

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN
EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL
MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA
MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Program Studi Akuntansi*

Oleh:

NURUL FADHILLAH
2320050016



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **NURUL FADHILLAH**
Nomor Pokok Mahasiswa : **2320050016**
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik**
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN**

Pengesahan Tesis:

Medan, Oktober 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Assoc. Prof. Dr. Irfan, S.E., M.M

Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

Nurul Fadhillah

NPM :2320050016

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini telah Dipertahankan di Hadapan Penguji yang Dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis pada Hari Selasa, 09 September 2025

Komisi Penguji

1. **Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA CPA**
Ketua

1.....

2. **Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA**
Sekretaris

2.....

3. **Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA**
Anggota

3.....

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, Oktober 2025

Penulis,



(Nurul Fadhilah)
2320050016

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

Nurul Fadhillah

Program Studi Magister Akuntansi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) pada sekolah tingkat SLTP dan SLTA Muhammadiyah di Kota Medan, dengan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis), dengan jumlah sampel sebanyak 78 responden yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas penyusunan RKAS. Demikian pula, kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penyusunan RKAS. Evaluasi Diri Sekolah (EDS) terbukti sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan penyusunan RKAS, serta memperlemah hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan penyusunan RKAS, meskipun pengaruhnya tetap positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun EDS mengarahkan proses perencanaan keuangan yang lebih terstruktur dan berbasis data, keberadaannya juga dapat membatasi ruang kontribusi langsung dari partisipasi dan kompetensi individu.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kompetensi SDM, Penyusunan RKAS, Evaluasi Diri Sekolah, Moderasi.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION AND HUMAN RESOURCE COMPETENCE ON RKAS PREPARATION WITH SCHOOL SELF-EVALUATION AS A MODERATING VARIABLE AT MUHAMMADIYAH JUNIOR AND SENIOR HIGH SCHOOLS IN MEDAN CITY

Nurul Fadhillah

Master's Program in Accounting

This study aims to analyze the influence of budget participation and human resource competence on the preparation of the School Activity and Budget Plan (RKAS) at Muhammadiyah junior and senior high schools (SLTP and SLTA) in Medan City, with School Self-Evaluation (EDS) as a moderating variable. This research employs a quantitative associative approach using the Moderated Regression Analysis (MRA) method, involving a total of 78 respondents consisting of principals, vice principals, treasurers, and teachers. The results indicate that budget participation has a positive and significant effect on the quality of RKAS preparation. Likewise, human resource competence also has a positive and significant influence on RKAS preparation. School Self-Evaluation (EDS) is proven to be a moderating variable that weakens the relationship between budget participation and RKAS preparation, as well as between human resource competence and RKAS preparation, although the influence remains positive and significant. These findings suggest that while EDS helps guide the financial planning process to be more structured and data-based, its presence may also limit the direct contribution space of individual participation and competence. Therefore, the integration of self-evaluation mechanisms with capacity-building efforts for human resources is essential to ensure an accountable, participatory, and quality-oriented RKAS preparation in Muhammadiyah schools in Medan City.

Keywords: Budget Participation, HR Competence, RKAS Preparation, School Self-Evaluation, Moderation.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu wata'ala karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan dan ilmu pengetahuan yang bergunabagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal Tesis ini sebagai salah satu syarat wajib untuk memperoleh Gelar Magister Akuntansi Fakultas Pasca Sarjana Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Serta Shalawat dan salam selalu kita panjatkan untuk baginda Nabi Muhammad Shallallahu alaihi Wasallam. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program Magister (S2) Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU, untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN”**.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani M,AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Dr. Muhammad Arifin, SH.,M.Hum** Wakil Rektor I Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Akrim, S.H.,M.Pd** Wakil Rektor II Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Rudianto, S.Sos.,M.Si.,** Wakil Rektor III Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak **Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum** selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu **Prof. Dr. Maya Sari, S.E., M.Si., Ak., CA.,** selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA** selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak **Dr. Irfan. S.E., M.M.** selaku Komisi Pembimbing 1 yang telah memberikan arahan serta masukan sehingga Proposal ini dapat diselesaikan.
9. Bapak **Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si.** selaku Komisi Pembimbing 2 yang telah memberikan arahan serta masukan sehingga Proposal ini dapat diselesaikan.

10. Penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya penulis sampaikan kepada Ayahanda **Drs. Misman, M.Pd.** dan Ibunda **Dra. Lilis Mulyani** tercinta yang telah mencurahkan segenap cinta, kasih sayang, doa, serta perhatian yang tiada henti.
11. Ucapan terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada suami tercinta, **Habiyuda Pradana Syahran, S.Ars., M.M.**, atas doa, dukungan, motivasi, dan kesabarannya yang senantiasa menjadi sumber semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan karya ini.
12. Seluruh Staf Pengajar dan Staf Administrasi di Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
13. Kepada sahabat saya di Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik yang telah turut membantu peneliti dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata kesempurnaan dan masih terdapat kekurangan serta kesalahan serta kesalahan dari materi ataupun cara penyajiannya. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi para pembaca.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Medan, Februari 2025

NURUL FADHILLAH
2320050016

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	17
1.3 Rumusan Masalah	18
1.4 Tujuan Penelitian	19
1.5 Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	20
2.1.1.1 Teori Agency	20
2.1.1.2 Teori Mc Clelland	21
2.1.2 Penyusunan RKAS	23
2.1.2.1 Pengertian Penyusunan RKAS	23
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Penyusunan RKAS	25
2.1.2.3 Indikator Penyusunan RKAS	27
2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan RKAS	29
2.1.3 Partisipasi Anggaran	32
2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran	32
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran	36
2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran.....	38
2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran ...	39
2.1.4 Kompetensi SDM	40
2.1.4.1 Pengertian Kompetensi SDM	40
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi SDM	42
2.1.4.3 Indikator Kompetensi SDM	43

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi SDM	45
2.1.5 Evaluasi Diri Sekolah	47
2.1.5.1 Pengertian Evaluasi Diri Sekolah	47
2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Diri Sekolah.....	49
2.1.5.3 Indikator Evaluasi Diri Sekolah	49
2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Evaluasi Diri Sekolah.....	52
2.2 Penelitian Terdahulu	55
2.3 Kerangka Konesptual	59
2.4 Hipotesis	68
BAB III METODE PENELITIAN	70
3.1 Jenis Penelitian	70
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	70
3.3 Populasi dan Sampel	71
3.3.1 Populasi	71
3.3.2 Sampel	71
3.4 Definisi Operasional	72
3.5 Teknik Pengumpulan Data	73
3.5.1 Angket/Kuesioner	73
3.5.2 Dokumentasi	74
3.6 Teknik Analisis Data	75
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	75
3.6.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	75
3.6.3 Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	76
3.6.4 Model Struktural atau <i>Inner Moder</i>	78
BAB IV PEMBAHASAN.....	83
4.1 Gambaran Umum	83
4.2 Karakteristik Responden	85
4.3 Hasil Analisis SEM	100
4.4 Pembahasan	112
BAB V PENUTUP	121
5.1 Kesimpulan	121

5.2 Saran	120
DAFTAR PUSTAKA.....	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	68
Gambar 3.1 Analisis SEM	77
Gambar 4.1 Outer Model	103

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	57
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	68
Tabel 3.2 Populasi Penelitian	71
Tabel 3.3 Sampel Peneltian	72
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel	73
Tabel 3.5 Uji Validitas	79
Tabel 3.6 Uji Reabilitas	81
Tabel 4.1 Krakteristik Responden	88
Tabel 4.2 Jabatan Responden	89
Tabel 4.3 Dsitribusi Sampel Penelitian	90
Tabel 4.4 Skala Interval Skor	91
Tabel 4.5 Persentase Responden pada Partisipasi Anggaran	91
Tabel 4.6 Persentase Responden pada Kompetensi SDM	94
Tabel 4.7 Persentase Responden pada Penyusunan RKAS	97
Tabel 4.8 Persentase Responden pada Evaluasi Diri Sekolah	100
Tabel 4.9 Nilai Loading Factor	104
Tabel 4.10 Nilai AVE	106
Tabel 4.11 Nilai Reabilitas	107
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi	109
Tabel 4.13 Uji Signifikasi Pengaruh Langsung	110
Tabel 4.14 Uji Signifikasi Pengaruh Tidak Langsung	112
Tabel 4.15 Nila F-Square	113

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang sangat menentukan kualitas sumber daya manusia, yang pada gilirannya berperan dalam pembangunan ekonomi dan sosial negara. Sebagai sektor yang penting, pendidikan mendapat perhatian besar dalam kebijakan negara, yang salah satunya tercermin dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pristiwanti, 2022). Dalam undang-undang ini, pendidikan dianggap sebagai hak dasar setiap warga negara yang harus dijamin oleh negara, yang tercermin dalam alokasi anggaran yang disediakan untuk sektor pendidikan. Hal ini juga dipertegas dalam amandemen Undang-Undang Dasar 1945 yang menjamin adanya alokasi dana pendidikan secara khusus. Namun, dalam praktiknya, meskipun negara telah berkomitmen untuk menyediakan dana pendidikan, keterbatasan anggaran dan tantangan dalam pengelolaannya seringkali menjadi kendala dalam mencapai tujuan pendidikan yang optimal (Pristiwanti et al., 2022).

Karena keterbatasan anggaran, pemerintah tidak selalu mampu memenuhi seluruh kebutuhan pendidikan secara langsung. Oleh karena itu, alokasi dana pendidikan dilakukan secara bertahap dengan komitmen untuk meningkatkan anggaran pendidikan setiap tahunnya. Dalam konteks ini, prioritas penganggaran dana pendidikan seharusnya difokuskan pada masalah-masalah mendasar, seperti hak aksesibilitas pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat dan daya tampung

lembaga pendidikan yang semakin terbatas seiring dengan meningkatnya jumlah peserta didik. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, penting bagi setiap lembaga pendidikan untuk melakukan perencanaan yang matang dalam penggunaan anggaran yang tersedia. Salah satu alat yang digunakan dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran pendidikan adalah Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) (Yasifun, 2020).

RKAS (Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah) adalah dokumen perencanaan yang memuat berbagai kegiatan yang akan dilakukan di sekolah, serta anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan tersebut. RKAS berfungsi untuk mengarahkan alokasi anggaran sekolah agar tepat sasaran, mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada, dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut, Yanti (2021) RKAS adalah wujud pertanggungjawaban dan keterbukaan dalam pengelolaan keuangan sekolah, yang menjamin bahwa dana yang diterima dan digunakan benar-benar berkontribusi pada perkembangan pendidikan. Dalam RKAS, perencanaan anggaran tersebut harus mempertimbangkan kegiatan yang relevan dengan kurikulum dan kebutuhan sekolah. Selanjutnya, Yuniarti (2022) menekankan bahwa RKAS harus mencakup analisis terhadap kebutuhan sekolah serta memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien, baik untuk kegiatan pembelajaran maupun kebutuhan operasional lainnya.

Kasus dugaan tindak pidana korupsi pengelolaan anggran juga terjadi di sekolah Muhammadiyah 9 Kota Medan. Kasus dugaan tindak pidana korupsi pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Muhammadiyah 9

Medan menggambarkan adanya kelalaian dalam pengelolaan anggaran yang seharusnya transparan dan akuntabel (radarindo, 2024). Berdasarkan hasil verifikasi keuangan oleh Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan Pimpinan Muhammadiyah (LPPKM) Daerah Kota Medan, ditemukan bahwa Bendahara berinisial ER diduga tidak pernah menyusun laporan tahunan terkait penggunaan dana BOS, yang merupakan kewajiban untuk memastikan akuntabilitas keuangan sekolah. Selain itu, dugaan tidak adanya buku bank menyebabkan saldo kas sekolah tidak terdeteksi, yang memperburuk transparansi dan pengelolaan dana yang seharusnya dapat dipertanggungjawabkan secara jelas (radarindo, 2024).

Fenomena ini menunjukkan pentingnya proses penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang baik dalam setiap satuan pendidikan. RKAS harus disusun dengan memperhatikan setiap detail anggaran yang akan digunakan, termasuk alokasi dana BOS untuk kegiatan yang mendukung kualitas pendidikan. Tanpa adanya laporan tahunan yang jelas dan pencatatan yang memadai, seperti buku bank yang teratur, proses penyusunan RKAS menjadi tidak efisien dan rawan diselewengkan (Salsabila, 20023). Penyusunan RKAS yang tepat dan akuntabel dapat mencegah terjadinya manipulasi anggaran dan menjamin bahwa dana pendidikan digunakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, yaitu untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kasus ini juga menggarisbawahi urgensi pengawasan yang lebih ketat terhadap pengelolaan anggaran pendidikan dan peran penting kompetensi dalam pengelolaan keuangan di tingkat sekolah (Yasifun, 2020).

Penyusunan RKAS menjadi sangat penting dalam konteks pengelolaan anggaran pendidikan di tingkat sekolah. RKAS berfungsi sebagai dokumen perencanaan yang mengatur bagaimana anggaran yang tersedia akan dialokasikan untuk mendukung kegiatan pendidikan yang efektif dan efisien. Dengan penyusunan RKAS yang baik, sekolah dapat memastikan bahwa dana yang ada digunakan sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan, baik untuk pengembangan sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan kualitas pembelajaran, maupun peningkatan kompetensi sumber daya manusia. RKAS juga memberikan panduan bagi semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sekolah untuk bekerja secara terkoordinasi dan terarah, sehingga pencapaian tujuan pendidikan dapat lebih mudah diwujudkan.

Namun, meskipun RKAS menjadi instrumen yang penting, proses penyusunannya tidak dapat dipandang secara sederhana. Penyusunan RKAS harus memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pengelolaan anggaran di sekolah, seperti partisipasi anggaran dari berbagai pihak terkait (misalnya kepala sekolah, bendahara, komite sekolah, operator, dan guru), kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola anggaran, serta adanya evaluasi diri yang berfungsi sebagai mekanisme pengawasan dan perbaikan berkelanjutan (Puspita, 2023). Dalam hal ini, RKAS tidak hanya berfungsi sebagai rencana anggaran semata, tetapi juga sebagai alat pengelolaan yang memperhatikan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam penggunaan dana pendidikan. Oleh karena itu, penyusunan RKAS yang baik merupakan langkah awal yang sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran

pendidikan digunakan secara maksimal demi mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas (Puspita, 2023).

Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), ada beberapa faktor yang memengaruhi diantaranya merupakan partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan dua faktor yang sangat krusial (Puspita, 2023). Partisipasi anggaran mengacu pada sejauh mana berbagai pihak yang terlibat, seperti kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan orang tua siswa, ikut serta dalam proses perencanaan anggaran. Partisipasi anggaran dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan pendidikan di tingkat sekolah (Sari dan Hariyanto, 2021). Penyusunan RKAS yang melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak terkait dapat memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak hanya mencerminkan kebutuhan sekolah, tetapi juga memperhatikan prioritas yang sesuai dengan harapan dan kepentingan berbagai stakeholder, seperti kepala sekolah, guru, staf administrasi, komite sekolah, dan orang tua siswa. Partisipasi ini memberikan kesempatan bagi semua pihak untuk menyampaikan pandangan, kebutuhan, dan harapan mereka terkait pengelolaan anggaran yang akan digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (Anggraini, 2021). Partisipasi ini sangat penting karena dapat memastikan bahwa anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan prioritas sekolah. Jika berbagai pihak terlibat dalam perencanaan, maka anggaran yang disusun akan lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, partisipasi yang aktif dari semua pihak akan menciptakan rasa memiliki terhadap kebijakan yang

dibuat, sehingga pelaksanaan RKAS dapat lebih lancar dan efektif (Puspita, 2023).

Partisipasi anggaran memiliki peran penting dalam memastikan keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran sekolah. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses penyusunan RKAS, sekolah dapat memastikan bahwa semua kebutuhan, baik dari segi sarana dan prasarana, maupun peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia, terakomodasi dengan baik (Anggraini, 2021). Hal ini juga memungkinkan terciptanya sinergi antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam sekolah, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas penggunaan anggaran. Misalnya, guru dapat mengidentifikasi kebutuhan materi ajar atau fasilitas pendukung pembelajaran, sementara orang tua siswa dapat memberikan masukan terkait dengan kegiatan ekstrakurikuler atau perbaikan fasilitas umum di sekolah. Dengan demikian, partisipasi anggaran berperan dalam menghasilkan RKAS yang lebih relevan dan tepat sasaran. Fenomena tersebut mengindikasikan adanya permasalahan serius terkait partisipasi anggaran yang dapat menghambat penyusunan RKAS di kalangan sekolah (Sari dan Hariyanto, 2021).

Pemberdayaan masyarakat, khususnya peran komite sekolah, merupakan aspek penting dalam perencanaan dan pelaksanaan program-program pendidikan di tingkat sekolah. Namun, berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian tentang pemberdayaan masyarakat dalam penyusunan program di SMA Kabupaten Sleman, ditemukan bahwa pemberdayaan komite sekolah di daerah tersebut masih tergolong rendah. Dari hasil penelitian yang melibatkan berbagai

SMA di Kabupaten Sleman, lebih dari 50% sekolah yang diteliti berada dalam kategori skor rendah, dan hanya sedikit yang mencapai kategori moderat. Bahkan, tidak ada satu pun sekolah yang berada pada kategori tinggi atau sangat tinggi dalam hal pemberdayaan komite sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dan keterlibatan komite sekolah dalam proses penyusunan program di tingkat sekolah masih belum optimal, yang berdampak pada terbatasnya kontribusi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Sleman (jogja.antaranews.com).

Kompleksitas dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) mendorong pentingnya kajian mendalam tentang partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia sebagai variabel krusial yang menentukan efektivitas proses perencanaan keuangan pendidikan. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan dalam proses penyusunan dan pengambilan keputusan anggaran, sementara kompetensi sumber daya manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mengelola keuangan sekolah secara efektif (Rahman & Fachri, 2022). Dalam konteks manajemen keuangan pendidikan yang semakin kompleks, kedua variabel ini berperan penting dalam menjelaskan mekanisme penyusunan RKAS yang akurat dan akuntabel, di mana sekolah dituntut untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas guna mencapai tujuan pendidikan (Nugroho et al., 2023).

Teori *stewardship* menegaskan bahwa partisipasi dan kompetensi pengelola keuangan berpengaruh signifikan terhadap kualitas perencanaan dan

pengelolaan anggaran organisasi (Wijaya & Suardana, 2021). Penelitian terkini oleh Astuti et al. (2022) mengungkapkan bahwa sekolah dengan tingkat partisipasi anggaran yang tinggi dan kompetensi SDM yang memadai cenderung menghasilkan RKAS yang lebih akurat dan berorientasi pada pencapaian visi misi sekolah. Studi oleh Pratiwi (2023) menunjukkan korelasi positif antara keterlibatan stakeholder dalam penyusunan anggaran dengan efisiensi penggunaan dana pendidikan. Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Sari dan Putra (2023) terhadap 100 sekolah dasar di Sumatera selama periode 3 tahun menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan intensif tidak menghasilkan perbaikan signifikan dalam kualitas penyusunan RKAS. Temuan ini menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas program pengembangan kompetensi SDM yang selama ini dianggap krusial dalam meningkatkan kapasitas pengelolaan keuangan sekolah.

Lebih lanjut, studi komparatif oleh Gunawan et al. (2025) yang membandingkan sekolah dengan tingkat partisipasi anggaran tinggi dan rendah di 5 provinsi di Indonesia tidak menemukan perbedaan signifikan dalam kualitas RKAS yang dihasilkan. Hasil ini bertentangan dengan asumsi umum bahwa partisipasi yang lebih luas akan menghasilkan perencanaan anggaran yang lebih baik. Meskipun telah banyak penelitian membahas manajemen keuangan sekolah, terdapat celah riset yang belum tereksplorasi secara komprehensif, khususnya dalam konteks spesifik pengaruh simultan partisipasi anggaran dan kompetensi SDM terhadap kualitas RKAS di Indonesia.

Selain partisipasi anggaran, factor lain yang mempengaruhi penyusunan RKAS adalah kompetensi sumber daya manusia (Arinda dan Indrawati, 2022). Kompetensi diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, dan kemampuan. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Eka Nurmala Sari et al., 2020). Kompetensi sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Penyusunan RKAS bukan hanya soal mencatatkan anggaran yang diperlukan, tetapi juga tentang perencanaan yang cermat, pengalokasian yang tepat, dan pengelolaan keuangan yang efisien. Oleh karena itu, kompetensi SDM yang terlibat dalam proses ini, baik itu kepala sekolah, bendahara, maupun staf administrasi, sangat menentukan kualitas RKAS yang disusun. Tanpa kompetensi yang memadai, proses perencanaan anggaran berisiko menghasilkan dokumen yang tidak realistis atau tidak efektif dalam memenuhi kebutuhan pendidikan di sekolah (Arinda dan Indrawati, 2022). SDM yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen keuangan dan perencanaan pendidikan akan mampu menganalisis kebutuhan sekolah secara lebih mendalam dan menyusun anggaran yang sejalan dengan prioritas pendidikan. Mereka tidak hanya akan mampu merinci anggaran berdasarkan program dan kegiatan yang ada, tetapi juga mampu memprediksi pengeluaran dan potensi pendapatan yang dapat mendukung keberlanjutan kegiatan pendidikan. Selain itu, SDM yang kompeten dalam hal penyusunan anggaran juga dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan efisiensi atau

penghematan, serta memastikan bahwa setiap dana yang dialokasikan benar-benar mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Wahid, 2024).

Fenomena pentingnya kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) semakin mendesak untuk dipahami, mengingat kompetensi tersebut dapat memengaruhi kualitas perencanaan dan alokasi anggaran yang efektif. Kompetensi SDM dalam konteks penyusunan RKAS didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam memahami, merencanakan, dan mengelola anggaran secara tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal (Karandashev, 2024). Dalam konteks pengelolaan anggaran pendidikan, kompetensi SDM mengalami perkembangan di mana faktor pengetahuan dan keterampilan tidak hanya bergantung pada pengalaman praktis, tetapi juga pada pemahaman terhadap regulasi dan metodologi perencanaan anggaran yang berlaku (Meylid dan Yuliani, 2024). Teori manajemen sumber daya manusia (Human Resource Management Theory) yang dikembangkan oleh Armstrong dalam Afriyani et al., (2024) menjelaskan bahwa kompetensi SDM terbentuk melalui penilaian kualitatif dan kuantitatif, di mana individu dengan kompetensi tinggi akan mampu merancang dan mengelola RKAS dengan lebih efisien, sehingga alokasi anggaran dapat digunakan secara optimal dan sesuai dengan prioritas pendidikan yang ditetapkan. Dalam ekosistem pendidikan, hal ini tercermin pada kemampuan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi dalam menyusun RKAS yang akurat dan efektif dengan mempertimbangkan kebutuhan dan potensi sumber daya yang ada.

Penelitian terkini oleh Suryani & Wijaya (2021) mengungkapkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik dan pengelola sekolah mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang optimal dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), dengan kecenderungan ketidaksesuaian antara keterampilan manajerial dan pemahaman terhadap regulasi anggaran. Studi oleh Rahmawati et al. (2022) menunjukkan korelasi signifikan antara tingkat kompetensi SDM dengan efisiensi perencanaan dan alokasi anggaran pendidikan. Meskipun telah banyak penelitian membahas pengelolaan SDM di sektor pendidikan, terdapat celah riset yang belum tereksplorasi secara mendalam, khususnya dalam konteks pengelolaan anggaran pendidikan di Indonesia. Gap riset yang muncul adalah minimnya kajian yang menganalisis pengaruh kompetensi SDM secara langsung terhadap kualitas penyusunan RKAS di sekolah-sekolah yang menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya terbatas dan kebijakan pendidikan yang terus berkembang.

Sebagai pijakan konseptual dalam mengkaji pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), penelitian ini mengadopsi perspektif teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Thibaut & Kelley (2020). Teori ini menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran didasarkan pada penilaian cost-benefit, di mana partisipasi aktif dari semua pihak terkait dan kompetensi SDM dapat menciptakan alokasi anggaran yang lebih efektif dan efisien. Dalam perkembangannya, Hayati & Yulianto (2021)

mengintegrasikan teori pertukaran sosial dengan konsep evaluasi diri, menunjukkan bagaimana evaluasi diri dapat berperan sebagai variabel moderasi yang meningkatkan kualitas penyusunan RKAS dengan mendorong refleksi terhadap perencanaan anggaran dan pengelolaan dana. Integrasi ini memberikan kerangka teoretis yang komprehensif untuk menganalisis dinamika pengelolaan anggaran di sektor pendidikan, yang melibatkan partisipasi SDM dan pentingnya evaluasi diri sebagai mekanisme kontrol.

Permasalahan dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) menyoroti urgensi penelitian mendalam mengenai kompetensi sumber daya manusia sebagai faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas perencanaan keuangan pendidikan. Kompetensi SDM dalam konteks ini mencakup pengetahuan teknis, keterampilan manajerial, dan pemahaman kontekstual yang diperlukan untuk menyusun RKAS yang akurat dan strategis (Wahyuni & Pratama, 2024). Dalam lanskap pendidikan yang semakin dinamis, kompetensi SDM berperan vital dalam menentukan kualitas RKAS, dimana sekolah dituntut untuk mengalokasikan sumber daya terbatas secara optimal guna mencapai tujuan pendidikan yang kompleks (Sulistyowati et al., 2023).

Teori human capital menekankan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi SDM berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi, termasuk dalam aspek perencanaan keuangan (Hidayat & Nugroho, 2022). Studi terkini oleh Permana et al. (2024) mengungkapkan bahwa sekolah dengan tingkat kompetensi SDM yang tinggi cenderung menghasilkan RKAS yang lebih komprehensif dan berorientasi pada inovasi pendidikan. Namun, penelitian

longitudinal oleh Widodo dan Sari (2023) terhadap 150 sekolah menengah di Jawa dan Sumatera menemukan bahwa peningkatan kompetensi SDM melalui program sertifikasi tidak selalu menghasilkan perbaikan signifikan dalam kualitas RKAS. Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Wijaya dan Putri (2024) terhadap 120 sekolah menengah di Kalimantan selama periode 4 tahun mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi SDM melalui program sertifikasi dan pelatihan berkala tidak menghasilkan perbaikan signifikan dalam akurasi dan efektivitas penyusunan RKAS. Temuan ini memunculkan pertanyaan kritis mengenai relevansi dan efektivitas program pengembangan kompetensi SDM yang selama ini dianggap fundamental dalam meningkatkan kapasitas pengelolaan keuangan sekolah.

Lebih lanjut, studi komparatif oleh Santoso et al. (2023) yang membandingkan sekolah dengan tingkat kompetensi SDM tinggi dan rendah di 6 provinsi di Indonesia tidak menemukan perbedaan signifikan dalam kualitas dan kompleksitas RKAS yang dihasilkan. Hasil ini bertentangan dengan asumsi umum bahwa SDM dengan kompetensi yang lebih tinggi akan menghasilkan perencanaan anggaran yang lebih baik dan strategis. Temuan-temuan ini menunjukkan adanya kompleksitas dan faktor-faktor kontekstual yang mungkin memoderasi hubungan antara kompetensi SDM dan kualitas penyusunan RKAS, sehingga membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut dalam penelitian mendatang. Temuan ini memunculkan pertanyaan tentang faktor-faktor kontekstual yang memoderasi hubungan antara kompetensi SDM dan efektivitas penyusunan RKAS.

Seiring berkembangnya penelitian tentang manajemen anggaran pendidikan, terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai mekanisme pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi SDM terhadap kualitas penyusunan RKAS. Prasetyo et al. (2023) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki karakteristik yang sangat bergantung pada tingkat kompetensi SDM, namun mekanisme yang menjelaskan fenomena ini masih belum sepenuhnya dipahami. Lebih lanjut, Sari & Putri (2023) mengidentifikasi bahwa evaluasi diri berperan sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi bagaimana kompetensi SDM dalam pengelolaan anggaran dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam RKAS, meskipun penelitian empiris yang mengkaji dinamika ini masih terbatas, terutama dalam konteks pendidikan di Indonesia. Hayati & Yulianto (2021) menekankan pentingnya memahami dinamika ini, mengingat peran SDM yang kompeten dalam mendukung keberhasilan perencanaan anggaran yang tepat sasaran.

Adanya hasil penelitian yang tidak signifikan dan kontradiktif ini membuka celah riset baru yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Gap penelitian yang mengemuka adalah perlunya investigasi mendalam mengenai faktor-faktor kontekstual dan moderator yang mungkin memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran, kompetensi SDM, dan kualitas RKAS. Selain itu, diperlukan kajian kualitatif untuk memahami dinamika kompleks dan hambatan-hambatan dalam implementasi partisipasi anggaran dan pengembangan kompetensi SDM di tingkat sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa partisipasi anggaran, kompetensi SDM, dan evaluasi diri memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kualitas penyusunan RKAS di sekolah-sekolah. Kompleksitas interaksi antara partisipasi aktif, kompetensi manajerial, dan refleksi diri menciptakan dinamika yang unik dalam pengelolaan anggaran pendidikan. Mengingat pentingnya penyusunan RKAS yang transparan, akuntabel, dan efisien dalam mendukung kualitas pendidikan, maka penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan RKAS menjadi sangat relevan dan krusial.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Kurangnya partisipasi aktif dalam penyusunan RKAS

Terdapat indikasi bahwa proses penyusunan anggaran tidak melibatkan semua pemangku kepentingan secara optimal. Lebih dari 50% sekolah di Kabupaten Sleman berada dalam kategori skor rendah terkait pemberdayaan komite sekolah, dengan hanya sedikit yang mencapai kategori moderat. Tidak ada satu pun sekolah yang masuk kategori tinggi atau sangat tinggi. Hal ini menunjukkan rendahnya partisipasi komite sekolah dalam penyusunan program RKAS.

2. Kegagalan manajemen dalam sekolah dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS)

Penyelewengan dana BOS menunjukkan adanya celah dalam sistem yang memungkinkan terjadinya penyalahgunaan dana pendidikan. Bendahara sekolah SD Muhaamdiyah 9 Medan diduga tidak pernah menyusun

laporan tahunan terkait penggunaan dana BOS dan tidak memiliki buku bank, sehingga saldo kas sekolah tidak terdeteksi.

3. Keterbatasan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam Penyusunan RKAS

Kasus di SD Muhammadiyah 9 Medan menunjukkan adanya kelalaian dalam penyusunan laporan keuangan dan pengelolaan buku bank, yang mengindikasikan kurangnya kompetensi SDM dalam manajemen keuangan sekolah.

4. Minimnya evaluasi diri sekolah dalam pengelolaan anggaran pendidikan
Tidak adanya mekanisme evaluasi diri sekolah yang kuat dapat menyebabkan sekolah tidak mampu mengidentifikasi kelemahan dalam pengelolaan keuangan dan penyusunan RKAS.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan kompleksitas permasalahan tersebut, penelitian ini bermaksud mengeksplorasi pertanyaan fundamental:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan ?
2. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan ?
3. Apakah evaluasi diri sekolah memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan ?

4. Apakah evaluasi diri sekolah memoderasi hubungan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan dengan dimoderasi evaluasi diri sekolah.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKAS pada sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan dengan dimoderasi evaluasi diri sekolah.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang terbagi menjadi dua kategori yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperdalam pemahaman tentang hubungan antara partisipasi anggaran, kompetensi sumber daya manusia, dan penyusunan RKAS dengan evaluasi diri sebagai variabel moderasi. Secara teoritis, penelitian ini mengembangkan teori pengelolaan pendidikan dengan menunjukkan bagaimana keterlibatan berbagai pihak dalam proses perencanaan anggaran dapat mempengaruhi kualitas dan akurasi RKAS yang disusun. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya konsep kompetensi sumber daya manusia dalam konteks pendidikan, dengan menekankan pentingnya keterampilan manajerial dan pengetahuan terkait anggaran dalam meningkatkan efektivitas penyusunan RKAS.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan panduan praktis bagi kepala sekolah, komite sekolah, dan pihak terkait dalam memahami pentingnya partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia dalam penyusunan RKAS, serta bagaimana evaluasi diri dapat berfungsi sebagai instrumen pengawasan yang efektif untuk memastikan RKAS mencerminkan kebutuhan nyata dan prioritas sekolah. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang mendukung peningkatan kualitas pengelolaan anggaran sekolah, sehingga kebijakan yang lebih baik dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Agency

2.1.1.1 Pengertian Teori Agency

Teori agensi (agency theory) menjelaskan hubungan kontraktual antara pihak yang memberi tugas (prinsipal) dan pihak yang diberi tugas (agen), yang sering kali diwarnai oleh potensi konflik kepentingan antara keduanya. Teori ini sangat relevan dalam manajemen dan ekonomi, terutama dalam hubungan antara pemegang saham (prinsipal) dan manajer perusahaan (agen). Berdasarkan tiga anggapan utama—self-interest (kepentingan pribadi), bounded rationality (pemikiran terbatas mengenai masa depan), dan risk averse (keengganan terhadap risiko)—teori agensi menjelaskan pentingnya pengawasan terhadap biaya dan bagaimana hubungan antara berbagai kelompok dapat dikelola melalui perjanjian yang ada (Putri dan Prastiwi, 2021).

Dalam konteks korporasi, teori ini menekankan pada pemaksimalan kekayaan pemegang saham, yang menjadi tujuan utama manajemen keuangan perusahaan. Gudono dalam (Farida, 2020) menjelaskan bahwa prinsipal adalah pemegang saham atau investor, sementara agen adalah manajer yang bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan. Selain itu, teori agensi berkembang untuk menangani masalah yang muncul akibat ketidaklengkapan informasi dalam perjanjian kontraktual. Dalam sektor publik, hubungan keagenan antara pemerintah dan rakyat—dengan rakyat sebagai prinsipal dan pemerintah sebagai

agen—mendorong transparansi dan akuntabilitas, terutama dalam pengelolaan keuangan negara atau daerah. Pemerintah memiliki kewajiban untuk melaporkan pertanggungjawaban secara terbuka kepada masyarakat sebagai prinsipal, sesuai dengan tujuan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 (Farida & Ritonga, 2020).

Seiring perkembangan teori agensi, ia juga membahas peran manajer sektor publik dalam mengungkapkan informasi yang memungkinkan pemantauan tindakan mereka, yang relevan dalam pengelolaan anggaran dan pelaporan keuangan daerah. Dalam konteks pengelolaan perusahaan besar, teori ini mengatasi masalah keagenan yang timbul akibat pemisahan antara manajemen dan kepemilikan, di mana manajer sebagai agen bertanggung jawab untuk melaksanakan kepentingan pemilik (prinsipal) yang lebih besar. Secara keseluruhan, teori agensi memberikan kerangka kerja untuk memahami dan mengelola hubungan antara prinsipal dan agen, dengan tujuan memastikan bahwa agen bertindak demi kepentingan prinsipal, serta menciptakan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya (Edowani, 2021).

2.1.1.2 Teori Motivasi Mc Clelland

Teori Motivasi McClelland, yang dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya, menawarkan perspektif mendalam tentang motivasi manusia dalam konteks organisasi dan kehidupan pribadi. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan utama yang diyakini memiliki peran signifikan dalam memotivasi perilaku individu: kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuatan, dan kebutuhan

hubungan. Menurut Robbins (2003), pemahaman terhadap ketiga kebutuhan ini sangat penting untuk menjelaskan dan memahami dinamika motivasi manusia.

Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) merupakan salah satu pilar utama dalam teori McClelland. Individu dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi memiliki dorongan kuat untuk mengungguli orang lain, berprestasi sesuai dengan standar yang tinggi, dan terus-menerus bergulat untuk mencapai kesuksesan. Mereka cenderung mencari tantangan, menetapkan tujuan yang ambisius namun realistis, dan menunjukkan ketekunan luar biasa dalam mengejar tujuan tersebut. Orang-orang dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi sering kali menjadi motor penggerak dalam organisasi, mendorong inovasi dan peningkatan kinerja.

Kebutuhan kekuatan (*need for power*) adalah aspek kedua yang diidentifikasi oleh McClelland sebagai motivator penting. Individu dengan kebutuhan kekuatan yang tinggi memiliki keinginan kuat untuk mempengaruhi dan mengendalikan perilaku orang lain. Mereka tidak selalu menggunakan paksaan dalam mencapai tujuan ini; sebaliknya, mereka sering mencari posisi otoritas dan menggunakan persuasi serta kepemimpinan untuk membentuk lingkungan mereka. Kebutuhan ini sering terlihat pada individu yang mencari posisi manajerial atau kepemimpinan, di mana mereka dapat membuat keputusan yang berdampak luas dan mempengaruhi arah organisasi.

Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) merupakan dimensi ketiga dari teori McClelland, yang menekankan pentingnya interaksi sosial dan hubungan interpersonal. Individu dengan kebutuhan hubungan yang tinggi memiliki hasrat

kuat untuk membentuk dan memelihara hubungan yang ramah dan akrab dengan orang lain. Mereka cenderung mencari persetujuan sosial, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan berusaha keras untuk memahami dan memenuhi kebutuhan orang lain. Dalam konteks organisasi, orang-orang dengan kebutuhan hubungan yang tinggi sering kali menjadi penghubung yang efektif, memfasilitasi komunikasi dan kerjasama antar tim.

Pemahaman terhadap ketiga kebutuhan ini memiliki implikasi penting dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan mengenali kebutuhan dominan setiap individu, organisasi dapat merancang strategi motivasi yang lebih efektif, menempatkan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Penyusunan RKAS

2.1.2.1 Pengertian RKAS

Sekolah sebagai suatu lembaga memiliki satu atau lebih tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan penyusunan rencana strategis yang jelas mengenai langkah-langkah yang harus diambil. Rencana dan program yang disusun oleh sekolah dalam Rencana Kerja Sekolah/Madrasah (RKS/M) berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan tersebut. Berkaitan dengan RKAS, pemerintah telah mengganti istilah dari Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) menjadi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah

(RKAS). Meskipun demikian, masih ada beberapa sekolah yang menggunakan istilah RAPBS daripada RKAS dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS).

Menurut Aulia dan Gagaramusu (2024), RKS/M adalah rencana kerja yang disusun bersama oleh pihak sekolah/madrasah dan komite sekolah, yang berdasarkan pada kebutuhan sekolah dan aspirasi masyarakat. Dengan kata lain, RKS/M bertujuan untuk menggambarkan kebutuhan sekolah serta harapan masyarakat sekitar. Rencana kerja untuk pengembangan sekolah ini mengacu pada dua jenis masukan, yaitu (1) deskripsi lengkap mengenai keadaan sekolah atau gambaran kondisi sekolah saat ini, dan (2) pandangan atau aspirasi masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah tersebut. Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan menyatakan bahwa Rencana Kerja Sekolah/Madrasah (RKS) mencakup:

1. Rencana Kerja Jangka Menengah merupakan gambaran tentang tujuan yang ingin dicapai dalam waktu empat tahun, yang berkaitan dengan mutu lulusan yang diinginkan dan perbaikan pada komponen-komponen yang mendukung peningkatan mutu tersebut.
2. Rencana Kerja Tahunan, yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M), dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah yang telah disusun.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, pasal 51 ayat 1, setiap satuan pendidikan (termasuk pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan

menengah) diwajibkan untuk merumuskan kebijakan perencanaan program dan pelaksanaannya secara transparan, yang mencakup:

1. Rencana kerja tahunan untuk satuan pendidikan
2. Anggaran pendapatan dan belanja tahunan untuk satuan pendidikan
3. Peraturan untuk satuan atau program pendidikan yang dijalankan.

Dalam Permendiknas No. 19 Tahun 2007, dinyatakan bahwa Rencana Kerja Tahunan (RKT) adalah rencana kerja tahunan sekolah/madrasah yang didasarkan pada rencana kerja jangka menengah (empat tahun), yang tercantum dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M), yang merupakan istilah lain dari Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M). Selain itu, Nurhayati et al., (2024) menyatakan bahwa Rencana program dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana visi dapat tercapai. Rencana program sendiri merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan suatu rencana. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa RKAS adalah rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ajaran, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam program sekolah.

2.1.2.2 Tujuan Penyusunan RKAS

RKAS disusun berdasarkan analisis terhadap kondisi nyata sekolah saat ini dan kondisi yang diharapkan di masa depan, dengan memperhatikan tujuan prioritas yang telah ditetapkan. Menurut Nurhayati et al., (2024), tujuan penyusunan RKAS adalah sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa perubahan atau tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah dapat tercapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan risiko yang rendah.
2. Mendukung koordinasi yang baik antara semua pihak yang terlibat di sekolah.
3. Menjamin tercapainya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi antara semua pihak di sekolah atau antara sekolah dengan dinas pendidikan.
4. Memastikan adanya keterkaitan yang jelas antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.
5. Mengoptimalkan partisipasi dari seluruh warga sekolah dan masyarakat.
6. Memastikan penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, adil, dan berkelanjutan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan menyatakan bahwa panduan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) disusun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menyelaraskan pemahaman mengenai konsep dan substansi RKAS.
2. Memberikan petunjuk kepada sekolah dalam menyusun RKAS, sehingga sekolah dapat menyusun substansi RKAS yang sesuai dengan kondisi nyata yang ada di sekolah.

Dengan adanya tujuan dari Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah, diharapkan sekolah dapat memahami penyusunan RKAS secara tepat, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan program yang telah ditetapkan, dan penggunaan sumber daya dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Indikator-Indikator Penyusunan RKAS

Indikator-indikator penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) berfungsi untuk memastikan bahwa proses penyusunan dilakukan secara sistematis dan tepat sasaran, serta dapat mendukung pencapaian tujuan sekolah. Beberapa indikator yang penting dalam penyusunan RKAS menurut Yasifun (2020) antara lain:

1. Kesesuaian dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS)

RKAS harus selaras dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang telah ditetapkan, sehingga rencana kegiatan dan anggaran yang disusun dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang sekolah.

2. Kesesuaian dengan Anggaran Pendidikan

RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) harus disusun sesuai dengan anggaran pendidikan yang berlaku, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun sumber lain yang sah. Artinya, perencanaan anggaran sekolah tidak boleh keluar dari ketentuan penggunaan dana yang telah ditetapkan, misalnya Dana BOS, BOP, atau sumber dana lain.

3. Keterlibatan Stakeholder

Proses penyusunan RKAS harus melibatkan semua pihak yang berkepentingan, seperti kepala sekolah, guru, staf administrasi, komite sekolah, serta orang tua siswa, untuk menciptakan rencana yang komprehensif dan mencerminkan kebutuhan nyata.

4. Transparansi

Penyusunan RKAS harus dilakukan secara transparan, dengan mempertimbangkan prinsip akuntabilitas dalam penggunaan anggaran, agar dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pihak terkait.

5. Efisiensi dan Efektivitas Penggunaan Anggaran

RKAS harus memperhatikan penggunaan sumber daya, baik sumber daya manusia, sarana, maupun anggaran, dengan cara yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) memegang peran penting dalam perencanaan pendidikan yang efektif dan efisien di sekolah. Proses penyusunan RKAS harus memperhatikan beberapa indikator kunci, seperti kesesuaian dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS), prioritas program yang mendukung peningkatan mutu pendidikan, serta partisipasi seluruh stakeholder sekolah yang menjamin keakuratan dan keterpaduan perencanaan. Transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya juga merupakan faktor krusial dalam memastikan bahwa RKAS dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, RKAS harus sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan kebijakan pendidikan yang berlaku agar semua kegiatan yang direncanakan dapat memenuhi standar yang diharapkan. Ketersediaan anggaran yang memadai menjadi faktor utama yang mendukung kelancaran pelaksanaan program-program tersebut. Dengan memperhatikan semua indikator ini, penyusunan RKAS dapat

dilakukan dengan lebih terstruktur, mendalam, dan memastikan pencapaian tujuan pendidikan secara maksimal.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan RKAS

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) mencakup berbagai aspek yang dapat mendukung atau menghambat keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan. Beberapa faktor penting yang mempengaruhi penyusunan RKAS adalah:

1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Partisipasi anggaran dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran yang disusun mencerminkan kebutuhan nyata dari berbagai pihak yang terlibat. Keterlibatan berbagai pihak, seperti guru, orang tua siswa, dan komite sekolah, memungkinkan identifikasi dan pengakomodasian kebutuhan yang lebih lengkap dan beragam, seperti materi ajar, fasilitas pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, serta perbaikan kualitas fasilitas sekolah. Selain itu, partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana, dengan kontrol sosial yang lebih kuat untuk memastikan penggunaan dana secara efisien dan sesuai dengan prioritas yang telah disepakati, sekaligus meminimalkan kemungkinan penyalahgunaan dana. Kolaborasi yang baik antara sekolah, komite sekolah, orang tua, dan pihak

terkait lainnya memperkuat koordinasi dan sinergi, mempermudah implementasi RKAS, dan menciptakan pemahaman yang sama mengenai prioritas anggaran. Partisipasi anggaran juga memperkuat peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan mendorong dukungan terhadap kegiatan yang telah direncanakan, baik dalam hal pendanaan tambahan, pemantauan, atau keterlibatan langsung. Selain itu, partisipasi anggaran membantu mengoptimalkan sumber daya yang ada, baik itu anggaran, fasilitas, maupun sumber daya manusia, dengan alokasi yang tepat untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Secara keseluruhan, partisipasi anggaran dalam penyusunan RKAS memastikan proses perencanaan dan pelaksanaan yang transparan, akuntabel, efisien, dan efektif, serta mudah diterima oleh semua pihak.

2. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting yang mempengaruhi penyusunan RKAS karena kualitas dan keterampilan tenaga pendidik serta staf yang terlibat dalam proses perencanaan sangat menentukan keberhasilan dalam menyusun anggaran yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah, guru, dan staf administrasi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam pengelolaan anggaran, perencanaan, serta pemahaman terhadap kebijakan pendidikan akan lebih mampu merumuskan program yang realistis dan sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Selain itu,

kompetensi SDM juga berdampak pada efisiensi penggunaan sumber daya yang ada, memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pembinaan secara terus-menerus akan memperkuat kapasitas sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan program pendidikan yang berkualitas. Dengan demikian, peningkatan kompetensi SDM menjadi kunci dalam memastikan bahwa RKAS disusun secara profesional, akuntabel, dan mendukung pencapaian tujuan sekolah.

3. Evaluasi Diri

Evaluasi diri sekolah (EDS) merupakan faktor penting yang mempengaruhi penyusunan RKAS karena melalui evaluasi diri, sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran, sarana, serta manajemen yang ada. Hasil dari evaluasi diri ini memberikan gambaran yang jelas mengenai prioritas dan kebutuhan yang harus diperbaiki atau ditingkatkan. Dengan informasi tersebut, sekolah dapat menyusun RKAS yang lebih tepat sasaran, mengalokasikan anggaran secara lebih efektif, dan memfokuskan sumber daya pada area yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan. Proses evaluasi diri juga mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan anggaran, karena semua pihak yang terlibat dapat merujuk pada hasil evaluasi untuk menetapkan prioritas yang lebih objektif. Selain itu, EDS juga membantu memastikan bahwa RKAS yang disusun sesuai dengan

kebutuhan nyata sekolah dan standar yang diharapkan, serta mengoptimalkan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek sekolah. Dengan demikian, evaluasi diri sekolah yang berkesinambungan menjadi dasar yang penting dalam merancang RKAS yang lebih terarah dan berbasis data.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi merupakan proses pengambilan keputusan secara bersama oleh dua pihak atau lebih yang akan berdampak pada masa depan para pengambil keputusan tersebut. Dalam konteks penyusunan anggaran, partisipasi merujuk pada keterlibatan manajer operasional dalam proses pengambilan keputusan bersama komite anggaran terkait perencanaan kegiatan mendatang yang akan dilaksanakan oleh manajer operasional untuk mencapai target anggaran (Kuntadi dan Nugroho, 2023). Anggaran merupakan komponen fundamental yang menterjemahkan rencana keuangan organisasi ke dalam proyeksi konkret untuk masa depan. Menurut Khasanah dan Kristanti (2020), menyatakan bahwa anggaran berperan sebagai alat dasar yang tidak hanya mencatat proyeksi keuangan, tetapi juga mengidentifikasi tujuan strategis secara rinci serta langkah-langkah operasional yang diperlukan untuk mencapainya. Lebih dari sekadar dokumen keuangan, anggaran berperan sebagai mekanisme strategis untuk mengoperasionalkan target organisasi dalam jangka pendek. Sebagaimana diungkapkan Anwar et al., (2022), Anggaran memiliki berbagai fungsi, antara lain untuk merumuskan target kinerja, membantu mengidentifikasi masalah internal,

meningkatkan motivasi karyawan di tingkat bawah, serta memperjelas hubungan antara aktivitas operasional dan kebijakan strategis yang akan datang. Dengan demikian, anggaran bukan hanya alat untuk mengukur kinerja finansial, tetapi juga berfungsi sebagai kompas yang membimbing arah dan transformasi organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Anggaran dapat dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran juga merupakan kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam nilai uang dan berlaku untuk waktu yang akan datang. Selain itu anggaran juga merupakan salah satu bentuk informasi rasional sebagai alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan (Hanum & Farhan, 2019).

Partisipasi anggaran merujuk pada keterlibatan aktif masyarakat dalam proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran desa (Eka Nurmala Sari & Irfan, 2024). Partisipasi anggaran merupakan metode penganggaran yang melibatkan para manajer dalam proses pengembangan anggaran, sehingga mereka memiliki tanggung jawab langsung terhadap kinerja anggaran yang disusun (Widya Astuty et al., 2019). Dengan mendorong keterlibatan manajer pada tingkat bawah, pendekatan ini tidak hanya menciptakan rasa kepemilikan, tetapi juga mendorong munculnya inovasi dan kreativitas dalam perencanaan keuangan organisasi (Sandi et al ., 2021). Menurut Alhasnawi et al (2024), partisipasi anggaran memberikan ruang bagi manajer untuk berkontribusi secara aktif dan membangun komitmen dalam mencapai target-target keuangan yang telah ditetapkan.

Dalam proses penyusunan anggaran, wewenang dan tanggung jawab utama berada di tangan pimpinan tertinggi organisasi. Hal ini dikarenakan posisi mereka yang memiliki otoritas penuh atas seluruh kegiatan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Hamka dan Nadir (2022), Kepemimpinan puncak memegang peran vital dalam mengarahkan dan mengawasi keseluruhan proses penganggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat dilihat sebagai mekanisme organisasi di mana individu yang akan dievaluasi kinerjanya dan menerima kompensasi berdasarkan pencapaian target anggaran, diberi kesempatan untuk berperan aktif dan memberikan kontribusi dalam penentuan target anggaran. Menurut Hamka dan Nadir (2022), pendekatan ini memungkinkan para individu untuk tidak sekadar menjadi penerima target, melainkan juga pemandu dan pengembang target anggaran itu sendiri, sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih mendalam terhadap pencapaian tujuan keuangan organisasi.

Sementara itu, menurut Ma'sum dan Nikmah (2023), dalam penyusunan anggaran terdapat beberapa aspek kritis yang memerlukan perhatian khusus, diantaranya adalah:

1. Anggaran harus dipandang sebagai bagian integral dari sistem manajemen yang lebih komprehensif, tidak berdiri sendiri.
2. Sebelum memulai penyusunan anggaran, perusahaan wajib menetapkan tujuan pokok atau tujuan strategis terlebih dahulu. Tujuan ini akan menjadi landasan dan arah utama dalam perencanaan keuangan.

3. Setelah tujuan ditetapkan, manajemen perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai alternatif program yang paling memungkinkan untuk diimplementasikan, mempertimbangkan sumber daya dan kapasitas organisasi.
4. Mengingat program umumnya mencakup kegiatan dalam rentang beberapa tahun, perlu dilakukan pembagian program ke dalam tahapan tahunan. Hal ini memungkinkan perencanaan yang lebih terstruktur dan terukur.
5. Setelah pembagian program dilakukan, langkah selanjutnya adalah menerjemahkan rencana tersebut ke dalam proyeksi angka-angka keuangan untuk tahun yang spesifik, memberikan kejelasan finansial pada setiap tahapan.
6. Tanggung jawab untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran sangat bergantung pada struktur organisasi masing-masing perusahaan. Hal ini berarti tidak ada pendekatan seragam yang berlaku untuk semua organisasi, tetapi disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik setiap perusahaan.

Berdasarkan penjelasan komprehensif yang telah diuraikan, partisipasi anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan sistematis dalam penyusunan anggaran yang melibatkan keterlibatan aktif para manajer dari berbagai tingkatan dalam mengembangkan, merencanakan, dan menetapkan target anggaran organisasi. Metode pengambilan keputusan kolaboratif antara pimpinan tertinggi dan manajer operasional ini bertujuan menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama terhadap target keuangan,

mendorong keterlibatan langsung manajer dalam perencanaan keuangan, mengoptimalkan kreativitas dan inovasi dalam pengembangan strategi anggaran, membangun komitmen para manajer dalam mencapai target keuangan, serta menerjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam rencana keuangan yang terukur dan terstruktur. Karakteristik utamanya terletak pada proses dialog dan negosiasi antara pimpinan dan manajer, di mana para manajer tidak sekadar menerima target, melainkan turut berkontribusi dalam merumuskan, mengembangkan, dan menyepakati target anggaran yang realistis dan dapat dicapai.

2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan dokumen keuangan komprehensif yang disusun secara sistematis, tertulis, dan kuantitatif, menggambarkan proyeksi kegiatan organisasi beserta perkiraan pendapatan dan pengeluaran dalam satuan uang untuk periode waktu tertentu. Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan perspektif Mardiasmo (2021), anggaran memiliki sejumlah manfaat strategis yang signifikan bagi organisasi:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran berperan sebagai instrumen fundamental untuk merancang tindakan dan strategi yang akan dilaksanakan oleh organisasi, memberikan kerangka sistematis bagi rencana kerja sektor publik.

2. Fungsi Pengendalian

Anggaran bertindak sebagai mekanisme pengawasan untuk mencegah pemborosan dan memastikan pengalokasian dana secara proporsional, dengan fokus pada prioritas utama organisasi.

3. Fungsi Kebijakan Fiskal

Anggaran digunakan sebagai sarana untuk stabilisasi ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi, memungkinkan pemerintah melakukan prediksi dan estimasi ekonomi yang akurat.

4. Fungsi Koordinasi dan Komunikasi

Anggaran menjadi alat integratif antarunit dalam organisasi, membantu mendeteksi inkonsistensi dan memastikan komunikasi yang efektif tentang tujuan organisasi.

5. Fungsi Penilaian Kinerja

Anggaran merupakan tolok ukur formal untuk mengevaluasi kinerja manajerial, mengukur pencapaian target dan efisiensi pelaksanaan rencana kerja.

6. Fungsi Motivasi

Anggaran dimanfaatkan sebagai instrumen untuk mendorong motivasi manajer dan staf dalam mencapai tujuan organisasi secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Anggaran merupakan instrumen strategis yang memiliki multifungsi dalam manajemen organisasi, tidak sekadar dokumen keuangan melainkan sebuah alat kompleks untuk perencanaan, pengendalian, dan pengembangan organisasi.

Melalui fungsi perencanaan, anggaran memberikan kerangka sistematis untuk merancang tindakan strategis; pada fungsi pengendalian, ia mencegah pemborosan dan mengoptimalkan alokasi sumber daya; dalam kebijakan fiskal, anggaran menjadi sarana stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi; sebagai alat koordinasi, ia mengintegrasikan antarunit organisasi; dalam penilaian kinerja, anggaran bertindak sebagai tolok ukur formal untuk evaluasi manajerial; dan pada fungsi motivasi, ia mendorong pencapaian tujuan organisasi secara ekonomis dan efisien Mardiasmo (2021). Dengan demikian, anggaran tidak hanya sekadar proyeksi keuangan, melainkan kompas strategis yang mengarahkan gerak dan transformasi organisasi menuju pencapaian visi dan misinya.

2.1.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Menurut Ningsih & Indira (2020) terdapat lima indikator partisipasi anggaran. Indikator tersebut antara lain:

1. Penyusunan Anggaran

Mengukur tingkat keterlibatan langsung manajer dalam tahap awal proses perencanaan anggaran. Ini mencerminkan sejauh mana manajer memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi sejak tahap perencanaan pertama, memahami konteks kebutuhan organisasi, dan mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan.

2. Kemampuan Memberi Pendapat

Menilai kualitas dan kedalaman kontribusi yang diberikan oleh manajer. Bukan sekadar kuantitas partisipasi, melainkan kemampuan untuk

memberikan analisis mendalam, usulan strategis, dan solusi inovatif yang dapat meningkatkan kualitas perencanaan anggaran.

3. Frekuensi Memberi Pendapat

Mengukur intensitas keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Semakin sering manajer memberikan masukan, semakin tinggi tingkat partisipasinya. Ini menunjukkan komitmen dan perhatian manajer terhadap proses penganggaran.

4. Penetapan Anggaran Akhir

Mengevaluasi peran manajer dalam tahap finalisasi anggaran. Hal ini mencakup keterlibatan dalam proses negosiasi akhir, pemberian persetujuan, dan komitmen terhadap target anggaran yang telah disepakati bersama.

5. Frekuensi Meminta Pendapat Kontribusi

Mengukur proaktivitas manajer dalam mencari masukan dan perspektif dari pihak lain. Ini menggambarkan sikap keterbukaan, kesediaan untuk mendengarkan berbagai sudut pandang, dan upaya untuk menghasilkan anggaran yang komprehensif dan objektif.

Kelima indikator ini secara komprehensif menggambarkan partisipasi anggaran sebagai proses interaktif, dinamis, dan kolaboratif yang melibatkan berbagai tahapan dan aspek keterlibatan manajerial dalam penyusunan anggaran organisasi.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran

Menurut Michael Shield an Shield yang dikutip oleh Kuntadi dan Nugroho (2023), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran, diantaranya:

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan partisipasi anggaran. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih aktif dalam proses penyusunan anggaran.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran, sehingga meningkatkan efektivitas anggaran.

3. Motivasi dan Insentif

Motivasi dan insentif yang diberikan kepada karyawan dapat mendorong mereka untuk lebih aktif dalam proses anggaran. Insentif yang adil akan meningkatkan partisipasi.

4. Kejelasan Tujuan Anggaran

Kejelasan tujuan dalam anggaran berpengaruh terhadap tingkat partisipasi. Tujuan yang jelas akan meningkatkan pemahaman dan keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian, kejelasan tujuan menjadi faktor penting dalam mendorong efektivitas partisipasi dan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap hasil penyusunan anggaran.

5. Tingkat Pendidikan dan Pengalaman

Individu dengan pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang konsep keuangan, perencanaan anggaran, dan pengelolaan sumber daya.

2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui), berkuasa (memutuskan, menentukan), sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Sari et al., 2023). Menurut Armstrong dan Baron kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada dibelakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Sedangkan menurut Mc. Lelland dalam Fauzi dan Nugroho (2024) kompetensi merupakan karakteristik dasar yang personel yang menjadi factor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu. Mc Lelland dalam Fauzi dan Nugroho (2024) mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik.

Menurut Hardiningsih et al. (2020), kompetensi sumber daya manusia mencerminkan berbagai aspek dalam diri pekerja yang memungkinkannya

mencapai performa kerja superior. Aspek-aspek ini terdiri dari berbagai elemen seperti sifat, motivasi, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Semua elemen ini membentuk sebuah rantai dimana kompetensi membentuk perilaku, yang kemudian menghasilkan kinerja tertentu. Kompetensi sumber daya manusia sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi sumber daya manusia juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat di prediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Dengan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Karena itu dibutuhkan kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik dan dapat berdampak positif bagi suatu perusahaan dan juga dapat meningkatkan kompetensi personal yang terlibat didalamnya.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia

Septiana et al., (2023) menjelaskan bahwa implementasi kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi atau perusahaan memiliki beberapa tujuan strategis. Penerapan kompetensi ini mencakup berbagai aspek manajemen SDM, mulai dari perancangan posisi kerja, proses evaluasi kinerja, sistem perekrutan dan pemilihan karyawan, pengembangan struktur organisasi, hingga penguatan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Semua aspek ini saling terintegrasi untuk membangun sistem manajemen SDM yang efektif dan berorientasi pada kompetensi.

Sejalan dengan hal tersebut, Septiana et al., (2023) juga menggaris bawahi tujuan dan manfaat kompetensi sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, dan tingkat pekerjaan yang dilakukan.

2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evalution*)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan.

3. Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan atas persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan.

4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai (value) atau budaya organisasi serta semangat kerja (motivation)

orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasarkan pada visi dan misi organisasi.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya suatu perusahaan (culture).

2.1.4.3 Indikator-Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek fundamental bagi setiap perusahaan, di mana pengelolaan berbasis kompetensi dipandang sebagai pendekatan yang efektif untuk mencapai sasaran organisasi. Banyak perusahaan telah mengimplementasikan sistem berbasis kompetensi dalam berbagai aspek manajemen SDM, mulai dari rekrutmen hingga sistem kompensasi. Menurut pandangan Prihadi, kompetensi terdiri dari tiga elemen yang saling berintegrasi - pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Elemen-elemen ini memiliki pengaruh signifikan terhadap performa jabatan, dapat diukur dengan standar tertentu, dan memiliki potensi pengembangan melalui program pelatihan yang terstruktur (Suryani dan Rindaningsih, 2023).

Sejalan dengan hal tersebut, Hayati & Yulianto (2021) juga menggaris bawahi tiga komponen serupa sebagai fondasi kompetensi:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Merupakan fondasi informasi yang dimiliki seseorang, khususnya dalam bidang spesifiknya. Sebagaimana diungkapkan oleh Yuniarsih dan Suwatno, pengetahuan menjadi komponen yang relatif mudah diidentifikasi dan diperoleh. Tingkat pengetahuan karyawan memiliki

dampak langsung terhadap efisiensi perusahaan - karyawan berpengetahuan memadai akan meningkatkan efisiensi, sementara karyawan dengan pengetahuan terbatas cenderung mengakibatkan pemborosan sumber daya dan peningkatan biaya operasional.

2. Keterampilan (*skill*)

Berperan sebagai faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Keterampilan mencerminkan kemampuan praktis seseorang dalam melaksanakan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Karyawan yang terampil akan mempercepat pencapaian target organisasi, sedangkan kekurangan keterampilan dapat menjadi penghambat. Khusus untuk karyawan baru atau yang mendapat penugasan baru, pengembangan keterampilan menjadi kebutuhan mendasar untuk menunjang pelaksanaan tugas.

3. Kemampuan problem solving

Berperan sebagai faktor penting dalam menghadapi tantangan dan mengambil keputusan yang tepat di lingkungan kerja. Kemampuan problem solving mencerminkan kemampuan individu dalam menganalisis situasi, menemukan alternatif solusi, dan memilih tindakan yang efektif. Karyawan yang memiliki kemampuan ini akan mampu menyelesaikan masalah dengan cepat dan akurat, sementara kekurangan kemampuan problem solving dapat menyebabkan hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Kepemimpinan

Berperan sebagai faktor strategis dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim menuju pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan mencerminkan kemampuan individu untuk mempengaruhi dan membimbing orang lain, serta mengambil keputusan yang tepat untuk kemajuan tim. Pemimpin yang efektif akan meningkatkan kinerja dan koordinasi, sedangkan kekurangan kemampuan kepemimpinan dapat menghambat tercapainya target organisasi.

5. Kerja sama tim

Berperan sebagai faktor penunjang efektivitas operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Kerja sama tim mencerminkan kemampuan individu untuk berkolaborasi, saling mendukung, dan menyelesaikan tugas bersama-sama dengan anggota tim lainnya. Tim yang mampu bekerja sama dengan baik akan mempercepat pencapaian target organisasi, sedangkan lemahnya kerja sama tim dapat menjadi hambatan bagi produktivitas dan efektivitas kerja.

Pengetahuan yang menjadi basis pemahaman, keterampilan yang menunjukkan kemampuan praktis, serta sikap yang mencerminkan perilaku dalam bekerja. Ketiga aspek ini membentuk satu kesatuan yang menentukan tingkat kompetensi seseorang dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya di organisasi. Dengan kompetensi yang baik, individu tidak hanya mampu melaksanakan tugas secara efektif, tetapi juga berkontribusi dalam pencapaian

tujuan organisasi melalui pengambilan keputusan yang tepat, komunikasi yang produktif, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Michael Zwell yang dikutip oleh Ridianto (2023), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang tentang dirinya dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku mereka. Jika orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir kreatif dan inovatif.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran penting dalam berbagai kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi, dan menyelesaikan masalah. Pengalaman merupakan faktor utama dalam pengembangan kompetensi karena melalui pengalaman seseorang dapat belajar dari situasi nyata, mengasah kemampuan analitis, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang dapat berubah dan dapat mempengaruhi kinerja. Memberikan dorongan, apresiasi, dan pengakuan dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, malu, merasa tidak disukai dapat mempengaruhi motivasi dan inisiatif seseorang.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh tujuh faktor yang saling berkaitan dan kompleks. Faktor-faktor ini mencakup aspek internal dan psikologis individu, mulai dari keyakinan dan nilai-nilai yang membentuk pola pikir, keterampilan teknis yang dapat dilatih, pengalaman yang diperoleh dari praktik langsung, hingga karakteristik kepribadian yang melekat pada individu. Lebih lanjut, faktor motivasi berperan sebagai pendorong kinerja yang bersifat dinamis, sementara isu emosional dapat menjadi penghambat atau katalis dalam pengembangan

kompetensi. Kemampuan intelektual menjadi landasan kognitif yang mendukung pemahaman dan analisis dalam pengembangan kompetensi (Nur dan Fatonah, 2022).

2.1.5 Evaluasi Diri Sekolah

2.1.5.1 Pengertian Evaluasi Diri Sekolah

Evaluasi secara umum adalah suatu proses yang melibatkan pengumpulan dan pengolahan data serta informasi, yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, pengelolaan, dan pengembangan sekolah. Proses evaluasi ini merupakan usaha sistematis untuk mengumpulkan dan mengolah informasi guna menghasilkan kesimpulan mengenai nilai, manfaat, serta kinerja lembaga pendidikan atau unit kerja yang dievaluasi (Magdalena., 2023). Hasil dari evaluasi ini akan digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan ke depan. Evaluasi dapat dilakukan baik secara internal maupun eksternal, namun akan lebih efektif jika dilakukan secara berkelanjutan. Salah satu jenis evaluasi yang sangat penting dalam pendidikan adalah evaluasi diri, yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan pada setiap komponen pendidikan (Magdalena, 2023) .

Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan alat yang digunakan untuk menilai secara internal kinerja sekolah secara objektif dan jujur, dengan mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan. Hasil dari evaluasi ini menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah secara konsisten dan berkelanjutan. Selain itu, EDS juga memberikan masukan penting bagi

perencanaan investasi pendidikan di tingkat kabupaten atau kota (Ayu dan Muadin, 2022).

Evaluasi diri ini menjadi dasar untuk merencanakan langkah-langkah perbaikan dan pengembangan sekolah dalam jangka pendek dan panjang. Melalui EDS, sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta area yang memerlukan perhatian khusus dalam proses pembelajaran, fasilitas, manajemen, dan aspek lainnya. Setelah evaluasi dilakukan, temuan tersebut digunakan sebagai landasan dalam penyusunan RKAS untuk memastikan bahwa anggaran yang disusun dapat dialokasikan secara tepat sesuai dengan kebutuhan yang paling mendesak (Magdalena, 2023). Selain itu, proses evaluasi diri yang dilakukan secara berkelanjutan akan membantu sekolah dalam menyusun RKAS yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan kualitas pendidikan yang lebih baik dalam jangka panjang. EDS menjadi alat untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran, serta memastikan bahwa anggaran yang disusun benar-benar mengarah pada perbaikan kualitas pendidikan yang optimal (Rahmadi, 2021) .

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Diri Sekolah

Tujuan utama dari evaluasi diri sekolah adalah untuk menilai mutu pendidikan yang diberikan, dengan menggunakan indikator kunci, agar sekolah dapat memahami kelebihan yang dimiliki serta mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan. Informasi yang diperoleh dari evaluasi ini selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk merencanakan perbaikan dan pengembangan sekolah. Proses evaluasi ini memberikan gambaran mengenai pencapaian standar

dan mutu sekolah, yang hasilnya dapat digunakan dalam perencanaan pada tingkat kabupaten, provinsi, dan nasional. Proses peningkatan mutu yang berkelanjutan juga sangat penting untuk mendukung akreditasi sekolah (Ayu dan Muadin, 2022).

Evaluasi diri sekolah juga bertujuan untuk: Menilai kinerja sekolah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP); Mengetahui perkembangan yang telah dicapai dalam mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai dasar untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan Menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) atau Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang sesuai dengan kebutuhan nyata, dalam rangka pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) (Ayu dan Muadin, 2022).

2.1.5.3 Indikator-Indikator Evaluasi Diri Sekolah

Indikator-indikator Evaluasi Diri Sekolah (EDS) berfungsi untuk mengukur sejauh mana sekolah telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan memberikan gambaran yang jelas mengenai kualitas dan kinerja sekolah. Berikut adalah beberapa indikator utama dalam Evaluasi Diri Sekolah menurut UU No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003):

1. Standar Isi

Standar Isi mencakup ketersediaan dan kualitas kurikulum yang diterapkan di sekolah, yang harus disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan pendidikan terkini. Materi ajar yang diberikan juga harus relevan dengan kebutuhan peserta didik, agar dapat mendukung pencapaian tujuan pembelajaran yang optimal. Selain itu, pemenuhan kompetensi dasar dan

indikator pencapaian kurikulum menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa siswa mencapai standar kemampuan yang diharapkan dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

2. Standar Proses

Standar Proses mencakup pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik, untuk memastikan keterlibatan aktif siswa dalam setiap sesi pembelajaran. Penggunaan metode pembelajaran yang bervariasi dan disesuaikan dengan karakteristik siswa juga penting agar setiap siswa dapat belajar dengan cara yang paling sesuai dengan gaya belajarnya. Selain itu, pengelolaan kelas yang baik dan terciptanya suasana belajar yang kondusif akan mendukung proses pembelajaran yang optimal, sehingga siswa merasa nyaman dan termotivasi untuk belajar.

3. Standar Penilaian

Standar penilaian yang diterapkan di sekolah harus adil, objektif, dan didasarkan pada standar yang jelas, guna memastikan evaluasi yang tepat terhadap kemampuan siswa. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memantau kemajuan siswa, sehingga dapat memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, penerapan berbagai bentuk penilaian, seperti portofolio, ujian, dan tugas, harus dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, untuk mencakup berbagai aspek kemampuan siswa dan memberikan gambaran menyeluruh tentang perkembangan mereka.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan mencakup kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan yang menjadi kunci utama dalam keberhasilan proses pembelajaran. Pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan dan pengembangan karier sangat penting untuk memastikan mereka terus meningkatkan kualitas pengajaran dan mengikuti perkembangan terkini dalam dunia pendidikan. Selain itu, ketersediaan tenaga kependidikan yang memadai dan kompeten juga menjadi faktor penting untuk mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran, agar setiap aspek pendidikan dapat dijalankan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

5. Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana mencakup ketersediaan dan kualitas fasilitas pendidikan, seperti ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, dan lainnya, yang sangat penting untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif. Selain itu, keamanan dan kenyamanan lingkungan sekolah juga menjadi faktor krusial untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi kegiatan belajar mengajar. Pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada secara berkala juga diperlukan agar fasilitas yang digunakan tetap dalam kondisi baik dan aman, sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh seluruh warga sekolah.

6. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan adalah standar yang mengatur bagaimana sekolah dikelola agar fungsi pendidikan berjalan efektif, efisien, dan berkesinambungan. Standar ini mencakup perencanaan program melalui penyusunan RKJM, RKT, dan RKAS yang selaras dengan visi misi sekolah; pelaksanaan program yang efektif, transparan, serta dapat dipertanggungjawabkan dengan kepala sekolah sebagai manajer sumber daya; pengawasan dan evaluasi berkala untuk perbaikan berkelanjutan; kepemimpinan partisipatif, demokratis, dan akuntabel dengan tata kelola administrasi yang tertib; serta membangun hubungan dengan stakeholder seperti orang tua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Evaluasi Diri Sekolah

Beberapa faktor yang mempengaruhi Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dapat beragam, tergantung pada kondisi internal dan eksternal sekolah tersebut. Menurut PP No. 19 Tahun 2005 jo. PP No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan (2005) ada beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi pelaksanaan evaluasi diri sekolah:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah sangat memengaruhi kesuksesan evaluasi diri. Kepala sekolah yang memiliki visi dan komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan akan mendorong partisipasi aktif semua pihak dalam proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

2. Kompetensi dan Profesionalisme Guru

Kualitas tenaga pendidik memainkan peran penting dalam keberhasilan EDS. Guru yang memiliki kompetensi, keahlian, dan profesionalisme yang baik akan memberikan kontribusi signifikan dalam evaluasi proses pembelajaran, serta dalam upaya perbaikan mutu pendidikan di sekolah.

3. Keterlibatan Warga Sekolah

Partisipasi seluruh komponen sekolah, seperti guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan komite sekolah, sangat penting. Semakin banyak pihak yang terlibat dalam evaluasi, semakin akurat dan komprehensif hasil evaluasi yang diperoleh.

4. Ketersediaan dan Kualitas Sarana Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas penunjang lainnya, akan mempengaruhi sejauh mana sekolah dapat melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas dan melakukan evaluasi diri secara efektif.

5. Kebijakan dan Regulasi Pendidikan

Kebijakan pemerintah dan peraturan yang berlaku, seperti Standar Nasional Pendidikan (SNP), dapat mempengaruhi cara evaluasi dilakukan di tingkat sekolah. Kepatuhan terhadap standar ini akan menjadi faktor penting dalam proses evaluasi diri yang dilakukan oleh sekolah.

6. Anggaran dan Sumber Daya Keuangan

Ketersediaan anggaran yang memadai untuk pelaksanaan program pendidikan dan evaluasi diri sangat mempengaruhi keberhasilan evaluasi.

Sekolah yang memiliki anggaran terbatas mungkin kesulitan untuk melaksanakan evaluasi secara menyeluruh dan konsisten.

Beberapa faktor yang mempengaruhi Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dapat bervariasi tergantung pada kondisi internal dan eksternal sekolah. Menurut Ayu dan Muadin (2022), faktor-faktor utama yang memengaruhi pelaksanaan EDS antara lain adalah kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki visi dan komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan, yang mendorong partisipasi aktif seluruh pihak dalam evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, kompetensi dan profesionalisme guru juga sangat berperan dalam keberhasilan evaluasi diri, karena guru yang kompeten dapat memberikan kontribusi signifikan dalam evaluasi proses pembelajaran (Ayu dan Muadin, 2022).

Keterlibatan seluruh komponen sekolah, seperti guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan komite sekolah, juga penting untuk memastikan evaluasi yang lebih akurat dan komprehensif. Ketersediaan dan kualitas sarana prasarana, seperti ruang kelas dan laboratorium, akan memengaruhi efektivitas pembelajaran dan evaluasi diri yang dilakukan. Di sisi lain, kebijakan dan regulasi pendidikan yang ada, seperti Standar Nasional Pendidikan (SNP), juga berperan penting dalam membentuk cara evaluasi dilakukan. Terakhir, ketersediaan anggaran dan sumber daya keuangan yang memadai sangat mempengaruhi pelaksanaan evaluasi diri, karena anggaran yang terbatas dapat menghambat pelaksanaan evaluasi secara menyeluruh dan berkesinambungan (Ayu dan Muadin, 2022).

2.2 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara partisipasi anggaran, kompetensi sumber daya manusia (SDM), dan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dalam konteks pengelolaan anggaran pendidikan. Berdasarkan penelusuran literatur, terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan topik ini. Dalam konteks partisipasi anggaran dan penyusunan RKAS, Suryani & Wijaya (2021) menemukan adanya pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kualitas penyusunan RKAS di sekolah. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Rahmawati et al. (2022) yang mengonfirmasi hubungan signifikan antara partisipasi anggaran dengan efektivitas penggunaan anggaran di sekolah. Lebih lanjut, Prasetyo et al. (2023) melalui pendekatan kuantitatif mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran memiliki peran penting dalam pengelolaan anggaran yang lebih transparan dan akuntabel di sekolah.

Pada kajian tentang kompetensi SDM dalam penyusunan RKAS, Widodo & Junaidi (2022) menemukan korelasi positif antara kompetensi SDM dengan efisiensi pengelolaan anggaran pendidikan. Purnama (2021) memperkuat temuan ini dengan membuktikan bahwa kompetensi SDM yang tinggi dapat meningkatkan akuntabilitas dalam penyusunan RKAS. Peneliti internasional seperti Chen & Wong dalam Sandi et al., (2021) menggunakan pendekatan mixed methods untuk mengonfirmasi pengaruh signifikan kompetensi SDM terhadap kualitas perencanaan anggaran pendidikan di sekolah. Sandi et al., (2021) juga menemukan bahwa kompetensi SDM memiliki dampak positif terhadap efektivitas alokasi anggaran yang ada di sekolah.

Selain itu, beberapa penelitian mengkaji aspek evaluasi diri sebagai variabel moderasi dalam pengelolaan anggaran pendidikan. Hayati & Yulianti (2022) menunjukkan bahwa evaluasi diri dapat meningkatkan kualitas penyusunan RKAS dengan mendorong refleksi terhadap alokasi anggaran dan pengelolaan dana. Sari & Putri (2023) membuktikan bahwa evaluasi diri berperan sebagai faktor moderasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi SDM dan penyusunan RKAS yang efektif. Nugroho (2020) menambahkan bahwa evaluasi diri juga berkontribusi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan anggaran di sekolah.

Sintesis dari berbagai penelitian ini menunjukkan bahwa baik partisipasi anggaran maupun kompetensi SDM memiliki peran penting dalam mempengaruhi penyusunan RKAS yang efisien dan akuntabel. Temuan-temuan ini memberikan landasan empiris yang kuat untuk penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kedua variabel tersebut terhadap penyusunan RKAS dan pentingnya evaluasi diri sebagai variabel moderasi dalam pengelolaan anggaran pendidikan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode dan Variabel	Hasil Penelitian
Puspita, A (2023)	Perencanaan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (RKAS) Di SMA Negeri 13 Surabaya (JUBPI) https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/JUBPI/article/view/1396	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, deskriptif. Variabel: Pengelolaan RKAS (Y).	Proses pelaporan RKAS juga penting dalam rangka menegakkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam suatu lembaga pendidikan.
Sari, A. W. A., & Hariyanto, W. (2021).	Analysis of Participation in the Management of BOS funds in the RKAS Program to Improve Accountability, Transparency and School	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, deskriptif. Variabel: Partisipasi Pengelolaan Dana (X1),	Terdapat pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap pengelolaan RKAS

	Welfare (Academia Open, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo) https://acopen.umsida.ac.id/index.php/acopen/article/view/2139	Pengelolaan RKAS (Y).	
Arinda, R., Fitrios, 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 (Unnes Library) https://lib.unnes.ac.id/39750/1/7101415174_Optimize_d.pdf	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, asosiatif. Variabel: Kompetensi SDM (X1), Pengelolaan Dana BOS RKAS (Y).	Terdapat pengaruh signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap pengelolaan RKAS
Muhammad Rivat Abdi (2023)	Implementasi Evaluasi Diri Sekolah Di SDN 105 Mabonta Kec. Buru Luwu Timur (Repository IAIN Palopo) https://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/8029/1/Muhammad%20Rifat%20Abdi.pdf	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Variabel: Evaluasi Diri Sekolah (Z)	EDS dalam menjamin mutu pendidikan ialah melaksanakan aturan sekolah yang telah disepakati bersama.
Yasifun (2020)	Strategi Penyusunan Rks Dan Rkas (Repository UMSIDA) http://eprints.umsida.ac.id/6543/	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Variabel: Penyusunan RKAS (Y)	Penyusunan dokumen RKS dan RKAS perlu melibatkan stakeholder sekolah antara lain kepala sekolah, wakasek, pendidik/guru, tenaga administrasi sekolah, dan anggota komite sekolah.
Nadia Salsabila (2023)	Prosedur Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Di SMA Ta'miriyah Surabaya (Jurnal Jendela Pendidikan) https://ejournal.jendelaedu.kasi.id/index.php/JJP/article/view/448	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Variabel: Penyusunan RKAS (Y)	Penyusunan RKAS dilakukan dengan 1) Inventarisasi rencana yang akan dilakukan, 2) Penyusunan rencana didasarkan pada skala prioritas pelaksanaannya, 3) penentuan program kerja dan rincian

			program, 4) penetapan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program, 5) Penghitungan dana yang diperlukan, 6) Penentuan sumber biaya untuk mendanai rencana.
Yohana (2023)	Efektivitas Penyusunan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (RKAS) Dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Kota Mataram (Jurnal Kampus Qamarul Huda) https://www.jkqh.uniqhba.ac.id/index.php/tirai_educasi/article/view/517	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Variabel: Penyusunan RKAS (Y)	Hasil penelitian ini adalah: 1). Rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) secara total sudah dianggarkan dengan baik, 2). Efektivitas Rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) secara total berada pada kategori efektif.
Nurhidayah Lim (2022)	Studi Penyusunan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (Rkas) Di Sekolah Menengah Pertama Negeri I Bone- Bone Di Kecamatan Bone-Bone Kabupaten Luwu Utara (Repository UNM) https://eprints.unm.ac.id/23042/	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Variabel: Penyusunan RKAS (Y)	Secara keseluruhan tentang penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) pada SMP Negeri I Bone-Bone di Kecamatan Bone-Bone Kabupaten Luwu Utara dapat disimpulkan sudah berupaya menyusun rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) secara baik dan sesuai dengan ketentuan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai

masalah yang penting. Kerangka konseptual berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan diteliti. (Sugiyono, 2021).

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Penyusunan RKAS

Partisipasi anggaran dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan transparansi, akuntabilitas, dan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan nyata di tingkat sekolah. RKAS merupakan dokumen yang merinci rencana kegiatan dan penggunaan dana di sebuah sekolah dalam satu tahun anggaran, yang harus disusun dengan cermat agar dapat menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks ini, partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan berbagai pihak dalam proses penyusunan anggaran, baik itu kepala sekolah, guru, dan komite sekolah (Anggraini, 2021).

Dengan adanya partisipasi yang aktif, sekolah dapat lebih tepat dalam mengidentifikasi prioritas pengeluaran yang mendesak, sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa, guru, serta fasilitas sekolah. Misalnya, partisipasi dari guru dalam menentukan alokasi anggaran untuk pengembangan kurikulum atau pembelian bahan ajar akan memastikan bahwa dana digunakan secara efisien untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sementara itu, peran komite sekolah yang melibatkan orang tua juga penting untuk memberikan perspektif yang lebih luas mengenai kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap sekolah. Hal ini juga memastikan bahwa keputusan yang diambil lebih inklusif dan tidak hanya terbatas pada keputusan manajerial dari pihak sekolah (Anggraini, 2021).

Selain itu, partisipasi anggaran dalam penyusunan RKAS juga berfungsi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana. Ketika proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, maka ada kesempatan untuk melakukan evaluasi dan pengawasan bersama, yang akan meminimalkan kemungkinan penyalahgunaan anggaran. Hal ini juga akan mempermudah dalam melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas dan efisiensi penggunaan dana. Dengan melibatkan pihak-pihak yang berkompeten, sekolah dapat memastikan bahwa anggaran yang disusun dapat memberikan manfaat maksimal untuk peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan infrastruktur yang mendukung kegiatan belajar mengajar.

Penting juga untuk dicatat bahwa partisipasi anggaran ini tidak hanya terbatas pada tahap penyusunan, tetapi juga dalam tahap pelaksanaan dan evaluasi anggaran. Setelah RKAS disetujui, keterlibatan semua pihak dalam monitoring dan evaluasi anggaran akan sangat membantu dalam memastikan bahwa kegiatan yang direncanakan berjalan sesuai dengan anggaran yang disusun. Jika ada perubahan dalam prioritas atau kebutuhan yang mendesak, maka dengan adanya partisipasi, proses revisi anggaran dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat. Dengan demikian, partisipasi anggaran dalam penyusunan RKAS bukan hanya meningkatkan kualitas perencanaan, tetapi juga mendukung kesinambungan dan keberlanjutan pendidikan yang berkualitas di sekolah (Anggraini, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki dampak signifikan terhadap proses penyusunan RKAS. Studi oleh Sari et al. (2021) mengungkapkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi dalam

penyusunan anggaran dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan RKAS, sementara penelitian oleh Rahmawati et al. (2022) menemukan bahwa partisipasi aktif dalam perencanaan anggaran berhubungan langsung dengan kualitas dan ketepatan waktu dalam penyusunan RKAS. Lebih lanjut, Santosa et al. (2020) menambahkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS juga berkontribusi pada efisiensi alokasi sumber daya, yang pada gilirannya meningkatkan keberhasilan implementasi program-program pemerintah.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyusunan RKAS

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), karena kualitas dan kemampuan individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran secara langsung mempengaruhi akurasi dan efektivitas alokasi dana. Kepala sekolah, guru, dan staf administrasi adalah pihak-pihak yang memiliki peran kunci dalam perencanaan anggaran ini. Kompetensi kepala sekolah dalam mengelola anggaran dan memahami kebutuhan sekolah sangat menentukan arah dan kebijakan yang diambil dalam penyusunan RKAS. Seorang kepala sekolah yang memiliki pemahaman yang kuat dalam manajemen anggaran dan perencanaan strategis dapat memastikan bahwa anggaran yang disusun selaras dengan prioritas pendidikan dan kebutuhan riil sekolah.

Secara keseluruhan, kompetensi SDM yang baik di sekolah akan berkontribusi pada penyusunan RKAS yang lebih matang, akurat, dan sesuai

dengan kebutuhan. Proses partisipatif dalam penyusunan RKAS, yang melibatkan pihak-pihak yang kompeten, akan menghasilkan perencanaan yang lebih realistis dan dapat diandalkan, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk terus mengembangkan kompetensi SDM, baik melalui pelatihan maupun pengalaman praktis, agar dapat menghasilkan RKAS yang dapat mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Studi yang dilakukan oleh Fultz et al. (2024) menemukan bahwa semakin tinggi kompetensi SDM, semakin efektif penyusunan RKAS yang dilakukan. Individu dengan kompetensi yang tinggi cenderung lebih terbuka, empatik, dan responsif dalam proses komunikasi terkait anggaran. Penelitian Yuan & Low (2020) lebih lanjut mengonfirmasi bahwa kompetensi SDM berkorelasi positif dengan intensitas dan kualitas penyusunan RKAS, di mana kedekatan psikologis dan pemahaman terhadap tujuan bersama menjadi faktor penting dalam membangun proses penyusunan anggaran yang efektif dan bermakna.

2.3.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Penyusunan RKAS dengan Dimoderasi Variabel Evaluasi Diri Sekolah

Partisipasi anggaran dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) sangat penting, karena memungkinkan berbagai pihak yang terlibat, seperti kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan staf administrasi, untuk

memberikan masukan yang berharga terkait alokasi dana. Partisipasi anggaran membantu memastikan bahwa anggaran yang disusun mencerminkan kebutuhan riil sekolah, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas. Ketika semua pihak terlibat dalam proses ini, maka alokasi dana dapat lebih tepat sasaran dan relevan dengan prioritas pendidikan yang ada (Widodo et al., 2023). Namun, peran partisipasi anggaran dalam penyusunan RKAS dapat dimoderasi oleh variabel evaluasi diri. Evaluasi diri, yang mengacu pada proses refleksi individu atau kelompok terhadap kinerja mereka, dapat memperkuat atau bahkan membatasi efektivitas partisipasi anggaran dalam penyusunan RKAS. Ketika individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran memiliki kemampuan evaluasi diri yang baik, mereka lebih cenderung untuk mengenali kekuatan dan kelemahan dalam proses sebelumnya, serta mencari solusi untuk perbaikan. Sebaliknya, individu atau kelompok yang kurang memiliki kemampuan evaluasi diri mungkin kesulitan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan, meskipun mereka terlibat aktif dalam partisipasi anggaran (Sari dan Putra, 2022).

Dalam konteks ini, evaluasi diri dapat bertindak sebagai faktor moderasi yang meningkatkan kualitas partisipasi anggaran. Dengan evaluasi diri yang kuat, peserta dalam proses penyusunan RKAS akan lebih terbuka terhadap umpan balik, dapat lebih objektif dalam menilai efektivitas anggaran yang diajukan, dan berupaya memperbaiki kelemahan yang ada (Widodo et al., 2023). Misalnya, kepala sekolah yang mampu mengevaluasi diri dengan baik akan lebih terbuka terhadap kritik dan saran dari guru serta komite sekolah, yang pada gilirannya akan menghasilkan RKAS yang lebih berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan

sekolah. Selain itu, evaluasi diri juga membantu individu untuk menetapkan tujuan yang lebih realistis dan membuat perencanaan anggaran yang lebih terarah. Secara keseluruhan, partisipasi anggaran yang efektif dalam penyusunan RKAS tidak hanya bergantung pada sejauh mana individu atau kelompok terlibat, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk melakukan evaluasi diri secara terus-menerus. Dengan adanya evaluasi diri yang baik, partisipasi anggaran akan lebih bermakna dan dapat menghasilkan anggaran yang lebih akurat, efisien, dan relevan dengan kebutuhan pendidikan di sekolah.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas penyusunan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Studi Widodo et al. (2023) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, semakin efektif proses penyusunan RKAS yang dihasilkan, dengan sekolah yang menerapkan partisipasi aktif cenderung menghasilkan RKAS yang lebih komprehensif, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Penelitian Sari & Putra (2022) lebih lanjut mengonfirmasi bahwa partisipasi anggaran berkorelasi positif dengan kualitas dan akurasi RKAS, khususnya dalam konteks sekolah menengah, di mana keterlibatan berbagai pemangku kepentingan menjadi faktor penting dalam menghasilkan RKAS yang efektif dan akuntabel.

Lebih lanjut, studi yang dilakukan oleh Gunawan et al. (2024) mengungkapkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kualitas RKAS dapat diperkuat dengan adanya evaluasi diri sekolah yang efektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah yang secara konsisten melakukan evaluasi diri dan

mengintegrasikan hasilnya dalam proses penyusunan anggaran cenderung menghasilkan RKAS yang lebih adaptif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Temuan ini menegaskan peran penting evaluasi diri sekolah sebagai variabel moderating yang dapat meningkatkan efektivitas partisipasi anggaran dalam menghasilkan RKAS yang berkualitas.

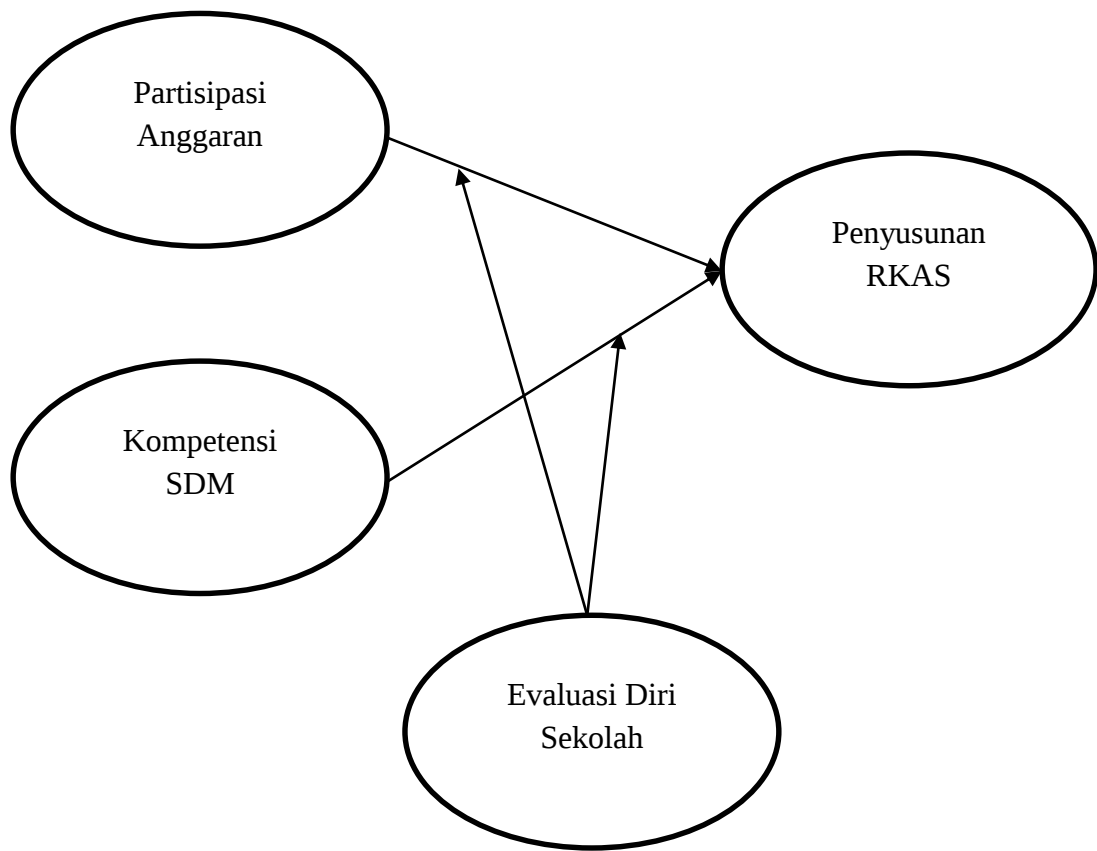
2.3.4 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan RKAS dengan Dimoderasi Variabel Evaluasi Diri Sekolah

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), karena kualitas dan kemampuan individu yang terlibat langsung mempengaruhi keberhasilan perencanaan anggaran tersebut. SDM yang kompeten, termasuk kepala sekolah, guru, dan staf administrasi, mampu merencanakan dan mengelola anggaran dengan lebih efektif, karena mereka memiliki pengetahuan yang memadai tentang kebutuhan sekolah, pengelolaan keuangan, serta prioritas pendidikan yang harus didanai (Sobingah, 2023). Tanpa kompetensi yang memadai, penyusunan RKAS mungkin tidak dapat mencerminkan kebutuhan sesungguhnya dan berisiko tidak efisien dalam menggunakan dana yang tersedia (Rahmat et al., 2023).

Namun, peran kompetensi SDM dalam penyusunan RKAS dapat dipengaruhi oleh variabel moderasi, yaitu evaluasi diri. Evaluasi diri merujuk pada kemampuan individu atau kelompok untuk melakukan refleksi terhadap kinerja mereka, mengenali kekuatan dan kelemahan, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Ketika kompetensi SDM dipadukan dengan evaluasi diri

yang baik, maka proses penyusunan RKAS akan lebih efektif dan efisien. Evaluasi diri memungkinkan individu untuk melihat hasil kerja mereka secara objektif, memperbaiki kesalahan atau kekurangan, dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan proses perencanaan anggaran. Evaluasi diri yang matang juga mendorong individu untuk lebih terbuka terhadap umpan balik dan kritik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki kualitas RKAS yang disusun (Nugroho dan Wati, 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas penyusunan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Studi Rahmat et al. (2023) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi SDM, semakin efektif proses penyusunan RKAS yang dihasilkan, dengan sekolah yang memiliki SDM berkompeten cenderung menghasilkan RKAS yang lebih akurat, terstruktur, dan selaras dengan visi misi sekolah. Penelitian Nugroho & Wati (2022) lebih lanjut mengonfirmasi bahwa kompetensi SDM berkorelasi positif dengan kualitas dan ketepatan RKAS, khususnya dalam konteks sekolah menengah, di mana kemampuan analitis dan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan sekolah menjadi faktor kunci dalam menghasilkan RKAS yang efektif dan tepat sasaran. Lebih lanjut, studi yang dilakukan oleh Pratama et al. (2024) mengungkapkan bahwa hubungan antara kompetensi SDM dan kualitas RKAS dapat diperkuat dengan adanya evaluasi diri sekolah yang efektif.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau pernyataan sementara mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel yang dapat diuji melalui penelitian. Sugiyono (2021) menjelaskan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang dirumuskan berdasarkan teori dan konsep yang ada. Dalam konteks ini, hipotesis bertindak sebagai rencana atau asumsi yang akan diuji untuk melihat apakah benar atau tidak sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyusunan RKAS
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyusunan RKAS
3. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penyusunan RKAS dengan dimoderasi evaluasi diri sekolah
4. Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyusunan RKAS dengan dimoderasi evaluasi diri sekolah

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Irfan et al., (2024) penelitian asosiatif kuantitatif menurut Irfan Umsu adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih yang dapat diukur secara kuantitatif. Penelitian ini mengandalkan data numerik untuk menggambarkan hubungan antar variabel, yang bisa bersifat positif, negatif, atau tidak ada hubungan sama sekali. Analisis data dilakukan secara statistik dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian asosiatif kuantitatif seringkali digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan metode statistik (Irfan et al., 2024). Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan konsep yang berguna dalam memahami dan mengendalikan fenomena yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia sebagai variabel independen terhadap penyusunan RKAS sebagai variabel dependen, dengan evaluasi diri sebagai variabel moderasi.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah yang berada di Kota Medan. Waktu penelitian disajikan pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No.	Tahap Penelitian	Jan-25				Mar-25				Mei-25				Jul-25				Agus-25				Sept-25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																								
2	Penyusunan																								
3	Bimbingan Proposal																								
4	Seminar Proposal																								
5	Pengumpulan Data																								
6	Pengolahan Data																								
7	Penulisan Laporan																								
8	Seminar Hasil																								
9	Penyelesaian																								
10	Sidang Meja Hijau																								

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik pada 24 sekolah SMP dan SMA Muhammadiyah di Kota Medan.

Tabel 3.2 Populasi Penelitian

Jabatan	Jumlah	Persentase
Kepala Sekolah	24	31%
Bendahara	24	31%
Guru	9	11%
Operator	15	19%
Dikdasmen	6	8%
Total	78	100%

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu atau sejumlah kecil anggota populasi yang dipilih berdasarkan prosedur

tertentu sehingga dapat mewakili keseluruhan populasi (Arikunto, 2021). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *probability sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu metode pengambilan sampel di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Arikunto, 2021). Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah 78 tenaga pendidik.

Tabel 3.3 Sampel Penelitian

Sekolah	Jumlah
SMP Muhammadiyah 1 Medan	3
SMP Swasta Muhammadiyah 02 Medan	4
SMP Muhammadiyah 3	3
SMP Muhammadiyah 4 Medan	2
SMP Muhammadiyah 05	5
SMP Muhammadiyah 06	3
SMP Swasta Muhammadiyah 7	2
SMP Muhammadiyah 8 Medan	3
SMP Swasta Muhammadiyah 48	3
SMP Muhammadiyah 49	4
SMP Swasta Muhammadiyah 50	3
SMP Muhammadiyah 57	4
SMP Swasta Muhammadiyah 58 Sukaramai	4
SMP Swasta Muhammadiyah 60	3
Mts Muhammadiyah 01	4
Mts Muhammadiyah 15 Medan	5
SMA Muhammadiyah 1 Medan	3
SMAS Muhammadiyah 2 Medan	2
SMA Muhammadiyah 3 Medan	2
SMK Muhammadiyah 04 Medan	3
SMK Muhammadiyah 6 Medan	4
SMK Swasta Muhammadiyah 8 Medan	3
SMKS Muhammadiyah 9 Medan	3
Madrasah Aliyah Muhammadiyah 01 Medan	3
Jumlah	78

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian adalah penjabaran atau uraian suatu variabel agar dapat diukur secara konkret dalam penelitian. Dengan kata lain, definisi operasional menjelaskan bagaimana variabel yang bersifat abstrak diterjemahkan ke dalam indikator atau ukuran yang dapat diamati, diukur, dan dianalisis secara sistematis.

Tabel 3.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Penyusunan RKAS (Y)	Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) adalah proses perencanaan dan penataan anggaran yang dilakukan oleh satuan pendidikan (sekolah) untuk menentukan alokasi dana yang tersedia dalam rangka mendukung kegiatan pendidikan selama satu periode anggaran	1. Kesesuaian dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS) 2. Kesesuaian dengan Anggaran Pendidikan 3. Keterlibatan Stakeholder 4. Transparansi 5. Efektivitas Penggunaan Anggaran (Yasifun, 2020)	Ordinal
Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi anggaran merujuk pada keterlibatan berbagai pihak atau stakeholder dalam proses penyusunan, perencanaan, pengalokasian, dan pengawasan anggaran suatu organisasi atau lembaga, termasuk dalam konteks pendidikan, misalnya di tingkat sekolah.	1. Penyusunan Anggaran 2. Kemampuan Memberi Pendapat 3. Frekuensi Memberi Pendapat 4. Penetapan Anggaran Akhir 5. Frekuensi Meminta Pendapat Kontribusi (Ningsih dan Indira, 2020)	Ordinal
Kompetensi SDM (X2)	Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien dalam suatu organisasi.	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Kemampuan problem solving 4. Kepemimpinan 5. Kerja sama tim (Hayati dan Yulianto, 2021)	Ordinal

Evaluasi Diri Sekolah (Z)	Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan alat yang digunakan untuk menilai secara internal kinerja sekolah secara objektif dan jujur, dengan mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan	1. Standar Isi 2. Standar Proses 3. Standar Penilaian 4. Standar Pendidik dan Tenaga Pendidikan 5. Standar Sarana dan Prasanaran 6. Standar Pengelolaan (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional)	Ordinal
---------------------------	--	--	---------

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan informasi yang relevan, akurat, dan dapat dipercaya, baik melalui eksperimen, survei, maupun studi kepustakaan (Ramdhan, 2021). Teknik ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat relevan, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, dalam suatu penelitian, metode pengumpulan data harus dilakukan secara tepat. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakankuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat diberikan secara langsung maupun melalui pos atau internet. Dalam penelitian ini, jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang telah memiliki pilihan jawaban sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang sesuai (Sugiyono, 2021). Peneliti mendistribusikan kuesioner kepada tenaga pendidik (kepala sekolah, bendahara, operator, guru, dan komite sekolah) sekolah Muhammadiyah di Kota Medan dengan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kompetensi sumber daya manusia, penyusunan RKAS dan evaluasi diri. Untuk menilai

jawaban dari setiap pernyataan dalam kuesioner, digunakan skala Ordinal yang telah dimodifikasi. Skala Ordinal adalah skala dengan lima tingkatan yang mengukur tingkat kesetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan melalui opsi jawaban yang tersedia. Menurut Sugiyono (2021) klasifikasi skala Ordinal berdasarkan tingkat kesetujuan terhadap pernyataan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Baik (STB) = 1
- b. Tidak Setuju (TB) = 2
- c. Kurang Baik (KB) = 3
- d. Baik (B) = 4
- e. Sangat Baik (SB) = 5

3.6 Teknik Analisis Data

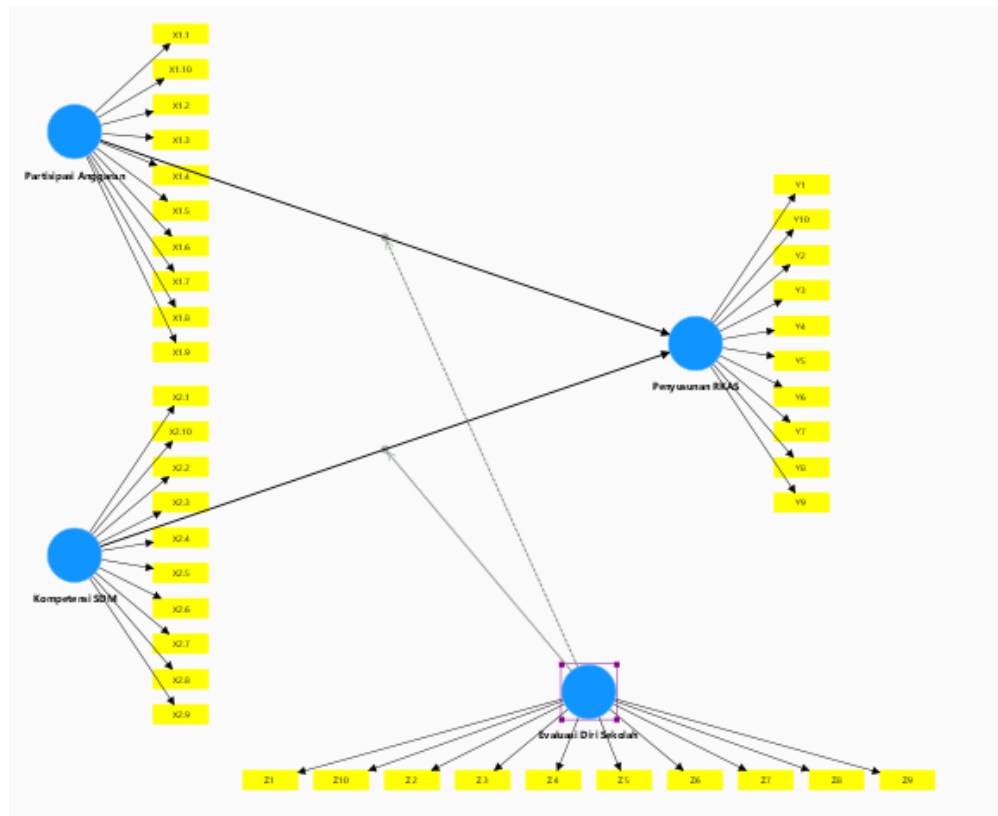
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan proses penyederhanaan data melalui teknik perhitungan yang menggambarkan karakteristik data, seperti penyebaran, kecenderungan sentral, dan distribusi frekuensi, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai data yang diteliti (Ramdhan, 2021).

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Dalam penelitian ini, analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis data serta menguji korelasi struktural dalam model penelitian yang telah dirancang. Menurut Cheah dan Cassia (2024), SmartPLS digunakan untuk menguji model konseptual dan menganalisis data yang telah dikodekan. Proses analisis dimulai

dengan evaluasi measurement model, kemudian dilanjutkan dengan validasi structural model guna menguji hipotesis. Measurement model digunakan untuk memastikan bahwa variabel yang diukur telah memenuhi persyaratan dalam merepresentasikan nilai variabel tersebut. Sementara itu, *structural model* menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian. Selain itu, SmartPLS juga berfungsi untuk analisis mediasi, yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi peran variabel perantara dalam hubungan antar variabel (Sholihin dan Ratmono, 2021).



Gambar 3.1 Analisis SEM

3.6.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi outer model dalam PLS bertujuan untuk menilai reliabilitas dan validitas dari setiap item dan variabel dalam model. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa ukuran variabel yang digunakan valid dan dapat dipercaya sebelum menganalisis hubungan antar variabel dalam model secara keseluruhan. Penilaian terhadap model pengukuran dilakukan dengan memeriksa konsistensi internal dan validitas diskriminan (Barclay et al., 1995). Secara umum, reliabilitas dan validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian memiliki kualitas yang baik. Reliabilitas mengacu pada tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur konsep yang dimaksud, sedangkan validitas mengukur sejauh mana instrumen tersebut mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur (Sholihin dan Ratmono, 2021). Adapun analisis outer model diantaranya adalah:

1. Uji Validitas

Validitas merupakan ukuran sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan sahih. Sebelum instrumen dinyatakan valid, instrumen tersebut tidak layak digunakan untuk pengumpulan data karena dapat menghasilkan data yang meragukan. Instrumen yang valid adalah instrumen yang benar-benar mampu mengukur aspek yang dimaksudkan (Sugiyono, 2021). Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki korelasi positif dengan nilai $r > 0,3$. Butir yang tidak valid tidak dimasukkan dalam pengujian hipotesis. Dalam konteks pengujian kualitas data responden, validitas digunakan untuk menilai apakah data dapat

digunakan dalam analisis selanjutnya. Oleh karena itu, dilakukan pengujian validitas sebagai tahap untuk memastikan ketepatan dan kebenaran instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi et al., 2015). Hasil dari analisis validitas ini kemudian disajikan secara terpisah untuk masing-masing variabel.

Tabel 3.3 Uji Validitas

Item Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	r-kritis	Keterangan
Y1	0,730	0,3	Valid
Y2	0,772	0,3	Valid
Y3	0,752	0,3	Valid
Y4	0,842	0,3	Valid
Y5	0,761	0,3	Valid
Y6	0,752	0,3	Valid
Y7	0,781	0,3	Valid
Y8	0,734	0,3	Valid
Y9	0,744	0,3	Valid
Y10	0,757	0,3	Valid
X1.1	0,731	0,3	Valid
X1.2	0,735	0,3	Valid
X1.3	0,811	0,3	Valid
X1.4	0,737	0,3	Valid
X1.5	0,757	0,3	Valid
X1.6	0,782	0,3	Valid
X1.7	0,743	0,3	Valid
X1.8	0,842	0,3	Valid
X1.9	0,788	0,3	Valid
X1.10	0,771	0,3	Valid
X2.1	0,739	0,3	Valid
X2.2	0,758	0,3	Valid
X2.3	0,774	0,3	Valid
X2.4	0,737	0,3	Valid
X2.5	0,727	0,3	Valid
X2.6	0,741	0,3	Valid
X2.7	0,824	0,3	Valid
X2.8	0,777	0,3	Valid
X2.9	0,833	0,3	Valid
X2.10	0,788	0,3	Valid
Z1	0,749	0,3	Valid
Z2	0,718	0,3	Valid
Z3	0,764	0,3	Valid

Z4	0,787	0,3	Valid
Z5	0,777	0,3	Valid
Z6	0,731	0,3	Valid
Z7	0,884	0,3	Valid
Z8	0,737	0,3	Valid
Z9	0,843	0,3	Valid
Z10	0,758	0,3	Valid

Berdasarkan Tabel 3.3, seluruh butir pertanyaan pada masing-masing variabel menunjukkan nilai Corrected Item Total Correlation yang lebih besar dari r-kritis 0,3, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pertanyaan mampu mengukur variabel yang dimaksud dengan baik dan data yang diperoleh dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Secara rinci, variabel Y (Penyusunan RKAS) memiliki nilai korelasi antara 0,730 hingga 0,842, menunjukkan konsistensi yang tinggi antarbutir pertanyaan. Variabel X1 (Partisipasi Anggaran) memiliki nilai korelasi antara 0,731 hingga 0,842, yang menandakan bahwa setiap pertanyaan merefleksikan konstruk partisipasi anggaran dengan baik. Begitu pula variabel X2 (Kompetensi SDM) menunjukkan nilai antara 0,727 hingga 0,833, menegaskan bahwa instrumen kompetensi SDM valid untuk mengukur aspek yang dimaksud. Variabel Z (Evaluasi Diri Sekolah) memiliki nilai antara 0,718 hingga 0,884, juga termasuk kategori valid, yang menunjukkan bahwa seluruh item mampu mengukur evaluasi diri sekolah secara tepat. Dengan kata lain, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas sehingga layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis dan analisis data lebih lanjut.

2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian, dalam hal ini kuesioner, dapat digunakan berulang kali dan tetap menghasilkan data yang konsisten, terutama jika digunakan pada responden yang sama. Menurut Juliandi et al. (2015), tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat diandalkan dan dipercaya. Uji ini biasanya dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha, yang dianggap memenuhi syarat reliabilitas jika nilainya lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2021). Hasil prasurvei terhadap 30 responden penelitian menunjukkan data yang dapat dijadikan dasar untuk mengevaluasi reliabilitas instrumen.

Tabel 3.4 Uji Reabilitas

Variabel	<i>Croanbach Alpha</i>	<i>Composite Reability</i>
Partisipasi Anggaran (X1)	0.771	0.792
Kompetensi SDM (X2)	0.762	0.787
Penyusunan RKAS (Y)	0.741	0.772
Etvaluasi Diri Sekolah (Z)	0.783	0.764

Berdasarkan Tabel 3.4, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas ambang batas 0,60, sehingga dapat dikatakan instrumen penelitian reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel masing-masing. Secara rinci, variabel Partisipasi Anggaran (X1) memiliki Cronbach's Alpha 0,771 dan Composite Reliability 0,792, menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini konsisten dalam

mengukur partisipasi anggaran. Variabel Kompetensi SDM (X2) memiliki Cronbach's Alpha 0,762 dan Composite Reliability 0,787, yang menandakan instrumen kompetensi SDM dapat diandalkan. Variabel Penyusunan RKAS (Y) menunjukkan Cronbach's Alpha 0,741 dan Composite Reliability 0,772, menegaskan bahwa instrumen untuk mengukur penyusunan RKAS konsisten. Terakhir, variabel Evaluasi Diri Sekolah (Z) memiliki Cronbach's Alpha 0,783 dan Composite Reliability 0,764, yang juga menunjukkan reliabilitas yang baik. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini layak dipakai untuk pengumpulan data dan analisis lebih lanjut karena terbukti stabil dan konsisten.

3.6.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model adalah bagian dari PLS yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antara variabel laten dalam model. Tujuan utama dari analisis inner model adalah untuk menguji hipotesis yang terkait dengan kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten. Analisis ini dapat mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel dalam model (Chin, 1998). Secara umum, inner model dalam PLS adalah model yang menggambarkan hubungan antar konstruk atau variabel laten dalam penelitian, yang bertujuan untuk menguji pengaruh dan arah hubungan di antara variabel-variabel tersebut.

1. Model Fit (*Goodness of Fit*)

Model Fit mengacu pada seberapa baik model yang diusulkan dapat menggambarkan data yang tersedia. Ini merupakan ukuran kesesuaian

model secara keseluruhan. Model fit yang baik menunjukkan bahwa model yang dibangun cocok dengan data yang ada dan dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Ukuran ini dapat digunakan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan. GoF dihitung dengan rumus, Dimana AVE adalah Average Variance Extracted dan R^2 adalah koefisien determinasi dengan kriteria Nilai 0,00 – 0,24 kategori rendah; nilai 0,25 – 0,37 kategori sedang; nilai 0,38 – 1 kategori tinggi. GoF yang lebih tinggi menunjukkan kecocokan model yang lebih baik.

2. R-Square (R^2)

R-Square (R^2) mengukur sejauh mana variabel independen dalam model dapat menjelaskan variabilitas atau variansi pada variabel dependen, memberikan gambaran tentang seberapa baik model yang digunakan dapat menjelaskan variasi dalam data. Nilai R^2 berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana $R^2 = 0$ menunjukkan bahwa model tidak dapat menjelaskan variabilitas data sama sekali, dan $R^2 = 1$ menunjukkan bahwa model sepenuhnya menjelaskan semua variabilitas data. Kriteria umum untuk R^2 adalah $R^2 = 0,75$ (kuat), yang menunjukkan model dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam variabel dependen; $R^2 = 0,50$ (moderat), yang menunjukkan model menjelaskan variasi data dengan cukup baik, namun masih ada faktor lain yang perlu diperhatikan; dan $R^2 = 0,25$ (lemah), yang menunjukkan model hanya menjelaskan sebagian kecil variasi dalam variabel dependen, mengindikasikan bahwa banyak faktor lain yang belum dipertimbangkan dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik

model tersebut dalam menjelaskan variabilitas data, dan R^2 yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen menggunakan variabel independen yang tersedia dalam model.

3. Koefisien Jalur/Path Coefficient

Koefisien jalur (path coefficient) adalah ukuran yang menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam sebuah model jalur (path model). Koefisien jalur mengukur pengaruh langsung dari satu variabel terhadap variabel lainnya, yang dapat dihitung dengan menggunakan teknik analisis jalur (path analysis). Nilai koefisien ini berkisar antara -1 hingga 1, di mana:

- a. Nilai positif menunjukkan pengaruh positif, yaitu peningkatan pada variabel independen akan meningkatkan variabel dependen.
- b. Nilai negatif menunjukkan pengaruh negatif, yaitu peningkatan pada variabel independen akan menurunkan variabel dependen.
- c. Nilai yang mendekati 0 menunjukkan pengaruh yang sangat lemah atau tidak ada pengaruh sama sekali.

4. Uji Signifikansi (P-Values/t-statistic)

Uji signifikansi dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antara variabel dalam model adalah signifikan secara statistik, dengan menghitung t-statistik dan p-value. T-statistik mengukur seberapa besar pengaruh suatu hubungan antara dua variabel dibandingkan dengan error standar, sehingga semakin besar nilai t, semakin kuat hubungan tersebut.

P-value menunjukkan tingkat signifikansi hubungan, di mana p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan pada tingkat 5%. Secara umum, hubungan dianggap signifikan jika $p\text{-value} < 0,05$ atau $t\text{-statistic} > 1,96$, yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

5. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) mengukur seberapa baik model dalam memprediksi data yang belum diketahui (out-of-sample prediction) dan digunakan untuk menilai efektivitas model dalam memprediksi variabel dependen berdasarkan data yang ada. Kriteria yang digunakan adalah jika $Q^2 > 0$, maka model memiliki prediktif relevance yang baik, artinya model dapat memprediksi dengan baik. Sebaliknya, jika $Q^2 < 0$, model tidak memiliki kemampuan prediktif yang baik, sehingga hasil model tidak dapat diandalkan untuk prediksi.

6. Effect Size (f^2)

Effect Size (f^2) digunakan untuk mengukur besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model, yang menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel terhadap perubahan dalam R^2 . Kriteria untuk f^2 adalah $f^2 = 0,02$ menunjukkan efek kecil, $f^2 = 0,15$ menunjukkan efek sedang, dan $f^2 = 0,35$ menunjukkan efek besar. Nilai f^2 yang lebih besar menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL & PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), dengan mempertimbangkan peran Evaluasi Diri Sekolah sebagai variabel moderating yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel utama. RKAS merupakan dokumen perencanaan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, karena mencerminkan rencana kegiatan sekaligus alokasi anggaran yang disusun berdasarkan kebutuhan riil serta prioritas program sekolah. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi kualitas penyusunan RKAS perlu dikaji secara komprehensif.

Variabel Partisipasi Anggaran dalam penelitian ini merujuk pada sejauh mana pemangku kepentingan di lingkungan sekolah, seperti kepala sekolah, bendahara, operator, guru, dan komite sekolah (dikdasmen), terlibat secara aktif dalam proses penyusunan dan perencanaan anggaran. Tingginya tingkat partisipasi menunjukkan adanya budaya kolaboratif dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan keuangan, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas alokasi anggaran dalam RKAS. Partisipasi yang baik juga diyakini mampu menciptakan rasa memiliki terhadap program sekolah, sehingga implementasi anggaran menjadi lebih optimal.

Sementara itu, Kompetensi Sumber Daya Manusia mencakup kemampuan teknis, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam menyusun, mengelola, serta mengevaluasi anggaran sekolah. Kompetensi yang tinggi memungkinkan individu di sekolah untuk memahami prinsip-prinsip pengelolaan keuangan, menyusun prioritas anggaran, dan menyelaraskan perencanaan kegiatan dengan tujuan strategis sekolah. Kurangnya kompetensi dapat menyebabkan penyusunan RKAS tidak berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat atau tidak sesuai dengan kebijakan pendidikan yang berlaku.

Adapun Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderating yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKAS. EDS merupakan proses reflektif dan sistematis yang dilakukan oleh pihak sekolah untuk menilai kinerja, kondisi, dan capaian mutu pendidikan secara internal. EDS dapat menjadi alat penting dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sekolah serta menjadi dasar bagi penyusunan perencanaan yang lebih objektif dan berbasis data. Dengan demikian, EDS dapat memperkuat peran partisipasi dan kompetensi SDM dalam menghasilkan RKAS yang lebih berkualitas.

Penelitian ini dilakukan pada satuan pendidikan tingkat SLTP dan SLTA Muhammadiyah di Kota Medan, sebagai salah satu lembaga pendidikan swasta yang memiliki sistem pengelolaan otonom namun tetap mengacu pada regulasi nasional. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pentingnya peran lembaga

pendidikan Muhammadiyah dalam pembangunan pendidikan, serta perlunya penguatan tata kelola sekolah yang transparan dan akuntabel. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen pendidikan, serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pihak sekolah, pengelola yayasan, dan pemangku kebijakan dalam meningkatkan efektivitas penyusunan RKAS yang berbasis partisipasi, kompetensi, dan evaluasi internal.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari rentang usia, jenis kelamin, dan jenjang pendidikan terakhir. Secara detail, karakteristik responden penelitian dirangkum dalam Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Rentang Usia (Tahun)		
< 20	-	-
21 – 30	18	23%
31 – 40	35	45%
41 – 50	19	24%
> 50	6	8%
Total	78	100%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	36	45,5%
Perempuan	42	54,5%
Total	78	100%
Jenjang Pendidikan		
SMA	-	0%
S1	48	62%
S2	26	33%
S3	4	5%
Total	78	100%

Berdasarkan Tabel 4.1 mengenai karakteristik responden, dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini berjumlah 78 orang. Rentang usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 31 hingga 40 tahun, yaitu sebanyak 35 orang atau 45% dari total responden, diikuti oleh kelompok usia 41 hingga 50 tahun dengan 19 orang atau 24%. Kelompok usia 21 hingga 30 tahun mencakup 23% responden, sedangkan hanya 8% responden yang berusia lebih dari 50 tahun. Dari segi jenis kelamin, responden perempuan sedikit lebih dominan dengan jumlah 42 orang (54,5%) dibandingkan laki-laki yang berjumlah 36 orang (45,5%). Dalam hal jenjang pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan tingkat Sarjana (S1), yaitu 48 orang atau 62% dari total responden. Selanjutnya, 26 responden atau 33% memiliki pendidikan Magister (S2), sementara hanya 4 responden atau 5% yang memiliki gelar Doktor (S3). Secara keseluruhan, penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia produktif, sebagian besar perempuan, dengan mayoritas berpendidikan S1.

Tabel 4.2 Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Persentase
Kepala Sekolah	24	31%
Bendahara	24	31%
Guru	9	11%
Operator	15	19%
Dikdasmen	6	8%
Total	78	100%

Tabel 4.2 menunjukkan distribusi jabatan responden dalam penelitian ini. Sebanyak 31% responden atau 24 orang menjabat sebagai Kepala Sekolah dan Bendahara, masing-masing dengan jumlah yang sama, mencerminkan peran penting mereka dalam pengelolaan dan administrasi sekolah. Selanjutnya, 9

responden atau 11% bekerja sebagai Guru, yang berfokus pada kegiatan pengajaran dan pendidikan. 15 responden (19%) berperan sebagai Operator, yang kemungkinan besar bertanggung jawab dalam pengelolaan data dan sistem administrasi di sekolah. Terakhir, 6 responden atau 8% memiliki jabatan sebagai Dikdasmen, yang mungkin berhubungan dengan pengelolaan atau pengawasan pendidikan dasar dan menengah. Secara keseluruhan, jabatan Kepala Sekolah dan Bendahara menjadi yang paling dominan dalam penelitian ini, dengan jumlah total responden sebanyak 78 orang.

Dalam penelitian ini, kuesioner dibagikan kepada 78 responden yang terdiri dari guru dan staf terkait di Sekolah SLTP dan SLTA Muhammadiyah Kota Medan. Dari jumlah tersebut, sebanyak 78 kuesioner kembali diterima dan dinyatakan lengkap dan digunakan sebagai sampel akhir penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden bersedia berpartisipasi dan data yang diperoleh dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian terkait pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKAS dengan evaluasi diri sekolah sebagai variabel moderating.

Tabel 4.3 Data Distribusi Sampel Penelitian

Keterangan	Jumlah Institusi	Jumlah Responden	%
Jumlah Kuesioner yang disebar	24	78	100
Jumlah Kuesioner yang Kembali dan terisi	24	78	100

Sumber: Data Diolah

4.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif variabel penelitian menunjukkan gambaran umum mengenai karakteristik masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian

ini. Setiap variabel diukur menggunakan skala tertentu yang mencakup partisipasi anggaran, kompetensi SDM, penyusunan RKAS, dan evaluasi diri sekolah.

Tabel 4.4 Skala Interval Skor

Interval	Kategori
1,00-1,80	Sangat Tidak Baik
1,81-2,60	Tidak Baik
2,61-3,40	Cukup Baik
3,41-4,20	Baik
4,21-5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2021)

4.3.1 Penyusunan RKAS

Hasil analisis deskriptif persentase jawaban responden pada variable Penyusunan RKAS disajikan dalam Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Persentase Jawaban Responden pada Penyusunan RKAS

[illegible]

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
										Baik
5	Semua pihak yang berkepentingan dilibatkan dalam penyusunan RKAS	F	34	37	5	2	0	78	4.32	Sangat Baik
		%	44%	47%	6%	3%	0%	100%		
		Skor	170	148	15	4	0	337		
6	Terdapat rapat khusus dengan stakeholder untuk membahas RKAS	F	35	33	6	2	2	78	4.24	Sangat Baik
		%	45%	42%	8%	3%	3%	100%		
		Skor	175	132	18	4	2	331		
Transparansi									4.14	
7	Proses penyusunan RKAS dilakukan secara terbuka dan dapat diakses	F	29	31	11	5	2	78	4.03	Baik
		%	37%	40%	14%	6%	3%	100%		
		Skor	145	124	33	10	2	314		
8	Ada mekanisme pelaporan yang jelas untuk setiap penggunaan anggaran	F	32	37	7	1	1	78	4.26	Sangat Baik
		%	41%	47%	9%	1%	1%	100%		
		Skor	160	148	21	2	1	332		
Efektivitas Penggunaan Anggaran									4.31	Sangat Baik
9	RKAS disusun berdasarkan skala prioritas kebutuhan sekolah	F	36	30	8	3	1	36	4.24	Sangat Baik
		%	46%	38%	10%	4%	1%	46%		
		Skor	180	120	24	6	1	180		
10	Alokasi anggaran dalam RKAS sesuai dengan kemampuan keuangan sekolah	F	34	39	5	0	0	34	4.37	Sangat Baik
		%	44%	50%	6%	0%	0%	44%		
		Skor	170	156	15	0	0	170		
Rata-rata			1.00	2.60	6.50	34.00	33.90	78	4.25	Baik

Berdasarkan Tabel 4.5, rata-rata skor penyusunan RKAS adalah 4,25 yang berada pada kategori Sangat Baik, yang menunjukkan bahwa secara umum sekolah-sekolah yang diteliti telah menerapkan prinsip manajemen keuangan pendidikan dengan optimal. Skor tertinggi diperoleh pada aspek Alokasi anggaran dalam RKAS sesuai dengan kemampuan keuangan sekolah dengan nilai 4,37, serta aspek Semua pihak yang berkepentingan dilibatkan dalam penyusunan RKAS dengan skor 4,32. Hal ini menandakan bahwa responden menilai

penyusunan RKAS sudah selaras dengan prinsip *realistic financial planning* dan *participatory budgeting*, yang menekankan kesesuaian rencana dengan kapasitas keuangan serta keterlibatan stakeholder dalam proses perencanaan.

Terdapat beberapa indikator yang memperoleh skor lebih rendah, bahkan sebagian kecil responden (rata-rata 1%) memberikan penilaian Sangat Tidak Baik. Indikator dengan skor relatif rendah di antaranya adalah Program-program dalam RKAS mendukung pencapaian tujuan RKS serta Terdapat rapat khusus dengan stakeholder untuk membahas RKAS dan Proses penyusunan RKAS dilakukan secara terbuka dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan, masing-masing dengan persentase responden yang menilai Sangat Tidak Baik sebesar 3%. Hal ini mengindikasikan masih adanya celah dalam implementasi prinsip *transparency* dan *accountability* pada sebagian sekolah. Dari segi distribusi jawaban, mayoritas responden memberikan penilaian Sangat Baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan RKAS pada umumnya telah berjalan secara efektif. Namun, kehadiran penilaian rendah pada aspek transparansi dan akuntabilitas menunjukkan bahwa sebagian kecil sekolah masih menghadapi kendala dalam melibatkan stakeholder secara optimal maupun dalam memastikan keterbukaan informasi. Menurut teori manajemen keuangan pendidikan, transparansi dan akuntabilitas merupakan elemen kritis yang menjamin legitimasi dan efektivitas RKAS sebagai dokumen perencanaan anggaran. Dengan demikian, meskipun penyusunan RKAS secara umum sudah berjalan dengan baik, tetap diperlukan upaya penguatan pada aspek keterbukaan dan akuntabilitas agar seluruh sekolah mampu memenuhi prinsip *good governance* secara konsisten.

4.3.2 Partisipasi Anggaran

Hasil analisis deskriptif persentase jawaban responden pada variable Partisipasi Anggaran pengelolaan keuangan daerah disajikan dalam Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Persentase Jawaban Responden pada Partisipasi Anggaran

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
Penyusunan Anggaran									4.26	Sangat Baik
1	Saya terlibat aktif dalam proses penyusunan RKAS di sekolah	F	34	33	8	3	0	78	4.26	Sangat Baik
		%	44%	42%	10%	4%	0%	100%		
		Skor	170	132	24	6	0	332		
2	Saya secara rutin memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam penyusunan RKAS	F	34	35	6	2	1	78	4.27	Sangat Baik
		%	44%	45%	8%	3%	1%	100%		
		Skor	170	140	18	4	1	333		
Kemampuan Memberi Pendapat									4.28	Sangat Baik
3	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan masukan dalam penyusunan RKAS	F	31	39	5	1	2	78	4.23	Sangat Baik
		%	40%	50%	6%	1%	3%	100%		
		Skor	155	156	15	2	2	330		
4	Saya mampu mengidentifikasi kebutuhan anggaran yang sesuai dengan program sekolah	F	33	40	3	2	0	78	4.33	Sangat Baik
		%	42%	51%	4%	3%	0%	100%		
		Skor	165	160	9	4	0	338		
Frekuensi Memberi Pendapat									4.33	Sangat Baik
5	Saya selalu hadir dalam setiap rapat penyusunan RKAS	F	35	35	7	0	1	78	4.32	Sangat Baik
		%	45%	45%	9%	0%	1%	100%		
		Skor	175	140	21	0	1	337		
6	Saya rutin memberikan masukan	F	34	36	8	0	0	78	4.33	Sangat Baik

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
	dalam setiap tahap penyusunan RKAS	%	44%	46%	10%	0%	0%	100%		
		Skor	170	144	24	0	0	338		
Penetapan Anggaran Akhir									4.27	Sangat Baik
7	Saya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan final RKAS	F	31	37	8	1	1	78	4.23	Sangat Baik
		%	40%	47%	10%	1%	1%	100%		
		Skor	155	148	24	2	1	330		
8	Pendapat saya dipertimbangkan dalam penentuan skala prioritas final program	F	31	41	5	1	0	78	4.31	Sangat Baik
		%	40%	53%	6%	1%	0%	100%		
		Skor	155	164	15	2	0	336		
Frekuensi Meminta Pendapat Kontribusi									4.15	Baik
9	Saya rutin diminta pendapat tentang kebutuhan anggaran unit/bagian saya	F	34	29	8	4	3	78	4.12	Baik
		%	44%	37%	10%	5%	4%	100%		
		Skor	170	116	24	8	3	321		
10	Saya sering diajak berdiskusi tentang prioritas program dalam RKAS	F	33	34	6	3	2	78	4.19	Baik
		%	42%	44%	8%	4%	3%	100%		
		Skor	165	136	18	6	2	327		
Rata-rata			1.00	1.70	6.40	35.90	33.00	78	4.26	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 4.6, rata-rata skor partisipasi anggaran adalah 4,26 yang berada pada kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum partisipasi guru dan stakeholder dalam proses penyusunan RKAS di sekolah sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prinsip manajemen keuangan partisipatif. Skor tertinggi diperoleh pada aspek Frekuensi Memberi Pendapat dengan nilai 4,33, khususnya pada indikator Saya rutin memberikan

masuk dalam setiap tahap penyusunan RKAS (pertanyaan nomor 6) dengan skor 4,33, serta indikator Saya selalu hadir dalam setiap rapat penyusunan RKAS (pertanyaan nomor 5) dengan skor 4,32. Kondisi ini menandakan bahwa responden memiliki keterlibatan yang tinggi dalam forum diskusi dan pengambilan keputusan anggaran sekolah, yang selaras dengan prinsip participatory budgeting.

Pada aspek Kemampuan Memberi Pendapat, responden juga memberikan penilaian sangat baik dengan rata-rata skor 4,28. Indikator dengan capaian tertinggi adalah Saya mampu mengidentifikasi kebutuhan anggaran yang sesuai dengan program sekolah (pertanyaan nomor 4) dengan nilai 4,33, menunjukkan bahwa partisipan memiliki kapasitas untuk memberikan masukan substantif dalam perencanaan anggaran. Sementara itu, pada aspek Penyusunan Anggaran dan Penetapan Anggaran Akhir, skor rata-rata masing-masing 4,26 dan 4,27, yang menegaskan bahwa keterlibatan responden tidak hanya pada tahap awal penyusunan, tetapi juga berlanjut hingga proses finalisasi keputusan.

Secara umum seluruh aspek memperoleh kategori Sangat Baik, namun terdapat indikator yang mendapat skor relatif lebih rendah. Aspek Frekuensi Meminta Pendapat Kontribusi hanya memperoleh skor rata-rata 4,15 dengan kategori Baik, khususnya pada indikator Saya rutin diminta pendapat tentang kebutuhan anggaran unit/bagian saya (4,12) dan Saya sering diajak berdiskusi tentang prioritas program dalam RKAS (4,19). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden aktif memberikan masukan, sekolah belum sepenuhnya optimal dalam secara rutin meminta pendapat guru atau stakeholder. Dari

distribusi jawaban, kategori Sangat Baik mendominasi sebagian besar indikator, sementara kategori Sangat Tidak Baik dan Tidak Baik hanya muncul dengan persentase kecil (1–4%). Menurut teori manajemen keuangan pendidikan, partisipasi yang tinggi dalam penyusunan RKAS merupakan prasyarat penting untuk mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi perencanaan anggaran sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sudah berjalan dengan sangat baik, meskipun diperlukan penguatan pada aspek keterlibatan aktif yang lebih merata dari pihak sekolah dalam meminta pendapat stakeholder secara konsisten.

4.3.3 Kompetensi SDM

Hasil analisis deskriptif persentase jawaban responden pada variable Kompetensi SDM disajikan dalam Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Persentase Jawaban Responden pada Kompetensi SDM

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
Pengetahuan									4,08	Baik
1	Saya memahami konsep dasar penyusunan anggaran sekolah	F	33	31	6	4	4	78	4.09	Baik
		%	42%	40%	8%	5%	5%	100%		
		Skor	165	124	18	8	4	319		
2	Saya memahami peraturan yang terkait dengan pengelolaan keuangan sekolah dalam penyusunan RKAS	F	30	36	4	3	5	78	4.06	Baik
		%	38%	46%	5%	4%	6%	100%		
		Skor	150	144	12	6	5	317		
Keterampilan									4.29	Sangat Baik
3	Saya mampu mengidentifikasi	F	33	37	4	3	1	78	4.26	Sangat

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
	kebutuhan anggaran sekolah	%	42%	47%	5%	4%	1%	100%		Baik
		Skor	165	148	12	6	1	332		
4	Saya dapat menyusun rencana anggaran sesuai format yang ditentukan	F	35	38	2	2	1	78	4.33	Sangat Baik
		%	45%	49%	3%	3%	1%	100%		
		Skor	175	152	6	4	1	338		
Kemampuan Problem Solving									4.07	
5	Saya dapat mengidentifikasi permasalahan dalam penyusunan anggaran dan mencari solusi yang tepat.	F	31	33	6	3	5	78	4.05	Baik
		%	40%	42%	8%	4%	6%	100%		
		Skor	155	132	18	6	5	316		
6	Saya mampu mengatasi kendala teknis atau administratif yang muncul selama proses penyusunan RKAS.	F	29	34	10	3	2	78	4.09	Baik
		%	37%	44%	13%	4%	3%	100%		
		Skor	145	136	30	6	2	319		
Kepemimpinan									4.33	Sangat Baik
7	Saya dapat mengarahkan dan mengoordinasikan tim dalam menyusun RKAS yang partisipatif.	F	31	42	5	0	0	31	4.33	Sangat Baik
		%	40%	54%	6%	0%	0%	40%		
		Skor	155	168	15	0	0	155		
8	Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam pengelolaan dan alokasi anggaran sekolah.	F	35	38	2	1	2	35	4.32	Sangat Baik
		%	45%	49%	3%	1%	3%	45%		
		Skor	175	152	6	2	2	175		
Kerjasama Tim									4.19	
9	Dengan guru, staf, dan pemangku kepentingan lain dalam merumuskan prioritas anggaran.	F	33	35	6	2	2	78	4.22	Sangat Baik
		%	42%	45%	8%	3%	3%	100%		
		Skor	165	140	18	4	2	329		

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
10	Saya terbuka terhadap masukan dari anggota tim lain dalam proses penyusunan RKAS.	F	31	38	4	1	4	78	4.17	Baik
		%	40%	49%	5%	1%	5%	100%		
		Skor	155	152	12	2	4	325		
Rata-rata			2.60	2.20	4.90	36.20	32.10	78	4.19	Baik

Berdasarkan Tabel 4.7, rata-rata skor kompetensi SDM adalah 4,19 yang berada pada kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum guru dan stakeholder yang terlibat dalam penyusunan RKAS memiliki kompetensi yang memadai, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan agar kualitas perencanaan anggaran sekolah dapat lebih optimal. Aspek dengan skor tertinggi adalah Kepemimpinan dengan rata-rata 4,33 dalam kategori Sangat Baik. Indikator Saya dapat mengarahkan dan mengoordinasikan tim dalam menyusun RKAS yang partisipatif memperoleh skor tertinggi sebesar 4,33, diikuti oleh indikator Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam pengelolaan dan alokasi anggaran sekolah dengan skor 4,32. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan yang baik dalam memimpin, mengoordinasikan, serta mengambil keputusan strategis dalam perencanaan anggaran, sesuai dengan prinsip manajemen pendidikan partisipatif.

Selain itu, aspek Keterampilan juga memperoleh skor tinggi yaitu 4,29 dengan kategori Sangat Baik. Indikator Saya dapat menyusun rencana anggaran sesuai format yang ditentukan mendapatkan skor tertinggi sebesar 4,33, diikuti indikator Saya mampu mengidentifikasi kebutuhan anggaran sekolah dengan skor

4,26. Capaian ini mengindikasikan bahwa SDM di sekolah sudah cukup terampil dalam mengidentifikasi kebutuhan serta menyusun anggaran secara teknis sesuai ketentuan. Pada aspek Kerjasama Tim, skor rata-rata mencapai 4,19 dengan kategori Baik. Indikator Saya terbuka terhadap masukan dari anggota tim lain memperoleh skor 4,17, sementara Kerjasama dengan guru, staf, dan pemangku kepentingan dalam merumuskan prioritas anggaran mendapat skor 4,22. Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan dan kolaborasi sudah berjalan baik, namun masih ada sebagian kecil responden yang menilai aspek ini belum optimal.

Sementara itu, aspek Pengetahuan dan Kemampuan Problem Solving memperoleh skor rata-rata masing-masing 4,08 dan 4,07, yang termasuk dalam kategori Baik. Indikator dengan skor relatif lebih rendah terdapat pada Saya dapat mengidentifikasi permasalahan dalam penyusunan anggaran dan mencari solusi yang tepat dengan skor 4,05, serta Saya memahami peraturan yang terkait dengan pengelolaan keuangan sekolah dengan skor 4,06. Hal ini menandakan bahwa pemahaman regulasi dan kemampuan problem solving masih perlu ditingkatkan agar penyusunan RKAS dapat lebih efektif dan sesuai aturan. Secara keseluruhan, mayoritas responden memberikan penilaian Baik hingga Sangat Baik, sementara kategori Sangat Tidak Baik dan Tidak Baik hanya muncul dengan persentase kecil (1–6%). Menurut teori kompetensi manajemen pendidikan, keberhasilan pengelolaan anggaran sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan problem solving, kepemimpinan, dan kerjasama tim. Data ini menunjukkan bahwa kompetensi SDM dalam penyusunan RKAS pada umumnya sudah baik, namun masih diperlukan penguatan khusus pada aspek pengetahuan

regulasi dan problem solving agar kualitas pengelolaan keuangan sekolah dapat lebih akuntabel dan berkelanjutan.

4.3.4 Evaluasi Diri Sekolah

Hasil analisis deskriptif persentase jawaban responden pada variable Evaluasi Diri Sekolah disajikan dalam Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Persentase Jawaban Responden pada Evaluasi Diri Sekolah

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
Standar Isi									4.09	Baik
1	Kurikulum sekolah disusun sesuai dengan kebutuhan peserta didik	F	33	32	3	6	4	78	4.08	Baik
		%	42%	41%	4%	8%	5%	100%		
		Skor	165	128	9	12	4	318		
2	Sekolah melakukan evaluasi terhadap relevansi kurikulum secara berkala	F	31	34	6	4	3	78	4.10	Baik
		%	40%	44%	8%	5%	4%	100%		
		Skor	155	136	18	8	3	320		
Standar Proses									3.95	Baik
3	Program pembelajaran mendukung pencapaian kompetensi siswa	F	28	33	9	4	4	78	3.99	Baik
		%	36%	42%	12%	5%	5%	100%		
		Skor	140	132	27	8	4	311		
4	Metode pembelajaran yang digunakan bervariasi dan inovatif	F	27	32	9	5	5	78	3.91	Baik
		%	35%	41%	12%	6%	6%	100%		
		Skor	135	128	27	10	5	305		
Standar Penilaian									4.03	Baik
5	Sekolah memiliki sistem penilaian yang terstandar	F	28	31	8	8	3	78	3.94	Baik
		%	36%	40%	10%	10%	4%	100%		
		Skor	140	124	24	16	3	307		

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor	Kategori
6	Hasil penilaian digunakan untuk perbaikan pembelajaran	F	31	34	7	3	3	78	4.12	Baik
		%	40%	44%	9%	4%	4%	100%		
		Skor	155	136	21	6	3	321		
Standar Pendidik dan Tenaga Pendidikan									4.29	Sangat Baik
7	Kualifikasi guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampu	F	35	38	4	1	0	78	4.37	Sangat Baik
		%	45%	49%	5%	1%	0%	100%		
		Skor	175	152	12	2	0	341		
8	Terdapat program pengembangan kompetensi guru	F	35	33	5	2	3	78	4.22	Sangat Baik
		%	45%	42%	6%	3%	4%	100%		
		Skor	175	132	15	4	3	329		
Standar Sarana dan Prasana									3.96	Baik
9	Sarana pembelajaran memenuhi standar minimal pendidikan	F	31	30	5	5	7	78	3.94	Baik
		%	40%	38%	6%	6%	9%	100%		
		Skor	155	120	15	10	7	307		
10	Prasarana sekolah mendukung proses pembelajaran	F	32	28	7	6	5	78	3.97	Baik
		%	41%	36%	9%	8%	6%	100%		
		Skor	160	112	21	12	5	310		
Standar Pengelolaan									3.96	Baik
11	Sekolah telah menyusun dan melaksanakan serta RKAS secara transparan	F	28	31	8	8	3	78	3.94	Baik
		%	36%	40%	10%	10%	4%	100%		
		Skor	140	124	24	16	3	307		
12	Kepala sekolah bersama guru, tenaga kependidikan melakukan pengawasan program secara berkala	F	31	34	7	3	3	78	4.12	Baik
		%	40%	44%	9%	4%	4%	100%		
		Skor	155	136	21	6	3	321		
	Rata-Rata		4.17	4.50	6.50	32.08	30.75	78.00	4.04	Baik

Berdasarkan Tabel 4.8, rata-rata skor evaluasi diri sekolah adalah 4,04 yang berada pada kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum sekolah-sekolah yang diteliti telah melaksanakan evaluasi diri sesuai standar nasional pendidikan, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan peningkatan agar efektivitas manajemen sekolah semakin optimal. Aspek dengan skor tertinggi adalah Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dengan rata-rata 4,29 pada kategori Sangat Baik. Indikator Kualifikasi guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampu memperoleh skor tertinggi sebesar 4,37, diikuti indikator Terdapat program pengembangan kompetensi guru dengan skor 4,22. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi tenaga pendidik dinilai sudah sesuai dengan standar profesionalisme guru dan didukung oleh program pengembangan berkelanjutan, yang sejalan dengan prinsip teacher professional development. Aspek Standar Isi juga menunjukkan skor yang cukup tinggi, yaitu 4,09 (kategori Baik). Indikator Sekolah melakukan evaluasi terhadap relevansi kurikulum secara berkala memperoleh skor 4,10, sedangkan Kurikulum sekolah disusun sesuai dengan kebutuhan peserta didik mendapat skor 4,08. Capaian ini menunjukkan bahwa sekolah telah berupaya menyusun dan mengevaluasi kurikulum sesuai kebutuhan peserta didik, meskipun perlu ditingkatkan dalam hal fleksibilitas dan adaptasi kurikulum.

Standar Penilaian memperoleh skor rata-rata 4,03 (Baik). Indikator Hasil penilaian digunakan untuk perbaikan pembelajaran memperoleh skor 4,12, lebih tinggi dibandingkan dengan Sekolah memiliki sistem penilaian yang terstandar yang mendapat skor 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa praktik evaluasi hasil

belajar telah digunakan sebagai dasar perbaikan pembelajaran, namun standar sistem penilaian masih perlu diperkuat agar lebih konsisten dan objektif. Untuk aspek Standar Proses diperoleh rata-rata skor 3,95 (Baik). Indikator Program pembelajaran mendukung pencapaian kompetensi siswa mendapatkan skor 3,99, sementara indikator Metode pembelajaran yang digunakan bervariasi dan inovatif memperoleh skor 3,91. Hasil ini menggambarkan bahwa meskipun program pembelajaran relatif mendukung pencapaian kompetensi, inovasi dalam metode pembelajaran masih menjadi tantangan utama bagi sebagian sekolah.

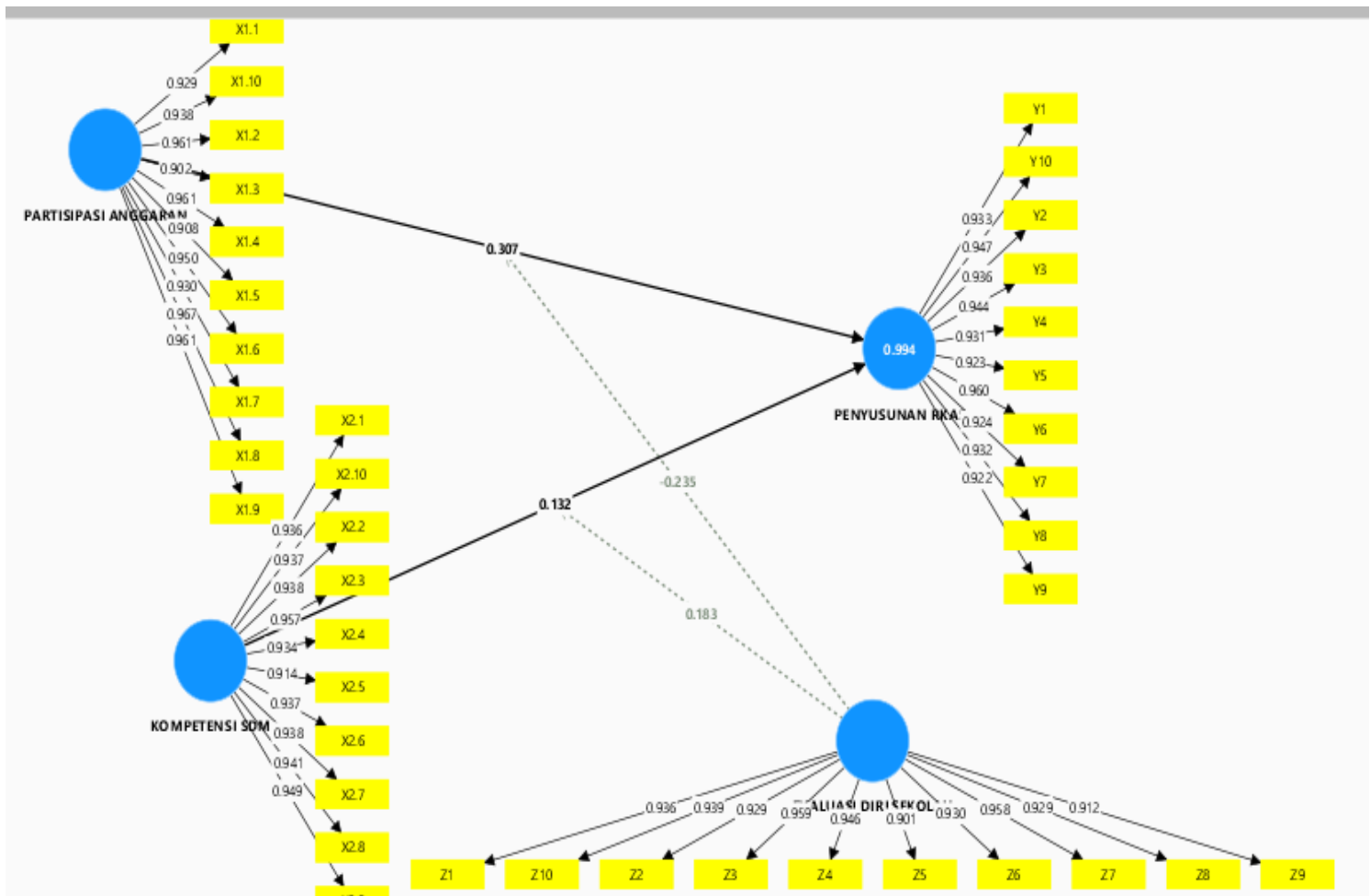
Pada aspek Standar Sarana dan Prasarana, diperoleh skor rata-rata 3,96 (Baik). Indikator Prasarana sekolah mendukung proses pembelajaran mendapatkan skor 3,97, sedangkan Sarana pembelajaran memenuhi standar minimal pendidikan memperoleh skor 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sarana dan prasarana pada umumnya sudah memadai, sebagian sekolah masih menghadapi keterbatasan dalam pemenuhan standar minimal fasilitas pembelajaran. Aspek dengan skor terendah adalah Kepemimpinan dan Tata Sekolah, dengan rata-rata 3,90 (Baik). Indikator Kepala sekolah melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja manajemen sekolah dan Terdapat struktur organisasi sekolah yang jelas dan fungsional keduanya memperoleh skor yang sama yaitu 3,90. Kondisi ini menandakan bahwa peran kepemimpinan dan tata kelola organisasi sekolah masih perlu ditingkatkan agar lebih efektif, transparan, dan akuntabel.

Secara keseluruhan, distribusi jawaban menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian Baik hingga Sangat Baik, meskipun

terdapat sebagian kecil responden (sekitar 8–9%) yang menilai Sangat Tidak Baik. Menurut teori manajemen mutu pendidikan, evaluasi diri sekolah merupakan instrumen penting untuk menjamin akuntabilitas, transparansi, serta peningkatan mutu secara berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun hasil evaluasi menunjukkan capaian yang baik, masih diperlukan penguatan pada aspek kepemimpinan, tata kelola, serta inovasi pembelajaran agar sekolah dapat memenuhi prinsip continuous improvement dan good school governance

4.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis outer model dalam PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) berfokus pada evaluasi kualitas pengukuran indikator terhadap konstruk laten. Tujuannya untuk memastikan bahwa konstruk diukur secara andal (reliable) dan valid (valid), melalui tiga aspek utama: reliabilitas internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan



Gambar 4.1 Outer Model

4.4.1.1 Validitas Konvergen

Validitas Konvergen (Convergent Validity) merupakan salah satu aspek utama dalam evaluasi outer model pada PLS-SEM untuk model reflektif. Validitas ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator (item pengukuran) yang sama-sama mengukur konstruk laten cenderung berkorelasi satu sama lain—dengan kata lain, “berkonvergensi” pada konstruk yang sama. Menurut Latan (2015), terdapat dua ketentuan umum dalam penilaian validitas konvergen pada indikator reflektif yaitu pertama mengacu pada nilai loading factor > 0.7 untuk

penelitian konfirmatori dan kedua mengacu pada nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,5 (Hair et al., 2017).

a. Loading Factor

Loading Factor—juga dikenal sebagai outer loading—merupakan ukuran korelasi antara indikator (item pengukuran) dengan variabel laten yang diukur dalam model reflektif PLS-SEM. Nilai loading ini menunjukkan seberapa baik indikator merepresentasikan konstruk yang dimaksud.

Tabel 4.9. Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Rule of Thumb	Kriteria
Partisipasi Anggaran (X1)	PA1	0,929	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA2	0,961	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA3	0,902	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA4	0,961	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA5	0,908	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA6	0,950	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA7	0,930	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA8	0,967	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA9	0,961	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	PA10	0,938	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	KSDM1	0,936	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,938	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,957	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,934	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,914	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,937	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,938	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,941	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,949	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	KSDM1	0,937	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Evaluasi Diri Sekolah (Z)	EDS1	0,936	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,929	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,959	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,946	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,901	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,930	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,958	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,929	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,912	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	EDS1	0,939	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Penyusunan RKAS (Z)	RKAS1	0,933	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,936	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,944	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

	RKAS1	0,931	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,923	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,960	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,924	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,932	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,922	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
	RKAS1	0,947	0,700	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

b. Uji Nilai AVE

Pengujian nilai AVE dimaksudkan untuk memperkuat validitas konvergen dalam model yang dikonstruksi atau alternatif dalam pengujian validitas konvergen. Model dapat dikatakan telah valid secara konvergen apabila nilai AVE > 0,5 (Hair et al., 2017). Nilai AVE pada model penelitian ini berdasarkan pengolahan melalui PLS dirangkum dalam Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10. Nilai AVE

Variabel Laten	AVE	Kriteria
Evaluasi Diri Sekolah (Z)	0,755	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Penyusunan RKAS (Y)	0,757	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Partisipasi Anggaran (X1)	0,753	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0,750	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan Partial Least Squares (PLS), nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing variabel laten dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE yang baik menunjukkan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Menurut Hair et al. (2017) dan standar *SmartPLS*, AVE dianggap baik jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,50. Dengan demikian, semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk

tersebut valid secara konvergen. Hal ini memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini secara tepat dan konsisten mengukur konstruk-konstruk yang dimaksud, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Uji Reabilitas

Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (CR) adalah dua ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi internal konstruk dalam model PLS-SEM. *Cronbach's Alpha* mengukur sejauh mana item dalam suatu konstruk saling berkorelasi. Nilai di atas 0,70 dianggap baik, antara 0,60–0,70 masih dapat diterima, sedangkan di bawah 0,60 menunjukkan reliabilitas yang rendah. *Composite Reliability* (CR) adalah alternatif yang lebih unggul karena tidak terpengaruh oleh jumlah item dan memperhitungkan beban faktor setiap indikator. Nilai CR di atas 0,70 dianggap baik, dan lebih dari 0,80 sangat baik

Tabel 4.11 Uji Reabilitas

Variabel	<i>Croanbach Alpha</i>	<i>Composite Reability</i>
Evaluasi Diri Sekolah (Z)	0.964	0.965
Penyusunan RKAS (Y)	0.964	0.965
Partisipasi Anggaran (X1)	0.963	0.965
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	0.963	0.963

Tabel 4.11 menyajikan hasil uji reliabilitas untuk empat variabel dalam penelitian ini, yaitu Evaluasi Diri Sekolah (Z), Penyusunan RKAS (Y), Partisipasi Anggaran (X1), dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2), yang diukur menggunakan dua ukuran reliabilitas, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Evaluasi Diri Sekolah (Z): Nilai *Cronbach's Alpha*

sebesar 0,964 dan *Composite Reliability* 0,965 menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik, karena keduanya melebihi ambang batas minimum 0,7 yang disarankan dalam analisis PLS-SEM. Penyusunan RKAS (Y): Dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,964 dan *Composite Reliability* 0,965, variabel ini juga menunjukkan reliabilitas yang sangat baik, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud. Partisipasi Anggaran (X1): Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,963 dan *Composite Reliability* 0,965 menunjukkan konsistensi internal yang baik, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dua variabel sebelumnya, namun masih memenuhi kriteria reliabilitas yang dapat diterima. Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2): Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,963 dan *Composite Reliability* 0,963 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud.

Secara keseluruhan, semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi ambang batas minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis Model Struktural (*Inner Model*) merupakan bagian dari pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), khususnya dalam metode *Partial Least Squares SEM* (PLS-SEM). Analisis ini bertujuan untuk menguji

hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Inner model menunjukkan pengaruh kausal antar variabel laten, baik secara langsung maupun tidak langsung. Analisis model struktural penelitian ini meliputi beberapa pengujian diantaranya: a) *Model fit*, b) *R-Square* , c) *P-Values*, d) *Effect Size*..

1. *Model Fit*

Model fit berguna untuk melihat kecocokan antara korelasi yang diamati dalam model analisis yang telah dikonstruksi. Menurut Haryono (2016), untuk mengetahui model fit atau tidaknya pada hasil olah data PLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada setiap indikator. Dengan demikian atas dasar hasil yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa model analisis SEM yang dikonstruksi dalam penelitian ini telah cocok atau fit karena telah memenuhi asumsi validitas dan reliabilitas.

2. *R-Square*

Koefisien determinasi (R-Square) digunakan sebagai ukuran untuk menilai kualitas model serta memprediksi hubungan antara variabel atau konstruk laten. Nilai R-Square berkisar antara 0 hingga 1, yang mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel laten (konstruk) eksogen dalam menjelaskan variabel laten endogen (Chin, 1998). Rangkuman nilai R-Square dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>	Kategori
Evaluasi Diri Sekolah (Z)	0,805	0,799	Kuat
Penyusunan RKAS (Y)	0,917	0,909	Kuat

Tabel 4.12 di atas memperlihatkan nilai R-Square Adjusted, yaitu koefisien determinasi yang telah disesuaikan dengan standar error, yang digunakan untuk menilai sejauh mana konstruk eksogen mampu menjelaskan konstruk endogen dalam model penelitian ini.

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa pada substruktur pertama dalam diagram jalur, yaitu pengaruh variabel Partisipasi Anggaran (X1) dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Evaluasi Diri Sekolah (Z), diperoleh nilai R-Square Adjusted sebesar 0,799. Artinya, sebesar 79,9% variasi yang terjadi pada variabel Evaluasi Diri Sekolah (Z) dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel Partisipasi Anggaran dan Kompetensi SDM. Sisanya, sebesar 20,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Berdasarkan kriteria interpretasi R-Square, nilai ini termasuk dalam kategori kuat (Chin, 1998).

Selanjutnya, pada substruktur kedua, yaitu pengaruh variabel Partisipasi Anggaran (X1), Kompetensi SDM (X2), dan Evaluasi Diri Sekolah (Z) terhadap Penyusunan RKAS (Y), nilai R-Square Adjusted yang diperoleh adalah 0,909. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 90,9% variasi pada variabel Penyusunan RKAS (Y), sementara 9,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar cakupan model. Sama halnya dengan substruktur pertama, nilai ini juga termasuk dalam kategori kuat.

3. Uji Signifikansi

Uji signifikansi digunakan untuk menguji hipotesis penelitian serta mengidentifikasi pengaruh parsial langsung dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, maupun pengaruh parsial tidak langsung melalui variabel perantara (intervening) (Hamidi & Anwar, 2019). Dalam analisis PLS, uji signifikansi dilakukan dengan teknik bootstrapping terhadap model jalur yang telah dibangun, dengan tujuan untuk mengatasi potensi permasalahan terkait asumsi kenormalan data. Adapun hasil bootstrapping terhadap diagram jalur dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 4.13. Uji Signifikansi Pengaruh Langsung

Model Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Partisipasi Anggaran (X1) → Penyusunan RKAS (Y)	0,575	0,591	0,085	6,511	0,021
Kompetensi SDM (X2) → Penyusunan RKAS (Y)	0,489	0,495	0,137	3,325	0,034

Pertama, pengaruh variabel Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Penyusunan RKAS (Y) menunjukkan nilai koefisien regresi (original sample) sebesar 0,575 dengan arah hubungan yang positif. Nilai P-Values sebesar $0,021 < 0,05$ dan nilai t-statistik sebesar $6,511 > t\text{-tabel } 1,993$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan demikian, variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh kearah positif terhadap Penyusunan RKAS. Artinya, peningkatan satu satuan dalam partisipasi anggaran diperkirakan mampu meningkatkan kualitas

penyusunan RKAS sebesar 0,575 atau 57,5%, dengan asumsi variabel lain tetap.

Kedua, pengaruh variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2) terhadap Penyusunan RKAS (Y) menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,489 dengan arah hubungan yang juga positif. Nilai P-Values sebesar $0,034 < 0,05$ dan nilai t-statistik sebesar $3,325 > t\text{-tabel } 1,993$, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi SDM memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap Penyusunan RKAS. Dengan kata lain, peningkatan satu satuan pada kompetensi SDM diperkirakan mampu meningkatkan kualitas penyusunan RKAS sebesar 0,489 atau 48,9%, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Selanjutnya, hasil uji signifikansi terhadap hipotesis pengaruh moderasi dirangkum dalam Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.14. Uji Signifikansi Pengaruh Moderasi

Model Pengaruh Moderasi	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Evaluasi Diri Sekolah (Z) x Partisipasi Anggaran (X1) → Penyusunan RKAS (Y)	0,092	0,096	0,047	2,427	0,025
Evaluasi Diri Sekolah (Z) x Partisipasi Anggaran (X1) → Penyusunan RKAS (Y)	0,089	0,093	0,054	2,324	0,041

Berdasarkan Tabel 4.14, pengaruh tidak langsung interaksi antara Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dengan Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Penyusunan RKAS (Y) diperoleh nilai T Statistics sebesar $2,427 > t\text{ table}$

(1,987) dan P Values sebesar $0,025 < 0,05$. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa EDS memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Penyusunan RKAS secara signifikan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,092 termasuk dalam kategori rendah hingga sedang, yang menunjukkan bahwa EDS berperan sebagai moderator yang lemah namun signifikan dalam memperlemah hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Penyusunan RKAS.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung interaksi antara Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dengan Kompetensi SDM (X2) terhadap Penyusunan RKAS (Y) diperoleh nilai T Statistics sebesar $2,324 > t \text{ table } (1,987)$ dan P Values sebesar $0,041 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa EDS juga memoderasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Penyusunan RKAS secara signifikan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,089 menunjukkan bahwa pengaruh moderasi ini termasuk kategori lemah, sehingga EDS terbukti sebagai moderator yang lemah namun tetap efektif secara statistik dalam memperlemah hubungan antara Kompetensi SDM dan Penyusunan RKAS.

4. Effect Size (*F-Square*)

Effect size mengukur besarnya pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, dari variabel eksogen terhadap variabel endogen (Hair et al., 2017). Untuk pengaruh langsung, penilaiannya dilakukan melalui nilai *F-Square*, yang menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel laten eksogen (prediktor) terhadap variabel laten endogen (kriteria) dalam model struktural. Nilai *F-Square* antara 0,02–0,15 menunjukkan

pengaruh lemah, 0,15–0,35 menunjukkan pengaruh sedang (moderat), dan di atas 0,35 menunjukkan pengaruh kuat (Hair et al., 2017). Hasil perhitungan *F-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.15. Nilai *F-Square*

	Evaluasi Diri Sekolah (Z)	Penyusunan RKAS (Y)
Partisipasi Anggaran (X1)	0,082	0,21
Kompetensi SDM (X2)	0,121	0,47

Berdasarkan Tabel 4.15, nilai *F-Square* digunakan untuk menilai besarnya pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model structural (Hair et al., 2017). Nilai *F-Square* antara 0,02–0,15 menunjukkan pengaruh lemah, 0,15–0,35 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai di atas 0,35 menunjukkan pengaruh kuat. Dari tabel tersebut, variabel Partisipasi Anggaran (X1) memberikan pengaruh lemah terhadap Evaluasi Diri Sekolah (Z) dengan nilai *F-Square* sebesar 0,082, namun menunjukkan pengaruh sedang terhadap Penyusunan RKAS (Y) sebesar 0,21. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki kontribusi yang lebih signifikan terhadap penyusunan RKAS dibandingkan terhadap evaluasi diri sekolah. Sementara itu, variabel Kompetensi SDM (X2) memberikan pengaruh lemah terhadap Evaluasi Diri Sekolah (Z) dengan *F-Square* 0,121, namun memberikan pengaruh kuat terhadap Penyusunan RKAS (Y) dengan nilai *F-Square* sebesar 0,47. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi SDM menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam penyusunan RKAS, meskipun kontribusinya terhadap evaluasi diri sekolah

relatif kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik partisipasi anggaran maupun kompetensi SDM memiliki peran yang lebih dominan dalam mempengaruhi penyusunan RKAS, sedangkan pengaruhnya terhadap evaluasi diri sekolah cenderung lemah.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Partisipasi Anggaran terhadap Penyusunan RKAS

Hasil pengujian regresi struktural terhadap hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Penyusunan RKAS. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi (p-value) sebesar $0,021 < 0,05$, serta nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,575, yang mengindikasikan arah hubungan yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS adalah 57,5%. Artinya, semakin tinggi tingkat partisipasi pihak-pihak terkait, seperti guru, kepala sekolah, komite sekolah, dan warga sekolah lainnya dalam proses penganggaran, maka semakin baik pula kualitas perencanaan yang tercermin dalam dokumen RKAS. Sebaliknya, rendahnya partisipasi anggaran dapat menurunkan akurasi dan keberterimaan RKAS di lingkungan sekolah.

Hasil penelitian ini secara langsung menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, yaitu masih kurangnya partisipasi aktif dalam proses penyusunan RKAS di lingkungan sekolah. Walaupun sebagian besar indikator partisipasi anggaran, seperti kemampuan memberikan pendapat dan frekuensi kehadiran dalam rapat, memperoleh skor tinggi dalam kategori “sangat baik”, hasil penelitian ini juga mengungkap adanya kelemahan penting yang perlu

mendapat perhatian. Secara khusus, partisipasi dalam bentuk pemberian informasi dan data yang dibutuhkan untuk menyusun RKAS masih belum optimal, sebagaimana terlihat dari 10% responden yang memberikan penilaian kurang hingga sangat tidak baik pada aspek ini. Selain itu, rendahnya skor pada frekuensi pelibatan dalam diskusi strategis tentang prioritas program RKAS, dengan skor rata-rata hanya 3,89, menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan masih bersifat konsultatif semata dan belum menyentuh pengambilan keputusan yang bersifat strategis dan substantif.

Temuan ini memperkuat identifikasi masalah yang ada di lapangan, khususnya di Kabupaten Sleman, di mana lebih dari 50% sekolah berada pada kategori skor rendah dalam hal pemberdayaan komite sekolah. Komite sekolah, yang seharusnya menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan keuangan sekolah, justru belum diberdayakan secara maksimal dalam proses penyusunan program RKAS. Bahkan, tidak satu pun sekolah di wilayah tersebut yang mencapai kategori pemberdayaan komite tinggi atau sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi masyarakat melalui komite sekolah masih bersifat formalitas dan belum terintegrasi secara substansial dalam proses perencanaan anggaran.

Secara lebih rinci, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar indikator partisipasi anggaran mendapat skor tinggi, hal ini belum menggambarkan keterlibatan yang menyeluruh dan substantif. Misalnya, kemampuan memberikan pendapat dan kehadiran dalam rapat memang tinggi—responden sebagian besar aktif hadir dan menyampaikan masukan—namun aspek

penyediaan informasi dan data yang diperlukan untuk penyusunan RKAS masih kurang optimal. Hal ini terlihat dari 10% responden yang menilai aspek ini kurang hingga sangat tidak baik, yang berarti sebagian pihak masih belum menyediakan data yang akurat atau lengkap untuk mendukung proses penganggaran. Selain itu, meskipun rapat dan diskusi rutin dilakukan, frekuensi pelibatan dalam diskusi strategis terkait prioritas program RKAS relatif rendah, dengan skor rata-rata 3,89. Artinya, keterlibatan pemangku kepentingan cenderung bersifat formal atau konsultatif—hanya memberikan masukan tanpa benar-benar terlibat dalam pengambilan keputusan yang strategis dan substantif. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kehadiran fisik dan kualitas kontribusi, di mana partisipasi tidak sepenuhnya mencakup proses identifikasi kebutuhan yang mendalam, analisis prioritas program, maupun pengambilan keputusan final yang berdampak signifikan terhadap kualitas RKAS.

Dengan kata lain, meskipun secara umum ada kecenderungan positif dalam keterlibatan personel sekolah dalam penyusunan RKAS, partisipasi belum merata dan belum menjangkau semua elemen penting, khususnya Komite Sekolah sebagai representasi masyarakat. Kurangnya pelibatan aktif ini dapat berdampak pada rendahnya akurasi, keterwakilan kebutuhan nyata, serta berkurangnya rasa memiliki terhadap program-program yang direncanakan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan perlunya peningkatan kualitas dan inklusivitas partisipasi, tidak hanya dari sisi kuantitas kehadiran, tetapi juga dari segi kedalaman kontribusi dan keterlibatan dalam setiap tahap penyusunan RKAS,

mulai dari identifikasi kebutuhan, diskusi prioritas, hingga pengambilan keputusan akhir.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pendekatan manajemen partisipatif dan prinsip good governance, yang menekankan pentingnya pelibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan, partisipasi anggaran memungkinkan terjadinya proses identifikasi kebutuhan yang lebih akurat serta pengambilan keputusan yang inklusif, sehingga hasil penyusunan RKAS lebih relevan dengan kondisi nyata di sekolah. Partisipasi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program-program yang dirancang, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas implementasi anggaran.

Hasil ini sejalan dengan temuan dari beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Anggraini (2021), Astiti (2018), serta Sobingah (2023), yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kualitas perencanaan keuangan di sektor pendidikan. Pelibatan seluruh elemen sekolah dalam proses penyusunan anggaran, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga perumusan prioritas program, akan menghasilkan dokumen perencanaan yang lebih komprehensif, realistis, dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketika partisipasi dilakukan secara terbuka dan inklusif, maka setiap pihak merasa memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan program yang direncanakan, sehingga kualitas penyusunan RKAS meningkat dan pelaksanaannya menjadi lebih efektif. Selain itu, partisipasi juga mendorong terciptanya iklim transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan

sekolah. Namun, temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Fadillah (2021) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kualitas penyusunan perencanaan keuangan sekolah. Perbedaan ini diduga dipengaruhi oleh rendahnya koordinasi antarunit, dominasi pengambilan keputusan oleh pihak tertentu, atau keterbatasan pemahaman teknis sebagian peserta anggaran, sehingga partisipasi yang dilakukan menjadi formalitas tanpa memberikan kontribusi nyata terhadap kualitas RKAS.

4.5.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan RKAS

Hasil pengujian regresi struktural terhadap hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap Penyusunan RKAS. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi (p-value) sebesar $0,034 < 0,05$, serta nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,489, yang mengindikasikan arah hubungan yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh kompetensi SDM terhadap penyusunan RKAS adalah sebesar 48,9%. Artinya, semakin tinggi kompetensi sumber daya manusia yang terlibat, khususnya dalam hal perencanaan, penganggaran, dan manajemen sekolah, maka semakin baik pula kualitas penyusunan dokumen RKAS. Sebaliknya, jika kompetensi SDM rendah, maka akan berdampak pada ketidaktepatan program, ketidaksesuaian anggaran, hingga lemahnya akuntabilitas dalam perencanaan anggaran sekolah.

Berdasarkan data pada responden, rata-rata skor kompetensi SDM sebesar 4,19, yang termasuk dalam kategori Baik, menunjukkan bahwa secara keseluruhan SDM sekolah sudah memiliki kemampuan yang memadai dalam

proses penyusunan RKAS. Hal ini menandakan bahwa mayoritas SDM mampu menjalankan tugas perencanaan anggaran dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi, sehingga berpotensi mendukung penyusunan RKAS yang akurat dan akuntabel. Jika ditinjau per indikator, persentase tertinggi kategori Sangat Baik terlihat pada pertanyaan nomor 7, yaitu terkait kepemimpinan dan koordinasi tim, dengan 54% responden menilai diri mereka sangat kompeten. Ini menunjukkan bahwa kemampuan SDM dalam mengarahkan tim, membagi tugas, serta memastikan proses penyusunan RKAS berjalan partisipatif dan terstruktur menjadi kekuatan utama. Selain itu, pertanyaan nomor 4, yang menanyakan kemampuan menyusun rencana anggaran sesuai format yang ditentukan, memiliki persentase Sangat Baik sebesar 49%. Hal ini menegaskan bahwa aspek keterampilan teknis—seperti menyusun anggaran secara sistematis dan mengikuti prosedur yang berlaku—juga menjadi salah satu keunggulan SDM sekolah dalam mendukung kualitas RKAS.

Di sisi lain, terdapat kelemahan yang perlu mendapat perhatian, terutama pada indikator yang berhubungan dengan pemahaman regulasi keuangan dan kemampuan problem solving. Persentase terendah kategori Sangat Tidak Baik ditemukan pada pertanyaan nomor 2, yakni 6%, yang menunjukkan sebagian kecil SDM masih kurang memahami peraturan yang terkait pengelolaan keuangan sekolah. Begitu pula pada pertanyaan nomor 5, terkait kemampuan menyelesaikan masalah (problem solving), sebesar 6% responden menilai kemampuan mereka Kurang Baik. Hal ini menandakan adanya celah penting, karena ketidakmampuan memahami regulasi dan mengatasi kendala teknis atau administratif dapat

menimbulkan kesalahan dalam penyusunan anggaran, ketidaktepatan alokasi, dan menurunkan akuntabilitas RKAS.

Hasil penelitian ini juga secara langsung menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya terkait lemahnya kompetensi sumber daya manusia dalam manajemen keuangan sekolah. Salah satu contoh nyata adalah kasus di SD Muhammadiyah 9 Medan, yang menunjukkan adanya kelalaian dalam penyusunan laporan keuangan serta pengelolaan buku bank. Hal tersebut mengindikasikan masih rendahnya pemahaman dan keterampilan teknis SDM dalam aspek pengelolaan keuangan pendidikan. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum kompetensi SDM berada dalam kategori baik hingga sangat baik, masih terdapat celah signifikan dalam pemahaman regulasi keuangan, kemampuan teknis penyusunan anggaran, serta keterampilan problem solving yang belum merata di seluruh personel. Hal ini menegaskan bahwa kurangnya kompetensi individu dalam aspek-aspek tersebut dapat berdampak langsung pada kesalahan administratif, ketidaktepatan program, dan lemahnya akuntabilitas pengelolaan dana sekolah. Dengan demikian, peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan dan penguatan sistem supervisi menjadi kebutuhan mendesak agar kasus-kasus serupa tidak terulang di sekolah lain dan penyusunan RKAS dapat berjalan lebih profesional, akuntabel, dan sesuai regulasi.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori human capital yang menyatakan bahwa kompetensi individu – dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap – menjadi aset penting dalam meningkatkan kinerja

organisasi. Dalam konteks pengelolaan anggaran sekolah, SDM yang kompeten akan mampu mengidentifikasi kebutuhan secara tepat, menyusun perencanaan yang realistis, serta mengelola sumber daya sesuai prinsip efektivitas dan efisiensi. Kompetensi yang baik juga mendukung penerapan prinsip evidence-based budgeting, di mana keputusan anggaran didasarkan pada data dan analisis yang akurat, bukan sekadar asumsi atau kepentingan sesaat.

Hasil ini diperkuat oleh temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya seperti Pradnyawati (2023), Selianawati & Ulfah (2025), serta Oktafia (2023), yang menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas perencanaan dan pengelolaan anggaran di sektor pendidikan. Namun, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Yuliani (2022) yang menemukan bahwa kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap penyusunan anggaran sekolah. Perbedaan temuan ini diduga disebabkan oleh adanya faktor mediasi seperti dukungan manajemen dan ketersediaan data pendukung yang lebih dominan mempengaruhi kualitas penyusunan anggaran dibandingkan kompetensi individu semata. SDM yang memahami prinsip-prinsip dasar penganggaran dan memiliki kemampuan teknis dalam menyusun RKAS akan lebih mampu menghasilkan dokumen perencanaan yang akuntabel, sesuai kebutuhan, dan selaras dengan tujuan pendidikan sekolah. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan profesional menjadi aspek strategis dalam memperbaiki kualitas perencanaan anggaran pendidikan.

4.5.3 Partisipasi Anggaran terhadap Penyusunan RKAS dimoderasi Evaluasi Diri Sekolah

Hasil pengujian regresi struktural terhadap hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa Evaluasi Diri Sekolah (EDS) berperan sebagai variabel moderator yang memperlemah pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Penyusunan RKAS. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,092, dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar $0,025 < 0,05$, dan nilai t-statistics sebesar 1,728. Dengan demikian, interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Evaluasi Diri Sekolah dinyatakan berpengaruh positif namun bersifat melemahkan, serta signifikan terhadap kualitas penyusunan RKAS.

Berdasarkan hasil responden penelitian menunjukkan bahwa secara umum, praktik Evaluasi Diri Sekolah (EDS) di sekolah berada pada kategori Baik dengan rata-rata skor 4,04. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar sekolah telah menerapkan evaluasi diri secara terstruktur, meskipun belum sepenuhnya optimal di semua aspek. Jika ditinjau lebih rinci, persentase tertinggi kategori Sangat Baik berada pada pertanyaan nomor 9 dan 10, masing-masing sebesar 45%. Kedua pertanyaan ini terkait dengan kualifikasi guru dan program pengembangan kompetensi tenaga pendidik, menunjukkan bahwa SDM sekolah telah memiliki kapasitas dan kemampuan yang memadai untuk mendukung kualitas pendidikan. Aspek ini menjadi kekuatan utama dalam praktik evaluasi diri karena memastikan bahwa guru dan tenaga pendidik memiliki kompetensi yang relevan dan terus berkembang, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran dan perencanaan anggaran.

Di sisi lain, terdapat beberapa aspek yang masih lemah, terlihat dari persentase terendah kategori Sangat Tidak Baik dan Tidak Baik. Pertanyaan nomor 1, yang menilai kepemimpinan dalam melakukan evaluasi berkala, menunjukkan 8% responden menilai Sangat Tidak Baik dan 6% Tidak Baik. Hal ini menandakan bahwa sebagian kecil kepala sekolah belum konsisten atau belum optimal dalam mengevaluasi kinerja manajemen sekolah secara rutin. Selain itu, pertanyaan nomor 2 mengenai struktur organisasi sekolah menunjukkan 9% responden menilai Sangat Tidak Baik, yang mengindikasikan adanya ketidakjelasan atau kurang fungsionalnya struktur organisasi di beberapa sekolah. Kedua indikator ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan tata kelola sekolah masih menjadi titik kritis yang memerlukan perhatian agar mekanisme evaluasi diri dapat berjalan secara menyeluruh, sistematis, dan berkelanjutan.

Dengan kata lain, meskipun sekolah telah cukup baik dalam aspek pengembangan kompetensi guru dan tenaga pendidik, terdapat kebutuhan untuk memperkuat peran kepemimpinan dan kejelasan struktur organisasi. Hal ini penting agar seluruh proses evaluasi dapat memberikan data yang akurat dan representatif, menjadi dasar pengambilan keputusan yang efektif, serta memastikan bahwa hasil evaluasi benar-benar mendorong perbaikan berkelanjutan dalam penyusunan RKAS dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Integrasi praktik evaluasi yang komprehensif ini akan membuat kontribusi EDS terhadap kualitas perencanaan anggaran lebih optimal dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga secara langsung menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, yaitu minimnya evaluasi diri sekolah dalam

pengelolaan anggaran pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa meskipun Evaluasi Diri Sekolah (EDS) berperan sebagai variabel moderasi yang memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS, keberadaan EDS tetap memiliki kontribusi yang signifikan dalam memperbaiki arah dan kualitas perencanaan. Artinya, ketika evaluasi diri dilaksanakan secara sistematis, meskipun pengaruh partisipasi menjadi tidak terlalu dominan, perencanaan anggaran tetap berjalan ke arah yang lebih terukur, objektif, dan akuntabel. Sebaliknya, ketika mekanisme evaluasi diri tidak berjalan secara optimal—seperti tidak adanya instrumen evaluasi yang baku, rendahnya kompetensi analisis data dari pihak sekolah, serta kurangnya keterlibatan tim manajemen dan guru dalam proses evaluasi sekolah menjadi kesulitan dalam mengidentifikasi kelemahan internal, termasuk dalam aspek manajemen keuangan dan penentuan prioritas anggaran. Ketiadaan data yang akurat, reflektif, dan kontekstual dari proses evaluasi diri dapat menyebabkan penyusunan RKAS tidak mencerminkan kebutuhan nyata sekolah, melainkan sekadar bersifat administratif atau formalitas semata. Hal ini tentu berdampak pada efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran, serta berisiko menurunkan kualitas program yang dirancang.

Secara teoritis, temuan ini juga sejalan dengan teori pengambilan keputusan partisipatif, yang menyatakan bahwa kualitas keputusan akan meningkat apabila dibuat melalui keterlibatan kolektif yang didukung oleh informasi relevan. Dalam konteks ini, Evaluasi Diri Sekolah berperan sebagai penyedia data utama yang valid dan kontekstual, namun justru memperlemah

hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan penyusunan RKAS. Artinya, meskipun arah pengaruh tetap positif dan signifikan, keberadaan mekanisme evaluasi diri membuat kontribusi partisipasi anggaran terhadap penyusunan RKAS menjadi lebih terbatas. Hal ini dapat terjadi karena sebagian besar keputusan lebih bergantung pada hasil evaluasi diri, sehingga ruang kontribusi stakeholder dalam proses penganggaran sedikit berkurang. Secara substantif, kondisi ini mengindikasikan bahwa Evaluasi Diri Sekolah tetap membantu menjaga arah partisipasi tetap positif, namun dengan intensitas pengaruh yang lebih rendah dibandingkan apabila tanpa adanya moderasi evaluasi diri.

Hasil ini konsisten dengan pandangan Mulyasa (2011) yang menekankan pentingnya siklus evaluasi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), di mana proses penyusunan anggaran harus berdasarkan data evaluasi internal yang objektif. Evaluasi diri berfungsi sebagai landasan untuk membuat keputusan berbasis bukti (*evidence-based planning*), sehingga partisipasi dalam penganggaran lebih fokus pada kebutuhan nyata sekolah, bukan pada kepentingan individu atau kelompok tertentu. Dukungan empiris atas hasil ini juga ditemukan dalam penelitian Wahyuni (2022) dan Selianawati & Ulfah (2025), yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang dipadukan dengan proses evaluasi internal yang sistematis menghasilkan perencanaan anggaran yang lebih realistis, adaptif, dan akuntabel. Namun, temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Fadillah (2021) yang menunjukkan bahwa evaluasi diri sekolah tidak selalu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kualitas perencanaan. Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh rendahnya kualitas data evaluasi

atau kurangnya keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, sehingga hasil evaluasi tidak sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Evaluasi Diri Sekolah berperan sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dengan kualitas penyusunan RKAS, meskipun arah pengaruhnya tetap positif dan signifikan. Hal ini terjadi karena EDS menyediakan informasi internal yang lebih valid dan objektif mengenai kebutuhan, prioritas, dan kapasitas sekolah, sehingga pengambilan keputusan anggaran tidak sepenuhnya bergantung pada partisipasi stakeholder semata, melainkan menyesuaikan dengan hasil evaluasi diri. Dengan demikian, meskipun partisipasi tetap berkontribusi positif, intensitas pengaruhnya menurun karena sebagian keputusan diarahkan oleh data evaluasi. Fenomena ini sejalan dengan teori moderasi menurut Baron & Kenny (2021), yang menyatakan bahwa moderator dapat mempengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, Mulyasa (2011) menekankan pentingnya data evaluasi internal sebagai landasan perencanaan, sehingga keberadaan EDS membuat keputusan anggaran lebih berbasis bukti (*evidence-based planning*) dan fokus pada kebutuhan nyata sekolah. Temuan empiris dari Wahyuni (2022) serta Selianawati & Ulfah (2025) juga mendukung hal ini, menunjukkan bahwa integrasi evaluasi internal dalam perencanaan anggaran menghasilkan keputusan yang lebih akuntabel dan realistis. Dengan demikian, moderasi oleh EDS memperlemah hubungan partisipasi anggaran

terhadap RKAS karena mengalihkan sebagian pengaruh keputusan ke jalur evaluasi diri, namun tetap memberikan kontribusi penting untuk peningkatan kualitas perencanaan dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

4.5.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyusunan RKAS dimoderasi Evaluasi Diri Sekolah

Hasil pengujian regresi struktural terhadap hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa Evaluasi Diri Sekolah (EDS) berperan sebagai variabel moderator yang memperlemah pengaruh Kompetensi SDM terhadap Penyusunan RKAS. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,089 dengan nilai signifikansi (p-value) $0,041 < 0,05$, serta nilai t-statistics sebesar 2,324. Dengan demikian, interaksi antara Kompetensi SDM dan Evaluasi Diri Sekolah berpengaruh positif namun bersifat melemahkan, serta tetap signifikan terhadap kualitas penyusunan RKAS.

Berdasarkan Tabel 4.6, rata-rata skor Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dari responden adalah 4,04, masuk kategori Baik, yang menunjukkan bahwa secara umum sekolah telah menerapkan praktik evaluasi diri dengan cukup baik. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar aspek manajemen internal sekolah, termasuk penilaian terhadap efektivitas proses belajar-mengajar, pengelolaan sarana-prasarana, serta kompetensi tenaga pendidik, telah dilakukan secara sistematis. Persentase tertinggi kategori Sangat Baik terdapat pada pertanyaan nomor 9 dan 10, masing-masing sebesar 45%, yang terkait dengan kualifikasi dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik, menunjukkan bahwa sekolah menempatkan peningkatan kapasitas guru dan staf sebagai fokus utama dalam

evaluasi diri. Dengan kata lain, SDM yang kompeten—dalam hal keterampilan teknis, kepemimpinan, serta kemampuan perencanaan dan koordinasi—menjadi fondasi bagi praktik EDS yang efektif. Sebaliknya, persentase terendah ditemukan pada pertanyaan nomor 1 (kepemimpinan melakukan evaluasi berkala, 8% Sangat Tidak Baik dan 6% Tidak Baik) dan nomor 2 (struktur organisasi, 9% Sangat Tidak Baik), yang menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan pada aspek kepemimpinan dan tata kelola sekolah sehingga efektivitas praktik evaluasi belum optimal.

Hubungan antara EDS dan kompetensi SDM bersifat saling melengkapi. Kompetensi SDM menyediakan kapasitas teknis dan keterampilan individu yang diperlukan untuk menyusun RKAS secara akurat dan efektif, sementara EDS memberikan kerangka sistematis yang menilai, merefleksikan, dan mengarahkan pemanfaatan kompetensi tersebut agar keputusan penganggaran lebih objektif, berbasis data, dan sesuai kebutuhan nyata sekolah. Artinya, kualitas penyusunan RKAS tidak hanya bergantung pada kemampuan individu SDM, tetapi juga pada sejauh mana praktik evaluasi diri dijalankan dengan baik. Praktik EDS yang optimal akan memaksimalkan kontribusi SDM, sementara kelemahan dalam kepemimpinan atau struktur organisasi dapat membatasi efektivitas kompetensi individu. Secara keseluruhan, integrasi antara kompetensi SDM dan praktik EDS yang kuat menjadi kunci untuk mencapai perencanaan anggaran sekolah yang akuntabel, tepat sasaran, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga secara langsung menjawab dua permasalahan utama yang telah diidentifikasi sebelumnya, yaitu keterbatasan kompetensi

sumber daya manusia (SDM) dalam penyusunan RKAS serta celah dalam sistem yang memungkinkan terjadinya penyalahgunaan dana pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa meskipun Evaluasi Diri Sekolah (EDS) berperan sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan antara kompetensi SDM dan penyusunan RKAS, keberadaan EDS tetap memiliki kontribusi positif dan signifikan dalam mengarahkan proses perencanaan keuangan yang lebih objektif, berbasis data, dan terstruktur. Dalam konteks kasus seperti di SD Muhammadiyah 9 Medan, di mana ditemukan kelalaian bendahara sekolah dalam menyusun laporan tahunan penggunaan dana BOS serta tidak adanya buku bank, hal ini mencerminkan adanya kelemahan ganda: pertama, kurangnya kompetensi teknis SDM dalam manajemen keuangan, dan kedua, tidak berfungsinya sistem pengawasan dan evaluasi internal secara optimal. Ketidakhadiran laporan keuangan dan dokumentasi yang memadai mengindikasikan bahwa proses perencanaan dan pengelolaan anggaran berjalan tanpa acuan evaluatif yang kuat, serta tanpa kapasitas SDM yang memadai untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dasar. Dengan demikian, hasil penelitian ini menekankan bahwa peningkatan kompetensi SDM perlu disertai dengan penguatan sistem evaluasi diri sekolah agar perencanaan dan pengelolaan anggaran tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga akuntabel dan transparan. Tanpa dukungan EDS yang baik, kompetensi individu pun tidak akan termanfaatkan secara optimal karena tidak ada sistem yang mendorong refleksi, koreksi, dan perbaikan dalam siklus pengelolaan dana pendidikan. Maka, integrasi antara pengembangan kompetensi SDM dan pelaksanaan EDS yang sistematis menjadi strategi utama

untuk menutup celah penyalahgunaan anggaran dan memperkuat akuntabilitas dalam penyusunan RKAS di sekolah.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan teori human capital yang menyatakan bahwa kompetensi individu, terutama dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan sikap yang merupakan aset penting dalam mendukung efektivitas organisasi. Namun, efektivitas tersebut tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu semata, melainkan juga dipengaruhi oleh keberadaan sistem evaluasi yang mampu memetakan kebutuhan aktual sekolah secara objektif dan sistematis. Dalam konteks ini, Evaluasi Diri Sekolah justru berperan sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan positif antara kompetensi SDM dan penyusunan RKAS. Artinya, meskipun arah pengaruh tetap positif dan signifikan, kontribusi kompetensi SDM terhadap kualitas RKAS menjadi lebih terbatas ketika dipengaruhi oleh mekanisme evaluasi diri. Hal ini dapat terjadi karena proses evaluasi diri cenderung menjadi acuan utama dalam menentukan prioritas, sehingga peran kompetensi individu dalam pengambilan keputusan lebih diarahkan atau dibatasi oleh hasil evaluasi tersebut. Secara substantif, kondisi ini menunjukkan bahwa EDS tetap memastikan arah pengaruh kompetensi SDM berjalan positif, tetapi dengan intensitas yang lebih rendah, sehingga pemanfaatan kompetensi individu tidak sepenuhnya bebas, melainkan harus selaras dengan prioritas yang telah ditetapkan melalui evaluasi internal sekolah.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2015) bahwa efektivitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu mengarahkan kompetensinya ke dalam proses pengambilan keputusan yang

berbasis data. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti bahwa kemampuan guru dan staf dalam menyusun RKAS tidak cukup hanya didasarkan pada keahlian teknis, melainkan juga harus didukung oleh refleksi kelembagaan yang dilakukan melalui EDS. Penelitian Wahyuni (2022) dan Oktafia (2023) turut mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa kombinasi antara kompetensi teknis SDM dan evaluasi institusional menghasilkan dokumen perencanaan yang lebih tepat sasaran dan akuntabel. Namun, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Yuliani (2022) yang menemukan bahwa evaluasi diri sekolah tidak selalu memperkuat hubungan antara kompetensi SDM dan kualitas perencanaan anggaran. Perbedaan hasil ini diduga dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi dan tingkat keterbukaan komunikasi, yang dapat menghambat pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar penyusunan RKAS meskipun kompetensi SDM sudah memadai.

Dalam konteks penelitian ini, Evaluasi Diri Sekolah (EDS) berperan sebagai variabel moderasi yang memperlemah hubungan antara kompetensi SDM dan penyusunan RKAS karena EDS menyediakan kerangka evaluasi internal yang objektif dan sistematis, sehingga sebagian besar keputusan perencanaan anggaran lebih diarahkan oleh hasil evaluasi daripada sepenuhnya bergantung pada kapasitas individu. Dengan kata lain, meskipun kompetensi SDM tetap berpengaruh positif terhadap kualitas RKAS, intensitas pengaruhnya menurun karena EDS “mengalihkan” sebagian kontribusi pengambilan keputusan ke jalur berbasis data evaluatif, membatasi ruang peran kompetensi individu dalam menentukan prioritas anggaran. Fenomena ini sejalan dengan teori moderasi

menurut Baron & Kenny (2021), yang menyatakan bahwa variabel moderasi dapat memengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen. Secara substansial, hal ini menunjukkan bahwa EDS tetap menjaga arah pengaruh kompetensi SDM agar positif dan terarah, namun memperlemah intensitasnya karena pengambilan keputusan harus selaras dengan temuan evaluasi internal, sehingga perencanaan anggaran menjadi lebih akuntabel, berbasis bukti, dan sesuai kebutuhan nyata sekolah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh dengan arah positif terhadap Penyusunan RKAS. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses penganggaran, semakin baik kualitas dokumen RKAS yang dihasilkan.
2. Kompetensi SDM berpengaruh dengan arah positif terhadap Penyusunan RKAS. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan teknis, pengetahuan, dan keterampilan sumber daya manusia di sekolah, semakin efektif dan tepat sasaran penyusunan RKAS yang dilakukan.
3. Evaluasi Diri Sekolah memperlemah kekuatan hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Penyusunan RKAS, meskipun arah hubungan tetap positif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa meskipun Partisipasi Anggaran tetap memiliki pengaruh positif terhadap Penyusunan RKAS, intensitas pengaruhnya berkurang ketika dimoderasi oleh Evaluasi Diri Sekolah.
4. Evaluasi Diri Sekolah memperlemah kekuatan hubungan antara Kompetensi SDM dan Penyusunan RKAS, meskipun hubungan tersebut tetap positif. Pengujian menunjukkan bahwa meskipun Kompetensi SDM tetap memiliki pengaruh positif terhadap Penyusunan RKAS, keberadaan Evaluasi Diri Sekolah cenderung mengurangi besarnya pengaruh tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), dengan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sebagai variabel moderasi, maka berikut beberapa saran yang ditujukan untuk pihak-pihak terkait, khususnya dalam lingkup sekolah SLTP dan SLTA Muhammadiyah Kota Medan:

1. Saran untuk Pimpinan Sekolah dan Yayasan Muhammadiyah

Sekolah disarankan untuk meningkatkan partisipasi anggaran yang melibatkan unsur pimpinan, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dalam setiap tahap perencanaan dan penyusunan RKAS. Keterlibatan aktif ini tidak hanya akan menciptakan rasa memiliki terhadap program sekolah, tetapi juga meningkatkan akurasi dan relevansi program yang direncanakan sesuai kebutuhan riil satuan pendidikan.

2. Saran untuk Peningkatan Kompetensi SDM Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kualitas penyusunan RKAS. Oleh karena itu, sekolah-sekolah Muhammadiyah perlu mendorong peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkala, workshop manajemen keuangan sekolah, dan pendampingan teknis dalam perencanaan anggaran berbasis kinerja. Guru dan tenaga administrasi yang memahami prosedur penyusunan RKAS akan lebih mampu menyusun rencana yang realistis, akuntabel, dan selaras dengan visi sekolah.

3. Saran terkait Evaluasi Diri Sekolah (EDS)

Pelaksanaan EDS yang objektif dan komprehensif perlu diperkuat. Sekolah disarankan untuk menjadikan EDS sebagai bagian integral dari siklus perencanaan, sehingga hasil evaluasi benar-benar dijadikan dasar dalam menyusun prioritas program dan alokasi anggaran. Penerapan EDS yang konsisten dapat meningkatkan efektivitas moderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan penyusunan RKAS.

4. Saran untuk Majelis Pendidikan Muhammadiyah Kota Medan

Majelis Pendidikan di tingkat daerah perlu memberikan pendampingan teknis dan regulasi yang mendukung peningkatan kapasitas sekolah dalam pengelolaan RKAS secara partisipatif, profesional, dan berbasis evaluasi. Selain itu, penyusunan panduan teknis yang kontekstual dengan karakteristik sekolah Muhammadiyah akan membantu meningkatkan kualitas implementasi RKAS sesuai prinsip tata kelola pendidikan yang baik.

5. Saran untuk Peneliti dan Akademisi

Penelitian ini membuka ruang eksplorasi lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi efektivitas penyusunan RKAS, seperti budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, serta pengaruh digitalisasi sistem informasi manajemen pendidikan. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian lanjutan memperluas variabel dan cakupan wilayah untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriyani, F., Hasan, L. D., Rokhmat, A., Wahyudin, Y., & Syarweny, N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif dalam MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Alhasnawi, M. Y., Said, R. M., Alshdaifat, S. M., Elorabi, K. A., Al-Hasnawi, M. H., & Khudhair, A. H. (2024). How Does Budget Participation Affect Managerial Performance In The Higher Education Sector? A Mediated-Moderated Model. *Asian Journal Of Accounting Research*, (Ahead-Of-Print).
- Anggraini, R. D. (2021). Transparansi, Partisipasi, Dan Akuntabilitas Pengelolaan Anggaran Dana BOS Dalam Program RKAS Di SDN Pacarkeling VIII Surabaya. *Sumber*, 21(23), 21-77.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dalam perusahaan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083-1096.
- Arikunto, S. (2021). *Penelitian tindakan kelas: Edisi revisi*. Bumi Aksara.
- 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.
- Astiti, L. R. (2018). Pengaruh Tingkat Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dana Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru.
- Aulia, C. S., & Gagaramusu, Y. (2024). Analisis Implementasi RKAS di SD Negeri 1 Tolisu. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 6(1).
- Ayu, P. P. K., & Mu'adin, A. (2022). Implementasi Evaluasi Diri Sekolah. *Al-Rabwah*, 16(01), 23-31.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (2021). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Cheah, J. H., Magno, F., & Cassia, F. (2024). Reviewing The Smartpls 4 Software: The Latest Features And Enhancements.

- Edowai, M. (2021). Analisis Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Deiyai (*Doctoral dissertation*, Universitas Bosowa).
- Farida, F., & Ritonga, I. T. (2020). Analisis Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah (Provinsi Dan Kabupaten/Kota) Se-Papua Berbasis Laman. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 5(4).
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558-580.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines On Which Method To Use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hamka, M., & Nadir, S. (2022). Politik Anggaran dan Relasi Aktor dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. *Jurnal Politik Profetik*, 10(1), 79-98.
- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, (2), 7-15.
- Hardiningsih, P., Udin, U., Masdjojo, G. N., & Srimindarti, C. (2020). Does Competency, Commitment, And Internal Control Influence Accountability? *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(4), 223–233.
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Journal Civics and Social Studies*, 5(1), 98-115.
- Irafah, S., Sari, E. N., & Muhyarsyah, M. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Peran Internal Audit, dan Kesuksesan Penerapan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 337-348.
- Irfan., Saprinal Manulang., & Syafrida Hani., (2024). Metodologi Penelitian Bisnis dan Konsep Aplikasi. Medan: Umsu Press.
- Khasanah, S. N., & Kristanti, I. N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kapasitas Individu, Self Esteem dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan

- Anggaran Desa di Kecamatan Petanahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 411-425.
- Kuntadi, C., & Nugroho, D. A. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran: Perencanaan Anggaran, Pengadaan Barang dan Jasa Serta Partisipasi Anggaran. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*., 4(3).
- Magdalena, I. (2023). Evaluasi Pembelajaran Sekolah Dasar. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). Akuntansi Sektor Publik-Edisi Terbaru. Penerbit Andi.
- Ma'sum, T., Jayanti, D., & Nikmah, D. M. (2023). Strategi Penyusunan Anggaran Pendidikan. *CERMIN: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara*, 3(1), 61-67.
- Meylid, S. R. K., & Yuliani, D. P. (2024). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Pengelolaan Dana Desa Dalam Peningkatan Pertumbuhan Ekonomi Masyarakat. *Jurnal Perlindungan Masyarakat: Bestuur Praesidium*, 1(2), 12-23.
- Ningsih, S., & Indira, D. S. (2020). Budgetary Participation Effect, Budget Emphasis, and Information Asymmetry On Budgetary Slack. *Opción*, 36 (27), 882–897.
- Nur, H. M., & Fatonah, N. (2022). Paradigma kompetensi guru. *Jurnal PGSD Uniga*, 1(1), 12-16.
- Nurhayati, S., Setiorini, T. A., & Murniati, N. A. N. (2024). Strategi Penyusunan Dan Implementasi Rks Dan Rkas Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(04), 330-343.
- Oktafia, I. (2023). Pengaruh Penerapan Sistem Aplikasi Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (Arkas) Terhadap Kualitas Pelaporan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Bos) Dengan Kualitas Sumber Daya Manusia (Sdm) Sebagai Variabel Pemoderasi Di Smk/Sma Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah V Jawa Tengah (*Doctoral dissertation*, Universitas Widya Dharma).
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2013). Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005

tentang Standar Nasional Pendidikan. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71*.

- Pradnyawati, N. R. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemahaman Akuntansi dan Pengawasan Terhadap Penggunaan Aplikasi Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah Dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Studi Kasus Pada SD Se-Kabupaten Buleleng) (*Doctoral dissertation*, Universitas Pendidikan Ganesha).
- Pristiwanti, D., Badariah, B., Hidayat, S., & Dewi, R. S. (2022). Pengertian pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 7911-7915.
- Puspita, A. (2023). Perencanaan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (RKAS) Di SMA Negeri 13 Surabaya. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 1(2), 177-186.
- Putri, A. Z., & Prasiwi, F. D. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Keuangan Desa. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 18(2).
- Rahmadi, R. N. (2021). Peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) di MA Muhammadiyah 2 Yanggong Jenangan Ponorogo (Doctoral dissertation, IAIN PONOROGO).
- Ramdhan, M. (2021). Metode penelitian. Cipta Media Nusantara.
- Ridianto, R. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Predictor Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kaur. *Jurnal Stia Bengkulu: Committe To Administration For Education Quality*, 9(1), 1-8.
- Salsabila, N. (2023). Prosedur Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Di SMA Ta'miriyah Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 3(02), 241-250.
- Sandi, H., Afni Yunita, N., Heikal, M., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2021). Relationship Between Budget Participation, Job Characteristics, Emotional Intelligence and Work Motivation As Mediator Variables to Strengthening User Power Performance: An Emperical Evidence From Indonesia Government. *Morfai Journal*, 1(1), 36-48.
- Saragih, M. A. J., & Sari, E. N. (2024). Konstruksi Transparansi, Akuntabilitas, dan Partisipasi Anggaran dalam Mendorong Pengelolaan Keuangan Desa yang Baik. *Mandiri: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(3), 117-130.

- Sari, C. F., Assajad, I. M., & Ansori, M. I. (2023). Kompetensi Individu (Individual Competence). *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 201-214.
- Sari, A. W. A., & Hariyanto, W. (2021). Analysis of Participation in the Management of BOS funds in the RKAS Program to Improve Accountability, Transparency and School Welfare. *Academia Open*, 4, 10-21070.
- 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).
- Sembiring, L. D., Astuty, W., & Irfan, I. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar. Prosiding Konferensi Nasional Ke-8 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Aisyiah (APPPTMA), 1(1), 148-161.
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang. *Student Research Journal*, 1(5), 446-466.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis. Penerbit Andi.
- Sobingah, S. (2023). Analisis Kritis Penyusunan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (Rkas) Bos Berbasis Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pembelajaran (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).
- Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363-370.
- Wahid, M. (2024). Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di SMAN 1 Mojo Kabupaten Kediri (Doctoral dissertation, IAIN Kediri).
- Yanti, N. L. T. (2021). Penerapan Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Dana Bos Di Smp N 3 Sukawati Dalam Program Rkas. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3), 139-151.

- Yasifun, Y. (2020). Strategi Penyusunan Rks Dan Rkas. Strategi Penyusunan Rks Dan Rkas, 78, 1-78.
- Yohana, Y. (2023). Efektivitas Penyusunan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah (RKAS) Dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Kota Mataram. TIRAI EDUKASI: *Jurnal Pendidikan*, 6(1), 196-210.
- Yuniarti, S. (2022). Literature Review: Realisasi Anggaran dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) Di SMPIT AL-IZZAH Kota Serang. Leadership: *Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 181-194.

Lampiran Pernyataan Variabel Penyusunan RKAS (Y)

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
Kesesuaian dengan RKS (Rencana Kerja Sekolah)						
1.	RKAS yang disusun selaras dengan visi dan misi dalam RKS					
2.	Program-program dalam RKAS mendukung pencapaian tujuan RKS					
Kesesuaian Dengan Anggaran Pendidikan						
3.	RKAS disusun berdasarkan urutan prioritas program sekolah					
4.	Alokasi anggaran dalam RKAS sesuai dengan tingkat kepentingan program					
Keterlibatab Stakeholder						
5.	Semua pihak yang berkepentingan dilibatkan dalam penyusunan RKAS					
6.	Terdapat rapat khusus dengan stakeholder untuk membahas RKAS					
Transparansi						
7.	Proses penyusunan RKAS dilakukan secara terbuka dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan					
8.	Ada mekanisme pelaporan yang jelas untuk setiap penggunaan anggaran dalam RKAS					
Efektivitas Penggunaan Anggaran						
9.	RKAS disusun berdasarkan skala prioritas kebutuhan sekolah					
10.	Alokasi anggaran dalam RKAS sesuai dengan kemampuan keuangan sekolah					

Lampiran Pernyataan Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
Penyusunan Anggaran						
1.	Saya terlibat aktif dalam proses penyusunan RKAS di sekolah					
2.	Saya secara rutin memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam penyusunan RKAS					
Kemampuan Memberi Pendapat						
3.	Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan masukan dalam penyusunan RKAS					
4.	Saya mampu mengidentifikasi kebutuhan anggaran yang sesuai dengan program sekolah					
Frekuensi Memberi Pendapat						
5.	Saya selalu hadir dalam setiap rapat penyusunan RKAS					
6.	Saya rutin memberikan masukan dalam setiap tahap penyusunan RKAS					
Penetapan Anggaran Akhir						
7.	Saya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan final RKAS					
8.	Pendapat saya dipertimbangkan dalam penentuan skala prioritas final program					
Frekuensi Meminta Pendapat Kontribusi						
9.	Saya rutin dimintai pendapat tentang kebutuhan anggaran unit/bagian saya					
10.	Saya sering diajak berdiskusi tentang prioritas program dalam RKAS					

Lampiran Pernyataan Variabel Kompetensi SDM (X2)

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
Pengetahuan						
1.	Saya memahami konsep dasar penyusunan anggaran sekolah					
2.	Saya memahami peraturan yang terkait dengan pengelolaan keuangan sekolah					
Keterampilan						
3.	Saya mampu mengidentifikasi kebutuhan anggaran sekolah					
4.	Saya dapat menyusun rencana anggaran sesuai format yang ditentukan					
Kemampuan Problem Solving						
5.	Saya dapat mengidentifikasi permasalahan dalam penyusunan anggaran dan mencari solusi yang tepat.					
6.	Saya mampu mengatasi kendala teknis atau administratif yang muncul selama proses penyusunan RKAS.					
Kepemimpinan						
7.	Saya dapat mengarahkan dan mengoordinasikan tim dalam menyusun RKAS yang partisipatif.					
8.	Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam pengelolaan dan alokasi anggaran sekolah.					
Kerjasama Tim						
1.	Saya mampu bekerja sama dengan guru, staf, dan pemangku kepentingan lain dalam merumuskan prioritas anggaran.					
2.	Saya terbuka terhadap masukan dari anggota tim lain dalam proses penyusunan RKAS.					

Lampiran Pernyataan Variabel Evaluasi Diri Sekolah

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
Kepemimpinan dan Tata Sekolah						
1.	Kepala sekolah melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja manajemen sekolah					
2.	Terdapat struktur organisasi sekolah yang jelas dan fungsional					
Standar Isi						
1.	Kurikulum sekolah disusun sesuai dengan kebutuhan peserta didik					
2.	Sekolah melakukan evaluasi terhadap relevansi kurikulum secara berkala					
Standar Proses						
1.	Program pembelajaran mendukung pencapaian kompetensi siswa					
2.	Metode pembelajaran yang digunakan bervariasi dan inovatif					
Standar Penilaian						
1.	Sekolah memiliki sistem penilaian yang terstandar					
2.	Hasil penilaian digunakan untuk perbaikan pembelajaran					
Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan						
1.	Kualifikasi guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampu					
2.	Terdapat program pengembangan kompetensi guru					
Standar Sarana dan Prasarana						
1.	Sarana pembelajaran memenuhi standar minimal pendidikan					
2.	Prasarana sekolah mendukung proses pembelajaran					

Lampiran Hasil Kuesioner Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
7	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
8	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
9	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
12	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
13	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
15	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
17	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
18	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
21	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
22	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
24	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
25	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
26	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
27	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
28	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
29	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
33	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5
34	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
36	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
38	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
39	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
40	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5

42	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
44	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
45	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
49	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
50	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2
51	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
55	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4
56	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
57	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
58	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
59	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
60	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
63	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
64	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
65	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
66	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
68	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
69	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
72	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
73	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
75	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
76	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
77	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
78	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5

Lampiran Hasil Kuesioner Variabel Kompetensi SDM (X2)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
7	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
9	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
13	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
15	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
16	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
17	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
20	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
21	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
22	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4
23	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4
24	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
25	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
26	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
27	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
28	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
29	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
31	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
32	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2
33	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
36	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
39	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
40	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
41	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5

42	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
43	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
45	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
46	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
47	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
48	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
49	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
50	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
51	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
52	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
55	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
56	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
58	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
59	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
60	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
64	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
65	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
66	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
67	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
68	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
69	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
71	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
72	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
73	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4
74	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4
75	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
76	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
77	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
78	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5

Lampiran Hasil Kuesioner Variabel Penyusuna RKAS

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
6	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
7	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
8	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
9	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
10	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1
11	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
12	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
13	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
14	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
15	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
16	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
17	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
18	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
19	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
20	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
21	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2
22	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
23	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
24	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
25	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
26	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
30	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
31	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
32	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2
33	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
37	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
38	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
39	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
40	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
41	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5

[illegible]

[illegible]

Lampiran Hasil Olah Data SmartPLS

Cronbach's alpha					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
EVALUASI DIRI SEKOLAH	0.964	0.961	0.012	82.009	0.000
KOMPETENSI SDM	0.963	0.960	0.012	78.248	0.000
PARTISIPASI ANGGARAN	0.963	0.961	0.012	77.855	0.000
PENYUSUNAN RKAS	0.964	0.962	0.012	78.002	0.000

Cronbach's alpha					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
EVALUASI DIRI SEKOLAH	0.964	0.961	0.012	82.009	0.000
KOMPETENSI SDM	0.963	0.960	0.012	78.248	0.000
PARTISIPASI ANGGARAN	0.963	0.961	0.012	77.855	0.000
PENYUSUNAN RKAS	0.964	0.962	0.012	78.002	0.000

Cronbach's alpha					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
EVALUASI DIRI SEKOLAH	0.964	0.961	0.012	82.009	0.000
KOMPETENSI SDM	0.963	0.960	0.012	78.248	0.000
PARTISIPASI ANGGARAN	0.963	0.961	0.012	77.855	0.000
PENYUSUNAN RKAS	0.964	0.962	0.012	78.002	0.000

Lampiran Hasil Olah Data SmartPLS

Total effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
EVALUASI DIRI SEKOLAH -> PENYUSUNAN RKAS	0.667	0.663	0.098	6.830	0.000
KOMPETENSI SDM -> PENYUSUNAN RKAS	0.489	0.495	0.137	3.325	0.034
PARTISIPASI ANGGARAN -> PENYUSUNAN RKAS	0.576	0.591	0.085	6.511	0.021
EVALUASI DIRI SEKOLAH x KOMPETENSI SDM -> PENYUSUNAN RKAS	0.092	0.096	0.047	2.427	0.025
EVALUASI DIRI SEKOLAH x PARTISIPASI ANGGARAN -> PENYUSUNAN RKAS	0.089	0.093	0.054	2.324	0.041

Total effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
EVALUASI DIRI SEKOLAH -> PENYUSUNAN RKAS	0.667	0.663	0.098	6.830	0.000
KOMPETENSI SDM -> PENYUSUNAN RKAS	0.489	0.495	0.137	3.325	0.034
PARTISIPASI ANGGARAN -> PENYUSUNAN RKAS	0.576	0.591	0.085	6.511	0.021
EVALUASI DIRI SEKOLAH x KOMPETENSI SDM -> PENYUSUNAN RKAS	0.092	0.096	0.047	2.427	0.025
EVALUASI DIRI SEKOLAH x PARTISIPASI ANGGARAN -> PENYUSUNAN RKAS	0.089	0.093	0.054	2.324	0.041



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menandatangani surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [t umsumedan](#) [u umsumedan](#) [y umsumedan](#)

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 71 /II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025

Tentang:

**JUDUL TESIS DAN DOSEN PEMBIMBING MAHASISWA
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Nama Mahasiswa : **NURUL FADHILLAH**
NPM : 2320050016
Prodi / Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SEKOLAH SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN.**
Pembimbing I : Assoc. Prof. Dr. Irfan, S.E., M.M
Pembimbing II : Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.S

Surat persetujuan ini berlaku sampai tanggal 17 Januari 2026, Apabila hingga batas tersebut yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesisnya, maka Surat Persetujuan ini dinyatakan batal.

Medan, 17 Rajab 1446 H
17 Januari 2025 M



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Tembusan:

1. Ketua Prodi MAKSI UMSU;
2. Dosen Pembimbing I dan II;
3. Pertinggal.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : Nurul Fadhuah
NPM : 2320050016
Program Studi : magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi sektor publik
Judul Tesis : pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKAS dengan evaluasi di sekolah sebagai variabel moderating di sekolah STIP dan SLTA Muhammadiyah Kota Medan

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1		Perbaiki LOM - Fenomena RKAS ? Jelaskan berdasarkan hasil observasi awal Perbaiki identifikasi	8/2
2		Bab 2 Brand teori Kerangka konsep dan referensi update	8/2
3		Perbaiki kembali Bab 3. definisi operasional Skala pengukuran	8/2
4		Perbaiki kembali bagian LOM -	8/2
5		Draft Kurisimer	8/2
6		Acc Proposal. 8/2	

Medan, 20 Februari 2025

Pembimbing I,

Assoc. prof. Dr. Irfan SE. MM

Pembimbing II,

Assoc. prof. Dr. Jamida Hani, SE. M.S.

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,

[Signature]



UMSU

Unggul, Cerdas, Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS

Nama Mahasiswa : Nurul Fadhillah
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi sektor publik
Judul Tesis : Pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyusunan RKS dengan evaluasi diri sekolah sebagai variabel moderating disekolah SLTP dan SLTA Muhammadiyah Kota Medan

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1		Bab I - Umum (Pendahuluan)	
2		- Rumus Masalah	
3		- Tujuan Penelitian	
4		Bab II - Teori	
5		- Konsep Konsep	
6		- Hipotesis	
7		Bab III - Metode Penelitian	
8		Langkah ke Pustaka 2	

Medan, 12 februari 2015

Pembimbing I,

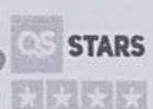
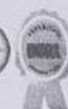
Pembimbing II,

Assoc. prof. Dr. Irfan S.E. M.M.

Assoc. Prof. Dr. Syarifida Hani, SE. M.S

Diketahui Oleh :

Ketua Sekretaris,



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Nurul Fadhillah
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320050016
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyusunan RKAS Dengan Evaluasi Diri Sekolah Sebagai Variabel Moderating Di Sekolah Sltp Dan Slta Muhammadiyah Kota Medan

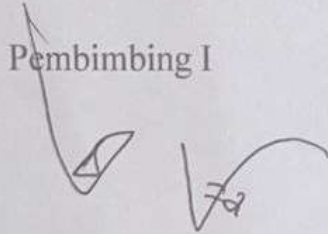
Disetujui untuk disampaikan Kepada

Panitia Seminar Proposal

Medan, 2025

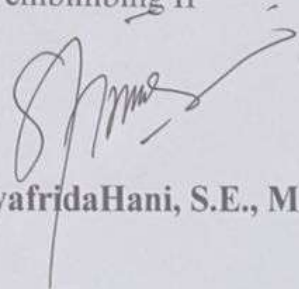
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Dr. Irfan, S.E., M.M

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. SyafridaHani, S.E., M.Si



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [@ umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 761/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025
Lamp. : -
Hal : **Permohonan Izin Riset**

Medan, 23 Dzulqa'dah 1446 H
21 Mei 2025 M

Kepada Yth. :
Majelis Pendidikan Dasar Dan Menengah/Dikdasmen Kota Medan
Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Medan
di
T e m p a t . -

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **NURUL FADHILLAH**

NPM : 2320050016

Prodi : Magister Akuntansi

Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN.**

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



Direktur,

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Nurul Fadhillah
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320050016
Prodi/Konsentrasi : Akuntansi/Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

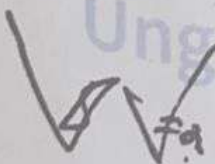
Disetujui untuk disampaikan kepada

Panitia Seminar Hasil

Medan, 8 Agustus 2025

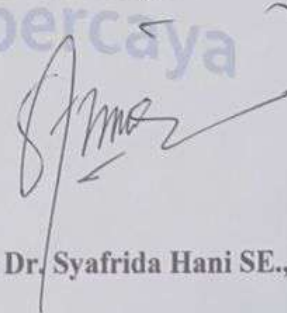
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Assoc. Prof. Dr. Irfan. S.E., M.M)

Pembimbing II



(Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani SE., M.Si)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Sila kunjungi surat ini agar diberikan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [u umsumedan](#) [u umsumedan](#) [u umsumedan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 19 Agustus 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NURUL FADHILLAH
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Pembahasan & Tindakan Penguji*
- 2.
- 3.

Penguji/Pembahas II

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Medan,

21 Agustus 2025

Penguji/Pembahas II

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila memakai surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 19 Agustus 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NURUL FADHILLAH
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Abstrak belum ada.*
populasi dan sampel sudah ada
Teknik pengumpulan (Dokumentasi) apa pakai?
2. *uji validitas & reliabilitas belum ada.*
hal 86, 89, 92, 96, Rata? dalam bentuk apa? persentase atau ya Opsi
3. *gambar atau model harus jelas*
Rule of thumb antara loading factor dan AVE harus sama > 0,7
Inter model mana F Squarenya
hal 109, memperjelas de mana lebihnya
perbaikan lebih lagi
kemungkinan perbaikan

Penguji/Pembahas III

[Signature]

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua Sekretaris Prodi,

a.n. [Signature]

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Medan,

Penguji/Pembahas III

[Signature]

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila mendapat surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 19 Agustus 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NURUL FADHILLAH
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Sebutkan dan arahkan penyaji*

2.

3.

Pembimbing II

Assoc. Prof. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan,

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua/Sekretaris Prodi,

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Pembimbing II

Assoc. Prof. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila melewati kurek ini agar disebutkan
nama dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAK-PT/AK/P/PTM/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 19 Agustus 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NURUL FADHILLAH
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Supra Kul.
2. _____
3. _____

Pembimbing I

Assoc. Prof. IRFAN, S.E., M.M., Ph.D.

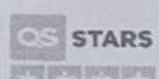
Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Medan.
Pembimbing I

Assoc. Prof. IRFAN, S.E., M.M., Ph.D.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Disahkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pg/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [u umsumedan](#) [u umsumedan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 19 Agustus 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NURUL FADHILLAH
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. - *Penyusunan, tidak sesuai*
- *Penjelasan proposal dan sampel*
- *Penjelasan masalah penelitian*
2. - *Penjelasan keabsahan instrumen variabel penelitian*
- *Pertanyaan kuesioner, perubahan untuk penelitian*
3. - *Latihan soal penelitian*

Penguji/Pembahas I

Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

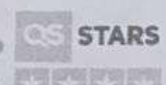
Medan,

Diketahui oleh:
An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,

Penguji/Pembahas I

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.





UMSU

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Nurul Fadhiyah
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi sektor publik
Judul Tesis :
Tgl. Seminar Proposal : 17 Maret 2015

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1		pembahasan	Sh.
2		tabel	Sh.
3		perbaikan	Sh.
4			Sh.
5		Acc. Seminar Akhir	
6			

Medan,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Assoc. Prof. Dr. Syahida Hanir SE, M.Si

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,

[Signature]

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Nurul Fadhillah
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320050016
Prodi/Konsentrasi : Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

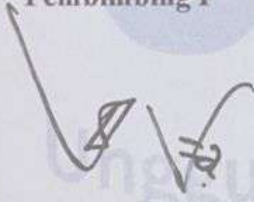
Disetujui untuk disampaikan kepada

Panitia Sidang Tesis

Medan, Agustus 2025

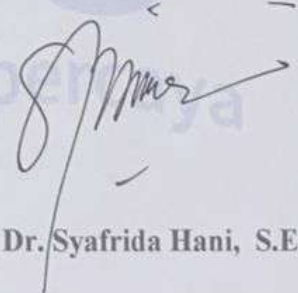
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Assoc. Prof. Dr. Irfan. S.E., M.M.)

Pembimbing II



(Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si.)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [@umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Selasa, 09 September 2025 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : NURUL FADHILLAH
NPM : 2320050016
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : _____

Pembimbing II : _____

Penguji I : *tergulas standar*

Penguji II : _____

Penguji III : *pembahasan harus lebih di eksplor lagi khususnya yang menyangkut...*
dan harus lebih eksplor lagi

Berita acara ini ditandatangani setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan, _____

- 1 Assoc. Prof. IRFAN, S.E., M.M., Ph.D.
Pembimbing I
- 2 Assoc. Prof. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si
Pembimbing II
- 3 Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.
Penguji I
- 4 Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA
Penguji II
- 5 Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA
Penguji III





Walaupun sudah ada pembukuan
tapi dia tidak ada

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Nurul Fadhilah
NPM : 2320050016
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : Pengaruh partisipasi Anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap pengurusan ekas dengan evaluasi diri sekolah sebagai variabel moderating disekolah STP dan SPTA Muhammadiyah Kota Medan
Tgl. Seminar Proposal : 17 Maret 2025

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1		<u>Analisis Data</u>	
2		<u>Pembahasan</u>	
3			
4			
5			
6			

Medan,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

As. Soc. Prof. Irfan S. M. Ph.D.

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,



UMSU

Unggul | Cerdas | Berprestasi
Bila dituntut untuk lebih, agar dibutuhkan
kemampuan dan keteguhan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PERPUSTAKAAN

Tertakreditasi A Berdasarkan Ketetapan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia No. 00059/LSP/PT/IX.2018

Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 66224567

NPP. 1271202D1000003 <http://perpustakaan.umsu.ac.id> perpustakaan@umsu.ac.id perpustakaan@umsu.ac.id perpustakaan@umsu.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 03112/KET/II.8-AU/UMSU-P/M/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

Nama : Nurul Fadhillah
NPM : 2320050016
Fakultas : Pascasarjana
Jurusan/ P.Studi : Magister Akuntansi

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 28 Safar 1447 H

23 Agustus 2025 M

Kepala Perpustakaan,



Dr. Muhammad Arifin, M.Pd.



**MAJELIS PENDIDIKAN DASAR MENENGAH
DAN PENDIDIKAN NONFORMAL
PIMPINAN DAERAH MUHAMMADIYAH
KOTA MEDAN**

Sekretariat : Jln. Mandala By Pass / Jend. Achmad Thahir No. 140 A Medan 20224



Nomor : 113/III.4/B/2025.

Lamp. : --

Hal : Izin Riset

Medan, 28 Dzulhijjah 1446 H.

25 Juni 2025 M.

Kepada

Yth. : Bapak/Ibu Kepala SMP/SMA/SMK/MA Muhammadiyah
Sepembinaan Majelis Dikdasmen dan Pendidikan Nonformal PDM Kota Medan
di - **TEMPAT**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Dengan hormat, doa dan harapan kami semoga Bapak/Ibu Kepala Sekolah/Madrasah dan segenap Guru serta Tendik di Sekolah/Madrasah yang Bapak/Ibu Pimpin dalam keadaan sehat wal'afiat dan sukses melaksanakan tugas dan aktifitas sehari-hari. Aamiin.

Sehubungan dengan surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Program Pascasarjana (UMSU PASCASARJANA) di Medan Nomor : 761/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025, tanggal 23 Dzulqad'ah 1446 H./21 Mei 2025. Perihal : "Permohonan Izin Riset". Maka dengan ini Majelis Pendidikan Dasar Menengah dan Pendidikan Nonformal Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kota Medan memberikan izin dan memohon kepada Bapak/Ibu dapat memfasilitasi yang bersangkutan tersebut di bawah ini, yaitu :

Nama : Nurul Fadhillah

NPM : 2320050016

Prodi : Magister Akutansi.

Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP PENYUSUNAN RKAS DENGAN EVALUASI DIRI
SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI SEKOLAH SLTP DAN SLTA
MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN**

Untuk dapat melakukan kunjungan ke Sekolah/Madrasah Muhammadiyah Sepembinaan Majelis Dikdas mendan PNF Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kota Medan dalam rangka penyelesaian studi, dan melakukan riset guna untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian hal ini kami sampaikan untuk dimaklumi, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Nashrunminallah wa Fathun Qariib.

Wassalamu'alaikum wa Rahmatullahi wa Barakatuh.

MAJELIS PENDIDIKAN DASAR MENENGAH DAN PENDIDIKAN NONFORMAL
PIMPINAN DAERAH MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

Ketua,

Drs. Ali Nurdin, MA
NKTAM : 784.146



Sekretaris,

Syufri Polem
NKTAM : 855 066

Cc. Arsip.