggaran dan kinerja sekolah tidak dapat dipisahkan baik secara konseptual maupun implementasinya. Secara konseptual tidak dapat dipisahkan karena keduanya sama-sama berangkat dan berorientasi pada terwujudnya akuntabilitas internal sekolah. Sementara secara implementatif tidak dapat di pisahkan karena keduanya akan digunakan oleh pihak manajemen sekolah untuk mengawal operasionalisasi program dan kegiatan sekolah.

Kinerja keuangan sekolah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 48 yang kemudian diimplementasikan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 Pasal 59, bahwa “pengelolaan dana pendidikan berprinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas public”. Dana yang dikelola oleh sekolah mengacu pada prinsip pengelolaan dana pendidikan sehingga kualitas pelayanan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Kinerja keuangan juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 yang memuat perubahan manajemen keuangan pemerintah yang berbasis input ke arah manajemen keuangan berbasis output yang disebut manajemen keuangan berbasis kinerja (*performance based management*). Perubahan konsep manajemen keuangan tersebut meliputi perubahan di bidang perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran.

SMK Ma'arif adalah sekolah kejuruan yang bernaung di bawah Lembaga Pendidikan Nahdlatul Ulama (LP) Ma'arif NU, yang berarti didirikan dan dikelola oleh organisasi Islam Nahdlatul Ulama dan bertujuan mendidik siswa agar memiliki keterampilan dan akhlak yang baik. Ada banyak SMK Ma'arif di berbagai daerah di Indonesia, termasuk di Kabupaten Batang. Adapun *Fenomena gap* yang peneliti temukan di SMK Ma'arif di Kabupaten Batang adalah kondisi keuangan yang mengalami defisit.

Tabel 1. Laporan Keuangan Komprehensif SMK Ma'arif di Kabupaten Batang

Keterangan	2022	2023	2024
Pendapatan:			
Sumbangan	10.370.200.000	10.637.556.314	11.616.600.000
Jasa Layanan	20.152.800.000	20.673.769.858	22.543.200.000
Lain-lain	180.400.000	169.800.000	177.000.000
Total	30.703.400.000	31.481.126.172	34.336.800.000
Beban:			
Gaji Upah	13.656.000.000	14.656.000.000	15.856.000.000
Jasa dan Profesional	4.375.000.000	4.728.000.000	4.995.500.000
Administratif	7.968.000.000	8.268.000.000	8.974.000.000
Lain-lain	3.867.000.000	4.167.000.000	4.867.000.000
Total	29.866.000.000	31.819.000.000	34.692.500.000
Surplus/Defisit	837.400.000	-337.873.828	-355.700.000

Sumber: (Laporan Keuangan SMK Ma'arif di Kabupaten Batang dengan Pendekatan ISAK 35, 2025)

Data diatas menunjukkan tren defisit, dimana pada tahun 2022 terjadi surplus sebesar Rp.837.400.000, kemudian pada tahun 2023 terjadi defisit sebesar Rp. 337.873.828 dan pada tahun 2024 kembali terjadi defisit sebesar Rp. 355.700.000. Defisit keuangan yang terjadi selama 2023 – 2024 ini mengindikasikan bahwa kinerja keuangan SMK Ma'arif di Kabupaten Batang belum optimal. Banyak faktor yang mempengaruhi pengelolaan keuangan di sekolah antara lain kualitas penganggaran, kompetensi SDM, akuntabilitas, transparansi, pengawasan dan pemantauan, dukungan masyarakat dan peraturan/kebijakan pemerintah (Ambarsari, Suhatmi & Nugroho, 2023).

Kualitas penganggaran disekolah menjadi pilar utama yang memengaruhi tercapainya kinerja keuangan yang optimal. Kualitas anggaran yang baik ditandai dengan perencanaan anggaran yang realistis, berbasis data, serta mampu menjawab prioritas pembangunan dan kebutuhan masyarakat (Fauzan, 2020). Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen memegang peranan penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Silvida & Fadlli, 2024). Anggaran yang berkualitas tinggi, dengan perencanaan, sasaran yang jelas, dan evaluasi yang baik, akan meningkatkan efisiensi, membantu pencapaian tujuan organisasi, serta meminimalkan penyimpangan dan kesalahan. Sebaliknya, anggaran yang rendah kualitasnya akan menyebabkan rendahnya kinerja keuangan karena tujuan tidak tercapai dan banyak terjadi penyimpangan (Yusron, Ayu & Prayitno, 2023).

Selain kualitas penganggaran, hal yang tidak kalah pentingnya mempengaruhi kinerja keuangan adalah sumber daya manusia (SDM). Laporan keuangan yang berkualitas dihasilkan oleh SDM yang berkompeten dibidang pengelola keuangan (Fakhri, Indrawati & Sembiring, 2021). SDM yang kompeten di bidang keuangan akan mampu menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas yang dapat dipertanggung jawabkan isinya, melakukan pengambilan keputusan yang lebih baik (Prastika & Trisnaningsih, 2023). SDM yang berkompeten di bidang keuangan juga akan dapat memastikan pengelolaan anggaran dan sumber daya keuangan dilakukan secara efektif dan efisien, menghindari pemborosan, dan mengoptimalkan penggunaan dana, hal ini dapat berdampak pada peningkatan kinerja keuangan (Rahmawati et al, 2022).

Penelitian ini dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil inkonsisten. Terdapat penelitian yang menyatakan bahwa kualitas penganggaran dan kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Kurniati, Gowon & Ridwan, 2025; Fauzan, 2020; Yusron, Ayu & Prayitno, 2023; Sumberwati et al, 2024), disisi lain, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan (Zen & Murtanto, 2023) dan kompetensi SDM berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan (Yenni, Junaedi & Wijaya, 2024; Tumelap, Said & Bander, 2024).

Adanya *gap* di atas perlu dicari solusinya. Penelitian ini memasukan variabel akuntabilitas sebagai solusi *gap* tersebut. Pemasukan variabel akuntabilitas sebagai pemoderasi didasari hasil penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Suwanti, 2020; Lolu et al, 2024; Wardani & Isnowati, 2025; Amelia & Hidajat, 2025). Akuntabilitas merupakan komponen kunci dari tata kelola yang baik, menciptakan landasan untuk pengelolaan keuangan yang lebih baik (Merchilia & Robinson, 2024). Penerapan akuntabilitas memastikan laporan keuangan disusun sesuai standar dan akurat, sehingga hasilnya dapat diandalkan dan berkontribusi pada peningkatan kualitas laporan keuangan organisasi (Allisa & Suryaningrum, 2023). Akuntabilitas juga dapat mendorong proses penganggaran yang lebih jelas dan pertanggungjawaban atas setiap tahapan pengelolaan keuangan (perencanaan, pelaksanaan, pelaporan), sehingga berdampak positif pada kinerja keuangan organisasi (Zubaidah & Nugraeni, 2023).

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ditemukan, peneliti merasa perlu melakukan penelitian dan memberikan jawaban sebagai solusi dari kekurangan yang ada, oleh karena penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kualitas Penganggaran Dan Kompetensi SDM Bidang Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Sekolah dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Intervening (Studi di SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang)”**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?
3. Bagaimana pengaruh kualitas penganggaran terhadap akuntabilitas SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap akuntabilitas SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?
5. Bagaimana pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja keuangan SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?
6. Bagaimana pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan melalui akuntabilitas SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan melalui akuntabilitas SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan SMK Ma’arif Se-Kabupaten Batang

2. Menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang
3. Menganalisis pengaruh kualitas penganggaran terhadap akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang
4. Menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang
5. Menganalisis pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja keuangan SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang
6. Menganalisis pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan melalui akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang
7. Menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan melalui akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah dan memperbanyak khasanah keilmuan terutama kajian bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kualitas penganggaran, kompetensi SDM, akuntabilitas dan kinerja keuangan pada SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan juga dijadikan dasar untuk menutup kelemahan-kelemahan yang terjadi sebagai akibat munculnya berbagai masalah dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia sehingga dapat diambil solusi yang tepat guna mencapai visi misi SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.

2. Kajian Pustaka

2.1 Grand Teori

Penelitian ini menggunakan grand teori *Stewardship Theory* (Teori Stewardship), didukung oleh *Agency Theory* (Teori Keagenan) dan *Goal Setting Theory*. Teori ini relevan karena pengelolaan keuangan sekolah berfokus pada pertanggungjawaban (akuntabilitas) oleh pengelola (*steward*) kepada pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan pendidikan.

2.1.1. Stewardship Theory (Teori Stewardship)

Teori ini memandang bahwa pengelola keuangan yang kompeten dan bertanggung jawab akan menghasilkan penganggaran yang berkualitas, yang kemudian meningkatkan akuntabilitas dan berujung pada kinerja keuangan yang optimal. *stewardship theory* mengasumsikan pengelola keuangan sekolah (kepala sekolah/bendahara) bertindak sebagai *steward* yang bertanggung jawab, jujur, dan berintegritas tinggi demi kepentingan publik/sekolah, bukan kepentingan diri sendiri (Saskia, Setiawan & Anwar, 2025). Dalam konteks ini, peningkatan kualitas penganggaran dan kompetensi SDM keuangan mendorong kinerja keuangan yang

optimal melalui peningkatan akuntabilitas, karena pengelola keuangan berperan sebagai "steward" yang memaksimalkan hasil. Stewardship theory mendorong akuntabilitas (pertanggungjawaban) sebagai wujud transparansi laporan keuangan kepada publik/pemilik. Akuntabilitas menjadi perantara yang menjembatani kualitas anggaran dan kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan yang lebih baik sebagai hasil akhir dari pengelolaan yang bertanggung jawab, efisien, dan efektif (Efendi, Muawanah & Adi, 2022).

2.1.2. Agency Theory (Teori Keagenan)

Teori ini menjelaskan hubungan keagenan di sekolah, dimana pemerintah/yayasan (*principal*) memberikan mandat pengelolaan dana kepada pihak sekolah/kepala sekolah (*agent*). Kualitas penganggaran yang baik dan kompetensi SDM keuangan meminimalkan perilaku agent yang tidak sejalan dengan tujuan principal (biaya agensi), memastikan dana digunakan secara efisien (Inge et al, 2025). Akuntabilitas bertindak sebagai alat mekanisme pengawasan untuk melaporkan kinerja keuangan, sehingga tindakan agent yang akuntabel akan menjembatani kompetensi dan anggaran yang baik terhadap peningkatan kinerja keuangan sekolah. Kinerja keuangan yang baik tercapai ketika agent berhasil mempertanggungjawabkan pengelolaan dana (akuntabilitas) yang didasarkan pada kompetensi dan perencanaan yang berkualitas (Widyastati, Titong & Ulum, 2022).

2.1.3. Goal Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan).

Goal setting theory mendukung pandangan bahwa penetapan anggaran yang terstruktur (tujuan) dan kompetensi SDM memotivasi peningkatan akuntabilitas, yang akhirnya memperbaiki kinerja keuangan. Anggaran bertindak sebagai target kinerja yang jelas dan spesifik (Saskia, Setiawan & Anwar, 2025). Berdasarkan *Goal Setting Theory*, anggaran yang disusun dengan baik (kualitas penganggaran) memotivasi pencapaian target kinerja keuangan sekolah. SDM dengan kompetensi tinggi lebih mampu menetapkan dan mencapai target tujuan keuangan, sesuai dengan prinsip bahwa kemampuan (kompetensi) adalah kunci dalam pencapaian tujuan (Rahmawati et al, 2024). Peningkatan akuntabilitas yang didorong oleh kualitas anggaran dan kompetensi SDM akan memperkuat pencapaian kinerja keuangan sekolah yang lebih baik (Selianawati, Ulfah & Wijayanti, 2025). *Goal setting theory* dalam konteks ini anggaran berkualitas tinggi (sebagai tujuan spesifik) dan SDM kompeten (pelaksana tujuan) meningkatkan akuntabilitas, yang kemudian secara positif mempengaruhi kinerja keuangan sekolah.

2.2 Kajian Teori

2.2.1. Kinerja Keuangan Sekolah

Kinerja keuangan adalah hasil atau prestasi yang dicapai oleh suatu instansi dalam mengelola asset instansi tersebut secara efektif pada periode tertentu. Kinerja keuangan ditinjau oleh sekolah untuk melakukan atau adanya evaluasi dari aktivitas sekolah yang sedang berjalan pada periode waktu tertentu, untuk tetap menjaga kinerja sekolah yang efektif (Sufyati & Anlia, 2021). Menurut Nurlina (2019) kinerja keuangan adalah pengakuan pendapatan dan pengaitan biaya yang menghasilkan laba

lebih unggul dibandingkan arus kas untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan memastikan semua pendapatan yang dihasilkan dalam satu periode telah diakui. Menurut Rudianto (2017) kinerja keuangan sekolah menyiratkan apa yang akan terjadi atau pencapaian yang telah dicapai oleh suatu sekolah dalam melakukan kapasitasnya dalam mengawasi sumber daya sekolah secara memadai selama periode tertentu. Menurut Puspitasari (2023) kinerja keuangan sekolah diartikan sebagai pencapaian actual yang dihasilkan oleh sebuah sekolah dalam suatu periode waktu tertentu. Menurut Ariza et al (2023) diartikan sebagai metodologi yang diterapkan oleh sekolah untuk mengevaluasi dirinya sendiri melalui serangkaian perhitungan finansial. Kinerja keuangan dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Mardiasmo, 2018):

1. Penyerapan anggaran; tingkat penyerapan dana yang sesuai dengan perencanaan, yang menunjukkan kemampuan eksekusi anggaran
2. Efisiensi; kemampuan sekolah dalam mengelola sumber daya keuangan secara hemat dan optimal untuk mencapai tujuan
3. Efektivitas; kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya dan apakah anggaran tersebut mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan sekolah
4. Disiplin pelaporan; mekanisme pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan yang jelas dan tepat waktu.

2.2.2. Akuntabilitas

Akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggung jawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban (Suwanti, 2020). Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performasinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya (Lolu et al, 2024). Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang saham (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktifitas serta kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amana yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Wardani & Isnawati, 2025). Akuntabilitas adalah kewajiban memberikan pertanggungjawaban dan menerangkan kinerja serta tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (Merchilia & Robinson, 2024). Akuntabilitas dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Amelia & Hidajat, 2025):

1. Transparansi; keterbukaan dalam pencatatan dan pelaporan penggunaan dana sekolah, termasuk bukti-bukti penggunaannya, agar dapat diakses dan dipahami oleh pihak yang berkepentingan.
2. Pelaporan sesuai standart; penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan dana secara teratur, akurat dan sesuai dengan standar yang berlaku.

3. Pemantauan berkala; melakukan pemantauan secara rutin terhadap pelaksanaan dan penggunaan dana sekolah untuk memastikan program berjalan sesuai rencana.
4. Kepercayaan pemangku kepentingan; terwujudnya peningkatan kepercayaan dan kepuasan dari para pemangku kepentingan (seperti orang tua, komite sekolah, dan masyarakat) terhadap pengelolaan keuangan sekolah

2.2.3. Kualitas Penganggaran

Menurut Nafarin, (2022) bahwa anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Julita, Jufrizen, & Sihotang, 2019). Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Menurut Mulyadi (2018) Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Kualitas penganggaran adalah derajat kemampuan sebuah anggaran dalam memenuhi fungsinya sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien, yang diukur dari akurasi data, relevansi asumsi, serta kemampuan anggaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti kesesuaian dengan rencana, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan, serta kepatuhan terhadap peraturan (Yusron, Ayu & Prayitno, 2023). Indikator kualitas penganggaran sekolah menurut Suhaimi (2021) sebagai berikut:

1. Kesesuaian dengan perencanaan; anggaran yang disusun harus selaras dengan dokumen perencanaan strategis dan program yang telah ditetapkan.
2. Kesesuaian dengan regulasi; penyusunan anggaran harus mematuhi semua peraturan dan perundangan yang berlaku, misalnya menghindari revisi anggaran yang terlalu sering.
3. Ketepatan waktu; proses penganggaran harus selesai tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan.
4. Partisipatif; dalam penyusunan anggaran guru/staf dilibatkan dalam proses perencanaan.

2.2.4. Kompetensi SDM Bidang Keuangan

Menurut Sutrisno (2016) Kompetensi sumber daya manusia adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang di dukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Marwansyah (2016) kompetensi sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat

ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Sedangkan menurut Sudarmanto (2018) kompetensi sumber daya manusia adalah menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Kompetensi SDM dapat menjadi penentu efektivitas kinerja individu, dan memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. Hal ini karena karyawan yang kompeten akan terus memperbarui pengetahuan mereka, mengembangkan keterampilan baru, dan beradaptasi dengan perkembangan dalam pekerjaan mereka (Adawiah & Nuryaman, 2023). Sedangkan SDM bidang keuangan yaitu pihak yang terkait langsung dengan keuangan suatu organisasi baik dalam mencatat, mengelola, ataupun menghasilkan laporan keuangan organisasi. Adapun kualitas yang harus dimiliki oleh SDM bidang keuangan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yaitu dengan mengacu kepada standar kualitas lulusan akuntansi yang ditetapkan oleh IFAC (*International Federation of Accountants*). Dalam pengelolaan keuangan yang baik, sekolah tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya yang kompeten ditunjukkan dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan dan mempunyai pengalaman kerja dibidang keuangan (Yusron, Ayu & Prayitno, 2023). Kompetensi SDM bidang keuangan dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Rahmawati et al, 2022):

1. Pengetahuan teknis; pemahaman mendalam mengenai prinsip-prinsip akuntansi, analisis data keuangan, serta regulasi dan prosedur pengelolaan keuangan yang berlaku.
2. Keterampilan analitis; kemampuan untuk menganalisis informasi keuangan, mengidentifikasi tren, dan memberikan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti untuk pengambilan keputusan.
3. Keterampilan pelaporan dan pengelolaan; mampu menyusun laporan keuangan yang berkualitas, memproses transaksi, serta mengelola sumber daya keuangan secara efisien dan terpercaya.
4. Kemampuan beradaptasi dan inovasi; fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan atau teknologi, serta kemampuan untuk mendorong inovasi dalam pengelolaan keuangan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kualitas Penganggaran terhadap Kinerja Keuangan

Kualitas penganggaran menyediakan standar dan ukuran yang jelas untuk mencapai tujuan, sehingga memungkinkan evaluasi kinerja instansi pemerintah atau organisasi secara objektif (Akbar et al, 2025). Anggaran berfungsi sebagai alat penting untuk pengambilan keputusan, memungkinkan organisasi membuat keputusan yang lebih tepat. Penganggaran yang berkualitas memastikan alokasi sumber daya yang efektif dan pengendalian yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan kesuksesan keuangan suatu organisasi (Alianingrum & Ritonga, 2025). Perencanaan anggaran yang baik dan optimal membantu mengarahkan sumber daya ke area-area yang paling strategis, seperti produksi,

pemasaran, dan pengembangan, ketika sasaran anggaran jelas, seluruh pihak yang bertanggung jawab akan lebih memahami dan fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan efisiensi (Setiawan & Sholeh, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kualitas anggaran (perencanaan, kejelasan sasaran, dan evaluasi) maka kinerja keuangan akan semakin baik (Akbar et al, 2025). Sejalan dengan hasil penelitian Fitria & Yusniar (2025) bahwa perencanaan anggaran memengaruhi kinerja keuangan. Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : kualitas penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

2.3.2. Pengaruh Kompetensi SDM Bidang Keuangan terhadap Kinerja Keuangan

Kompetensi SDM bidang keuangan merupakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas di bidang keuangan secara efektif (Yenni, Junaedi & Wijaya, 2024). SDM dengan kompetensi yang baik akan mampu menyajikan laporan keuangan yang akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku, sehingga meningkatkan kualitas dan keandalannya (Rahmawati et al, 2022). Kompetensi SDM keuangan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan strategis, yang berdampak pada efisiensi pengelolaan aset, optimalisasi biaya, dan peningkatan profitabilitas perusahaan (Fakhri, Indarwati & Sembiring, 2021). Penelitian Yusron, Ayu dan Prayitno (2023) menjelaskan bahwa kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan karena SDM yang kompeten mampu meningkatkan kualitas laporan keuangan, mengoptimalkan pengambilan keputusan, serta mendorong efisiensi dan efektivitas operasional, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan. Sejalan dengan hasil penelitian Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

2.3.3. Pengaruh Kualitas Penganggaran terhadap Akuntabilitas

Kualitas penganggaran meliputi pengendalian intern yang kuat, membantu mencegah pemborosan, memastikan kepatuhan terhadap aturan keuangan, dan melacak pengeluaran agar tidak melebihi batasan (Akbar et al, 2025). Akuntabilitas anggaran yang tinggi melalui penganggaran yang baik mencegah terjadinya penyalahgunaan dana publik dan praktik fraud, karena setiap pengeluaran dapat dipertanggung jawabkan (Setiawan & Ramdan, 2024). Penelitian menjelaskan bahwa kualitas penganggaran yang baik berdampak positif signifikan terhadap akuntabilitas, karena perencanaan dan pengendalian anggaran yang jelas, transparan, dan akurat membantu memastikan penggunaan dana sesuai tujuan, mengurangi penyalahgunaan, dan memberikan dasar yang kuat untuk pertanggungjawaban kinerja organisasi (Wiguna, Syafitri & Putri, 2021). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : kualitas penganggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas

2.3.4. Pengaruh Kompetensi SDM Bidang Keuangan terhadap Akuntabilitas

SDM dengan kompetensi bidang keuangan berarti SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baik akan menghasilkan laporan yang akurat, yang esensial untuk mencapai tujuan akuntabilitas dan akuntabilitas laporan keuangan (Murdayanti & Puruwita, 2019). SDM yang kompeten memiliki pemahaman dan kemampuan untuk menyajikan Laporan Keuangan (LK) yang berkualitas dan akurat, Kualitas laporan keuangan yang baik merupakan salah satu wujud akuntabilitas pengelolaan keuangan, karena memastikan adanya pertanggungjawaban pengelolaan dana kepada publik (Mulyadi, 2022). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompetensi SDM bidang keuangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas, karena SDM yang kompeten mampu menyajikan laporan keuangan berkualitas sesuai peraturan, sehingga meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan (Muttawiem, Majid & Sari, 2024). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh positif terhadap akuntabilitas

2.3.5. Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan

Penerapan akuntabilitas mendorong setiap individu untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka, yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar sesuai dengan pedoman dan tujuan (Lolu et al, 2024). Akuntabilitas memastikan bahwa setiap tindakan pengelolaan keuangan dapat dilaporkan dan dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau pemangku kepentingan, meningkatkan kepercayaan pada proses operasional (Allisa & Suryaningrum, 2023). Dengan adanya akuntabilitas, pengawasan terhadap penggunaan anggaran menjadi lebih ketat, sehingga meminimalkan peluang korupsi dan penyelewengan dana (Zubaidah & Nugraeni, 2023). Tanpa akuntabilitas yang memadai, tujuan dan sasaran kinerja instansi bisa tidak tercapai atau tidak sesuai dengan tujuan yang sebenarnya (Wardani & Isnawati, 2025). Penelitian menyebutkan bahwa akuntabilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, karena mendorong transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan pencegahan penyalahgunaan dana, yang semuanya berkontribusi pada pengelolaan keuangan yang lebih baik dan kinerja instansi yang lebih optimal (Merchilia & Robinson, 2024). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

2.3.6. Pengaruh Kualitas Penganggaran terhadap Kinerja Keuangan melalui Akuntabilitas

Kualitas penganggaran yang baik meningkatkan kinerja keuangan secara positif karena anggaran yang detail dan jelas memungkinkan alokasi sumber daya yang efektif serta pemantauan kinerja yang cermat (Mulyadi, 2022). Peningkatan kualitas anggaran ini juga mendorong akuntabilitas melalui transparansi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi (Setiawan & Ramdan, 2024). Penganggaran yang berkualitas memastikan

sasaran anggaran jelas dan informasi keuangan mudah diakses, sehingga pihak berkepentingan dapat menilai dan mengevaluasi kinerja organisasi dengan baik (Wiguna, syafitri & Putri, 2021). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa akuntabilitas dapat memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan karena akuntabilitas menciptakan mekanisme pertanggungjawaban yang membuat penganggaran yang berkualitas lebih efektif dalam meningkatkan kinerja (Seputro & Muhammad, 2022). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : akuntabilitas mampu memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan

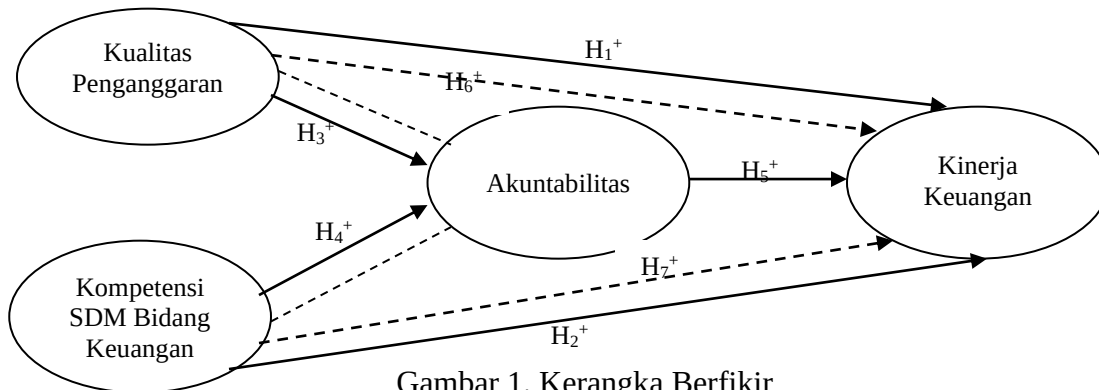
2.3.7. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Keuangan melalui Akuntabilitas

Kompetensi SDM keuangan yang tinggi akan mampu menghasilkan laporan keuangan yang lebih berkualitas. Kualitas laporan keuangan ini kemudian akan mendorong adanya akuntabilitas yang lebih kuat, karena informasi yang disajikan lebih akurat dan dapat dipercaya, sehingga mudah untuk dipertanggung jawabkan (Mulyadi, 2022). Akuntabilitas memastikan bahwa pengelolaan keuangan yang kompeten menghasilkan kinerja yang sesuai harapan karena adanya kewajiban untuk memberikan penjelasan dan pertanggungjawaban kepada pihak yang berkepentingan (Muttaqiem, Majod & Sari, 2024). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa akuntabilitas dapat memoderasi hubungan antara kompetensi SDM keuangan dan kinerja keuangan, artinya kompetensi SDM keuangan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja keuangan melalui mekanisme akuntabilitas, seperti proses pelaporan dan pertanggungjawaban yang lebih baik (Seputro & Muhammad, 2022). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : akuntabilitas mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan

2.4 Kerangka Konseptual

Model empirik penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), *explanatory research* adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. *Explanatory research* ini digunakan untuk menguji pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan terhadap kinerja keuangan melalui akuntabilitas pada SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, bendahara sekolah dan staf tata usaha di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang sejumlah 112 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus, yaitu pengambilan sampel dimana besar sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2019). Sehingga jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 112 orang. Alasan peneliti menggunakan teknik sensus karena data yang dikumpulkan dari teknik sensus lebih dapat diandalkan, representatif, dan akurat, hal ini karena teknik sensus mengambil populasi sebagai sampel secara keseluruhan untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2018).

3.3 Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan atas suatu variabel yang akan dioperasikan dengan disertai indikator dan skala.

Tabel 2. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kualitas Penganggaran	sejauh mana rencana keuangan sekolah disusun dan dilaksanakan secara efektif, efisien, akuntabel, dan transparan untuk mencapai tujuan pendidikan	1. Kesesuaian dengan perencanaan 2. Kesesuaian dengan regulasi 3. Ketepatan waktu 4. Partisipatif (Suhaimi, 2021)	Likert 1 - 5
2	Kompetensi SDM bidang keuangan	kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan bendahara sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas keuangan	1. Pengetahuan teknis 2. Keterampilan analitis 3. Keterampilan pelaporan dan pengelolaan 4. Kemampuan beradaptasi dan inovasi	Likert 1 - 5

			(Rahmawati et al, 2022)	
3	Akuntabilitas	Pertanggungjawaban atas segala aktivitas, terutama pengelolaan dana sekolah, kepada pihak yang memiliki kepentingan (stakeholder)	1. Transparansi 2. Pelaporan sesuai standart 3. Pemantauan berkala 4. Kepercayaan pemangku kepentingan (Amelia & Hidajat, 2025)	Likert 1 - 5
4	Kinerja Keuangan	Sejauh mana sekolah berhasil mengelola dan menggunakan sumber daya keuangannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan	1. Penyerapan anggaran 2. Efisiensi 3. Efektivitas 4. Disiplin pelaporan (Mardiasmo, 2018)	Likert 1 - 5

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan/atau wawancara responden. Dalam survei yang dilakukan, penulis menggunakan kuesioner. Sumber data dalam penelitian ini merupakan data internal, yaitu data yang didapat dari dalam organisasi atau perusahaan tempat penelitian dilakukan. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan, maka data yang dibutuhkan diantaranya:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan jawaban kuesioner yang akan diisi langsung oleh objek yang diteliti yaitu bendahara SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.
2. Data sekunder, yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (seperti jurnal/artikel dengan tema yang sama).

3.4.2. Cara Pengumpulan data

Peneliti memakai teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan di lapangan. Kuesioner tersebut berisi pernyataan-pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Responden diminta untuk memilih serangkaian pernyataan yang sudah ditetapkan dan tersedia dalam kuesioner berdasarkan pengalaman, pengetahuan, atau persepsinya tentang kualitas penganggaran, kompetensi SDM bidang keuangan, akuntabilitas dan kinerja keuangan. Pada penelitian ini menggunakan skala semantic 1 s/d 5, dimana di ujung kiri tidaksetuju dan di ujung kanan sangat setuju (Sugiyono, 2018).

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif ini bersifat keterangan yang menjelaskan mengenai identitas dari seorang responden, yang mana dikategorikan secara statistik dengan berdasarkan karakteristik, seperti gender responden, usia responden, pendidikan, masa kerja, kualitas penganggaran, kompetensi SDM bidang keuangan, akuntabilitas dan kinerja keuangan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-

masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS : \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS : \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

3.5.2. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan atas banyak asumsi (Abdullah & Jogiyanto, 2021). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran sampel tidak harus besar, dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Analisis SEM menggunakan Partial Least Square (PLS) terdiri dari 2 bagian yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator (Ghozali & Latan, 2020):

a. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item realibility, dapat dilihat dari standardized loading factor. Standardize loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 (Ghozali & Latan, 2020).

b. *Discriminant Validity*

Adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average extracted* (AVE). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan nilai AVE yang diharapkan adalah > 0.5. Pengukuran lain dapat dilihat

dari nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020).

c. *Composite Reliability*

Adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Nilai reliabilitas komposit (pc) dari peubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran reliabilitas gabungan. Data yang memiliki *Composite Reliability* > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam menilai model struktural dengan struktural PLS dapat dilihat dari nilai:

- a. R-Square, untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh substantive. Nilai RSquare 0,67; 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Ghozali & Latan, 2020).
- b. F-square, adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai F-Square atau effect size juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural.
- c. *Predictive Relevance* (Q²), pengujian dilaksanakan untuk mengevaluasi nilai yang menunjukkan sejauh mana hasil observasi dapat diandalkan atau untuk menilai seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameter. Nilai di atas 0 mengindikasikan hasil observasi yang baik, sedangkan nilai di bawah 0 menunjukkan hasil observasi yang kurang baik (Muhson, 2022).
- d. *Goodness of Fit Model*, pada penilaian model struktural Pada analisis PLS-SEM dapat diuji dengan goodness of fit (GOF). Pada pengujian ini digunakan untuk menguji kecocokan model atau menilai kelayakan model pada penelitian, apakah data yang diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Pada analisis PLS-SEM ada lima statistik uji kesesuaian model yaitu Standardize Root Mean Square Residual (SRMR), Unweighted Least Square Discrepancy (d_ULS), Geodesic Discrepancy (d_G), Chi-Square dan Normed Fit Index (NFI).

3. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis menggunakan analisis bootstrapping full model *structural equation modelling* dengan smartpls. Dalam full model ini, selain mengkonfirmasi teori juga menunjukan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai probabilitas (PValue) < 0,05. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t statistik dan membandingkannya dengan t-tabel, dalam penelitian ini digunakan alpha 5%, angka nilai t-tabelnya adalah 1,96, jika nilai t-

statistik > t-tabel (1,96) maka pengaruhnya adalah signifikan (Ghozali & Latan, 2020).

b. Pengaruh tidak langsung (efek mediasi)

Indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimoderasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) dilihat dari nilai P-Values. Terdapat kriteria dalam analisis *Indirect Effect* yaitu; Jika nilai P-Values < 0,05, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel moderasi “berperan” dalam memoderasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Jika nilai P-Values > 0,05, maka tidak signifikan, artinya variabel moderasi “tidak berperan” dalam memoderasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (Ghozali & Latan, 2020). Pengaruh tidak langsung dalam pemodelan struktural diukur dengan melihat signifikansi perkalian koefisien jalur antara variabel independen ke mediator dan mediator ke dependen. untuk melihat signifikansi koefisien tidak langsung, berikut adalah rincian mengenai pengukuran tersebut:

- 1) Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*): dihitung dengan mengalikan koefisien jalur dari *X* ke *M* (mediator) dan *M* ke *Y* (dependent). Analisis ini menggunakan path analysis untuk melihat peran variabel perantara
- 2) Mediasi parsial (*partial mediation*): terjadi ketika variabel independent secara signifikan mempengaruhi variabel dependent baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediator
- 3) Mediasi penuh (*full mediation*): terjadi ketika variabel independent hanya mempengaruhi variabel dependent melalui variabel mediator, sehingga pengaruh langsungnya tidak signifikan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Berikut adalah profil responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini yang menggambarkan atribut sosial (usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja) individu yang berpartisipasi.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	21 – 30 tahun	31	27,7%
	31 – 40 tahun	42	37,5%
	41 – 50 tahun	28	25,0%
	>50 tahun	11	9,8%
Jenis Kelamin	Laki-laki	34	30,4%
	Perempuan	78	69,6%
Pendidikan	SMA sederajat	9	8,0%
	S1	83	74,1%
	S2	20	17,9%

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja	<1 tahun	4	3,6%
	1 – 5 tahun	16	14,3%
	6 – 10 tahun	21	18,8%
	11 – 15 tahun	48	42,9%
	16 – 20 tahun	14	12,5%
	>20 tahun	9	8,0%
Total		112	100%

Sumber: olah data, 2026

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 112 responden yang terdiri dari kepala sekolah, bendahara sekolah dan staf tata usaha di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang, diketahui sebanyak 37,5% berusia 31 – 40 tahun. Usia ini berada pada masa puncak produktivitas yang dapat menggabungkan pengalaan dan adaptasi teknologi yang baik sehingga efektif dalam meningkatkan efisiensi administrasi keuangan dan sekolah. Karakteristik jenis kelamin menunjukkan sebanyak 69,6% adalah perempuan, hal dapat dikerenakan perempuan lebih konservatif dalam mengelola keuangan. Karakteristik pendidikan menunjukkan sebanyak 74,1% dengan tingkat pendidikan S1, ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang tinggi membentuk profesionalisme, etika kerja yang baik, efisiensi dalam pengelolaan dana/data. Karakteristik masa kerja menunjukkan sebanyak 42,9% dengan masa kerja 11 – 15 tahun, ini menunjukkan bahwa masa kerja yang lama cenderung memiliki keahlian teknis yang mendalam, pemahaman kuat terhadap regulasi keuangan seperti dana BOS.

4.1.2. Deskripsi Variabel

Berikut adalah analisis deskriptif variabel kualitas penganggaran yang disajikan dalam bentuk tabel untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden yang diperoleh dari lapangan

Tabel 4. Deskripsi Variabel Kualitas Penganggaran

No	Indikator			Mean	Kriteria
1	Keseuaian dengan perencanaan	KP1	Anggaran keuangan sekolah disusun berdasarkan perencanaan strategis sekolah	4,38	Tinggi
		KP2	Anggaran keuangan sekolah sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah	4,25	Tinggi
2	Keseuaian dengan regulasi	KP3	Anggaran keuangan sekolah disusun sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku	4,36	Tinggi
3	Ketepatan waktu	KP5	Anggaran keuangan sekolah disusun dan disetujui sebelum tahun anggaran dimulai	4,39	Tinggi
4	Partisipatif	KP8	Kepala sekolah dan staf keuangan sekolah berpartisipasi aktif dalam proses penganggaran keuangan	4,42	Tinggi
Kualitas Penganggaran				4,36	Tinggi

Sumber: olah data, 2026

Berdasarkan tabel 4 variabel kualitas penganggaran memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,36 (tinggi) yang berarti sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan pada kuesioner. Tanggapan responden terkait

partisipatif menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,42 (tinggi) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah dan staf keuangan sekolah di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang berpartisipasi aktif dalam proses penganggaran keuangan (KP8). Kemudian tanggapan mengenai kesesuaian dengan perencanaan memperoleh nilai *mean* sebesar 4,25 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang sesuai dengan prioritas kebutuhan (KP2).

Berikut adalah analisis deskriptif variabel kompetensi SDM bidang keuangan yang disajikan dalam bentuk tabel untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden yang diperoleh dari lapangan

Tabel 5. Deskripsi Variabel Kompetensi SDM Bidang Keuangan

No	Indikator			Mean	Kriteria
1	Pengetahuan Teknis	KSDM2	Staf keuangan memiliki pengetahuan tentang mengoperasikan sistem akuntansi keuangan dengan baik	4,61	Tinggi
2	Keterampilan analitis	KSDM3	Staf keuangan sekolah dapat menganalisis data keuangan dengan baik untuk membuat keputusan	4,41	Tinggi
		KSDM4	Staf keuangan sekolah dapat menggunakan alat analisis keuangan seperti rasio keuangan dan grafik	4,48	Tinggi
3	Keterampilan pelaporan dan pengelolaan	KSDM5	Staf keuangan sekolah dapat menyajikan laporan keuangan yang jelas dan mudah dipahami	4,64	Tinggi
4	Kemampuan beradaptasi dan inovasi	KSDM7	Staf keuangan sekolah dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan inovasi dalam pengelolaan keuangan	4,38	Tinggi
		KSDM8	Staf keuangan sekolah dapat beradaptasi dengan perubahan peraturan keuangan yang baru	4,57	Tinggi
Kompetensi SDM Bidang Keuangan				4,52	Tinggi

Sumber: olah data, 2026

Berdasarkan tabel 5 variabel kompetensi SDM bidang keuangan memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,52 (tinggi) yang berarti sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju terhadap pernyataan pada kuesioner. Tanggapan responden terkait keterampilan pelaporan dan pengelolaan menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,64 (tinggi) yang menyebutkan bahwa staf keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat menyajikan laporan keuangan yang jelas dan mudah dipahami (KSDM5). Kemudian tanggapan mengenai kemampuan beradaptasi dan inovasi memperoleh nilai *mean* sebesar 4,38 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa staf keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan inovasi dalam pengelolaan keuangan (KSDM7).

Berikut adalah analisis deskriptif variabel akuntabilitas yang disajikan dalam bentuk tabel untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden yang diperoleh dari lapangan

Tabel 6. Deskripsi Variabel Akuntabilitas

No	Indikator			Mean	Kriteria
1	Transparansi	AK2	Sekolah memiliki sistem pelaporan keuangan yang transparan dan dapat diakses oleh stakeholders	4,28	Tinggi
2	Pelaporan sesuai standart	AK4	Sekolah memiliki sistem pelaporan keuangan yang sesuai dengan standar pelaporan keuangan pemerintah	4,40	Tinggi
3	Pemantauan berkala	AK5	Sekolah memiliki sistem pemantauan keuangan yang efektif untuk memantau kinerja keuangan	4,30	Tinggi
		AK6	Staf keuangan sekolah melakukan pemantauan keuangan secara berkala	4,44	Tinggi
4	Kepercayaan terhadap pemangku kepentingan	AK7	Sekolah memiliki reputasi yang baik dalam mengelola keuangan	4,33	Tinggi
		AK8	Staf keuangan sekolah dapat dipercaya dalam mengelola keuangan	4,39	Tinggi
Akuntabilitas				4,36	Tinggi

Sumber: olah data, 2026

Berdasarkan tabel 6 variabel akuntabilitas memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,36 (tinggi) yang berarti sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan pada kuesioner. Tanggapan responden terkait pemantauan berkala menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,44 (tinggi) yang menyebutkan bahwa Staf keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang melakukan pemantauan keuangan secara berkala (AK6). Kemudian tanggapan mengenai transparansi memperoleh nilai *mean* sebesar 4,28 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang memiliki sistem pelaporan keuangan yang transparan dan dapat diakses oleh stakeholders (AK2).

Berikut adalah analisis deskriptif variabel kinerja keuangan yang disajikan dalam bentuk tabel untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden yang diperoleh dari lapangan

Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Keuangan

No	Indikator			Mean	Kriteria
1	Penyerapan anggaran	KK1	Sekolah dapat menyerap anggaran yang telah ditetapkan	4,44	Tinggi
		KK2	Proses penyerapan anggaran di sekolah dapat dilakukan dengan cepat dan efisien	4,39	Tinggi
2	Efisiensi	KK4	Sekolah memiliki sistem pengendalian biaya yang efektif untuk memantau efisiensi keuangan	4,26	Tinggi
3	Efektivitas	KK5	Sekolah memiliki sistem pengendalian keuangan yang efektif untuk memantau efektivitas keuangan	4,29	Tinggi
		KK6	Proses pengelolaan keuangan di sekolah dapat mendukung pencapaian tujuan sekolah	4,35	Tinggi
4	Disiplin pelaporan	KK7	Sekolah dapat menyajikan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu	4,39	Tinggi

No	Indikator		Mean	Kriteria
		KK8	Proses pelaporan keuangan di sekolah dapat dilakukan dengan disiplin dan konsisten	4,41
Kinerja Keuangan			4,36	Tinggi

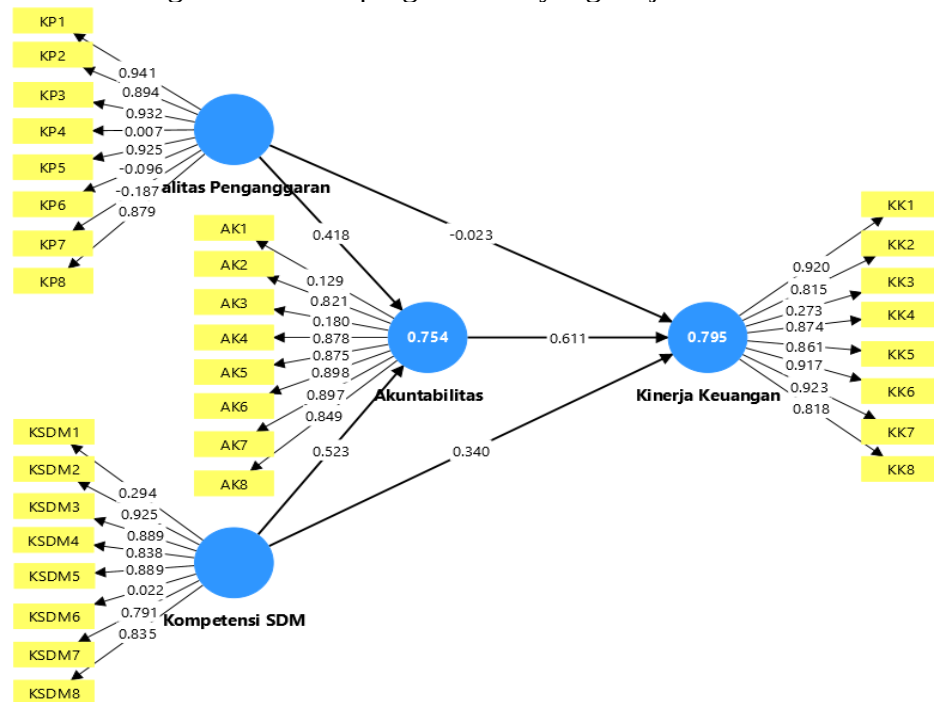
Sumber: olah data, 2026

Berdasarkan tabel 7 variabel kinerja memperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,36 (tinggi) yang berarti sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan pada kuesioner. Tanggapan responden terkait penyerapan anggaran menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,44 (tinggi) yang menyebutkan bahwa SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat menyerap anggaran yang telah ditetapkan (KK1). Kemudian tanggapan mengenai efisiensi memperoleh nilai *mean* sebesar 4,26 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang memiliki sistem pengendalian biaya yang efektif untuk memantau efisiensi keuangan (KK4).

4.1.3. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Berikut ini adalah gambar model program PLS yang diujikan.

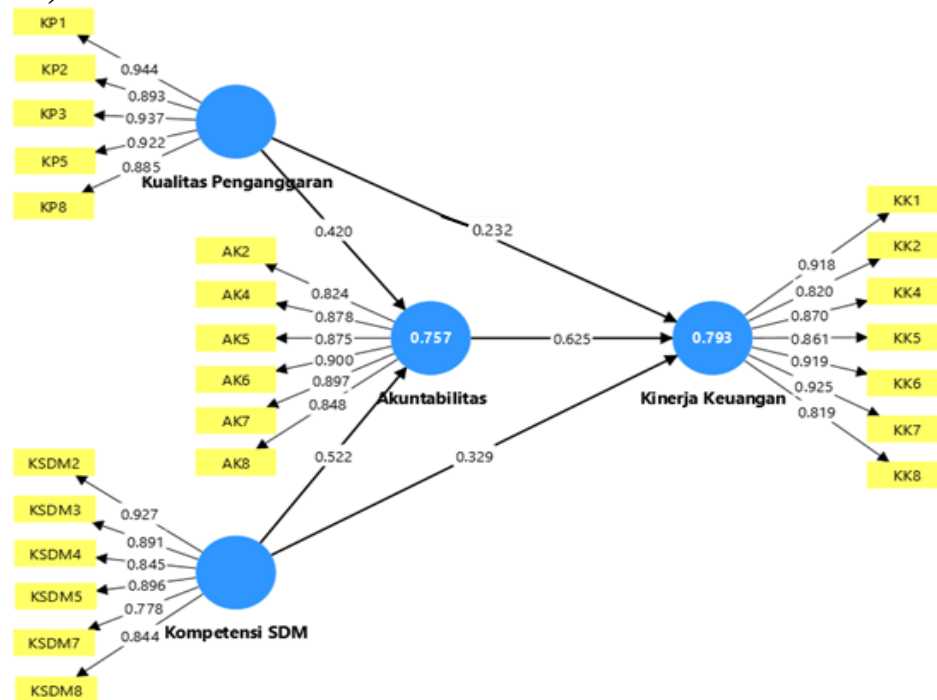


Gambar 2. *Outer Model* (Pra Eliminasi)

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan gambar diatas, diketahui mayoritas indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap genuine. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 seperti pada variabel kualitas penganggaran terdapat 3 indikator yaitu KP4 (0,007), KP6 (-0,096) dan KP7 (-0,187), selanjutnya pada variabel kompetensi SDM bidang keuangan terdapat 2 indikator yaitu KSDM1 (0,294) dan KSDM6 (0,022), kemudian pada variabel akuntabilitas terdapat 2 indikator yaitu AK1 (0,129) dan AK3 (0,180).Berikutnya pada variabel kinerja keuangan terdapat 1 indikator yaitu KK 3 (0,273). Indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 tersebut dilakukan penghapusan karena memiliki tingkat validitas yang buruk. Penghapusan indikator tersebut dilakukan untuk melurusakan agar model tidak lagi berdampak buruk terhadap pada pengujian selanjutnya.

Berdasarkan hasil evaluasi, indikator dengan *loading factor* rendah (<0,70) telah dihapus. Berikut adalah gambar *outer model* setelah perbaikan (pasca eliminasi):



Gambar 3. Outer Model (Pasca Eliminasi)

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil *outer loading* yang telah diproses ulang setelah indikator-indikator tersebut dihapus atau dieliminasi melalui PLS-SEM algoritme:

a. Convergen Validity

Convergent validity dilakukan untuk mengukur nilai dari hubungan antar skor indikator dengan skor konstraknya. Untuk mengukur *convergent validity* dilihat dari nilai *loading factor*.

Tabel 8 Evaluasi *Loading Factor*

Variabel	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM	Kualitas Penganggaran
AK2	0.824			
AK4	0.878			
AK5	0.875			
AK6	0.900			
AK7	0.897			
AK8	0.848			
KK1		0.918		
KK2		0.820		
KK4		0.870		
KK5		0.861		
KK6		0.919		
KK7		0.925		
KK8		0.819		
KP1				0.944
KP2				0.893
KP3				0.937
KP5				0.922
KP8				0.885
KSDM2			0.927	
KSDM3			0.891	
KSDM4			0.845	
KSDM5			0.896	
KSDM7			0.778	
KSDM8			0.844	

Sumber: Olah data, 2026

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

b. Discriminan Validity

Kriteria kedua yang digunakan dalam penilaian *outer model* adalah dengan *discriminant validity*. Cara mengukur outer model dengan *discriminant validity* adalah berdasarkan nilai *cross loading* dengan hasil berikut:

Tabel 9 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM Bidang Keuangan	Kualitas Penganggaran
AK2	0.824	0.702	0.665	0.534
AK4	0.878	0.786	0.698	0.721
AK5	0.875	0.718	0.662	0.759
AK6	0.900	0.751	0.781	0.768
AK7	0.897	0.800	0.754	0.723
AK8	0.848	0.786	0.699	0.584

Indikator	Variabel			
	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM Bidang Keuangan	Kualitas Penganggaran
KK1	0.749	0.918	0.728	0.584
KK2	0.711	0.820	0.687	0.613
KK4	0.769	0.870	0.723	0.629
KK5	0.733	0.861	0.649	0.505
KK6	0.827	0.919	0.789	0.595
KK7	0.801	0.925	0.769	0.636
KK8	0.746	0.819	0.668	0.692
KP1	0.712	0.629	0.631	0.944
KP2	0.715	0.644	0.608	0.893
KP3	0.767	0.681	0.731	0.937
KP5	0.728	0.640	0.627	0.922
KP8	0.676	0.573	0.608	0.885
KSDM2	0.760	0.747	0.927	0.608
KSDM3	0.699	0.743	0.891	0.649
KSDM4	0.685	0.671	0.845	0.609
KSDM5	0.715	0.660	0.896	0.647
KSDM7	0.737	0.778	0.807	0.541
KSDM8	0.613	0.578	0.844	0.578

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Cara lain untuk menilai *discriminant validity* selain dari nilai *cross loading* adalah dengan melihat nilai AVE, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 10. *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Akuntabilitas	0.758	Valid
2	Kinerja Keuangan	0.769	Valid
3	Kompetensi SDM Bidang Keuangan	0.748	Valid
4	Kualitas Penganggaran	0.840	Valid

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada masing-masing variabel >0,5 sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Selain mengamati nilai *cross loading* dan AVE, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *fornell larckel criterion*.

Tabel 11. *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	AK	KK	KSDM	KP
Akuntabilitas	0.871			
Kinerja Keuangan	0.870	0.877		
Kompetensi SDM Bidang Keuangan	0.817	0.819	0.865	
Kualitas Penganggaran	0.786	0.693	0.701	0.917

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu akuntabilitas sebesar (0,871), kinerja keuangan (0,877), kompetensi SDM bidang keuangan (0,817) dan kualitas penganggaran (0,917) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di sampingnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

c. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator formatif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 12 *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

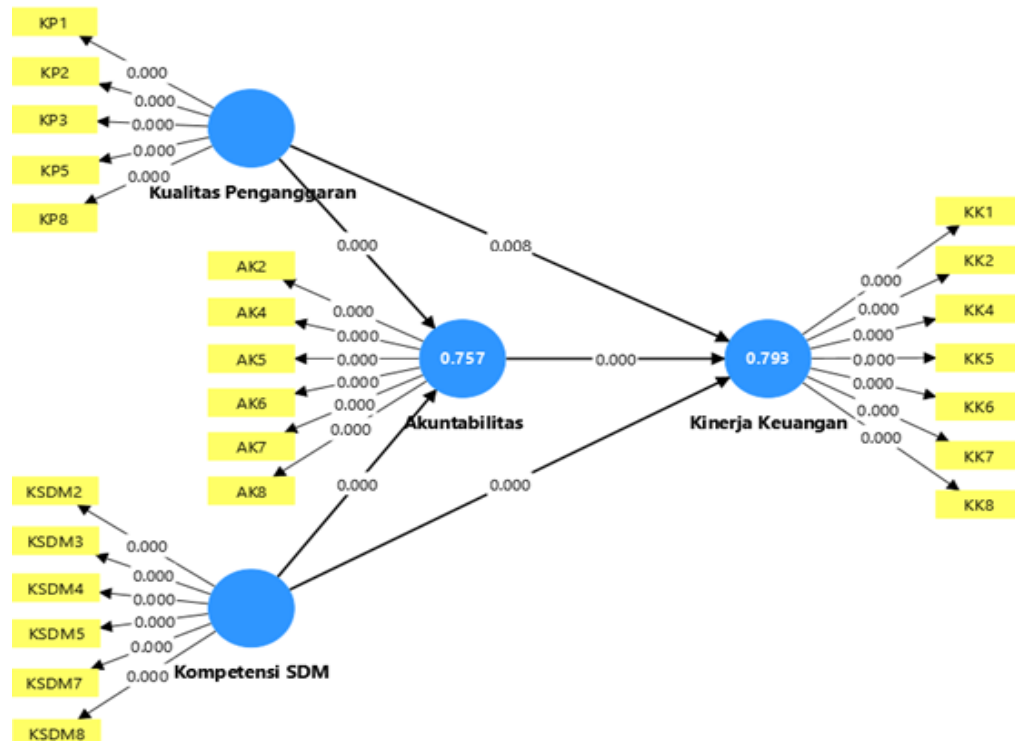
Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Akuntabilitas	0.938	0.936	Reliabel
Kinerja Keuangan	0.952	0.949	Reliabel
Kompetensi SDM Bidang Keuangan	0.935	0.932	Reliabel
Kualitas Penganggaran	0.954	0.952	Reliabel

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

2. Evaluasi Inner Model

Setelah melakukan evaluasi *outer model* dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka yang berikutnya adalah evaluasi *model struktural (inner model)* dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 4. Inner Model (Model Struktural)

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit*, R-square (R^2), f-square (F^2), *path coefficient* dan *indirect effect*,

a. Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 13 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.064	Fit
2	d_ULS	> 0,05	1.213	Fit
3	d_G	> 0,05	1.323	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{tabel}$ (df = 108; $X^2_{tabel} = 85.0149$)	634.379	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.792	Fit

Sumber: Olah data, 2026.

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

b. R-square (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 14 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Akuntabilitas	0.757	0.752
2	Kinerja Keuangan	0.793	0.787

Sumber: Olah data, 2026.

Berdasarkan tabel 12 diperoleh nilai *Adjusted R-square* akuntabilitas sebesar 0,752 hal ini berarti 75,2% variasi atau perubahan akuntabilitas dipengaruhi oleh kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan sedangkan sisanya sebesar 24,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* kinerja keuangan sebesar 0,787, hal ini berarti 78,7% variasi atau perubahan kinerja keuangan dipengaruhi oleh kualitas penganggaran, kompetensi SDM bidang keuangan dan akuntabilitas, sisanya sebesar 21,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

c. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 15. Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>F Squares</i>	Pengaruh Substantif
Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.459	Besar
Kompetensi SDM Bidang Keuangan -> Kinerja Keuangan	0.170	Cukup
Kompetensi SDM Bidang Keuangan -> Akuntabilitas	0.570	Besar
Kualitas Penganggaran -> Kinerja Keuangan	0.093	Kecil
Kualitas Penganggaran -> Akuntabilitas	0.369	Besar

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel akuntabilitas terhadap kinerja keuangan (0,459), kompetensi SDM bidang keuangan terhadap akuntabilitas (0,570) dan kualitas penganggaran terhadap akuntabilitas (0,369). Pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan (0,170). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan (0,093).

d. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics, nilai P-Values dan nilai original sampel melalui prosedur *bootstrapping*.

Tabel 16. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kualitas Penganggaran -> Kinerja Keuangan	0.232	0.239	0.125	2.419	0.008
Kompetensi SDM Bidang Keuangan -> Kinerja Keuangan	0.329	0.328	0.084	3.921	0.000
Kualitas Penganggaran -> Akuntabilitas	0.420	0.416	0.093	4.518	0.000

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kompetensi SDM Bidang Keuangan -> Akuntabilitas	0.522	0.527	0.080	6.507	0.000
Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.625	0.624	0.095	6.594	0.000

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan sajian data pada tabel 14 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan
 Nilai $t_{\text{statistik}}$ yang membentuk pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan sebesar $2,419 > 1.96$ dengan nilai probabilitas $0,008 < 0,05$ sehingga berpengaruh signifikan dan original sampel mempunyai nilai 0,232 (positif). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis pertama telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_1 diterima). Hal ini berarti kualitas penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.
- 2) Pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan
 Nilai $t_{\text{statistik}}$ yang membentuk pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan sebesar $3,921 > 1.96$ dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga berpengaruh signifikan dan original sampel mempunyai nilai 0,329 (positif). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kedua telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_2 diterima). Hal ini berarti kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.
- 3) Pengaruh kualitas penganggaran terhadap akuntabilitas
 Nilai $t_{\text{statistik}}$ yang membentuk pengaruh kualitas penganggaran terhadap akuntabilitas sebesar $4,518 > 1.96$ dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga berpengaruh signifikan dan original sampel mempunyai nilai 0,420 (positif). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis ketiga telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_3 diterima). Hal ini berarti kualitas penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.
- 4) Pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap akuntabilitas
 Nilai $t_{\text{statistik}}$ yang membentuk pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap akuntabilitas sebesar $6,507 > 1.96$ dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga berpengaruh signifikan dan original sampel mempunyai nilai 0,522 (positif). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis keempat telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_4 diterima). Hal ini berarti kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.
- 5) Pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja keuangan
 Nilai $t_{\text{statistik}}$ yang membentuk pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja keuangan

sebesar $6,594 > 1,96$ dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ sehingga berpengaruh signifikan dan original sampel mempunyai nilai 0,625 (positif). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kelima telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_5 diterima). Hal ini berarti akuntabilitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang.

Tabel 17. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kualitas Penganggaran -> Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.263	0.262	0.080	3.271	0.001
Kompetensi SDM Bidang Keuangan -> Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.326	0.327	0.059	5.523	0.000

Sumber: Olah data, 2026

Berdasarkan tabel 15 dapat dijelaskan hipotesis dalam penelitian ini diterima atau ditolak, yaitu sebagai berikut:

- 1) Peran akuntabilitas dalam memediasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan

Hasil dari *indirect effect*, diketahui bahwa nilai $t\text{-Statistics}$ sebesar $3,271 > 1,96$ dengan nilai probabilitas $0,001 < 0,05$ dan original sampel mempunyai nilai 0,263 (positif). Hasil ini telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_6 diterima). Hal ini berarti akuntabilitas mampu memediasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Kemudian setelah dilakukan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dilanjutkan pada tahapan mengukur efek mediasi dengan menghitung nilai *Variance Accounted For* (VAF), dimana nilai VAF memiliki beberapa ketentuan yaitu jika $VAF > 80\%$ maka variabel akuntabilitas memiliki pengaruh mediasi penuh atau *full mediation*. Jika $20\% \leq VAF \leq 80\%$ maka variabel akuntabilitas memiliki pengaruh mediasi sebagian atau *partial mediation* dan jika $VAF < 20\%$ maka variabel akuntabilitas tidak bersifat sebagai mediator. Perhitungan nilai VAF secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Tidak Langsung} + \text{Pengaruh Langsung}} \times 100$$

$$VAF = \frac{4,518 \times 6,594}{(4,518 \times 6,594) + 2,419} \times 100$$

$$VAF = \frac{29,791692}{32,210692} \times 100$$

$$VAF = 92,5\%$$

Berdasarkan nilai VAF sebesar 92,5% menunjukkan bahwa variabel akuntabilitas sebagai mediator dikategorikan sebagai mediasi penuh atau *full mediation* karena masuk pada rentang nilai $> 80\%$. Demikian dapat disimpulkan pada penelitian ini bahwa hubungan variabel kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan dimediasi secara penuh oleh variabel akuntabilitas

2) Peran akuntabilitas dalam memediasi pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan

Hasil dari *indirect effect*, diketahui bahwa nilai $t\text{-Statistics}$ sebesar $5,523 > 1,96$ dengan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$ dan original sampel mempunyai nilai 0,326 (positif). Hasil ini telah memenuhi syarat yang ditentukan (H_7 diterima). Hal ini berarti akuntabilitas mampu memediasi pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Kemudian dilakukan pengukuran efek mediasi dengan menghitung nilai *Variance Accounted For* (VAF) dengan hasil sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Tidak Langsung} + \text{Pengaruh Langsung}} \times 100$$

$$VAF = \frac{6,507 \times 6,594}{(6,507 \times 6,594) + 3,921} \times 100$$

$$VAF = \frac{42,907158}{46,828158} \times 100$$

$$VAF = 91,6\%$$

Berdasarkan nilai VAF sebesar 91,6% menunjukkan bahwa variabel akuntabilitas sebagai mediator dikategorikan sebagai mediasi penuh atau *full mediation* karena masuk pada rentang nilai $> 80\%$. Demikian dapat disimpulkan pada penelitian ini bahwa hubungan variabel kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan dimediasi secara penuh oleh variabel akuntabilitas

4.2. Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kualitas Penganggaran Terhadap Kinerja Keuangan SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Ini berarti semakin baik kualitas penganggaran yang diterapkan dalam pengelolaan keuangan sekolah, semakin tinggi pula kinerja keuangan yang dicapai oleh SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Temuan penelitian ini diperkuat oleh studi yang dilakukan Fitria & Yusniar (2025) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memengaruhi kinerja keuangan. Penelitian lain oleh Setiawan dan Soleh (2021), menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dan sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja keuangan. Penelitian oleh Fauzan (2020), menunjukkan bahwa semakin baik kualitas penganggaran dan sumberdaya manusia bidang keuangan maka akan meningkatkan kinerja keuangan sekolah. Penelitian lain oleh Akbar et al, (2025) menunjukkan bahwa semakin baik kualitas anggaran (perencanaan, kejelasan sasaran, dan evaluasi) maka kinerja keuangan akan semakin baik.

Kualitas penganggaran menyediakan standar dan ukuran yang jelas untuk mencapai tujuan, sehingga dalam prosesnya mendorong keterlibatan guru dan staf

keuangan sekolah sehingga anggaran dibuat lebih realistis dan dapat dipertanggungjawabkan secara akurat (Akbar et al, 2025). Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait partisipatif menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa ketika guru dan staf terlibat dalam perencanaan, mereka merasa memiliki tanggung jawab moral untuk melaksanakan anggaran dengan efisien, bukan hanya sebagai instruksi atasan. Hal ini sesuai dengan *Stewardship Theory* mengasumsikan bahwa manajer (*steward*) bertindak selaras dengan tujuan organisasi, bukan kepentingan pribadi. Kualitas anggaran yang tinggi (akurat dan terencana) dianggap alat bantu manajemen untuk menunjukkan kinerja maksimal (Syafaah & Baroroh, 2023).

Penganggaran yang berkualitas memastikan alokasi sumber daya yang efektif dan pengendalian yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan kesuksesan keuangan suatu organisasi (Alianingrum & Ritonga, 2025). Anggaran yang berkualitas juga membantu sekolah dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk berbagai kegiatan operasional, pemeliharaan fasilitas, serta peningkatan mutu layanan pendidikan. Perencanaan anggaran yang baik dan optimal membantu mengarahkan sumber daya ke area-area yang paling strategis, seperti produksi, pemasaran, dan pengembangan, ketika sasaran anggaran jelas, seluruh pihak yang bertanggung jawab akan lebih memahami dan fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan efisiensi (Setiawan & Sholeh, 2021).

4.2.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Ini artinya Semakin tinggi kompetensi SDM maka semakin baik kinerja keuangan sekolah. Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian Samosir dan Saragi (2024), menunjukkan bahwa kompetensi SDM di PT Belawan Indah dapat berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Yusron, Ayu dan Prayitno (2023) menjelaskan bahwa kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan karena SDM yang kompeten mampu meningkatkan kualitas laporan keuangan, mengoptimalkan pengambilan keputusan, serta mendorong efisiensi dan efektivitas operasional, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan. Penelitian oleh Setiawan et al (2025), menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM.

SDM yang kompeten mampu membuat keputusan keuangan yang tepat, mengidentifikasi potensi risiko, mengalokasikan anggaran secara efisien, dan memastikan penggunaan dana sesuai dengan peraturan dan tujuan sekolah (Halim, 2017). Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait keterampilan pelaporan dan pengelolaan menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa keterampilan pelaporan yang baik membuat proses penyusunan laporan keuangan menjadi lebih efisien dan selesai tepat waktu, yang krusial untuk pengambilan

keputusan manajerial sekolah. *Stewardship Theory* menjelaskan bahwa manusia dianggap sebagai pelayan yang dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan memiliki integritas. Dalam konteks sekolah, pengelola keuangan (misal: bendahara BOS/KS) akan menggunakan kompetensinya untuk memaksimalkan kinerja dan laporan keuangan demi kepentingan yayasan atau publik, bukan kepentingan pribadi. SDM yang kompeten memahami peran mereka untuk menjaga akuntabilitas publik dan transparansi keuangan, yang merupakan inti dari *stewardship* (Syafaah & Baroroh, 2023)

Kompetensi SDM di bidang keuangan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional dalam mengelola anggaran, pencatatan transaksi keuangan, pelaporan keuangan, serta pengendalian internal. SDM yang memiliki pengalaman dalam pengelolaan keuangan dan pengalaman dalam manajemen organisasi akan memberikan dampak positif dalam menjalankan kegiatan organisasi (Dewantoro, Putranto, and Purwanto 2023). Ketika karyawan memiliki kompetensi, mereka dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. SDM dengan kompetensi yang baik akan mampu menyajikan laporan keuangan yang akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku, sehingga meningkatkan kualitas dan keandalannya (Rahmawati et al, 2022).

4.2.3 Pengaruh Kualitas Penganggaran Terhadap Akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Artinya semakin baik dan terstruktur proses penyusunan anggaran (penganggaran) yang dilakukan oleh pihak SMK Ma'arif, maka tingkat pertanggungjawaban (akuntabilitas) pengelolaan keuangan sekolah tersebut akan semakin tinggi dan valid. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Wiguna, Syafitri dan Putri, (2021) menjelaskan bahwa kualitas penganggaran yang baik berdampak positif signifikan terhadap akuntabilitas, karena perencanaan dan pengendalian anggaran yang jelas, transparan, dan akurat membantu memastikan penggunaan dana sesuai tujuan, mengurangi penyalahgunaan, dan memberikan dasar yang kuat untuk pertanggungjawaban kinerja organisasi. Penelitian lain mengungkapkan bahwa Putri, Prayoga dan Khairiyani (2024), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara anggaran berbasis kinerja dengan akuntabilitas kinerja. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi anggaran berbasis kinerja maka hal tersebut membuat akuntabilitas kinerja di Baznas Kota Jambi semakin meningkat.

Kualitas penganggaran mencerminkan sejauh mana proses penyusunan anggaran dilakukan secara terencana, partisipatif, transparan, dan sesuai dengan tujuan organisasi (Wardani & Silvia, 2021). Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait partisipatif menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa dengan partisipasi aktif, pengelolaan sumber daya sekolah menjadi lebih terukur dan terbuka (akuntabel), yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan publik. Sesuai dengan *agency teory* menjelaskan bahwa dimana Dinas Pendidikan (prinsipal) memberi wewenang ke sekolah/kepala sekolah (agen) untuk mengelola

dana BOSP. Penganggaran yang berkualitas mengurangi asimetri informasi dan perilaku oportunistik agen, sehingga memaksa akuntabilitas yang lebih tinggi dalam penggunaan anggaran (Yeneda, Marantika & Kamawati, 2026).

Kualitas penganggaran yang baik membantu sekolah dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) secara tepat, sehingga realisasi anggaran dapat dipantau dan dilaporkan secara transparan. Hal ini meningkatkan kepercayaan publik terhadap sekolah karena pengelolaan keuangan dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas keuangan tercermin dari ketepatan pelaporan, kesesuaian antara anggaran dan realisasi, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (Illayuniga, 2019). Akuntabilitas anggaran yang tinggi melalui penganggaran yang baik mencegah terjadinya penyalahgunaan dana publik dan praktik fraud, karena setiap pengeluaran dapat dipertanggung jawabkan (Setiawan & Ramdan, 2024). Dengan adanya perencanaan anggaran yang baik, setiap penggunaan dana dapat ditelusuri dan dievaluasi secara sistematis. Sekolah yang menerapkan penganggaran secara sistematis, transparan, dan partisipatif akan lebih mampu mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangannya secara akuntabel dan profesional.

4.2.4 Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang, artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pengelola keuangan (staf tata usaha/bendahara), maka akan semakin tinggi pula tingkat akuntabilitas (pertanggungjawaban) pengelolaan keuangan di SMK tersebut. Temuan penelitian diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Muttawiem, Majid & Sari, (2024) bahwa kompetensi SDM bidang keuangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas, karena SDM yang kompeten mampu menyajikan laporan keuangan berkualitas sesuai peraturan, sehingga meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan. Penelitian lain oleh Meliana, Suwondo dan Burhany (2022), menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Penelitian oleh Sakdiyah, Aiyub dan Adnan (2022), menunjukkan bahwa kompetensi aparatur desa dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa.

Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait keterampilan pelaporan dan pengelolaan menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa keterampilan pelaporan dan pengelolaan memastikan penyajian laporan tepat waktu, akurat, dan transparan sesuai standar. Keterampilan teknis pengelola keuangan (perencanaan, pencatatan, pengawasan) berbanding lurus dengan akuntabilitas keuangan sekolah. Teori *agency teory* menjelaskan bahwa kompetensi SDM keuangan meminimalkan perilaku agent yang tidak sejalan dengan tujuan principal (biaya agensi), memastikan dana digunakan secara efisien (Inge et al, 2025).

SDM yang memiliki kompetensi memadai memiliki pemahaman dan

kemampuan untuk menyajikan Laporan Keuangan (LK) yang berkualitas dan akurat, Kualitas laporan keuangan yang baik merupakan salah satu wujud akuntabilitas pengelolaan keuangan, karena memastikan adanya pertanggungjawaban pengelolaan dana kepada publik (Mulyadi, 2022). Kompetensi SDM bidang keuangan berperan penting dalam memastikan bahwa setiap penerimaan dan pengeluaran dana dicatat dengan benar serta dilaporkan secara tepat waktu (Arinda, Fitrioso & Indrawati, 2022). Selain itu, SDM yang kompeten juga mampu menjalankan fungsi pengendalian internal dengan baik, seperti melakukan pengecekan, evaluasi, dan pengawasan terhadap realisasi anggaran (Tiarno & Budiwitjaksono, 2023). Dengan adanya pengendalian yang efektif, potensi kesalahan dan penyimpangan dalam pengelolaan dana sekolah dapat diminimalkan. Kondisi ini semakin memperkuat akuntabilitas pengelolaan keuangan di lingkungan sekolah.

4.2.5 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Artinya Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, maka semakin baik pula kinerja keuangan yang dihasilkan oleh organisasi. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mattoasi dan Jainuddin (2025), menunjukan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah. Penelitian lain oleh Purwanti dan Yulianti (2022), membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan akuntabilitas terhadap kinerja keuangan UMKM di Kabupaten Kediri. Sejalan dengan penelitian Merchilia dan Robinson (2024), menyebutkan bahwa akuntabilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, karena mendorong transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan pencegahan penyalahgunaan dana, yang semuanya berkontribusi pada pengelolaan keuangan yang lebih baik dan kinerja instansi yang lebih optimal.

Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait pemantauan berkala menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa pemantauan berkala (triwulanan/bulanan) memungkinkan deteksi dini penyimpangan, meningkatkan kepercayaan publik, dan menjamin akurasi pelaporan keuangan, bukan sekadar laporan administratif, melainkan mekanisme manajemen aktif yang secara langsung meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja keuangan sekolah. Akuntabilitas menuntut sekolah memiliki laporan pertanggungjawaban yang jelas. Proses ini mendorong manajemen sekolah untuk menetapkan target kinerja keuangan yang spesifik (misalnya, efisiensi penggunaan Dana BOS) yang harus dicapai. Akuntabilitas bertindak sebagai mekanisme yang memaksa sekolah menetapkan sasaran (goal), dan *goal setting theory* menjelaskan bahwa sasaran tersebut memotivasi peningkatan kinerja keuangan (Selianawati, Ulfah & Wijayanti, 2025).

Akuntabilitas memastikan bahwa setiap tindakan pengelolaan keuangan dapat dilaporkan dan dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau pemangku kepentingan, meningkatkan kepercayaan pada proses operasional (Allisa &

Suryaningrum, 2023). Dengan adanya akuntabilitas, pengawasan terhadap penggunaan anggaran menjadi lebih ketat, sehingga meminimalkan peluang korupsi dan penyelewengan dana (Zubaidah & Nugraeni, 2023). Tanpa akuntabilitas yang memadai, tujuan dan sasaran kinerja instansi bisa tidak tercapai atau tidak sesuai dengan tujuan yang sebenarnya (Wardani & Isnowati, 2025). Hal ini berdampak pada meningkatnya efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran (Amelia & Hidayat, 2025)

4.2.6 Pengaruh Kualitas Penganggaran Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas mampu memediasi secara penuh pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Artinya, semakin tinggi tingkat akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran, maka semakin efektif kualitas penganggaran dalam meningkatkan kinerja keuangan sekolah. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Seputro & Muhammad, (2022) menyatakan bahwa akuntabilitas dapat memoderasi pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan karena akuntabilitas menciptakan mekanisme pertanggungjawaban yang membuat penganggaran yang berkualitas lebih efektif dalam meningkatkan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Suryaningrum (2023), menunjukkan bahwa kualitas laporan keuangan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik secara langsung, dan berpengaruh saat variabel intervening akuntabilitas ditambahkan.

Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait penyerapan anggaran menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa penyerapan anggaran mencerminkan efisiensi dan efektivitas realisasi dana yang direncanakan terhadap capaian fisik maupun non-fisik dalam satu tahun anggaran. Tingkat penyerapan yang optimal menjamin program sekolah berjalan, mencegah sisa anggaran, dan mendukung akuntabilitas pengelolaan keuangan. Sejalan dengan *Stewardship theory* mendorong akuntabilitas (pertanggungjawaban) sebagai wujud transparansi laporan keuangan kepada publik/pemilik. Akuntabilitas menjadi perantara yang menjembatani kualitas anggaran dan kompetensi SDM terhadap kinerja keuangan yang lebih baik sebagai hasil akhir dari pengelolaan yang bertanggung jawab, efisien, dan efektif (Efendi, Muawanah & Adi, 2022).

Akuntabilitas berperan sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan bahwa setiap penggunaan dana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan. Peningkatan kualitas anggaran ini juga mendorong akuntabilitas melalui transparansi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi (Setiawan & Ramdan, 2024). Peran mediasi akuntabilitas terlihat dari kemampuannya menjembatani proses perencanaan anggaran dengan hasil kinerja keuangan. Penganggaran yang berkualitas memastikan sasaran anggaran jelas dan informasi keuangan mudah diakses, sehingga pihak berkepentingan dapat menilai dan mengevaluasi kinerja organisasi dengan baik (Wiguna, syafitri & Putri, 2021). Ketika sekolah menerapkan prinsip akuntabilitas, seperti pelaporan keuangan yang transparan, pengawasan internal yang ketat, serta

evaluasi penggunaan anggaran secara berkala, maka kualitas penganggaran dapat diimplementasikan secara optimal. Kondisi ini mendorong penggunaan anggaran yang lebih efisien dan efektif sehingga berdampak positif pada kinerja keuangan sekolah.

4.2.7 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Keuangan melalui Akuntabilitas SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas mampu memediasi secara penuh pengaruh kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Artinya, semakin tinggi kompetensi SDM bidang keuangan yang dimiliki sekolah, maka semakin baik tingkat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan sekolah. Temuan penelitian ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Seputro dan Muhammad, (2022) menyatakan bahwa akuntabilitas dapat memoderasi hubungan antara kompetensi SDM keuangan dan kinerja keuangan, artinya kompetensi SDM keuangan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja keuangan melalui mekanisme akuntabilitas, seperti proses pelaporan dan pertanggungjawaban yang lebih baik. Selain itu, penelitian yang sama juga dilakukan oleh Mulyadi, (2022) menunjukkan bahwa kompetensi SDM keuangan yang tinggi akan mampu menghasilkan laporan keuangan yang lebih berkualitas. Kualitas laporan keuangan ini kemudian akan mendorong adanya akuntabilitas yang lebih kuat, karena informasi yang disajikan lebih akurat dan dapat dipercaya, sehingga mudah untuk dipertanggung jawabkan.

Penelitian ini menemukan bahwa tanggapan responden terkait penyerapan anggaran menjadi indikator tertinggi, hal ini memiliki arti bahwa penyerapan anggaran menunjukkan seberapa efisien sekolah melaksanakan rencana kegiatannya. Kompetensi SDM, khususnya staf pengelola keuangan, berpengaruh signifikan terhadap tingkat penyerapan ini. SDM kompeten mempercepat dan mengoptimalkan proses, memastikan anggaran terserap tepat waktu dan akurat. Sejalan dengan *goal setting theory* menjelaskan bahwa peningkatan akuntabilitas yang didorong oleh kompetensi SDM akan memperkuat pencapaian kinerja keuangan sekolah yang lebih baik (Selianawati, Ulfah & Wijayanti, 2025).

Peran akuntabilitas sebagai variabel intervening terlihat dari kemampuannya mengarahkan kualitas penganggaran agar dapat diimplementasikan secara efektif melalui pelaporan keuangan yang jelas, pengawasan internal yang berkelanjutan, serta evaluasi realisasi anggaran secara periodik, penggunaan dana sekolah menjadi lebih efisien dan tepat sasaran. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja keuangan, baik dari sisi efisiensi, efektivitas, maupun kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran (Mukaromah, Rachmawati & Rakhmawati, 2023). Akuntabilitas memastikan bahwa pengelolaan keuangan yang kompeten menghasilkan kinerja yang sesuai harapan karena adanya kewajiban untuk memberikan penjelasan dan pertanggungjawaban kepada pihak yang berkepentingan (Muttaqiem, Majod & Sari, 2024). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas penganggaran yang tinggi akan memberikan dampak optimal terhadap

kinerja keuangan apabila didukung oleh tingkat akuntabilitas yang baik. Akuntabilitas menjadi faktor kunci yang memperkuat dan menyalurkan pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif se-Kabupaten Batang.

5. Simpulan, Saran dan Keterbatasan

5.1. Simpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap akuntabilitas di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Kualitas penganggaran, kompetensi SDM bidang keuangan dan akuntabilitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang. Akuntabilitas mampu memediasi secara penuh pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan di SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

5.2. Saran

5.2.1. Manajemen SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Sebagai upaya tindak lanjut dari temuan penelitian, implikasi manajerial yang diusulkan adalah

1. Kualitas penganggaran

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah kesesuaian dengan perencanaan, sehingga manajemen SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat melakukan kontrol terhadap pelaksanaan anggaran secara rutin untuk memastikan tidak terjadi pengeluaran yang menyimpang dari rencana awal, serta mempermudah penyesuaian jika terjadi perubahan situasi

2. Kompetensi SDM bidang keuangan

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah kemampuan beradaptasi dan inovasi, sehingga manajemen SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat mengadakan *workshop* penggunaan aplikasi keuangan berbasis *cloud* dan sistem manajemen keuangan sekolah terbaru untuk mengurangi kesalahan manual

3. Akuntabilitas

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah transparansi, sehingga manajemen SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat menyediakan akses informasi yang mudah seperti mempublikasikan ringkasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) di papan pengumuman sekolah, situs resmi, atau media sosial. Selain itu temuan penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja keuangan, sehingga Manajemen SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat memastikan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) disusun berdasarkan skala prioritas kebutuhan pendidikan yang nyata, bukan sekadar rutin, untuk menjamin efektivitas pengeluaran

4. Kinerja keuangan

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah efisiensi, sehingga manajemen SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang dapat menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang ketat, memprioritaskan kegiatan akademik langsung daripada pengeluaran administratif non-esensial.

5.2.2. Kepala Sekolah, Bendahara dan Staff TU SMK Ma'arif Se-Kabupaten Batang

Bendahara dan staff TU dapat menggunakan aplikasi akuntansi keuangan sekolah untuk mengurangi kesalahan manusia (*human error*) dan mempercepat pelaporan dan kepala sekolah melakukan rapat evaluasi bulanan/triwulanan untuk memantau serapan anggaran dan kendala di lapangan

5.2.3. Bagi Penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas variabel dengan memasukkan faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja keuangan, seperti sistem pengendalian internal, budaya organisasi, atau pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada wilayah atau jenjang pendidikan yang lebih luas agar hasil dapat digeneralisasi secara lebih baik

5.3. Keterbatasan

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan penelitian, diantaranya:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada SMK Ma'arif se-Kabupaten Batang, sehingga hasil penelitian bersifat spesifik pada sekolah-sekolah tersebut dan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke sekolah lain atau wilayah yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya meneliti pengaruh kualitas penganggaran dan kompetensi SDM bidang keuangan terhadap kinerja keuangan dengan akuntabilitas sebagai variabel intervening. Variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja keuangan, seperti sistem pengendalian internal, teknologi informasi, dan budaya organisasi, tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiah, S.R., & Nuryaman. (2023). The Influence of Human Resource Competence, Accounting Standards and Accounting Systems on the Quality of Financial Reports in the Regional Government of Purwakarta Regency. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*. 4 (2), 222–230.
- Amelia, H. L., & Hidajat, S. (2025). Pengaruh Partisipasi, Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Instansi Publik. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(2), 562–573. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v8i2.1699>.
- Arinda, R., Fitrioso, R. ., & Indrawati, N. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Partisipasi Masyarakat dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SMA dan SMK Negeri di Kota Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3600–3616. <https://doi.org/10.37385/msej.v3i6.1139>.
- Ariza, F. R. & Et Al.(2023). Analisis kinerja keuangan pada PT. Adaro Energy, Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2018-2021. *Bongaya Journal of Research in Accounting (BJRA)*, 6(2), 80-90
- Efendi, R., Muawanah, U., & Adi, K. (2022). Stewardship Theory diantara Hubungan Corporate Risk, Kompensasi Eksekutif, Karakteristik Eksekutif, dan Kepemilikan Saham Pemerintah terhadap Tax Avoidance. *Jurnal Ekonomi Moderasi*, 1(8), 86 – 100. <http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Fitria, O., & Yusniar, M.W. (2025). The Influence of Budget Planning and Information Technology Utilization on Financial Performance: Evidence from a Local Government Agency in Indonesia. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*. 5 (3), 964-980.
- Hadidputri, H. B., Giatman, & Ernawati. (2023). *Manajemen keuangan sekolah menengah kejuruan: Kajian literatur*. Journal of Education Research
- Hasibuan, S,P. Malayu. (2019). *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hutapea, P & Thoha, N. (2022). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Jakarta: Gramedia.
- Illayuniga (2019). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Opd Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 8, Nomor 2.
- Inge, I., Yunita, K., Muhsin, Rusliyawati., & Karpriana, A.P. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Tingkat Pendidikan dan Profesionalisme Dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, *Journal of Innovation in*

- Management, Accounting and Business*, 4(2), 148-160. DOI : <https://doi.org/10.56916/jimab.v4i2.1281>
- Julita, J., Jufrizen, J., & Sihotang, I. M. (2019). *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja*. Bandung: Citapustaka Media.
- Kasmir, (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kurniati, T.K.A., Gowon, M., & Ridwan, M. (2025). The Influence Of Human Resource Competency, Performance-Based Budgeting, Accountability, And Transparency On The Financial Performance Of District Governments. *International Journal of Economic Research and financial Accounting (IJERFA)*. 3 (4), 938-947.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mattoasi dan Jainuddin (2025). Pengaruh Akuntabilitas dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus di Badan Pengelola Keuangan dan Asset Daerah Kota Tidore Kepulauan). *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan dan Bisnis (JIKABI)* 4(1) 2025: 45-54, DOI: 10.31289/jbi.v4i1.6096.
- Meliana, Suwondo dan Burhany (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penerapan Good Governance terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus pada Dinas Sosial Kabupaten Garut). *Indonesian Accounting Research Journal* Vol. 3, No. 1, Oktober 2022, pp. 43 – 50.
- Merchilia & Robinson, (2024). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Kota Bengkulu. *Edunomika – Vol. 08, No. 01, 2024*.
- Mulyadi. (2018). *Akuntansi Biaya. Edisi 5*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Nurulhuda, S. A., Hizazi, A., & Z, R. W. (2025). Pengaruh akuntabilitas, transparansi, partisipasi dan standar akuntansi pemerintah terhadap kualitas laporan keuangan dengan kompetensi sumber daya manusia sebagai variabel moderasi (studi pada bpkad kota palembang). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 14(04), 1985–1995. <https://doi.org/10.22437/jmk.v14i04.51491>
- Oktari, A. ., Solikhin, A. ., & Dahmiri, D. (2024). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Keuangan Daerah Pemerintah Kota Jambi Dengan Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 13(03), 859–872. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i03.32381>.
- Pramesti, N.J. (2022) Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indoline Incomekita. Other thesis, STIA Manajemen dan Kapalabuhan Barunawati. *Tesis STIA Manajemen dan Kapalabuhan Barunawati Surabaya*.
- Purwanti, H., & Yuliati, A. (2022). Pengaruh akuntabilitas, transparansi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja keuangan umkm di kabupaten kediri. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 207-224. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2355>.

- Puspitasari, N. D. (2023). Pengaruh kebijakan moneter bank sentral terhadap kinerja keuangan bank umum. *Jurnal Cendekia Keuangan*, 2(1), 42-54.
- Putri, Prayogo dan Khairiyani (2024). Pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja di baznas kota jambi. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*. Vol 8 No. 9.
- Rahmawati., Yunita, K., Muhsin., Ruliyawati., & Karpriana, A.P. (2024). Kejelasan Sasaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1).
- Rohiat. (2018). *Manajemen Sekolah*. (Bandung: Refika Aditama).
- Sakdiyah, Aiyub dan Adnan (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Desa Di Kec.Tanah Luas Kabupaten Aceh Utara). *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol. 7, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.29103/j-mind.v7i2.8198>.
- Samosir, A. T., & Saragi, D. R. R. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Belawan Indah. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(2), 1259–1263. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i2.3079>.
- Saskia, A., Setiawan, A.B., & Anwar, S. (2025). Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas Dan Kompetensi Aparatur Terhadap *Good Governance* Pada Dana Kelurahan di Tingkat Kecamatan. *JAAIP: Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 5(1), 117 – 128. DOI: <https://doi.org/10.31933/sj5gap68>
- Selianawati, F., Ulfah, I.F., Wijayanti, I. (2025). Pengaruh Akuntabilitas, Pemahaman Akuntansi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Ponorogo. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(3)
- Setiawan dan Soleh (2021). Pengaruh Penyusunan Anggaran Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Kinerja Keuangan Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Bandung. (2021). *AKURAT | Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 12(1), 148-161. <https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/akurat/article/view/397>.
- Silva, L. M. D., & Jayamaha, A. (2014). Budgetary Process and Organizational Performance of Apparel Industry in Sri Lanka Budgetary Process and Organizational Performance of Apparel Industry in Sri Lanka. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 3(May), 354–360.
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Suhaimi, M. (2021). *Pengelolaan Anggaran Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.

- Sufyati & Anlia, V. (2021). *Kinerja Keuangan Perusahaan Jakarta Islamic Index di Masa Pandemi Covid-19*. Cirebon: Insania.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2018). *Analisis Laporan Keuangan;Teori, Aplikasi, dan Hasil Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Swasti, D., Hartono, H., & Yulianto, Y. (2025). Pengaruh Pengelolaan Keuangan, Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 6(4), 2919–2929. <https://doi.org/10.37385/ceej.v6i5.9059>.
- Syafaah, A., & Baroroh, N. (2023). Pengujian Kualitas Laporan Keuangan dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebagai Variabel Pemoderasi. *AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa*, 11(2), 205 – 217. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/>
- Tiarno, S., & Budiwitjaksono, G. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip), Dan Penggunaan Siskeudes Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1596-1608. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3015>.
- Wardani & Silvia (2021). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (Lpmp) Provinsi Lampung. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsurya* Vol. 6, No. 1, Januari 2021.
- Widodo (2019). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Pustaka Belajar. Edisi Revisi, Yogyakarta.
- Widyastuti, A., Titong, W.O., Ulum, I. (2022). Kompetensi Sdm Sebagai Mediasi Dalam Good Governance Dan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pengelolaan Dana Bos. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 12(2), 378 – 397. DOI: 10.22219/jrak.v12i2.22014.
- Yeneda, S., Marantika, A., & Kasmawati. (2026). Pengaruh Sumber Daya Manusia, Akuntabilitas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Anggaran Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, dan Konseling Islam*, 9(1), 71 – 96. <https://alisyraq.pabki.org/index.php/alisyraq/>
- Yuliani & Mustofa, (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pedoman Akuntansi Pesantren terhadap Akuntabilitas Pesantren. *Jurnal Akuntansi* Vol. 18. No. 1
- Yusron, A., Ayu, N.N.M., & Prayito, M. (2023). Pengaruh Kualitas Penganggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Bidang Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*. 12 (2), 263-283.

Lampiran 1 Data Responden

Resp	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja (Tahun)
R001	45	Perempuan	S2	11 - 15
R002	33	Perempuan	S1	6 - 10
R003	28	Perempuan	S1	1 - 5
R004	21	Perempuan	SMA sederajat	1 - 5
R005	34	Perempuan	S1	11 - 15
R006	46	Perempuan	S1	11 - 15
R007	29	Laki-laki	S1	1 - 5
R008	22	Perempuan	SMA sederajat	1 - 5
R009	30	Perempuan	S1	6 - 10
R010	35	Perempuan	S1	11 - 15
R011	47	Laki-laki	S1	11 - 15
R012	31	Perempuan	S1	6 - 10
R013	23	Perempuan	SMA sederajat	1 - 5
R014	36	Perempuan	S1	11 - 15
R015	48	Perempuan	S2	11 - 15
R016	32	Perempuan	S1	11 - 15
R017	37	Laki-laki	S1	11 - 15
R018	24	Laki-laki	S1	1 - 5
R019	33	Perempuan	S2	11 - 15
R020	49	Perempuan	S1	16 - 20
R021	38	Perempuan	S1	11 - 15
R022	34	Perempuan	S1	6 - 10
R023	25	Perempuan	SMA sederajat	1 - 5
R024	21	Perempuan	SMA sederajat	<1
R025	39	Perempuan	S2	11 - 15
R026	50	Perempuan	S2	11 - 15
R027	26	Perempuan	S1	1 - 5
R028	40	Perempuan	S1	11 - 15
R029	35	Perempuan	S1	6 - 10
R030	51	Perempuan	S2	16 - 20
R031	36	Perempuan	S1	11 - 15
R032	27	Laki-laki	S1	6 - 10
R033	41	Perempuan	S1	11 - 15
R034	37	Perempuan	S1	11 - 15
R035	52	Laki-laki	S1	>20
R036	38	Perempuan	S1	11 - 15

R037	28	Perempuan	S1	6 - 10
R038	42	Perempuan	S1	16 - 20
R039	39	Perempuan	S1	11 - 15
R040	53	Perempuan	S1	>20
R041	40	Perempuan	S2	11 - 15
R042	29	Laki-laki	S1	6 - 10
R043	43	Perempuan	S1	11 - 15
R044	41	Perempuan	S1	11 - 15
R045	54	Perempuan	S1	>20
R046	42	Perempuan	S1	16 - 20
R047	30	Perempuan	S1	6 - 10
R048	44	Laki-laki	S1	16 - 20
R049	43	Perempuan	S1	11 - 15
R050	55	Laki-laki	S2	>20
R051	44	Perempuan	S1	16 - 20
R052	31	Perempuan	S1	6 - 10
R053	45	Perempuan	S1	11 - 15
R054	45	Laki-laki	S1	11 - 15
R055	56	Perempuan	S2	>20
R056	32	Perempuan	S1	6 - 10
R057	46	Perempuan	S1	16 - 20
R058	21	Perempuan	SMA sederajat	<1
R059	46	Laki-laki	S1	16 - 20
R060	33	Perempuan	S1	11 - 15
R061	47	Perempuan	S1	11 - 15
R062	22	Laki-laki	SMA sederajat	1 - 5
R063	47	Perempuan	S1	11 - 15
R064	33	Laki-laki	S1	6 - 10
R065	34	Perempuan	S1	11 - 15
R066	48	Perempuan	S1	16 - 20
R067	23	Perempuan	S1	1 - 5
R068	48	Laki-laki	S1	11 - 15
R069	30	Perempuan	S1	6 - 10
R070	35	Perempuan	S2	11 - 15
R071	31	Perempuan	S1	11 - 15
R072	24	Perempuan	S1	1 - 5
R073	49	Laki-laki	S2	16 - 20
R074	32	Perempuan	S1	11 - 15
R075	36	Perempuan	S1	11 - 15

R076	50	Laki-laki	S1	16 - 20
R077	25	Laki-laki	S1	1 - 5
R078	51	Perempuan	S1	16 - 20
R079	37	Perempuan	S1	11 - 15
R080	33	Laki-laki	S1	11 - 15
R081	52	Perempuan	S2	>20
R082	26	Perempuan	S1	1 - 5
R083	38	Perempuan	S1	11 - 15
R084	53	Perempuan	S2	>20
R085	34	Laki-laki	S1	11 - 15
R086	27	Perempuan	S1	6 - 10
R087	39	Laki-laki	S1	11 - 15
R088	22	Perempuan	SMA sederajat	<1
R089	54	Laki-laki	S2	>20
R090	35	Laki-laki	S1	11 - 15
R091	40	Laki-laki	S1	16 - 20
R092	55	Perempuan	S1	>20
R093	28	Laki-laki	S1	6 - 10
R094	36	Laki-laki	S1	11 - 15
R095	23	Perempuan	SMA sederajat	<1
R096	41	Laki-laki	S2	11 - 15
R097	37	Perempuan	S2	11 - 15
R098	29	Perempuan	S1	6 - 10
R099	24	Perempuan	S1	1 - 5
R100	38	Laki-laki	S1	11 - 15
R101	42	Perempuan	S2	11 - 15
R102	25	Laki-laki	S1	1 - 5
R103	30	Laki-laki	S2	6 - 10
R104	39	Perempuan	S1	11 - 15
R105	31	Perempuan	S1	6 - 10
R106	43	Laki-laki	S1	16 - 20
R107	26	Laki-laki	S1	6 - 10
R108	31	Laki-laki	S2	6 - 10
R109	32	Laki-laki	S1	6 - 10
R110	44	Perempuan	S2	11 - 15
R111	27	Perempuan	S1	1 - 5
R112	32	Laki-laki	S1	11 - 15

Resp	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KSDM1	KSDM2	KSDM3	KSDM4	KSDM5	KSDM6	KSDM7	KSDM8
R001	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R002	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
R003	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R004	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R005	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
R006	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
R007	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R008	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
R009	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
R010	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R011	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4	2	4	5	4	2	5
R012	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R013	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4
R014	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
R015	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R016	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
R017	5	5	5	1	5	2	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5
R018	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5
R019	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5
R020	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
R021	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
R022	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
R023	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R024	2	3	2	5	2	5	5	3	5	2	2	3	2	5	2	3
R025	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5

R026	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R027	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
R028	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R029	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R030	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
R031	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
R032	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R033	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
R034	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5
R035	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R036	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R037	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5
R038	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R039	4	4	4	4	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R040	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R041	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R042	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R043	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R044	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4
R045	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R046	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
R047	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
R048	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
R049	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
R050	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
R051	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R052	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5

R053	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
R054	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R055	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
R056	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
R057	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
R058	2	3	2	5	2	4	5	1	5	2	2	3	3	5	2	2
R059	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R060	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R061	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4
R062	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5
R063	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
R064	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
R065	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3
R066	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R067	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
R068	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
R069	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R070	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
R071	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R072	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5
R073	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
R074	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R075	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
R076	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R077	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R078	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R079	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3

R080	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
R081	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	1	5	5
R082	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
R083	4	4	4	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5
R084	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R085	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5
R086	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5
R087	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R088	2	1	2	5	2	5	5	2	5	3	3	2	3	5	3	3
R089	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R090	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R091	4	4	4	5	5	4	4	4	1	5	5	5	5	1	4	5
R092	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
R093	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4
R094	5	4	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	4	5
R095	3	2	2	5	3	5	5	2	5	3	1	2	3	5	2	1
R096	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R097	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5
R098	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R099	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
R100	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R101	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R102	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
R103	5	4	4	1	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
R104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
R106	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4

R107	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R108	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4	2	4	5	4	2	5
R109	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R110	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R111	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp	AK1	AK2	AK3	AK4	AK5	AK6	AK7	AK8	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
R001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R002	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R003	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R004	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R005	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5
R006	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R007	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R008	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
R009	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R010	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R011	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3
R012	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R013	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
R014	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
R015	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R016	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R017	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

R018	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
R019	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
R020	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
R021	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
R022	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
R023	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
R024	5	3	5	3	3	2	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3
R025	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R026	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
R027	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
R028	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R029	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
R030	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R031	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
R032	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R033	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R034	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
R035	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
R036	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R037	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5
R038	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
R039	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R040	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R041	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R042	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
R043	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R044	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

R045	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R046	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4
R047	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
R048	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R049	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R050	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
R051	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R052	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R053	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R054	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R055	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
R056	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
R057	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R058	4	3	5	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	2	2
R059	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R060	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R061	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R062	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R063	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
R064	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
R065	4	2	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5
R066	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R067	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
R068	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R069	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
R070	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R071	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

R072	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R073	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R074	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R075	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
R076	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R077	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R078	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4
R079	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R080	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R081	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R082	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
R083	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
R084	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R085	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
R086	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R087	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
R088	5	2	5	3	3	2	2	3	3	3	5	2	2	3	3	2
R089	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R090	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R091	1	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
R092	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5
R093	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4
R094	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
R095	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3
R096	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
R097	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5
R098	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	4	5	5	5	4

R099	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
R100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
R101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R102	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
R103	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
R104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R106	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
R107	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
R108	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5
R109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
R110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R111	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
R112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 2 Analisis Data (Olah Data)

Usia

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 tahun	31	27,7	27,7	27,7
	31 - 40 tahun	42	37,5	37,5	65,2
	41 - 50 tahun	28	25,0	25,0	90,2
	>50 tahun	11	9,8	9,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Jenis Kelamin

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	34	30,4	30,4	30,4
	Perempuan	78	69,6	69,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA sederajat	9	8,0	8,0	8,0
	S1	83	74,1	74,1	82,1
	S2	20	17,9	17,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 tahun	4	3,6	3,6	3,6
	1 - 5 tahun	16	14,3	14,3	17,9
	6 - 10 tahun	21	18,8	18,8	36,6
	11 - 15 tahun	48	42,9	42,9	79,5
	16 - 20 tahun	14	12,5	12,5	92,0
	>20 tahun	9	8,0	8,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	4	3,6	3,6	7,1
	4	49	43,8	43,8	50,9
	5	55	49,1	49,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	1	,9	,9	1,8
	3	8	7,1	7,1	8,9
	4	61	54,5	54,5	63,4
	5	41	36,6	36,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP3

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	3	2,7	2,7	6,3
	4	54	48,2	48,2	54,5
	5	51	45,5	45,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP4

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1	3	2,7	2,7	2,7
	2	4	3,6	3,6	6,3
	3	3	2,7	2,7	8,9
	4	37	33,0	33,0	42,0
	5	65	58,0	58,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	3	2,7	2,7	2,7
	3	6	5,4	5,4	8,0
	4	47	42,0	42,0	50,0
	5	56	50,0	50,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP6

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	7	6,3	6,3	9,8
	4	51	45,5	45,5	55,4
	5	50	44,6	44,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP7

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	5	4,5	4,5	4,5
	3	5	4,5	4,5	8,9
	4	57	50,9	50,9	59,8
	5	45	40,2	40,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KP8

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,8	1,8	2,7
	3	5	4,5	4,5	7,1
	4	45	40,2	40,2	47,3
	5	59	52,7	52,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	2	1,8	1,8	3,6
	3	3	2,7	2,7	6,3
	4	42	37,5	37,5	43,8
	5	63	56,3	56,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	3	2,7	2,7	4,5
	4	32	28,6	28,6	33,0
	5	75	67,0	67,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM3

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	4	3,6	3,6	4,5
	3	4	3,6	3,6	8,0
	4	42	37,5	37,5	45,5
	5	61	54,5	54,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM4

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	5	4,5	4,5	6,3
	4	42	37,5	37,5	43,8
	5	63	56,3	56,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	4	3,6	3,6	4,5
	4	29	25,9	25,9	30,4
	5	78	69,6	69,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,6	3,6	3,6
	2	1	,9	,9	4,5
	3	1	,9	,9	5,4
	4	25	22,3	22,3	27,7
	5	81	72,3	72,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5,4	5,4	5,4
	3	4	3,6	3,6	8,9
	4	43	38,4	38,4	47,3
	5	59	52,7	52,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KSDM8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	1	,9	,9	1,8
	3	7	6,3	6,3	8,0
	4	27	24,1	24,1	32,1
	5	76	67,9	67,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

AK1

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid 1	5	4,5	4,5	4,5
2	2	1,8	1,8	6,3
3	2	1,8	1,8	8,0
4	46	41,1	41,1	49,1
5	57	50,9	50,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

AK2

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid 2	5	4,5	4,5	4,5
3	8	7,1	7,1	11,6
4	50	44,6	44,6	56,3
5	49	43,8	43,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

AK3

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid 1	3	2,7	2,7	2,7
3	2	1,8	1,8	4,5
4	55	49,1	49,1	53,6
5	52	46,4	46,4	100,0
Total	112	100,0	100,0	

AK4

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid 3	5	4,5	4,5	4,5
4	57	50,9	50,9	55,4
5	50	44,6	44,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

AK5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	8	7,1	7,1	8,0
	4	59	52,7	52,7	60,7
	5	44	39,3	39,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

AK6

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	3	2,7	2,7	4,5
	4	51	45,5	45,5	50,0
	5	56	50,0	50,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

AK7

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	8	7,1	7,1	8,9
	4	53	47,3	47,3	56,3
	5	49	43,8	43,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

AK8

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	9	8,0	8,0	8,9
	4	47	42,0	42,0	50,9
	5	55	49,1	49,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	4	3,6	3,6	4,5
	4	52	46,4	46,4	50,9
	5	55	49,1	49,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	5	4,5	4,5	6,3
	4	52	46,4	46,4	52,7
	5	53	47,3	47,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	4	3,6	3,6	5,4
	4	53	47,3	47,3	52,7
	5	53	47,3	47,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	6	5,4	5,4	7,1
	4	65	58,0	58,0	65,2
	5	39	34,8	34,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	6	5,4	5,4	7,1
	4	62	55,4	55,4	62,5
	5	42	37,5	37,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK6

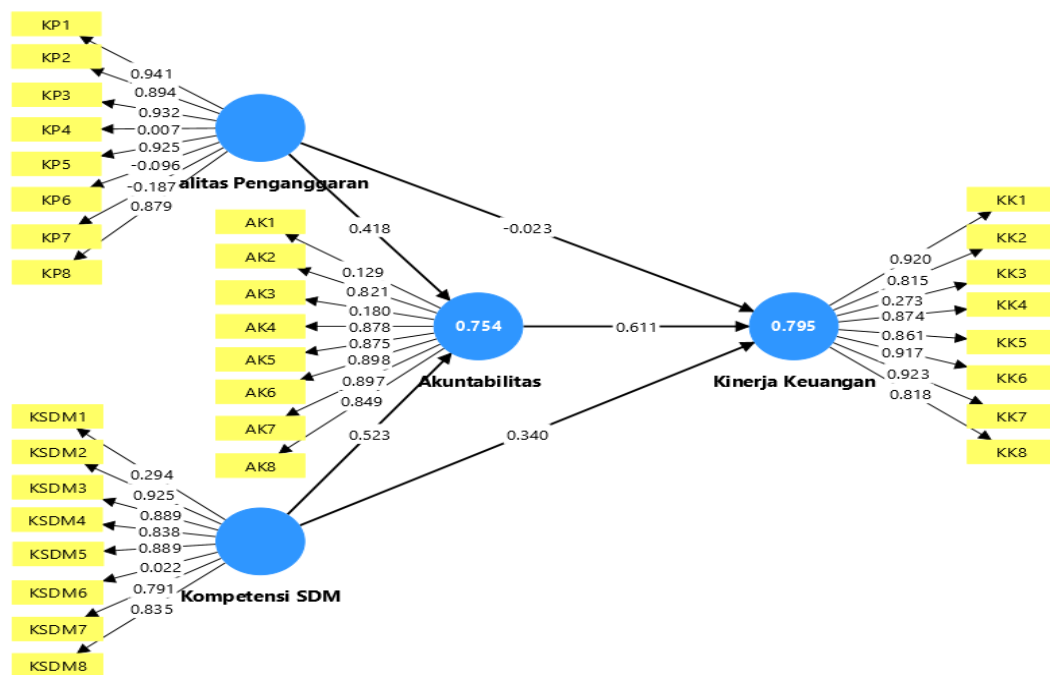
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	3	2,7	2,7	2,7
	3	5	4,5	4,5	7,1
	4	54	48,2	48,2	55,4
	5	50	44,6	44,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK7

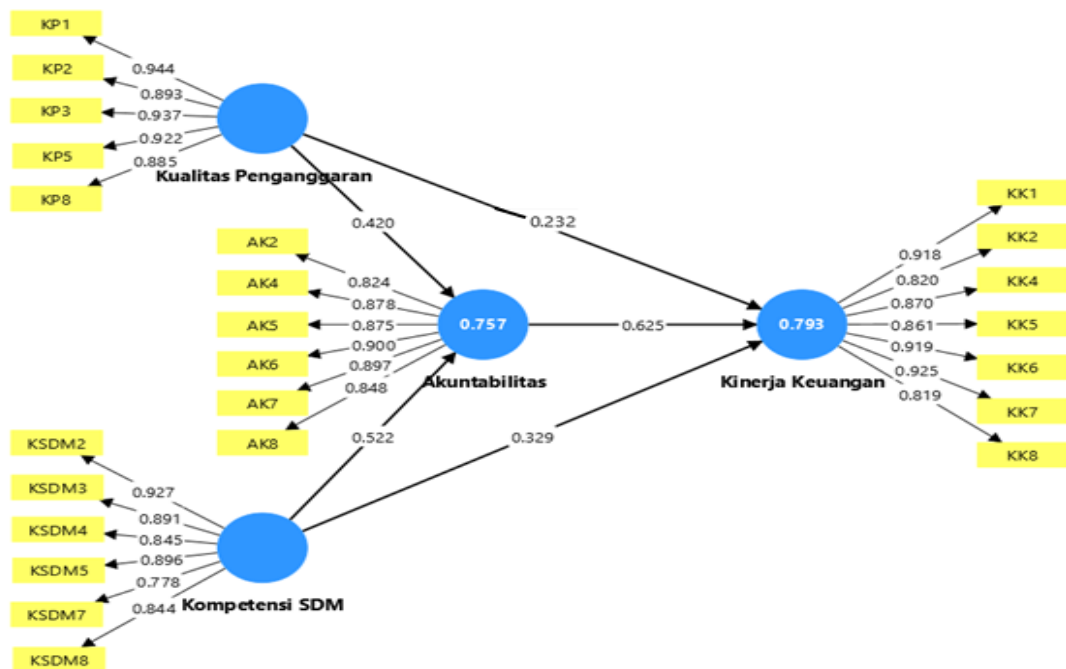
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	3	2,7	2,7	2,7
	3	3	2,7	2,7	5,4
	4	53	47,3	47,3	52,7
	5	53	47,3	47,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

KK8

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	4	3,6	3,6	5,4
	4	52	46,4	46,4	51,8
	5	54	48,2	48,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	



	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM	Kualitas Penganggaran
AK1	0.129			
AK2	0.821			
AK3	0.180			
AK4	0.878			
AK5	0.875			
AK6	0.898			
AK7	0.897			
AK8	0.849			
KK1		0.920		
KK2		0.815		
KK3		0.273		
KK4		0.874		
KK5		0.861		
KK6		0.917		
KK7		0.923		
KK8		0.818		
KP1				0.941
KP2				0.894
KP3				0.932
KP4				0.007
KP5				0.925
KP6				-0.096
KP7				-0.187
KP8				0.879
KSDM1			0.294	
KSDM2			0.925	
KSDM3			0.889	
KSDM4			0.838	
KSDM5			0.889	
KSDM6			0.022	
KSDM7			0.791	
KSDM8			0.835	



PLS-SEM algorithm		Outer loadings - Matrix			
Graphical Graphical output Final results Path coefficients Total indirect effects Specific indirect effects Total effects Outer loadings ☐ Matrix ☐ List Outer weights Latent variables Residuals Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Post-hoc power analysis					
		Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM	Kualitas Penganggaran
AK2	0.824				
AK4	0.878				
AK5	0.875				
AK6	0.900				
AK7	0.897				
AK8	0.848				
KK1			0.918		
KK2			0.820		
KK4			0.870		
KK5			0.861		
KK6			0.919		
KK7			0.925		
KK8			0.819		
KP1					0.944
KP2					0.893
KP3					0.937
KP5					0.922
KP8					0.885
KSDM2				0.927	
KSDM3				0.891	
KSDM4				0.845	
KSDM5				0.896	
KSDM7				0.778	
KSDM8				0.844	

Discriminant validity - Cross loadings				
	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM	Kualitas Penganggaran
AK2	0.824	0.702	0.665	0.534
AK4	0.878	0.786	0.698	0.721
AK5	0.875	0.718	0.662	0.759
AK6	0.900	0.751	0.781	0.768
AK7	0.897	0.800	0.754	0.723
AK8	0.848	0.786	0.699	0.584
KK1	0.749	0.918	0.728	0.584
KK2	0.711	0.820	0.687	0.613
KK4	0.769	0.870	0.723	0.629
KK5	0.733	0.861	0.649	0.505
KK6	0.827	0.919	0.789	0.595
KK7	0.801	0.925	0.769	0.636
KK8	0.746	0.819	0.668	0.692
KP1	0.712	0.629	0.631	0.944
KP2	0.715	0.644	0.608	0.893
KP3	0.767	0.681	0.731	0.937
KP5	0.728	0.640	0.627	0.922
KP8	0.676	0.573	0.608	0.885
KSDM2	0.760	0.747	0.927	0.608
KSDM3	0.699	0.743	0.891	0.649
KSDM4	0.685	0.671	0.845	0.609
KSDM5	0.715	0.660	0.896	0.647
KSDM7	0.737	0.778	0.807	0.541
KSDM8	0.613	0.578	0.844	0.578

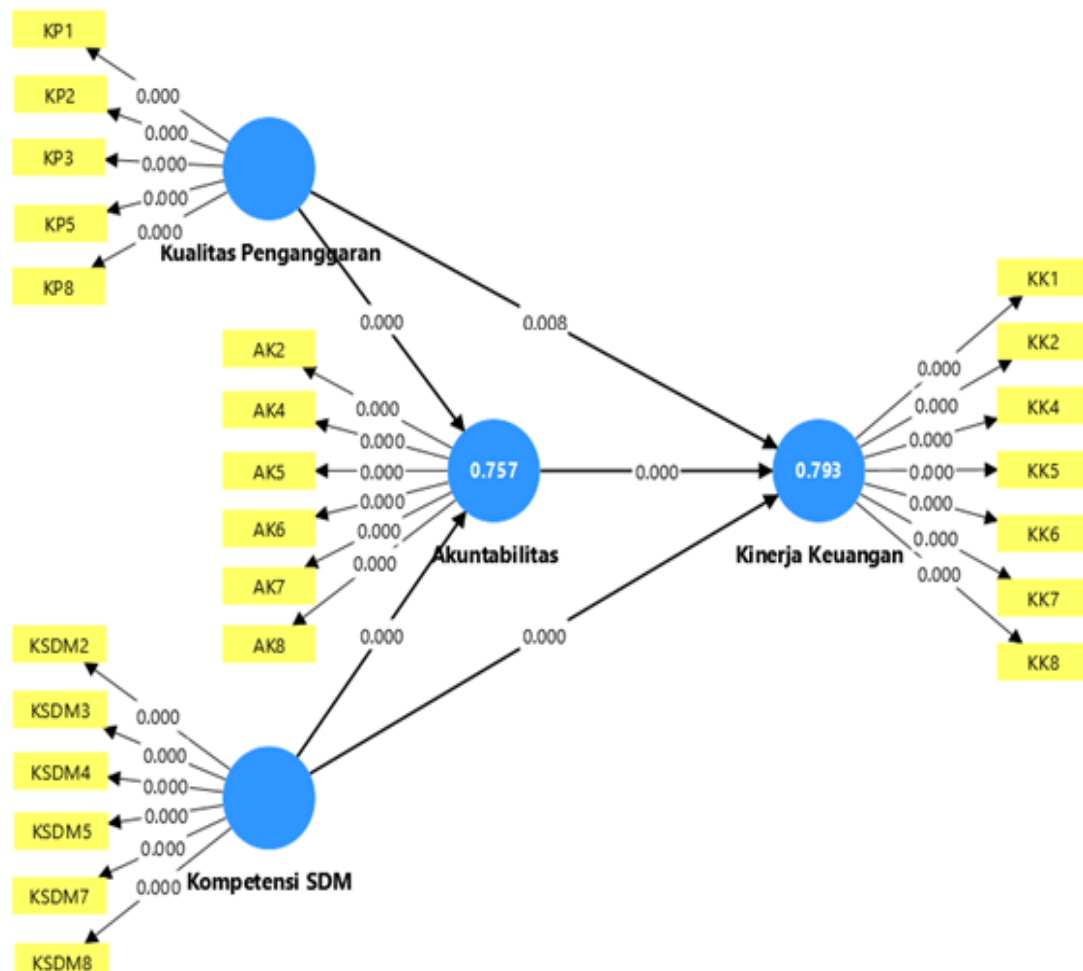
Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion					Copy to
	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM	Kualitas Penganggaran	
Akuntabilitas	0.871				
Kinerja Keuangan	0.870	0.877			
Kompetensi SDM	0.817	0.819	0.865		
Kualitas Penganggaran	0.786	0.693	0.701	0.917	

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rh...	Composite reliability (rh...	Average variance extrac...	
Akuntabilitas	0.936	0.938	0.949	0.758	
Kinerja Keuangan	0.949	0.952	0.959	0.769	
Kompetensi SDM	0.932	0.935	0.947	0.748	
Kualitas Penganggaran	0.952	0.954	0.963	0.840	

		Copy to Excel/Word	Copy to R
-square adjusted			
	0.752		
	0.787		

f-square - Matrix					Copy to
	Akuntabilitas	Kinerja Keuangan	Kompetensi SDM	Kualitas Penganggaran	
Akuntabilitas		0.459			
Kinerja Keuangan					
Kompetensi SDM	0.570	0.170			
Kualitas Penganggaran	0.369	0.093			

Model fit				Copy to Excel/Word	Copy to R
	Saturated model	Estimated model			
SRMR	0.064	0.064			
d_ULS	1.213	1.213			
d_G	1.323	1.323			
Chi-square	634.379	634.379			
NFI	0.792	0.792			



Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	C
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values		
Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.625	0.624	0.095	6.594	0.000		
Kompetensi SDM -> Akuntabilitas	0.522	0.527	0.080	6.507	0.000		
Kompetensi SDM -> Kinerja Keuangan	0.329	0.328	0.084	3.921	0.000		
Kualitas Penganggaran -> Akuntabilitas	0.420	0.416	0.093	4.518	0.000		
Kualitas Penganggaran -> Kinerja Keuangan	0.232	0.239	0.125	2.419	0.008		

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values	
Kompetensi SDM -> Kinerja Keuangan	0.326	0.327	0.059	5.523	0.000	
Kualitas Penganggaran -> Kinerja Keuangan	0.263	0.262	0.080	3.271	0.001	

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values	
Kompetensi SDM -> Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.326	0.327	0.059	5.523	0.000	
Kualitas Penganggaran -> Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.263	0.262	0.080	3.271	0.001	

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values	
Akuntabilitas -> Kinerja Keuangan	0.625	0.624	0.095	6.594	0.000	
Kompetensi SDM -> Akuntabilitas	0.522	0.527	0.080	6.507	0.000	
Kompetensi SDM -> Kinerja Keuangan	0.655	0.654	0.093	7.017	0.000	
Kualitas Penganggaran -> Akuntabilitas	0.420	0.416	0.093	4.518	0.000	
Kualitas Penganggaran -> Kinerja Keuangan	0.233	0.237	0.129	1.811	0.035	

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values	
AK2 <- Akuntabilitas	0.824	0.825	0.061	13.557	0.000	
AK4 <- Akuntabilitas	0.878	0.876	0.034	25.618	0.000	
AK5 <- Akuntabilitas	0.875	0.874	0.026	33.758	0.000	
AK6 <- Akuntabilitas	0.900	0.898	0.024	37.081	0.000	
AK7 <- Akuntabilitas	0.897	0.896	0.025	36.471	0.000	
AK8 <- Akuntabilitas	0.848	0.846	0.033	25.885	0.000	
KK1 <- Kinerja Keuangan	0.918	0.917	0.021	43.529	0.000	
KK2 <- Kinerja Keuangan	0.820	0.819	0.060	13.753	0.000	
KK4 <- Kinerja Keuangan	0.870	0.868	0.032	27.164	0.000	
KK5 <- Kinerja Keuangan	0.861	0.861	0.034	25.077	0.000	
KK6 <- Kinerja Keuangan	0.919	0.918	0.018	50.629	0.000	
KK7 <- Kinerja Keuangan	0.925	0.923	0.020	46.324	0.000	
KK8 <- Kinerja Keuangan	0.819	0.814	0.054	15.066	0.000	
KP1 <- Kualitas Penganggaran	0.944	0.941	0.020	46.185	0.000	
KP2 <- Kualitas Penganggaran	0.893	0.892	0.029	30.468	0.000	
KP3 <- Kualitas Penganggaran	0.937	0.934	0.022	42.680	0.000	
KP5 <- Kualitas Penganggaran	0.922	0.919	0.026	35.117	0.000	
KP8 <- Kualitas Penganggaran	0.885	0.883	0.033	26.586	0.000	
KSDM2 <- Kompetensi SDM	0.927	0.926	0.020	46.470	0.000	
KSDM3 <- Kompetensi SDM	0.891	0.887	0.032	28.088	0.000	
KSDM4 <- Kompetensi SDM	0.845	0.841	0.054	15.572	0.000	
KSDM5 <- Kompetensi SDM	0.896	0.893	0.034	26.097	0.000	
KSDM7 <- Kompetensi SDM	0.778	0.775	0.062	12.631	0.000	
KSDM8 <- Kompetensi SDM	0.844	0.838	0.066	12.727	0.000	



Universitas **BPD**
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

KARTU REVISI UJIAN TESIS

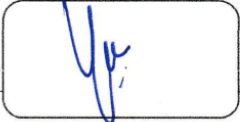
Nama Mahasiswa : **AHMAD IMRON**

Nim : 22231557 – Angk. 34

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Judul : Pengaruh Kualitas Penganggaran Dan Kompetensi Sdm Bidang
Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Sekolah Dengan
Akuntabilitas Sebagai Variabel Intervening
(Studi Di Smk Ma'arif Se-Kabupaten Batang)

Tanggal Ujian : RABU, 04 MARET 2026

NO	BAGIAN YANG DIREVISI
1)	Implikasi manajerial. ⇒ Nilai tertinggi tabel. 14 di masukkan dan apa yang harus dilakukan.
2.	⇒ Heb Pembahasan. masukan Teori
	paraf 

Dan dengan ini menyatakan bahwa tesis tersebut benar benar telah diperbaiki oleh mahasiswa yang bersangkutan dan dinyatakan memenuhi syarat penulisan tesis.
Disetujui di Semarang pada Tanggal,

Semarang, 04 MARET 2026
Mengetahui Pembimbing,



Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si
NIDN : 0620016901



KARTU REVISI UJIAN TESIS

Nama Mahasiswa : **AHMAD IMRON**
Nim : 22231557 – Angk. 34
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul : Pengaruh Kualitas Penganggaran Dan Kompetensi Sdm Bidang Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Sekolah Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Intervening
(Studi Di Smk Ma'arif Se-Kabupaten Batang)

Tanggal Ujian : RABU, 04 MARET 2026

NO	BAGIAN YANG DIREVISI
1.	Serap Tabel/Gambar diberi label Rumus.
2.	Definisi variabel → Keban Median & mode dihapus – ganti dengan Keterangan : rendah / sedang / tinggi.
3.	Tabel 16 & 17 ? → ganti dengan uji VAF!
4.	Rumahnya tidak perlu ada angka / uji hipotesis.
5.	Simpulan dibuat paragraph/almua.
6.	Saran → Impresi Managerial → Saran kepada objek penelitian
7.	Saran Penelitian Mendatang.
8.	Tabel 8 → cek lagi → Ambil dari output loading!

paraf

[Signature] 4/3/24

Dan dengan ini menyatakan bahwa tesis tersebut benar benar telah diperbaiki oleh mahasiswa yang bersangkutan dan dinyatakan memenuhi syarat penulisan tesis.
Disetujui di Semarang pada Tanggal,

Semarang, 04 MARET 2026
Mengetahui Penguji,

[Signature]

Dr. Himawan Arif Sutanto, S.E., S.Pd, M.Si
NIDN : 0617117602

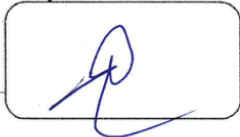


KARTU REVISI UJIAN TESIS

Nama Mahasiswa : **AHMAD IMRON**
Nim : 22231557 – Angk. 34
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul : Pengaruh Kualitas Penganggaran Dan Kompetensi Sdm Bidang
Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Sekolah Dengan
Akuntabilitas Sebagai Variabel Intervening
(Studi Di Smk Ma'arif Se-Kabupaten Batang)
Tanggal Ujian : RABU, 04 MARET 2026

NO	BAGIAN YANG DIREVISI
①	Cek, Tabel : respon responden ada yg fdk konsisten judul dan kesimpulan tabel cek tabel 6!! Tabel 7. efek copas.
②	Pembahasan : <u>fokus</u> pada temuan penelitian cek, renungkan kembali respon responden masing : variabel, mana respon yg tertinggi x dan y nya.

paraf



Dan dengan ini menyatakan bahwa tesis tersebut benar benar telah diperbaiki oleh mahasiswa yang bersangkutan dan dinyatakan memenuhi syarat penulisan tesis.
Disetujui di Semarang pada Tanggal,

Semarang, 04 MARET 2026
Mengetahui Penguji,

Dr. Grace Tianna Solovida, S.E, M.Si AKT. CA
NIDN : 0003107701

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. DATA PRIBADI

Nama Lengkap	: Ahmad Imron
Tempat, tanggal lahir	: Batang, 11 April 1987
Alamat	: RT 02 RW 05 Ds. Pungangan Kec. Limpung Kab. Batang Prov. Jawa Tengah
Status	: Kawin
Agama	: Islam
Nomor Telp/WA	: 085226996228
Alamat Email	: Ahmadimron1987@Gmail.com
Pekerjaan saat ini	: Guru

2. RIWAYAT PENDIDIKAN

SD	: 1992 - 1999
SMP	: 1999 - 2003
SMK	: 2003 - 2006
S1	: 2012 - 2016
S2	: 2023 - 2026

3. PENGALAMAN ORGANISASI

Ikatan Pemuda Nahdlatul Ulama (IPNU)
Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) SMP dan SMK
Gerakan Pemuda ANSOR
Persatuan Guru Nahdlatul Ulama (PERGUNU)

4. RIWAYAT PEKERJAAN

Staf Tata Usaha SMK Ma'arif NU 01 Limpung	: 2006
Bendahara SMK Ma'arif NU 01 Limpung	: 2007
Kepala Tata Usaha SMK Ma'arif NU 01 Limpung	: 2010
Staf Wakil Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU 01 Limpung	: 2016
Wakil Kepala Sekolah SMK Ma'arif NU 01 Limpung	: 2020
Kepala Unit Produksi SMK Ma'arif NU 01 Limpung	: 2024