

**PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH ADVENT DI INDONESIA  
BERDASARKAN MOTIVASI DAN PEMAHAMAN AKAN ANGGARAN:  
SUATU PERSEPSI KARYAWAN**

**Tanggor Sihombing**

Accounting Department Universitas Pelita Harapan  
Universitas Pelita Harapan Tower Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
tanggor.sihombing@uph.edu Tlp. 021- 5460901 ext. 1614

**Abstract:**

*Establishment the proper policies on educational institution will determine the direction of true human development, dignity, and high berintelegensi, thus contributing directly in the intact human Development in the nation. Research related to school performance becomes very important, it is by knowing the determinant variables in improving school performance will determine the appropriate policy direction in improving the quality of education and ultimately the quality of human and human resources in the future.*

*In this study it was found that the average performance of existing Adventist school in Indonesia stands at achieving 79.77%, which means that despite being good, but still very much room for improvement of future performance. From the test results showed that there was no statistically significant relationship between the understanding of the budget to the school performance, which means that even with an understanding of the budget, including the employees understanding budgetary purposes, no significant effect on school performance. While the motivation significantly influence the performance of the school, by implication increase employee motivation will affect on improving the performance of schools, and efforts to improve the school's performance is determined by motivation and understanding of the budget by 43.2%, therefore it is very important for the school management to motivate employees in order to contribute to productivity and performance. While the motivation variable can not be as an intervening variable in the relationship between the understanding of the school budget to performance.*

**Keywords:** *performance, motivation, perception, understanding of budget, non profit organization..*

**Pendahuluan**

**Latar Belakang Masalah**

Pada iklim kompetitif seperti sekarang ini, motivasi kerja menjadi salah satu poin penting guna mendorong karyawan demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, guna menghasilkan kinerja karyawan dan juga akhirnya kepada

kinerja perusahaan yang menjadi penentu dalam memimpin pasar atau setidaknya untuk dapat *survive* dalam industrinya.

Sekolah sebagai entitas non-profit yang didirikan pada prinsip dasar pendiriannya adalah tidak untuk mencari laba, yang walaupun laba itu sendiri diperlukan untuk keberlanjutan usaha dan untuk perkembangan guna daya saing yang tinggi. Pendirian sekolah sebagai entitas pelayanan guna peningkatan mutu manusia berintelegenasi dan bermoral tinggi, serta sehat jasmani dan rohani sebagai insan yang utuh guna perbaikan sosial, bermartabat dalam masyarakat yang berbaaur.

Untuk bisa mencapai itu maka diperlukan tenaga pendidik yang baik dan berkomitmen penuh dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai pelayan, pendidik dan mentor bagi berbagai pihak, diperlukan juga kebijakan manajemen sekolah yang *fit* dengan lingkungan bisnisnya agar kegiatan lingkungan sekolah tidak berbenturan satu dengan yang lainnya melainkan terjadinya keselarasan tujuan, selain itu diperlukan kepala sekolah sebagai manajer sekolah yang memiliki kemampuan sebagai pemimpin dalam menjalankan fungsinya, dan unsur-unsur penentu lain yang dapat membawa sekolah kepada tujuannya.

*Feed back* dan evaluasi terhadap target yang telah ditetapkan dapat merupakan upaya penting agar kinerja menjadi lebih baik, dengan dibarengi *reward* yang tepat maka akan mendorong kinerja manajemen dan organisasi akan meningkat, hal ini terjadi karena karyawan tersebut didorong dan dimotivasi untuk mencapai target tersebut. Dan bila dikaitkan dengan anggaran maka akan meminimalkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran yang ditetapkan.

Disamping telah lamanya mengalami perdebatan tentang bagaimana mengukur kinerja yang tepat untuk satu entitas, sehingga nantinya akan menentukan apa yang akan dilakukan agar kinerja yang diharapkan dapat tercapai, maka motivasi kerja dan juga pemahaman akan tujuan yang akan dicapai adalah juga sangat penting. Itulah sebabnya penulis meneliti terkait dengan motivasi dan pemahaman akan anggaran terhadap kinerja, dengan objek yang diteliti adalah sekolah Advent yang ada di Indonesia.

### **Identifikasi Masalah dan Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi masalah penelitian ini menjadi tiga bagian, yakni:

1. Bagaimanakah tingkat kinerja sekolah Advent yang ada di Indonesia?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja karyawan dan pemahaman akan anggaran bagi para karyawan terhadap kinerja sekolah Advent yang ada di Indonesia?
3. Dapatkah motivasi kerja karyawan menjadi pemediasi dalam hubungan antara pemahaman akan anggaran dengan kinerja sekolah yang ada di Indonesia?

Diharapkan dari hasil penelitian ini akan memberikan pertimbangan dan masukan konstruktif bagi pimpinan sekolah Advent yang ada di Indonesia demi peningkatan kinerja sekolah, mengingat semakin ketatnya persaingan pada industry pendidikan dan terutama untuk meningkatkan kualitas manusia seutuhnya melalui pendidikan di sekolah. Penelitian ini juga diharapkan akan menjadi masukan tambahan bagi para peneliti yang meneliti pada entitas pendidikan sekolah.

### **Landasan Teori dan Hipotesis Penelitian**

#### **Kinerja**

Kinerja memiliki kata dasar “kerja” yang memberikan pemahaman kepada kita tentang hasil kerja, prestasi, atau pencapaian dari apa yang telah dilakukan dibandingkan dengan apa yang hendak dicapai, merupakan cerminan penilaian akan hasil. Setiap karyawan dan juga organisasi yang didirikan diharapkan memberikan hasil kerja yang memuaskan agar memberikan dampak kepada pertumbuhan dan bahkan daya saing yang tinggi, memberikan dampak kepada internal dan bahkan eksternal organisasi tersebut.

Kinerja pendidikan dapat tercermin melalui hasil didikan/ siswa dengan pencapaian yang diraihinya dan dapat juga dilihat dari keadaan dan pertumbuhan sekolah itu sendiri. Neal yang meneliti kinerja dari hasil siswa yang dididik menemukan bahwa tren di nilai tes yang lebih rendah untuk anak-anak dengan

orang tuanya yang dipenjara bila dibandingkan dengan anak-anak dalam rumah tangga orang tua tunggal dan status sosial ekonomi yang normal. Anak-anak dengan orang tua dipenjara juga 3,8 kali lebih mungkin untuk dibesarkan oleh pengasuh dengan kurang dari pendidikan sekolah tinggi (Neal 2009).

Sementara dari sisi kedaan sekolah itu sendiri, dikatakan ada tiga faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem pengukuran kinerja yang efektif yang diteliti oleh Goh pada sektor publik. Yakni kebijakan manajerial, pembelajaran dan budaya evaluatif organisasi dan keterlibatan *stakeholder* (Goh, 2012).

### **Pemahaman akan Anggaran**

Anggaran yang adalah juga merupakan perencanaan yang dituangkan dalam satuan moniter untuk dicapai oleh perusahaan melalui orang-orang dan sumberdaya yang dimiliki. Anggaran biasanya gambaran target jangka pendek dan merupakan alat bagi manajemen yang digunakan dalam proses informasi dan pelaporan kepada manajemen itu sendiri untuk perencanaan dan pengawasan. Dalam hal lain dipandang perlu Partisipasi dalam penganggaran, dimana pihak bawahan diberikan kesempatan terlibat dalam penganggaran dan mempengaruhi proses pembentukan anggaran (Yuen, 2007).

Anggaran juga merupakan gambaran komitmen manajemen untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Karyawan bawahan yang berkomitmen tinggi dalam pencapaian anggaran yang ditetapkan akan termotivasi untuk melakukannya, sehingga ketercapaian tujuan akan lebih mudah diraih, kinerja akan meningkat pula (Lin dan Chang, 2005).

### **Motivasi**

Faktor manusia merupakan yang paling vital dibandingkan dengan faktor-faktor sumberdaya lain yang dimiliki oleh perusahaan. Melalui leadership yang efektif yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan yang ada akan dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen yang tinggi hingga pada peningkatan produktivitas dan kinerja yang diinginkan.

Teori Maslow yang menyatakan bahwa setiap kebutuhan manusia (berdasarkan tingkatannya) pada gilirannya akan terpenuhi yang dimulai dari tingkatan yang paling rendah atau tingkat kebutuhan yang paling mendasar akan kebutuhan hidup, hingga pada tingkat teratas (Maslow 1988). Yang mendasari akan motivasi ini adalah kebutuhan, atas dasar kebutuhan orang akan termotivasi untuk mencapai sesuatu, sehingga motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja.

Motivasi bagi karyawan adalah setiap upaya yang dilakukan untuk mendorong karyawan agar berperilaku kerja yang sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Berbagai teori motivasi telah dikembangkan agar karyawan melakukan kerjanya dengan efektif selaras dengan tujuan perusahaan, yakni melalui *rewards and punishment system*.

### **Hubungan Antar Variabel Penelitian**

Anggaran yang dibentuk merupakan cerminan target jangka pendek yang akan dicapai organisasi melalui orang-orang yang ada di dalamnya. Untuk dapat mencapai kinerja tersebut, maka dibutuhkan komitmen karyawan dan manajemen, serta motivasi yang baik. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan keterkaitan antar pemahaman akan anggaran dan dengan motivasi, keterkaitan akan pemahaman anggaran dengan kinerja serta keterkaitan antar motivasi karyawan dengan kinerja.

Untuk kinerja yang optimal maka *workforce* dibutuhkan di dalam organisasi dimana secara segalar akan dapat memotivasi dan meng-*encourage* para karyawan melalui *incentive* yang secara ekonomi, secara material dan secara psychological. Dalam arti bahwa motivasi dibutuhkan untuk pencapaian kinerja yang optimum (Ajayi, 2004). Terdapat pengaruh yang kuat akan kinerja yang diakibatkan oleh perubahan motivasi yang diberikan (Susan at. al., 2012). Terdapat hubungan positif antara *channel partner motivation* dengan *performance* (Mehta at. al., 2003).

Anggaran menjadi sangat penting, yang tanpanya maka bisnis yang diwakilkan oleh manajemen tidak dapat berbuat banyak (Yuen, 2007). Karena dalam anggaran dituangkan tujuan (yang walaupun bisanya dalam jangka relatif pendek) yang dalam satuan moniter untuk dicapai. Dengan terlibatnya manajemen dalam pembuatan anggaran maka manajer tersebut akan memiliki komitmen yang lebih baik dan memahami akan tujuan anggran yang telah ditetapkan sehingga berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan/ manajemen (Ndiwalana, 2009), selanjutnya akan berdampak meningkatnya kinerja organisasi tersebut.

Manajemen yang memahami akan tujuan anggaran yang ditetapkan akan mempunyai kinerja yang baik. Keterlibatan para manajemen bawahan dalam *budgetary setting* akan memberikan pemahaman anggran yang baik dan komitmen manajemen akan meningkat pula (Govindarajan, 1986). Komitmen manajemen ini yang menjadi pemediasi manajemen untuk meningkatkan kinerjanya, karena akan memotivasinya untuk mencapai target kerja yang baik dan selanjutnya kepada kinerja perusahaan akan meningkat pula, dalam implikasinya pada sekolah maka karyawan sekolah yang memahami akan target dan syarat dalam pekerjaannya, dimana dalam hal anggaran bahwa bila karyawan memahami tentang target anggaran/ tujuan keuangan sekolah (termasuk dalam pendapatan dan pengeluaran) akan berkerja dengan lebih baik, sehingga kinerja individu dan juga kinerja sekolah juga akan lebih baik. Sehingga lebih jauh bahwa karyawan sekolah yang memahami akan target finansil sekolah/ anggaran sekolah akan termotivasi dalam perkerjaannya (karena telah mengetahui tujuan yang jelas), sehingga akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja individunya dan juga kinerja sekolah tersebut.

### **Hipotesis**

Sehingga berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan di atas maka penulis membuat hipotesis penelitian bahwa:

H1—> Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja sekolah Advent yang ada di Indonesia.

H2—→ Pemahaman akan anggaran bagi para karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja sekolah Advent yang ada di Indonesia.

H3—→ Motivasi kerja karyawan dapat menjadi pemediasi dalam hubungan antara pemahaman akan anggaran dengan kinerja sekolah Advent yang ada di Indonesia.

## Metodologi

### Metode Penelitian

Penelitian yang penulis gunakan dalam hal ini adalah merupakan penelitian deskriptif, dimana penulis berusaha menguraikan objek yang diteliti sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa melakukan perlakuan dan intervensi dengan objek yang diteliti, sekalipun penulis menggunakan statistik sebagai alat bantu dalam pengambilan kesimpulannya, yakni dengan menggunakan pendekatan regresi *parsial least square* (PLS) yang lebih memberikan keterbukaan dalam memberikan syarat-syarat pengolahan data dalam arti bahwa syarat asumsi klasik dan distribusi tertentu yang sebagaimana pada pendekatan *ordinary least square* tidak lagi diperlukan (Latan dan Ghozali 2012, Jogianto 2009).

Regresi PLS mencari komponen dari X yang lebih baik untuk memprediksi Y. regresi dengan PLS lebih mempermudah syarat dalam jumlah variabel independen, yakni dikatakan jika jumlah variabel independen > jumlah observasi maka *degree of freedom* akan *negative* sehingga regresi biasa (regresi OLS) tidak dapat menyelesaikan persamaan tersebut, tetapi dengan PLS hal ini dapat diselesaikan (Ghozali 2013). Sehingga dengan demikian diharapkan hasil dari penelitian ini akan memberikan hasil yang objektif dan bermanfaat praktis.

### Populasi, Sampel dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dengan menggunakan instrument angket untuk mengetahui persepsi karyawan tentang pemahaman karyawan akan anggaran di sekolah, motivasi kerja karyawan dan kinerja sekolah, maka data tersebut selanjutnya diolah guna mencaeritahu pengaruh antar varibel seperti yang disebutkan pada identifikasi masalah di atas.

Populasi yang adalah merupakan keseluruhan objek yang diobservasi yang dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sekolah advent yang ada di Indonesia. Sementara sampel dalam penelitian ini adalah para karyawan (baik yang sudah indeks maupun yang belum, baik yang guru maupun karyawan administrasi), yakni pada sekolah Advent Sumatera Utara, Sumatera Selatan, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Nusa Utara, Minahasa Utara, Manado, Maluku dan Papua. Data diperoleh dengan menggunakan instrument angket yang dibagikan kepada 146 responden yang lengkap dan layak untuk diolah.

## Pembahasan

### Deskriptif Demografi

Sampel yang adalah para pegawai sekolah yang termasuk di dalamnya para guru (baik yang indeks dan non-indeks) dari berbagai jenjang pendidikan (dari tingkat SMU dan sederajat hingga tingkat pendidikan masteral), dengan berbagai posisi kerja disekolah (guru tetap, guru honor, kepala sekolah atau wakil kepala sekolah dan bahkan pegawai administrasi).

**Tabel 1**  
**Deskripsi Demografi Responden**

	<b>Gender</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Posisi Kerja</b>
Laki-laki	35		
Perempuan	111		
S1		122	
Masteral		10	
D3		3	
SMU Sederajat		11	
Guru Tetap			72
Guru Honor			28
Kepsek/WaKepsek			35
Peg. Administrasi			11
<b>Jumlah</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>146</b>

Sumber: hasil olahan data dari questioner

Dari responden yang ada bahwa 24% pegawai sekolah adalah laki-laki dengan 7,5% berpendidikan SMU sederajat, 2% darinya adalah tingkat



pendidikan D3, kebanyakan dari antaranya adalah pada level pendidikan S1 yakni sebesar 83,6% dan sisanya pada level pendidikan masteral. Dengan posisi kerja pada sekolah seperti yang terdapat pada tabel 1.

Sementara dari hasil respon pada angket juga diperoleh informasi bahwa jenjang pendidikan yang ditawarkan oleh sekolah-sekolah adalah bervariasi dari tingkat TK hingga pada tingkat SMA, dengan jumlah murid sekolah yang bervariasi pula dari sekolah dengan jumlah murid kurang dari 30 siswa hingga ada sekolah yang jumlah muridnya lebih dari 230 siswa.

Diperoleh juga bahwa Jumlah guru yang indeks pada sekolah tersebut juga bervariasi dengan ada yang hanya memiliki 1 guru saja yang indeks (di Papua) pada sekolah tersebut hingga ada yang memiliki lebih dari 30 guru indeks (di DKI Jakarta). Hal ini tentunya tergantung dari ukuran besar kecilnya sekolah tersebut dan juga kemampuan sekolah secara finansil mendanai pegawainya.

### **Persepsi Kinerja Sekolah Advent Di Indonesia**

Penilaian kinerja sekolah yang diukur menggunakan instrumen angket yang dibagikan kepada para pegawai sekolah Advent di Indonesia (berdasarkan persepsi karyawan sekolah) dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini, yang menunjukkan bahwa rata-rata kinerja sekolah tersebut berada pada angka pencapaian 79.77%. dalam hal ini hanya ada 9 item angket saja yang yang penulis tampilkan dalam persepsi kinerja sekolah, mengingat bahwa item pernyataan nomor 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13 dan item 19 tidak valid pada uji outer model (lihat gambar 1 dan gambar 2).

Kinerja sekolah yang dapat dilihat bahwa hampir seluruhnya berpersepsi pada angka rata-rata 80% dengan pencapaian yang tertinggi adalah bahwa sekolah memiliki karyawan dan guru yang berpotensi bertahan berkerja. Hal ini mengingat bahwa pada sekolah Advent yang ada memberikan beberapa poin benefit yang cukup menjanjikan bagi para guru (terutama yang sudah indeks) dalam hal medical dan tunjangan pendidikan bagi anak-anak dalam porsi tertentu hingga pada jenjang S1.

Sementara pada item pernyataan bahwa sekolah memiliki program pelatihan yang terencana bagi para karyawan dan guru adalah pada persepsi kinerja yang paling rendah yang mengindikasikan masih perlunya peningkatan pelatihan yang terencana, baik itu pelatihan yang formal dan non formal guna meningkatkan kemampuan profesi para pegawai dan guru. Demikian juga selanjutnya dalam hal kemampuan sekolah dalam mempertimbangkan daya tanggap terhadap kebutuhan karyawan dan guru yang cocok/ sesuai dengan bidang kerjanya, dalam arti juga bahwa perlu penempatan orang yang tepat pada bidang yang tepat untuk pertumbuhan dan daya saing sekolah yang baik kedepan.

**Tabel 2**  
**Kinerja Sekolah Advent Di Indonesia**

Pernyataan No.	Pernyataan	Pencapaian (%)
	Sekolah tempat Saya berkerja:	
4	Memiliki forum komunikasi antar siswa dan guru yang memadai.	80.97
5	Melakukan pengembangan akademis.	80.93
6	Memotivasi karyawan dan guru untuk mengembangkan potensi diri melalui pelatihan.	81.25
7	Memiliki kemampuan karyawan dan guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.	81.68
14	Memiliki daya tanggap terhadap kebutuhan karyawan dan guru.	76.18
15	Memiliki kepuasan kerja karyawan dan guru yang baik.	78.60
16	Memiliki Karyawan dan guru yang potensial bertahan berkerja.	82.80
17	Memiliki program pelatihan yang terencana bagi karyawan dan guru.	73.82
18	Memberikan motivasi bagi karyawan dan guru untuk kreativitas dan inisiatif.	81.66
	Rata-rata (persepsi) kinerja	79.77

Sumber: hasil olahan data dari questioner

### Uji Statistik

Adapun uji statistik dengan pendekatan *partial least squared* melalui dua tahap pengujian, yakni uji validitas, reliabilitas dan uji hipotesis.

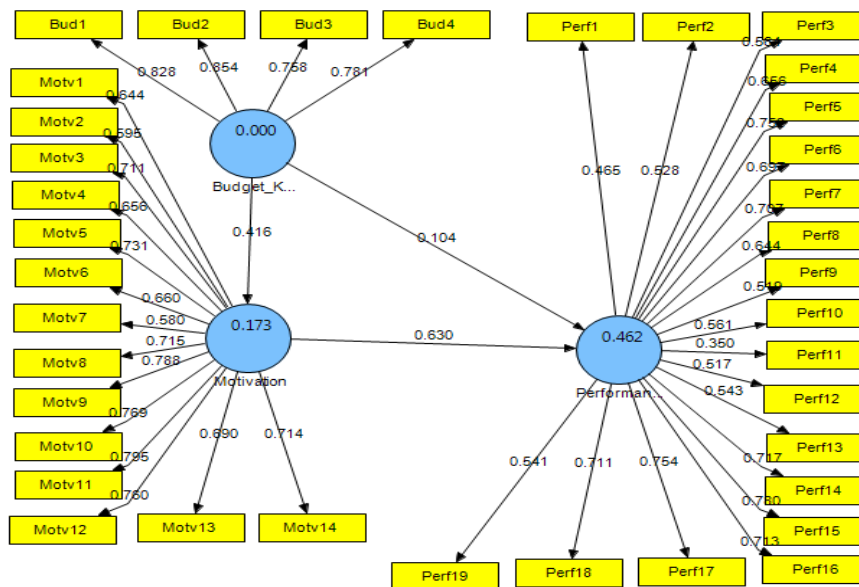
### Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas data diuji melalui PLS algorithm guna menghasilkan model yang cocok dengan kriteria (*outer model test*), yakni yang *loading factornya*  $>0.7$  dan dikatakan *reliable* apabila *average variance extracted*  $>0.5$ , dan *communiality*  $>0.5$ .

### Outer Model Test Tahap Awal

Dengan menggunakan *PLS Algorithm* maka diperoleh gambar *outer model test* seperti yang terdapat pada gambar 1 di bawah ini, dimana masih terdapat beberapa *loading factor* yang tidak memenuhi syarat sehingga harus dikeluarkan dari model dan selanjutnya diperoleh model akhir (yakni pada gambar 2) yang telah ibih memenuhi syarat model untuk dapat diolah lebih lanjut pada *inner model test*.

**Gambar 1**  
**Outer Model Test Tahap Awal**



Sumber: hasil pengolahan data

Dari hasil over view tabel tahap awal juga menunjukkan bahwa *AVE* dan *communiality* untuk variabel *motivation* dan *performance* belum menunjukkan pemenuhan syarat reliability (lihat tabel 3).

**Tabel 3**  
**Overview Tahap Awal**

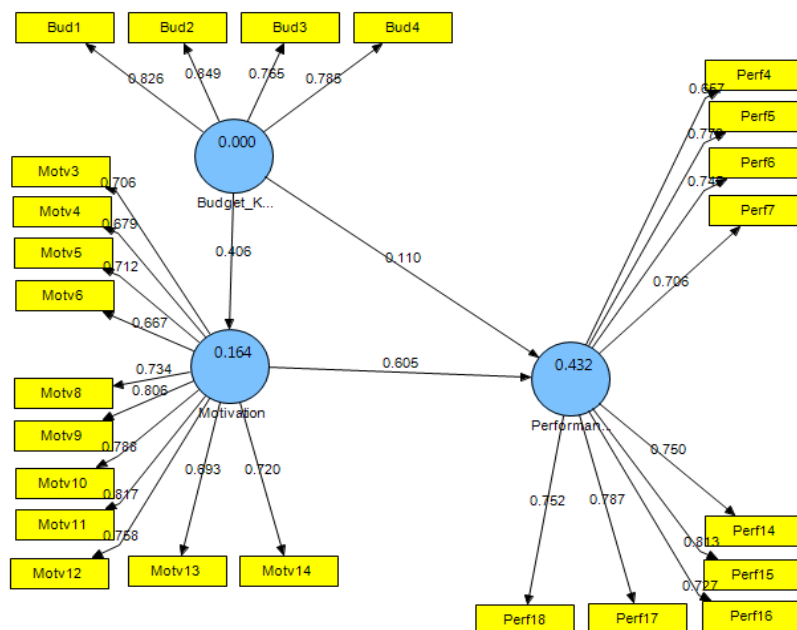
	AVE	Cronbachs Alpha	Communality
Budget_Knwlgd	0.650154	0.823454	0.650154
Motivation	0.494965	0.920374	0.494965
Performance	0.393484	0.910345	0.393484

Sumber: hasil pengolahan data

**Outer Model Test Tahap Akhir**

Hasil *outer model test* tahap akhir menunjukkan bahwa keseluruhan *loading factor* telah memenuhi syarat valititas data ( $> 0.7$ ) dan AVE serta *communiality* juga telah menunjukkan bahwa data telah *reliable* (0.5) artinya bahwa model siap untuk dilanjutkan pada pengujian hipotesis, dengan besar korelasi dari pemahaman akan anggaran dengan motivasi adalah cukup kuat (0.406), motivasi terhadap kinerja sangat kuat (0.605) dan pemahaman akan anggaran dengan kinerja sangat lemah (0.11).

**Gambar 2**  
**Outer Model Test Tahap Akhir**



Sumber: hasil pengolahan data

Besar kontribusi pemahaman akan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0.432 (dan sisanya ditentukan oleh variabel lain diluar penelitian ini). Sedangkan besarnya kontribusi pemahaman akan anggaran terhadap motivasi kerja adalah 0.164 (sisanya ditentukan oleh variabel lain diluar penelitian ini), hal ini dapat dilihat dari gambar 2, *outer model test* tahap akhir.

**Table 4**  
**Overview Tahap Akhir**

	AVE/ Communiality	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Budget_Knwldg	0.651038	0.881657		0.823454
Motivation	0.541756	0.928302	0.164458	0.914720
Performance	0.557649	0.918752	0.432145	0.900687

Sumber: hasil pengolahan data

**Tabel 5**  
**Latent Variable Correlations**

	Budget_Knwldg	Motivation	Performance
Budget_Knwldg	1.000000		
Motivation	0.405535	1.000000	
Performance	0.114223	0.604667	1.000000

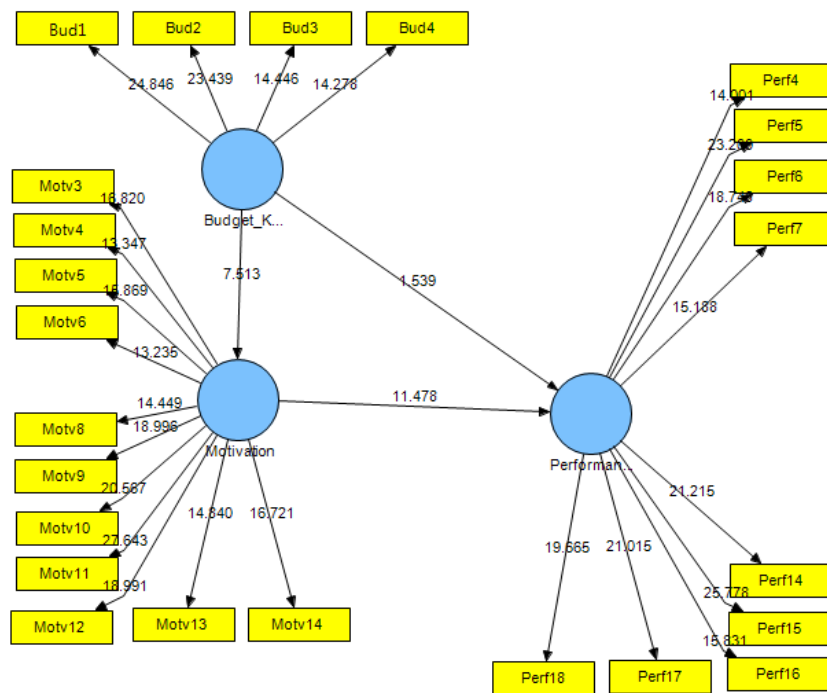
Sumber: hasil pengolahan data

### Pengujian Statistik

Setelah uji valitas dan reabilitas data dilakukan (untuk memastikan bahwa data-data yang akan digunakan untuk pengujian statistik telah valid dan reliabel), maka pengujian statistik hipotesis dapat dilakukan. Pengujian statistik dengan pendekatan *partial least squared* dalam penelitian ini dilakukan dengan *bootstrapping* dengan *cases* 180 dan (*default*) *sample* 500 maka dihasilkan *inner model test model* seperti pada gambar 3 di bawah ini.

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pemahaman akan anggaran terhadap kinerja dengan t hitung sebesar  $1.539 < 1.96$  ( $H_1$  ditolak), yang berarti sekalipun dengan fahamnya

**Gambar 3**  
**Inner Model Test**



Sumber: hasil pengolahan data

karyawan akan anggaran dan tujuan anggaran ditetapkan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah, hal ini bisa disebabkan oleh adanya anggaran yang ditetapkan kurang atau tidak mencerminkan arah yang tepat dari tujuan jangka pendek operasional perusahaan. Atau bisa saja bahwa karyawan itu sendiri kurang menyadari manfaat dari penetapan anggaran itu sendiri.

Sementara motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja perusahaan dengan besar t hitung  $11.478 > 1.96$  ( $H_2$  diterima), dengan implikasi peningkatan motivasi kerja karyawan mempengaruhi pada peningkatan kinerja sekolah dan upaya untuk meningkatkan kinerja sekolah ini ditentukan oleh motivasi dan pemahaman akan anggaran sebesar 0.432 atau 43.2%, karenanya

adalah sangat penting bagi manajemen sekolah untuk memotivasi para karyawannya agar memberikan kontribusi untuk produktivitas dan untuk kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu.

**Tabel 6**  
**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Budget_Knwldg -> Motivation	0.420698	0.053981	0.053981
Budget_Knwldg -> Performance	0.115488	0.071341	0.071341
Motivation -> Performance	0.607897	0.052723	0.052723

Sumber: hasil pengolahan data

Sementara besarnya *path coefficients* dari masing-masing *explonatory* variabel terhadap variabel endogennya dapat dilihat pada tabel 6 di atas, yakni dari sample model, standard deviation dan standard errornya.

Untuk mengetahui apakah motivasi dapat menjadi variabel intervening dalam hubungan antara pemahaman akan anggaran dengan kinerja sekolah maka dapat dilihat bahwa variabel motivasi tidak dapat menjadi intervening variabel dalam hubungan antara pemahaman akan anggaran dengan kinerja sekolah, hal ini dikarenakan pada hipotesis tahap pertama (H1) telah ditemukan tidak terdapat pengaruh yang signifikan, sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak.

### Kesimpulan dan Saran

Penelitian yang terkait dengan kinerja sekolah menjadi sangat penting mengingat bahwa dengan mengetahui variabel-variabel penentu dalam meningkatkan kinerja sekolah akan menentukan arah kebijakan yang tepat dalam peningkatan mutu pendidikan dan akhirnya mutu manusia dan sumberdaya manusia kelak.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja sekolah yang diukur menggunakan instrumen angket yang dibagikan kepada para pegawai sekolah Advent di Indonesia (berdasarkan persepsi karyawan sekolah) didapati bahwa rata-rata kinerja sekolah Advent yang ada di Indonesia berada pada angka pencapaian 79.77%, yang berarti walaupun sudah baik namun masih sangat besar ruang yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja ke depan.

Dari hasil uji statistik diperoleh bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pemahaman akan anggaran terhadap kinerja sekolah (H1 ditolak), yang berarti sekalipun dengan fahamnya karyawan akan anggaran dan tujuan anggaran ditetapkan, tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah, hal ini bisa disebabkan oleh adanya anggaran yang ditetapkan kurang atau tidak mencerminkan arah yang tepat dari tujuan jangka pendek operasional perusahaan.

Sementara motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja perusahaan (H2 diterima), dengan implikasi peningkatan motivasi kerja karyawan mempengaruhi pada peningkatan kinerja sekolah dan upaya untuk meningkatkan kinerja sekolah ini ditentukan oleh motivasi dan pemahaman akan anggaran sebesar 43.2%, karenanya adalah sangat penting bagi manajemen sekolah untuk memotivasi para karyawannya agar memberikan kontribusi untuk produktivitas dan untuk kinerja. Sementara variabel motivasi tidak dapat menjadi intervening variabel dalam hubungan antara pemahaman akan anggaran dengan kinerja sekolah.

Penulis menyarankan agar penelitian lebih lanjut dapat dikembangkan untuk mengetahui secara lebih mendalam dan lebih luas terkait dengan kinerja sekolah dengan mengembangkan variabel-variabel penelitian yang lebih luas dan data-data yang lebih komprehensif guna menghasilkan temuan yang lebih tergeneralisasi, sehingga selanjutnya akan memberikan kontribusi dalam dunia pendidikan kita.



### Daftar Pustaka

- Ajayi, K. (2004). Leadership, Motivation, Team Work and Information Management for Organizational Efficiency. *The Nigerian Journal of the Social Sciences*.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21, Update PLS Regresi*. BP Universitas Depongoro. Semarang.
- Goh, S.C. (2012). Making Performance Measurement Systems More Effective in Public Sector Organizations. *Measuring Business Excellence*. Vol 16. No1. 2012.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences*.
- Latan, H. dan I. Ghozali (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi, Smart PLS 2.0 M3, Untuk Peneliti Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lin dan Chang. (2005). Goal orientation and Organisational commitment as explanatory factors of employee mobility. *Personnel Review*, 34(2).
- Jogianto, H. M. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*, BPFY Yogyakarta.
- Maslow, A. H., Mathis, R. and J. Jackson. (1988). *Personnel Human Resource Management*, West Publishing Company, St Paul, MN.82, "Motivation", *Bengrad*.
- Mehta, R., Dubinsky A. J. and R.E. Anderson. (2003). Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 Iss 1/2 .
- Ndiwalana, J.K. (2009). Budgeting Participation, Goal Commitment and Employee Performance. *A Masteral Dissertation Of The Degree Of Master Of Science In Accounting And Finance Of Makerere University*.
- Neal, M.F. (2009). Evaluating the School Performance of Elementary and Middle School Children of Incarcerated Parents. *Dissertation*. Faculty of the Department of Community Health, East Tennessee State University.
- Susan, W. M., Gakure R. W, Kiraithe E. K., dan A. G. Waititu. (2012). Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus

to the Police Force in Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 23; December 2012.

Yuen. (2007). Antecedents of Budgetary Participation Enhancing Employee's Job Performance. *Managerial Auditing Journal*, 22 (5), 512- 526.