

**PENGARUH PARTISIPASI PEGAWAI DAN AKUNTABILITAS  
DALAM PENYUSUNAN RENCANA KEGIATAN DAN  
ANGGARAN SEKOLAH TERHADAP KINERJA  
KEPALA SEKOLAH DI SMK MUSDA  
PERBAUNGAN**

**TESIS**

Oleh

**Nama : DEDI SYAHPUTRA  
NPM : 1620050009  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen**



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PARTISIPASI PEGAWAI DAN AKUNTABILITAS DALAM  
PENYUSUNAN RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN SEKOLAH  
TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH DI SMK MUSDA  
PERBAUNGAN**

**DEDI SYAHPUTRA**  
**1620050009**

**KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN**

Tesis Ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,  
Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang  
Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)

Pada Hari Kamis, Tanggal 29 Maret 2018

Panitia Penguji

1. Dr. Irfan S.E., M.M 1. ....
2. Hj. Hafsa, SE, M.Si 2. ....
3. Dr. Muhyarsyah, S.E, M.Si 3. ....
4. Dr. Widia Astuty, SE, M.Si, QIA, AK, CA, CPAI 4. ....
5. Sri Rahayu, SE, M.Si 5. ....

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : DEDI SYAHPUTRA  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1620050009  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI PEGAWAI DAN AKUNTABILITAS DALAM PENYUSUNAN RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN SEKOLAH TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH DI SMK MUSDA PERBAUNGAN

Disetujui untuk disampaikan kepada

Panitia Ujian Tesis

Medan, 29 Maret 2018

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Irfan S.E, M.M

Hj. Hafsah, SE, M.Si

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak) pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 29 Maret 2018

Yang membuat pernyataan.

Dedi Syahputra  
NPM : 1620050009

**PENGARUH PARTISIPASI PEGAWAI DAN AKUNTABILITAS DALAM  
PENYUSUNAN RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN SEKOLAH  
TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH DI SMK MUSDA  
PERBAUNGAN**

**ABSTRAK**

**Dedi Syahputra  
1620050009**

Kinerja kepala sekolah/madrasah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala sekolah dikatakan baik jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, para guru, pegawai tata usaha, para siswa dan komite sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah terhadap kinerja kepala sekolah.

Penelitian dilakukan di SMK Musda Perbaungan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai sebanyak 61 orang dan sampel merupakan sampel jenuh sebanyak 61 responden. Data diperoleh melalui kuesioner yang telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Penelitian menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Analisa data yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan uji regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) partisipasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, 2) akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, 3) partisipasi pegawai dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

**Kata Kunci : Kinerja Kepala Sekolah, Partisipasi Pegawai, Akuntabilitas.**

**THE INFLUENCE OF EMPLOYEE PARTICIPATION AND  
ACCOUNTABILITY IN THE PREPARATION OF THE PLAN  
OF ACTIVITIES AND BUDGET OF THE SCHOOL  
AGAINST THE PERFORMANCE OF THE  
PRINCIPAL AT SMK MUSDA  
PERBAUNGAN**

**ABSTRACT**

**Dedi Syahputra  
1620050009**

*The performance of the principal/madrasa namely working achievements or results of the work accomplished by the principal in carrying out basic tasks, functions and responsibilities. Principal performance is said to be good if target or purpose of school can be achieved. All of this is supported by competence, attitude, motivation of citizen schools that include the principal, teachers, administrative employees, students and the school Committee. The purpose of this research is to examine and analyze the influence of employee participation and accountability in the preparation of the plan of activities and budget of the school against the performance of the principal.*

*Research conducted at SMK Musda Perbaungan. The population in this research is all employees as many as 61 people and sample is saturated samples as much as 61 respondents. The data obtained through a questionnaire that has been done the test validity and reliability. Research using associative and quantitative approach. Analysis of the data used in this study using a multiple regression test.*

*The results showed that 1) employee participation affect the performance of the principal, 2) effect on performance accountability principal, 3 employee participation and accountability) impact the performance of the principal.*

***Keywords: Principal Performance, Employee Participation, Accountability.***

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT karena berkah rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang disusun sebagai kelengkapan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Program Pascasarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Pegawai Dan Akuntabilitas Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Dan Anggaran Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Di SMK Musda Perbaungan”**.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak memperoleh sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besar kepada :

1. Teristimewa Ayahanda dan Almarhumah Ibunda tercinta serta saudara-saudara yang tiada hentinya memberikan dukungan kepada penulis.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor UMSU
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Widia Astuty, SE, M.Si, QIA, AK, CA, CPAI selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi dan sekaligus sebagai penguji.
5. Ibu Dr. Eka Nurmalasari, SE, M.Si, Ak, CA selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi dan sekaligus sebagai penguji.
6. Bapak Dr. Irfan, SE, MM selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis.

7. Ibu Hj. Hafsah, SE, M.Si selaku pembimbing II yang telah membimbing peneliti di dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Dr. Muhyarsyah, S.E, M.Si selaku penguji yang telah membimbing peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis.
9. Sri Rahayu, SE, M.Si selaku penguji III yang telah membimbing peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis.
10. Bapak/Ibu dosen UMSU yang telah memberikan ilmunya kepada seluruh mahasiswa khususnya peneliti.
11. Dian Hariati, S.Pd yang selalu setia memberikan semangat dan dukungan.
12. Keluarga besar SMP dan SMA Melati Perbaungan
13. Keluarga besar SMP Negeri 1 Pantai Cermin dan SMP Terbuka Pantai Cermin.
14. Abangda Rahmat Lubis, ST selaku Kepala SMK Musda Perbaungan yang memberikan kesempatan kepada penulis melakukan penelitian.
15. Abangda Darwin Bangun, S.Si, S.Pd selaku Bendahara SMK Musda Perbaungan serta seluruh guru-guru dan pegawai SMK Musda Perbaungan.
16. Teman-teman sekalian di MAKSI UMSU angkatan X khususnya Saut D.H. Sitorus, Sriwahyuni, Nurmala Hasibuan, Frierita Pane yang juga turut memberikan motivasi kepada penulis dalam penyusunan tesis.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semuanya.

Medan, Maret 2018

Peneliti,

Dedi Syahputra



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	8
F. Keaslian Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Uraian Teoritis .....	10
1. Kinerja Kepala Sekolah .....	10
1.1. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah .....	10
1.2. Prinsip Dasar dan Kriteria Kinerja .....	11
1.3. Tujuan Penilaian / Evaluasi Kinerja .....	12
1.4. Pendekatan Pengukuran Kinerja .....	13
1.5. Karakteristik Kinerja .....	14
1.6. Penilaian Kinerja .....	15
1.7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	18
2. Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah .....	19
2.1. Definisi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) .....	19
2.2. Tujuan dan Manfaat Penyusunan RKAS .....	21
2.3. Pendekatan Penyusunan RKAS .....	23
3. Partisipasi Pegawai .....	26
3.1. Definisi Partisipasi Pegawai .....	26
3.2. Tujuan Partisipasi .....	28
3.3. Indikator Partisipasi .....	29
4. Akuntabilitas .....	29
4.1. Definisi Akuntabilitas .....	29
4.2. Asas-asas Akuntabilitas .....	33
4.3. Indikator Akuntabilitas .....	33
4.4. Manfaat Akuntabilitas .....	34

B. Penelitian Yang Relevan .....	34
C. Kerangka Konseptual .....	36
D. Hipotesis Penelitian.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
C. Populasi Dan Sampel .....	40
1. Populasi.....	40
2. Sampel.....	40
D. Jenis Dan Sumber Data .....	40
E. Definisi Operasional.....	41
F. Teknik Pengumpulan Data.....	42
G. Teknik Analisa Data.....	43
1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	43
2. Analisis Regresi Linier Berganda .....	47
3. Uji Hipotesis .....	51
4. Koefisien Determinasi ( <i>Adjusted R<sup>2</sup></i> ).....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	54
1. Statistik Deskriptif .....	54
2. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	62
3. Persamaan Regresi .....	65
4. Hasil Uji Hipotesa .....	67
5. Koefisien Determinasi ( <i>R<sup>2</sup></i> ).....	68
C. Pembahasan.....	69
1. Pengaruh Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah .....	69
2. Pengaruh Akuntabilitas Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah .....	72
3. Pengaruh Partisipasi Pegawai Dan Akuntabilitas Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah .....	75
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	77
B. Saran.....	77

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	37

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Tahapan Kegiatan Penelitian .....	39
Tabel 3.2 Definisi Operasional .....	41
Tabel 3.3 Uji Validitas Kinerja Kepala Sekolah.....	44
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Partisipasi Pegawai .....	45
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Akuntabilitas.....	45
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas .....	47
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Umur Responden.....	54
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	55
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden .....	55
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Pada Kinerja Kepala Sekolah	56
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Pada Partisipasi Pegawai .....	59
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Akuntabilitas.....	61
Tabel 4.7 Uji Normalitas.....	64
Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas .....	64
Tabel 4.9 Uji Heteroskedastisitas .....	65
Tabel 4.10 Uji Regresi .....	66
Tabel 4.11 Uji F.....	67
Tabel 4.12 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	68

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah merupakan kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah dapat dilihat apakah visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya sudah tercapai. Jika sudah tercapai dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah itu baik (Lestari, 2014). Kinerja kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpinnya (Budi Suhardiman, 2012).

Amstrong dan Baron (1998) mengatakan bahwa kinerja bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Wibowo, 2008, hal.21). Kepala sekolah sesuai kewenangannya bertanggungjawab untuk menyediakan, merawat fasilitas dan sarana prasarana, menjalin hubungan kerja sama antar sekolah dengan masyarakat serta memberdayakan potensi masyarakat untuk kemajuan sekolah (Sagala, 2010). Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing (Nurtanio Agus, 2009).

Salah satu cara yang efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh adalah melalui partisipasi (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Wulaningrum, 2011). Kinerja para manajer diharapkan akan meningkat dengan menyusun anggaran secara partisipatif. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut (Milani, 1975 dalam Wulaningrum, 2011).

Anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi (Sutapa dan Soni, 2010).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan saja. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Wulaningrum, 2011). Tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga manajer memiliki pemahaman

yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang harus diperhatikan oleh organisasi pada saat menyusun suatu perencanaan yang akan dibuat dan mampu merealisasikan rencana tersebut dengan baik (Shim dan Siegel, 2001 dalam Pratiwi, 2014). Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran (Brownell, 1982 dalam Nurcahyani, 2010).

Proses anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak mengenai tujuan yang ingin dicapai sangatlah penting bagi kesuksesan anggaran (Bastian, 2006). Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975 dalam Nor, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Nor (2007) menyatakan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Hal ini juga diperkuat dari pendapat Dunk (1993) dalam Yuliasuti dan Prabowo (2014) yang menyatakan bahwa pentingnya anggaran menyebabkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (penganggaran partisipasif) diperlukan karena akan menghasilkan informasi yang lebih baik.

Partisipasi anggaran mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk memotivasi kinerja individual. Anggaran juga merupakan alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan sehingga dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer bekerja dengan baik ketika berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Adrianto, 2008).

Sebuah perencanaan yang baik dan tepat akan memudahkan dalam penyusunan sebuah pembiayaan yang dituangkan dalam sebuah Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). RKAS merupakan suatu perencanaan yang disusun oleh kepala sekolah bersama warga sekolah yang menunjukkan besaran anggaran ataupun biaya dari masing-masing kegiatan yang telah disusun sebelumnya. Dalam RKAS, unsur-unsur pembiayaan dari suatu kegiatan dirinci secara riil sesuai dengan peruntukannya berdasarkan program kerja yang telah dibuat oleh kepala sekolah, yaitu rencana kerja jangka panjang, rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja jangka pendek atau tahunan.

Indriantoro (1993) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) menemukan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Demikian pula Nor (2007) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berwenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (Bastian,



2011, hal.385). Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan. Proses tersebut harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki wewenang (pemerintah, orangtua siswa dan guru) sesuai dengan penyusunan pelaporan yang dibuat (Mardiasmo, 2002).

Sagala (2008) mengemukakan bahwa dalam perencanaan harus berpusat pada peserta didik serta menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang ada dan dapat dipertanggungjawabkan serta dalam pembuatan keputusan melibatkan sumber daya sekolah sehingga tercapai tujuan bersama. Namun hal tersebut tidak terlihat di SMK Musda Perbaungan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan peneliti melalui wawancara kepada lima orang guru dan pegawai diketahui bahwa di dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran sekolah, hanya beberapa orang saja yang dilibatkan seperti wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan dan bidang keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), kepala sekolah tidak melibatkan semua unsur sekolah seperti guru dan pegawai. Menurut informasi beberapa guru dan pegawai diketahui bahwa untuk memenuhi semua rencana kegiatan sekolah, para guru tidak pernah dimintai pendapatnya terkait kebutuhan-kebutuhan guru dan pegawai dalam proses kegiatan pembelajaran.

Disisi lain, tuntutan akuntabilitas pengelolaan dana sekolah mendorong setiap kepala sekolah untuk terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran. Kenyataan yang terjadi selama proses penyusunan RKAS, kepala sekolah

menyerahkan sepenuhnya kepada bawahannya sehingga banyak aspirasi dari unsur-unsur sekolah yang tidak tertampung di dalam RKAS dan RKAS sering disusun berdasarkan pada tahun sebelumnya sehingga pada saat proses pembelajaran berlangsung sering ditemukan adanya kendala dalam pemenuhan pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang memenuhi tanggungjawabnya sebagai pemimpin di sekolah. Tanggung jawab tersebut diserahkan kepada bawahannya dalam penyusunan RKAS dan pertanggung-jawaban dalam penggunaan dana sekolah.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memandang perlu untuk mengangkat hal tersebut ke dalam suatu penelitian yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Pegawai dan Akuntabilitas Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah di SMK Musda Perbaungan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan kinerja kepala sekolah, yaitu :

1. Di dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), belum dilibatkan guru-guru dan tenaga kependidikan .
2. Guru dan tenaga kependidikan tidak diminta pendapatnya tentang kebutuhan yang diperlukan di dalam kegiatan sekolah.
3. Kinerja kepala sekolah belum begitu maksimal dimana setiap program kerja berdasarkan pada program-program sebelumnya.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan indentifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi pegawai dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.
2. Apakah akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.
3. Apakah partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini meliputi :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi pegawai dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.

### **E. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi :

1. Kepala Sekolah

Melalui penelitian ini, kepala sekolah dapat menelaah dan memperbaiki tata cara tentang penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah sehingga memiliki kualitas perencanaan yang baik dalam menyusun RKAS.

2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut sebagai pengembangan khasanah ilmu pengetahuan.

### **F. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan modifikasi dari beberapa penelitian terdahulu yang disesuaikan dengan keadaan di tempat penelitian. Penelitian terdahulu tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Dewi Agustina (2013) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survei di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan Surakarta). Selain itu penelitian Ratna Wulaningrum (2011) tentang Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Sekolah-Studi Kasus Pada SMP Negeri 10 Samarinda. Demikian pula penelitian Yogi Adrianto (2008) tentang Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevan Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta dan Wilayah Kota Semarang).

Selanjutnya dari penelitian Andi Mulia Saleh (2017) tentang Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Kepala Sekolah dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening (Studi pada SMAN di Kabupaten Wajo).

Dari keempat penelitian tersebut, peneliti memodifikasi dengan menggabungkan variabel partisipasi pegawai dan akuntabilitas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah sehingga menurut peneliti bahwa selama ini belum ada penelitian tentang kinerja kepala sekolah yang berkaitan dengan partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini belum pernah dilakukan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Kepala Sekolah**

###### **1.1. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah**

Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja lebih ditekankan pada proses dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan (Sinambela, 2016, hal. 5). Kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013, hal. 9).

Kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategik *planning* suatu organisasi (Mahsun dkk, 2011, hal.141). Di sisi lain, Wahjosumidjo (2011, hal. 83) mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah juga harus mampu menjadi tokoh penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah permasalahan yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya tersebut.

Kinerja kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan disekolah yang dipimpinnya. Kinerja kepala sekolah/madrasah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala sekolah dikatakan baik jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, para guru, pegawai tata usaha, para siswa dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku sehingga menghasilkan prestasi (Suhardiman, 2012, hal. 26-33).

## **1.2. Prinsip Dasar dan Kriteria Kinerja Kepala Sekolah**

Kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah (Wibowo, 2011, hal. 11).

Adapun kriteria kinerja kepala sekolah/madrasah menurut Suhardiman (2012, hal. 116) adalah sebagai berikut:

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah.

- b. Mampu mengelola sarana dan prasana sekolah/madrasah.
- c. Mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat.
- d. Mampu membina hubungan kerja yang harmonis.
- e. Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga/instansi lain.
- f. Mampu mengelola administrasi sekolah dan hubungan sekolah-masyarakat.

### **1.3. Tujuan Penilaian / Evaluasi Kinerja**

Mangkunegara (2014, hal. 16) mengemukakan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi, sedangkan pendapat lain sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999) dalam Mangkunegara (2014, hal.16) bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.



#### 1.4. Pendekatan Pengukuran Kinerja

Membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja (Sudarmanto, 2014, hal. 11).

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, David Devries, dkk pada tahun 1981 menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja, ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu :

- a. Pendekatan personal *trait*, yaitu dengan mengukur kepemimpinan, inisiatif dan sikap.
- b. Pendekatan perilaku yaitu dengan mengukur umpan balik, kemampuan presentasi, respon terhadap komplain pelanggan.
- c. Pendekatan hasil yaitu dengan mengukur kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi/ penjualan (Sudarmanto, 2014, hal. 10).

Sementara pendapat Sudarmanto sendiri menyimpulkan standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 hal, yaitu :

- a. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (*traits*)
- c. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
- d. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil (Sudarmanto, 2014, hal. 11-12).

### 1.5. Karakteristik Kinerja

Karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2014, hal. 68) adalah :

a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi

Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya selalu ingin memberikan kinerja yang maksimal sehingga mereka memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

b. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi

Tanggung jawab pribadi yang tinggi membuat karyawan tahu apa saja yang menjadi risiko dalam pekerjaannya, seperti dinas keluar kota, lembur saat weekend dan sebagainya.

c. Memiliki tujuan realistis

Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaannya dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan pencapaian perusahaan atau organisasi agar mencapai pada target yang ditentukan.

d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.

Penyusunan rencana kerja tentang apa saja yang harus dilakukan dan disusun dengan baik untuk mencapai target yang telah ditentukan.

e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Umpan balik merupakan faktor yang penting untuk mengukur sejauh mana rencana kerja dapat berjalan dengan baik.

## 1.6. Penilaian Kinerja

Penilaian kerja organisasi sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dengan peningkatan kinerja manajerial (Sutapa dan Soni, 2010, hal. 104).

Kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang dibutuhkan meliputi saran, arahan dan perbaikan.
- d. Kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan (Akdon, 2009, hal. 488).

Aspek penilaian yang diperlukan dalam menilai kinerja yaitu: kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, komunikasi dan kecerdasan (Budi Suhardiman, 2012, hal.52)

Pendapat lain mengatakan bahwa terdapat tiga macam ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu ukuran kinerja

tunggal, (*single criteria*) adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Ukuran kriteria beragam (*multiple criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Ukuran kriteria gabungan (*composite criteria*) adalah ukuran yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer (Mulyadi, 2001, hal. 434).

Sutisna (2005, hal. 12) mengemukakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai pemimpin institusional dan eksekutif dalam empat dimensi perilaku administratif yaitu :

- a. Pengembangan kebijakan pendidikan yang dasar bertalian dengan tujuan-tujuan umum pendidikan.
- b. Pengembangan kebijaksanaan operasional yang diperlukan untuk melaksanakan kebijaksanaan pendidikan.
- c. Pelaksanaan teknis manajerial kebijakan pendidikan.
- d. Penggunaan dengan cerdas proses administrasi pada semua tahap kegiatan.

Dengan melihat empat dimensi tersebut di atas tampak bahwa tugas yang diemban oleh kepala sekolah cukup berat, oleh karena itu di dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Burhanudin (2005, hal. 14) mengemukakan bahwa peran dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai administrator dan supervisor. Sementara itu Wahjosumidjo (2011, hal. 47) mengelompokkan peran kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah sebagai pejabat formal.
- b. Kepala sekolah sebagai manajer.
- c. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin.
- d. Kepala sekolah sebagai pendidik.
- e. Kepala sekolah sebagai staf.

Ruky (2001, hal. 54) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Dalam buku kerja kepala sekolah disebutkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajerial meliputi membuat perencanaan sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), menyusun jadwal kegiatan sekolah, menyusun struktur organisasi sekolah, mengelola

pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah serta melakukan evaluasi sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10).

### **1.7. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2013:16-17) adalah :

#### **a. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## **2. Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah**

### **2.1. Pengertian Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)**

Rencana merupakan sesuatu yang diperlukan agar suatu kegiatan berjalan dengan baik dan lancar. Perencanaan atas suatu kegiatan dapat dalam bentuk keuangan dan non keuangan yang keseluruhannya akan dituangkan dalam anggaran. Di dalam anggaran terdapat uraian tentang rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dan tujuan yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Fungsi anggaran secara luas adalah sebagai alat pengendalian mencakup pengarahan/pengaturan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karenanya, proses penyusunan anggaran (atau disebut juga penganggaran) merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks, sebab anggaran mempunyai kemungkinan berdampak disfungsi terhadap perilaku anggota organisasi (Wulaningrum, 2011, hal. 1877).

Anthony dan Govindarajan (2011, hal. 90) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.

Sementara itu Muhaimin (2011, hal. 199) mengemukakan bahwa Rencana Kerja Sekolah/Madrasah (RKS/M) adalah rencana kerja yang disusun bersama oleh sekolah/ madrasah dan komite. Kebutuhan sekolah dan aspirasi masyarakat menjadi dasar utama penyusunan RKS/M. Dengan kata lain, RKS/M bertujuan untuk mengemukakan apa yang diperlukan sekolah serta harapan masyarakat di

sekitar sekolah. Dengan demikian, rencana kerja untuk pengembangan sekolah berdasarkan dua jenis masukan, yaitu :

- a. Keterangan lengkap mengenai keadaan sekolah/ madrasah atau gambaran keadaan sekolah.
- b. Pandangan atau aspirasi masyarakat dan pengguna jasa sekolah atau pandangan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan.

Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional Nomor: 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan menyatakan bahwa Rencana Kerja Sekolah/ Madrasah (RKS) meliputi:

- a. Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan.
- b. Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kerja dan anggaran sekolah/madrasah (RKAS/M), dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Siegel dan Marconi (1989) dalam Wulaningrum (2011, hal. 1877) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan saja. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.



## **2.2. Tujuan dan Manfaat Penyusunan RKAS**

Setiap RKAS yang dibuat memiliki tujuan dan manfaatnya dan oleh Hansen dan Mowen (2006, hal. 355) dikemukakan bahwa tujuan anggaran adalah:

- a. Memaksa manajer untuk membuat rencana.
- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja.
- d. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Sedangkan manfaat anggaran menurut Nafarin (2007, hal. 27) yaitu:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Rencana program dikembangkan dengan tujuan untuk memperjelas bagaimana suatu visi dapat dicapai. Rencana program merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka

pelaksanaan suatu rencana (Muhaimin, 2011, hal. 185). Adapun tujuan pokok penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2011, hal. 186) adalah:

- a. Memperbaiki rencana strategis.
- b. Mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian organisasi.
- c. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan dan memberikan umpan balik pada manajer atas kinerja mereka.
- d. Sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) merupakan sesuatu yang mutlak ada di setiap sekolah atau madrasah sebagaimana yang diatur dalam Permendiknas Nomor: 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan. RKAS merupakan dokumen berisi rencana program pengembangan sekolah satu tahun ke depan yang disusun berdasarkan RKS untuk mengatasi kesenjangan yang ada antara kenyataan dengan yang diharapkan menuju terpenuhinya tujuan yang ditetapkan. Tujuan dari RKAS tersebut adalah:

- a. Memberikan arah yang jelas program sekolah.
- b. Merencanakan kegiatan-kegiatan sekolah di masa yang akan datang.
- c. Menjamin tercapainya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi pendanaan pada kegiatan-kegiatan sekolah.
- d. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan.

- e. Mengoptimalkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dan hal dukungan finansial.
- f. Menjamin tercapainya penggunaan sumber dana secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkesinambungan.

### **2.3. Pendekatan Penyusunan RKAS**

Anthony dan Govindarajan (2011, hal. 87) mengemukakan ada tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

a. *Top-Down Approach* (pendekatan dari atas ke bawah)

Dalam pendekatan ini, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan. Anggaran *top-down approach* mempunyai kelemahan antara lain kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, dan sulit berhasil mencapai tujuan.

b. *Bottom-Up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapai di masa mendatang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Meskipun dapat menciptakan komitmen manajemen bawah, namun anggaran *bottom-up* mempunyai kelemahan yaitu seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan, kurang terkendali, tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.

c. *Participative Budget* (anggaran partisipasi)

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut *participative budget*. Anggaran partisipasi merupakan anggaran yang dibuat dengan kerjasama penuh dari manajer pada semua tingkatan. Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Proses penyusunan anggaran bisa dari atas ke bawah, bisa juga sebaliknya dan ada juga yang menggunakan gabungan dari keduanya.

Menurut Wulaningrum (2011) yang mengutip beberapa pendapat seperti Brownell (1982) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai proses dimana individu-individu yang terlibat didalamnya memiliki pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran. Sementara Kenis (1979) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran mengacu pada sejauhmana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pusat-pusat pertanggung-jawaban mereka. Argyris dalam Nor (2007) mengemukakan mengemukakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi yang diberikan manajer puncak dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja manajerial yang akan dicapai oleh manajer bawah.

Istiyani (2009, hal.17) mengemukakan bahwa siklus penganggaran ditetapkan prinsip-prinsip pokok sebagai berikut:

a. Tahap Persiapan Anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Artinya perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

b. Tahap Ratifikasi

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Selain *managerial skill*, pimpinan eksekutif harus mempunyai keahlian dalam hal *political skill*, *salesman ship* dan *coalition building skill*. Selain keahlian di atas, pimpinan eksekutif harus mempunyai integritas dan kesiapan mental yang tinggi. Hal ini menjadi penting karena pada tahap ini dibutuhkan pimpinan eksekutif yang mampu menjawab dan memberikan argumen yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

c. Tahap Implementasi/Pelaksanaan Anggar

Tahap ini yang paling penting adalah harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik, bagaimana sistem informasi keuangan termasuk sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

#### d. Tahap Evaluasi dan Pelaporan

Tahap ini sangat terkait dengan aspek akuntabilitas. Apabila pada tahap implementasi/pelaksanaan anggaran didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka tahap ini diharapkan tidak banyak masalah.

Menurut Dinas Pendidikan (2010) dalam uraian prosedur kerja dinyatakan bahwa kepala sekolah bersama tim kerja, dewan guru dan komite sekolah melakukan *review* dan revisi draf rencana kerja sekolah jangka menengah (RKJM) serta kepala sekolah bersama tim kerja, dewan guru, dan komite sekolah melakukan *review* dan revisi draf RKT.

### **3. Partisipasi Pegawai**

#### **3.1. Definisi Partisipasi Pegawai**

Sagala (2011, hal. 162) mengartikan partisipasif adalah cara pengambilan keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, yaitu warga sekolah didorong untuk terlibat aktif secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap mutu dan pencapaian tujuan sekolah.

Aqib dan Sujak (2011, hal. 36) mengemukakan bahwa partisipasi merupakan kondisi terciptanya lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan dan sebagainya) didorong untuk terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan,

perencanaan dalam bentuk RKS dan RKAS, pelaksanaan dan evaluasi RKS dan RKS, yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Huneryear dan Hecman dalam Astuti (2011, hal. 51) mengemukakan bahwa partisipasi adalah sebagai keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang mendorongnya memberi sumbangan terhadap tujuan kelompok serta membagi tanggung jawab bersama mereka. Pendapat lain sebagaimana dikemukakan Suryosubroto (2007, hal. 92-93) yang mendefinisikan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan pikiran dari anggota masyarakat dalam kegiatan pemberian ide, dalam perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi dalam pelaksanaan sebuah kegiatan.

Menurut pendapat Pariata Westra yang dikutip oleh Suryosubroto (2007, hal. 94) dikemukakan bahwa tingkatan partisipasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. tingkatan pengertian timbal balik, yaitu mengarahkan anggotanya agar mengerti terhadap fungsi masing-masing serta sikap yang harus diserasikan atau sama lain.
- b. tingkatan pemberian nasehat, yaitu membantu untuk membuat suatu keputusan terhadap persoalan yang sedang dihadapi sehingga individu tersebut saling bertukar ide dengan individu lainnya.
- c. tingkatan yang berwenang, yaitu mendapatkan posisi anggota pada suatu keadaan sehingga anggota tersebut dapat mengambil keputusan terhadap persoalan yang tengah dihadapi.

### 3.2. Tujuan Partisipasi

Partisipasi diperlukan dalam evaluasi dan pengawasan dengan tujuan antara lain:

- a) menumbuhkan rasa kepemilikan, kebersamaan, dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya;
- b) menghasilkan perangkat evaluasi yang lengkap dan valid
- c) menghasilkan data-data evaluasi yang lengkap dan valid (Aqib, Sujak, 2011, hal. 48).

Partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang ada dalam RKS dan RKAS di sekolah merupakan suatu keharusan. Tujuan utama peningkatan partisipasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang ada dalam RKS dan RKAS ini adalah untuk :

- a) meningkatkan kontribusi dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang ada dalam RKS dan RKAS,
- b) memberdayakan kemampuan *stakeholders* dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang ada dalam RKS dan RKAS,
- c) meningkatkan peran dan fungsi *stakeholders* untuk mewujudkan pelaksanaan program dan kegiatan yang ada dalam RKS dan RKAS,
- d) menjamin agar setiap keputusan dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang ada dalam RKS dan RKAS mencerminkan aspirasi *stakeholders* (Aqib dan Sujak, 201, hal. 44).



### **3.3. Indikator Partisipasi**

Dalam mengidentifikasi dan mengetahui tinggi rendahnya tingkat partisipasi diperlukan indikator sebagai kunci pernyataan tentang hasil dan harapan dari suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sumpeno (2009, hal. 139) bahwa terdapat empat kategori indikator yang menunjukkan tingkat partisipasi yaitu penerimaan hasil atau manfaat, pelaksanaan program, pengaruh program atau kontrol partisipan dan tanggung jawab partisipan.

Krina (2003, hal.16) mengemukakan bahwa indikator partisipasi adalah sebagai berikut :

- a. Keterlibatan masyarakat melalui terciptanya nilai dan komitmen.
- b. Adanya forum untuk menampung partisipasi.
- c. Keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan keputusan.
- d. Fokus pemerintah memberikan arah dan mengundang orang lain untuk berpartisipasi.
- e. Akses bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan

## **4. Akuntabilitas**

### **4.1. Definisi Akuntabilitas**

Akuntabilitas diartikan sebagai kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggungjawabnya. Sedikitnya ada tiga pilar utama yang menjadi pilar terbangunnya akuntabilitas, yaitu:

- a. Adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah.
- b. Adanya standar kinerja disetiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya.
- c. Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya murah, dan pelayanan yang cepat (Minarti, 2011, hal. 224).

Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban penyedia penyelenggaraan kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan, serta pertanggungjawaban terhadap hasil kinerjanya (Penny Kusumastuti Lukito, 2014, hal. 2).

Mardiasmo (2009, hal. 20) mengemukakan bahwa akuntabilitas publik sebagai kewajiban pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Pendapat lain sebagaimana dikemukakan Hamid (2007, hal. 136) menyatakan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Akuntabilitas merupakan suatu keadaan dimana seseorang yang memiliki dan menggunakan kewenangan tertentu yang dapat dikendalikan dan pada

kenyataannya memang terbatas oleh ruang lingkup penggunaan kekuasaan oleh instrumen pengendalian eksternal, termasuk sistem nilai internal yang berlaku dalam institusi yang bersangkutan (Akdon, 2009, hal. 208). Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi/pengawasan terhadap RKS dan RKAS berikut dengan semua hasilnya. Akuntabilitas merupakan wujud dari nilai karakter diri sendiri yaitu bertanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga pelaporan hasil evaluasi.

Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka terhadap RKS dan RKAS yang telah disusun. Semua warga sekolah, masyarakat dan pemerintah memiliki hak untuk mengetahui RKS dan RKAS, baik selama proses penyusunan maupun hasil akhir yang disusun di dalam RKS maupun RKAS (Aqib dan Sujak, 2012, hal. 37)

Akuntabilitas pendidikan secara umum dibagi dua bagian yaitu akuntabilitas pengelolaan dana dan akuntabilitas manajemen pendidikan. Akuntabilitas dana tertuang pada Pasal 46-48 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 46 menyebutkan bahwa pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab bersama pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat. Sementara pasal 47 disebutkan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan

akuntabilitas publik. Oleh karena itu tuntutan akuntabilitas pengelolaan dana sekolah mendorong setiap pimpinan sekolah untuk melakukan dua hal yaitu :

- a. Meningkatkan strategi-strategi pengelolaan dana yang lebih akuntabel kepada publik. Hal ini dapat dicapai melalui empat hal, yaitu meningkatkan prioritas dan rasionalisasi belanja, yaitu bahwa anggaran harus dialokasikan berdasarkan skala prioritas kebutuhan masyarakat, setiap program yang direncanakan harus terukur secara jelas dan rasional melalui indikator *input*, proses, *output*, *outcome*, *benefit* dan dampaknya, strategi penghematan dan peningkatan disiplin anggaran, yaitu bahwa anggaran harus disusun sehemat mungkin dengan *output* dan *outcome* yang optimal (efisien) pada setiap program kerjanya dan peningkatan mekanisme pelaksanaan dan pengendalian anggaran andal dan relevan serta terhindar dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
- b. Yang harus dilakukan pimpinan sekolah adalah memperbaiki dan menyusun sistem akuntansi dan keuangan yang andal, relevan, terkendali dan akuntabel. Sistem informasi akuntansi sangat dibutuhkan untuk menjadi keandalan catatan, mengamankan harta dan meningkatkan proses pengendalian setiap transaksi keuangan sekolah. Akuntabilitas kepada *stakeholders* tidak dapat diwujudkan jika sekolah masih bisa memanipulasi setiap catatan dan angka transaksi keuangan sekolah (Wulaningrum, 2011).

#### **4.2. Asas-asas Akuntabilitas**

Pelaksanaan akuntabilitas perlu memperhatikan asas-asas sebagai berikut:

- a. Komitmen pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
- b. Beberapa sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
- d. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
- e. Jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah (Sedarmayanti, 2012, hal. 70).

#### **4.3. Indikator Akuntabilitas**

Indikator akuntabilitas menurut Krina (2003, hal. 11) adalah sebagai berikut :

- a. Keputusan harus dibuat secara tertulis dan tersedia bagi setiap warga yang membutuhkan.
- b. Membuat suatu keputusan yang sudah memenuhi standar etika dan nilai-nilai yang berlaku, sesuai prinsip administrasi yang benar.
- c. Akurasi dan kelengkapan informasi.
- d. Penjelasan sasaran kebijakan yang diambil dan dikomunikasikan.
- e. Kelayakan dan konsistensi.
- f. Penyebarluasan informasi mengenai suatu keputusan.

Akuntabilitas terkait pengelolaan keuangan sekolah memiliki fungsi yang berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku, maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggungjawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orangtua, masyarakat dan pemerintah (Ristya, 2013).

#### **4.4. Manfaat Akuntabilitas**

Waluyo (2007, hal. 197) mengemukakan bahwa upaya perwujudan sistem akuntabilitas pada organisasi dimaksudkan untuk:

- a. Memulihkan dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.
- b. Mendorong terciptanya transparansi dan *responsiveness* organisasi.
- c. Mendorong partisipasi masyarakat.
- d. Menjadikan organisasi lebih dapat beroperasi secara efisien, efektif, ekonomis dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
- e. Mendorong pengembangan sistem penilaian yang wajar melalui pengembangan pengukuran kinerja.
- f. Mendorong terciptanya iklim kerja yang sehat dan kondusif serta peningkatan disiplin.
- g. Mendorong peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

#### **B. Penelitian Yang Relevan**

Sebelum peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi pegawai dan akuntabilitas terhadap kinerja kepala sekolah, telah dilakukan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu :

1. Dewi Agustina (2013) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survei di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan Surakarta) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PDAM se Karesidenan Surakarta.
2. Andi Mulia Saleh (2017) tentang Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Kepala Sekolah dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening (Studi pada SMAN di Kabupaten Wajo) dimana hasil penelitian menunjukkan akuntabilitas pengelolaan keuangan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening partisipasi anggaran.
3. Ratna Wulaningrum (2011) tentang Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Sekolah-Studi Kasus Pada SMP Negeri 10 Samarinda. Demikian pula penelitian Yogi Adrianto (2008) tentang Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevan Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta dan Wilayah Kota Semarang) dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat keterlibatan responden dalam proses penyusunan anggaran sekolah.

### **C. Kerangka Konseptual**

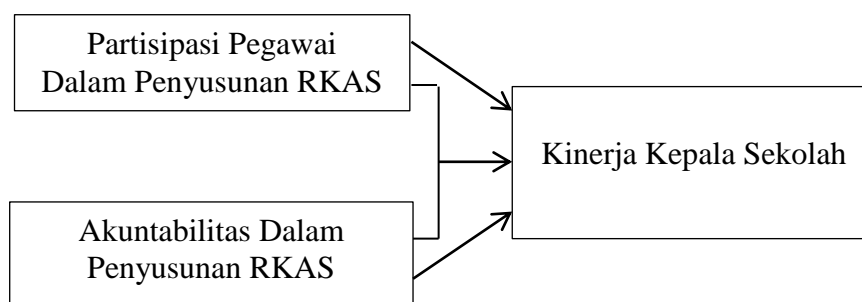
Sebuah perencanaan yang baik dan tepat akan memudahkan dalam penyusunan sebuah pembiayaan yang dituangkan dalam sebuah Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). RKAS tersebut merupakan gambaran dari kinerja kepala sekolah. Kriteria kinerja kepala sekolah/madrasah diantaranya adalah mampu menyusun perencanaan, mengelola sarana dan prasana sekolah. Setiap kinerja yang dihasilkan perlu dilakukan evaluasi dan kinerja dievaluasi dengan tujuan diantaranya memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang. Hal ini menunjukkan adanya partisipasi dari setiap penyusun anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan saja. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer.

Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu tuntutan akuntabilitas pengelolaan dana sekolah mendorong setiap warga sekolah untuk terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran. Akuntabilitas diartikan sebagai kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggungjawabnya.



Akuntabilitas sekolah adalah pertanggung-jawaban sekolah kepada warga sekolah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka terhadap RKS dan RKAS yang telah disusun. Semua warga sekolah, masyarakat dan pemerintah memiliki hak untuk mengetahui RKS dan RKAS, baik selama proses penyusunan maupun hasil akhir yang disusun di dalam RKS maupun RKAS.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah sehingga kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### C. Hipotesa Penelitian

Dari uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Partisipasi pegawai dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.
2. Akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.

3. Partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah di SMK Musda Perbaungan.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**A. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2014, hal.8) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Sedangkan metode asosiatif menurut Sugiyono (2014, hal.55) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

**B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di SMK Musda Perbaungan yang beralamat di jalan Pematang Siantar KM 39,9 Kelurahan Tualang Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai yang telah dimulai dari bulan Januari 2018 s/d Maret 2018 .

**Tabel 3.1**  
**Tahapan Kegiatan Penelitian**

Kegiatan Penelitian	Desember 2017				Januari 2018				Februari 2018				Maret 2018			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul																
Bimbingan dan Seminar Proposal																
Pengumpulan & Pengolahan Data																
Bimbingan Teis dan Seminar Hasil																
Sidang Tesis																

## **C. Populasi Dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2012, hal. 117-118), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 55 orang guru serta masing-masing 1 orang guru yang memiliki tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan serta sarana dan prasarana, 2 orang tata usaha dan 1 orang operator sekolah sehingga total populasi sebanyak 61 orang.

### **2. Sampel**

Sampel di dalam penelitian ini diambil berdasarkan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012, hal.96). Berdasarkan hal tersebut maka jumlah sampel di dalam penelitian ini sebanyak 61 responden.

## **D. Jenis Dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama seperti dari hasil wawancara ataupun pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang diperoleh dari objek penelitian yaitu data yang ada di SMK Musda Perbaungan.

### E. Definisi Operasional

Moh. Nazir (2003, hal.16) mengartikan definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel/konstruk dengan memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut.

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kinerja Kepala Sekolah (Y)	hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab (Suhardiman, 2012)	a) kepemimpinan inisiatif, b) kualitas pekerjaan, c) kerja sama, pengambilan keputusan, d) kreatifitas, dapat diandalkan, e) komunikasi dan kecerdasan (Suhardiman, 2012)	Ordinal
2.	Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan RKAS (X <sub>1</sub> )	kondisi terciptanya lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana pegawai dan guru didorong untuk terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, perencanaan dalam bentuk RKAS, pelaksanaan dan evaluasi RKS yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan (Aqib dan Sujak, 2011)	a) keterlibatan guru dan pegawai, b) adanya forum untuk menampung aspirasi guru dan pegawai, c) guru dan pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan (Krina, 2003).	Ordinal

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
3.	Akuntabilitas Dalam Penyusunan RKAS (X <sub>2</sub> )	kewajiban pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab (Mardiasmo, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Keputusan harus dibuat secara tertulis dan tersedia bagi setiap warga yang membutuhkan</li> <li>b) Membuat suatu keputusan yang sudah memenuhi standar etika dan nilai-nilai yang berlaku, sesuai prinsip administrasi yang benar</li> <li>c) Akurasi dan kelengkapan informasi</li> <li>d) Penjelasan sasaran kebijakan yang diambil dan dikomunikasikan</li> <li>e) Kelayakan dan konsistensi</li> <li>f) Penyebarluasan informasi mengenai suatu keputusan (Krina, 2003).</li> </ul>	Ordinal

#### F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang dihimpun melalui kuesioner. Untuk mengukur masing-masing variabel, peneliti menggunakan skala Likert dimana bila menjawab sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, sangat tidak setuju diberi skor 1. Menurut Maharani (2013) bahwa skala Likert merupakan skala interval.

Sebelum instrumen penelitian dipakai dalam penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

## G. Teknik Analisa Data

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a) Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Tujuan uji validitas adalah untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya (Sugiyono, 2012).

Validitas alat ukur uji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Metode yang digunakan adalah *Product Moment Pearson* menggunakan bantuan program SPSS 17.0 dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum X \sum y)}{\sqrt{\{(N \sum x^2) - (\sum x)^2\} \{(N \sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = korelasi *product moment pearson* item dengan soal

$\sum x$  = total nilai keseluruhan subjek per item

$\sum y$  = total nilai per subjek

N = jumlah subjek

Nilai korelasi ( $r$ ) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan *level of significant* = 5% dengan interpretasi data adalah jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti valid, demikian sebaliknya sehingga  $r_{tabel}$  untuk pengujian validitas dengan taraf kemaknaan  $\alpha = 0,05$  dan sampel sebanyak  $n = 30$  maka  $r_{tabel}$  diperoleh 0,361. Uji validitas pada instrumen penelitian yang telah dilakukan diuraikan sebagai berikut:

1) Variabel Kinerja Kepala Sekolah

**Tabel 3.3**  
**Uji Validitas Kinerja Kepala Sekolah**

<b>Item Soal</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,406	Valid
2	0,392	Valid
3	0,454	Valid
4	0,454	Valid
5	0,537	Valid
6	0,547	Valid
7	0,446	Valid
8	0,394	Valid
9	0,363	Valid
10	0,009	Tidak Valid

Berdasarkan tabel 3.1 di atas dapat diketahui bahwa dari 10 item soal variabel kinerja kepala sekolah, terdapat item nomor 10 yang tidak valid sehingga untuk variabel kinerja kepala sekolah yang valid sebanyak 9 item soal yang dipakai dalam penelitian.



## 2) Partisipasi Pegawai

**Tabel 3.4**  
**Uji Validitas Variabel Partisipasi Pegawai**

<b>Item Soal</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,428	Valid
2	0,760	Valid
3	-0,026	Tidak Valid
4	0,474	Valid
5	0,388	Valid
6	0,425	Valid
7	0,443	Valid
8	0,399	Valid
9	0,415	Valid
10	0,469	Valid

Berdasarkan tabel 3.2 di atas dapat diketahui bahwa dari 10 item soal variabel partisipasi pegawai, terdapat item nomor 3 yang tidak valid sehingga untuk variabel kinerja kepala sekolah yang valid sebanyak 9 item soal yang dipakai dalam penelitian.

## 3) Akuntabilitas

**Tabel 3.5**  
**Uji Validitas Variabel Akuntabilitas**

<b>Item Soal</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,128	Tidak Valid
2	0,362	Valid
3	0,112	Tidak Valid
4	0,597	Valid
5	-0,044	Tidak Valid
6	0,380	Valid
7	0,572	Valid
8	0,389	Valid
9	0,797	Valid
10	0,744	Valid

Berdasarkan tabel 3.3 di atas dapat diketahui bahwa dari 10 item soal variabel akuntabilitas, terdapat item nomor 3 yang tidak valid sehingga untuk variabel akuntabilitas yang valid sebanyak 7 item soal yang dipakai dalam penelitian.

#### b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{ii}$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

Suharsimi Arikunto (2009, hal.76) mengemukakan bahwa untuk memperoleh jumlah varians butir, harus dicari terlebih dahulu varians setiap butir yaitu sebagai berikut:

$$\sigma_b^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat varians tiap butir

N = Jumlah responden

Selanjutnya Suharsimi Arikunto (2009, hal.76) menyatakan bahwa untuk mencari varians total adalah sebagai berikut:

$$\sigma_t^2 = \frac{JK - \frac{JK}{N}}{N}$$

Keterangan :

JK = Jumlah kuadrat skor total

N = Jumlah responden

Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* > nilai  $r_{\text{tabel}}$ . Uji reliabilitas pada instrumen penelitian yang telah dilakukan diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 3.6**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Kepala Sekolah	0,647	Reliabel
Partisipasi Pegawai	0,655	Reliabel
Akuntabilitas	0,682	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja kepala sekolah, partisipasi pegawai dan akuntabilitas dapat dinyatakan reliabel.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Sugiyono (2004, hal. 149) mengemukakan bahwa analisis linier regresi digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan/diturunkan. Analisis regresi ganda

digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai indikator. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ). Persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Kepala Sekolah

a = Nilai konstanta

$\beta_1, \beta_2$  = koefisien arah garis

$X_1$  = Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan RKAS

$X_2$  = Akuntabilitas Dalam Penyusunan RKAS

Beberapa asumsi klasik regresi yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Linear Regression*) sebagai alat untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang diuraikan sebagai berikut :

#### a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang datanya memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan analisa statistik dan metodi uji Kolmogorov-Smirnov melalui bantuan komputerisasi program SPSS 17,0. Hasilnya adalah residual

berdistribusi normal, bila tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05. Rumus Kolmogorov Smirnov adalah:

$$KS = \frac{X_i - \bar{X}}{SD}$$

Keterangan :

$X_i$  = Angka pada data

$Z$  = Transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

$F_T$  = Probabilitas kumulatif normal; kumulatif proporsi luasan kurva normal berdasarkan notasi  $Z_i$  dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik  $Z$ .

$F_S$  = Probabilitas kumulatif empiris (1/data ke n)

#### b) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel bebas berkorelasi kuat. Jika terdapat korelasi yang kuat diantara sesama variabel independen maka konsekuensinya adalah:

- 1) Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.
- 2) Nilai standar error setiap koefisien regresi menjadi tidak terhingga.

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen, maka tingkat kesalahan dari koefisien regresi semakin besar yang mengakibatkan standar errornya semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF).

$$VIF = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Dimana  $R_i^2$  adalah koefisien determinasi yang diperoleh dengan meregresikan salah satu variabel bebas  $X_i$  terhadap variabel bebas lainnya. Jika nilai VIF nya kurang dari 10 maka dalam data tidak terdapat multikolinieritas (Gujarati, 2004, hal. 362).

**c) Uji Heteroskedastisitas**

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut harus dihilangkan dari model regresi.

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji-Glejser yaitu dengan meregresikan masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual. Jika nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual (*error*) ada yang signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen) (Gujarati, 2004, hal. 406). Selain itu, dengan menggunakan *software* IBM SPSS Statistics 19, heteroskedastisitas juga bisa dilihat dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SDRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika tidak membentuk pola tertentu yang teratur, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Rumus yang digunakan adalah:

$$|U_t| = a + b x_t + V_i$$

Keterangan :

$U_t$  = Variabel residual

$V_i$  = Variabel kesalahan

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji F dan uji t yang diuraikan sebagai berikut:

#### a) Uji t

Sunyoto (2013) mengemukakan bahwa pengujian parsial dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan masing-masing nilai koefisien ( $\beta_1$  dan  $\beta_2$ ) secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat (Y). Sementara itu Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pada *output* hasil regresi sudah tercantum secara otomatis nilai  $t_{hitung}$ . Kita hanya memerlukan nilai t-tabel sesuai dengan derajat bebas dan taraf nyatanya. Suatu variabel akan berpengaruh nyata apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy}\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r_{xy}^2)}}$$

Keterangan :

t = Nilai  $t_{hitung}$

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$

## b) Uji F

Sunyoto (2013) menjelaskan bahwa pengujian ini melibatkan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dalam menganalisis ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara  $F_{hitung}$  ( $F_{rasio}$ ) dengan  $F_{tabel}$ . Menurut Koncoro (2007), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Pada dasarnya nilai F diturunkan dari tabel ANOVA (*analysis of variance*). Pada hasil *output* akan diketahui nilai  $F_{hitung}$ . Untuk memutuskan apakah akan menerima atau menolak  $H_0$ , kita harus membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Ketika  $H_0$  ditolak secara otomatis  $H_1$  diterima. Kesimpulan dari diterimanya  $H_1$  adalah nilai koefisien regresi tidak sama dengan nol, dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, atau dengan kata lain variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikatnya (Suharyadi dan Purwanto, 2013). Rumus yang digunakan :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel Independen

n = jumlah sampel



#### 4. Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui nilai koefisien determinasi menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Statistik Deskriptif

Deskriptif responden pada penelitian ini terdiri dari karakteristik responden yang meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan serta deskriptif variabel yang meliputi kinerja kepala sekolah, partisipasi pegawai dan akuntabilitas yang diuraikan sebagai berikut:

##### a) Umur

Deskriptif umur diperoleh dari angket yang disebarkan kepada responden sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Umur Responden**

Umur	f	%
a) 30 – 35	13	21,3
b) 36 – 40	31	50,8
c) > 40	17	27,9
Jumlah	61	100

Berdasarkan tabel 4.1 di atas diketahui bahwa responden yang berumur 30 – 35 tahun diperoleh 13 orang (21,3%), umur 36 – 40 tahun diperoleh 31 orang (50,8%) dan berumur > 40 tahun diperoleh 17 orang (27,9%).

**b) Jenis Kelamin**

Deskriptif jenis kelamin diperoleh dari angket yang disebarakan kepada responden sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Laki-laki	24	39,3
b) Perempuan	37	60,7
Jumlah	61	100

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diketahui responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 orang (39,3%), berjenis kelamin perempuan diperoleh 37 orang (60,7%).

**c) Pendidikan**

Deskriptif pendidikan diperoleh dari angket yang disebarakan kepada responden sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden**

<b>Pendidikan</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) SMA	15	24,6
b) D3	5	8,2
c) S1	41	67,2
Jumlah	61	100

Berdasarkan tabel 4.3 di atas diketahui responden yang berpendidikan SMA sebanyak 15 orang (24,6%), berpendidikan D3

sebanyak 5 orang (8,2%) dan yang berpendidikan S1 diperoleh 41 orang (67,2%).

#### d) Kinerja Kepala Sekolah

Data kinerja kepala sekolah diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert (1–5). Hasil distribusi frekuensi jawaban pada kinerja kepala sekolah diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Pada Kinerja Kepala Sekolah**

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Kepala sekolah memiliki inisiatif di dalam melaksanakan tugasnya	9	14.8	34	55.7	12	19.7	5	8.2	1	1.6	61
2	Kepala sekolah selalu teliti dan cermat	4	6.6	25	41.0	16	26.2	16	26.2	0	0	61
3	Kepala sekolah selalu meminta pendapat bawahannya	6	9.8	32	52.5	18	29.5	5	8.2	0	0	61
4	Kepala sekolah memiliki kreatifitas yang tinggi dalam menyusun program kerja sekolah	0	0	29	47.5	25	41.0	7	11.5	0	0	61
5	Kepala sekolah membuat program kerja berdasarkan kebutuhan sekolah	0	0	30	49.2	31	50.8	0	0	0	0	61
6	Kepala sekolah bersedia berkomunikasi kepada siapa saja di sekolah	4	6.6	50	82.0	7	11.5	0	0	0	0	61
7	Kepala sekolah memiliki kecerdasan yang cukup baik	0	0	28	45.9	33	54.1	0	0	0	0	61

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
8	Cara kerja kepala sekolah dapat diandalkan	0	0	30	49.2	31	50.8	0	0	0	0	61
9	Kepala sekolah selalu memberikan arahan di dalam melaksanakan program kerja sekolah	0	0	24	39.3	26	42.6	9	14.8	2	3.3	61

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa :

1. Pada item soal nomor 1 dengan pertanyaan “Kepala sekolah memiliki inisiatif di dalam melaksanakan tugasnya”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 55,7% diikuti 19,7% memberikan pendapat netral.
2. Pada item soal nomor 2 dengan pertanyaan “Kepala sekolah selalu teliti dan cermat”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 41% diikuti 26,2% memberikan pendapat netral.
3. Pada item soal nomor 3 dengan pertanyaan “Kepala sekolah selalu meminta pendapat bawahannya”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 52,5% diikuti 29,5% memberikan pendapat netral.
4. Pada item soal nomor 4 dengan pertanyaan “Kepala sekolah memiliki kreatifitas yang tinggi dalam menyusun program kerja sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 47,5% diikuti 41% memberikan pendapat netral.
5. Pada item soal nomor 5 dengan pertanyaan “Kepala sekolah membuat program kerja berdasarkan kebutuhan sekolah”, mayoritas responden

memberikan pendapat netral sebanyak 50,8% diikuti 49,2% memberikan pendapat setuju.

6. Pada item soal nomor 6 dengan pertanyaan “Kepala sekolah bersedia berkomunikasi kepada siapa saja di sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 82% diikuti 11,5% memberikan pendapat netral.
7. Pada item soal nomor 7 dengan pertanyaan “Kepala sekolah memiliki kecerdasan yang cukup baik”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 54,1% diikuti 45,9% memberikan pendapat setuju.
8. Pada item soal nomor 8 dengan pertanyaan “Cara kerja kepala sekolah dapat diandalkan”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 50,8% diikuti 49,2% memberikan pendapat setuju.
9. Pada item soal nomor 9 dengan pertanyaan “Kepala sekolah selalu memberikan arahan di dalam melaksanakan program kerja sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 42,6% diikuti 39,3% memberikan pendapat setuju.

**e) Partisipasi Pegawai**

Data partisipasi pegawai diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert (1–5). Hasil distribusi frekuensi jawaban pada partisipasi pegawai diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Pada Partisipasi Pegawai**

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Saya dilibatkan dalam kegiatan sekolah	5	8.2	38	62.3	16	26.2	2	3.3	0	0	61
2	Isi penyusunan RKAS merupakan bagian dari pendapat saya	3	4.9	17	27.9	41	67.2	0	0	0	0	61
3	Menurut saya bahwa peran guru/pegawai sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas sekolah	2	3.3	34	55.7	23	37.7	2	3.3	0	0	61
4	Saya merasa bertanggungjawab dalam pengembangan sekolah	2	3.3	39	63.9	14	23.0	6	9.8	0	0	61
5	Saya dipercayai menangani salah satu kegiatan sekolah	1	1.6	39	63.9	11	18.0	10	16.4	0	0	61
6	Pengambilan keputusan kegiatan sekolah hanya diberikan kepada beberapa orang saja	0	0	17	27.9	44	72.1	0	0	0	0	61
7	Saya dilibatkan dalam tanggungjawab hasil dari RKAS	0	0	20	32.8	40	65.6	1	1.6	0	0	61
8	Saya diikutsertakan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah	0	0	20	32.8	38	62.3	3	4.9	0	0	61
9	Saya memberikan gagasan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah	0	0	14	23.0	33	54.1	14	23.0	0	0	61

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa :

1. Pada item soal nomor 1 dengan pertanyaan “Saya dilibatkan dalam kegiatan sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 62,3% diikuti 26,2% memberikan pendapat netral.
2. Pada item soal nomor 2 dengan pertanyaan “Isi penyusunan RKAS merupakan bagian dari pendapat saya”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 67,2% diikuti 27,9% memberikan pendapat setuju.
3. Pada item soal nomor 3 dengan pertanyaan “Menurut saya bahwa peran guru/pegawai sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 55,7% diikuti 37,7% memberikan pendapat netral.
4. Pada item soal nomor 4 dengan pertanyaan “Saya merasa bertanggungjawab dalam pengembangan sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 63,9% diikuti 23% memberikan pendapat netral.
5. Pada item soal nomor 5 dengan pertanyaan “Saya merasa bertanggungjawab dalam pengembangan sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat setuju sebanyak 63,9% diikuti 18% memberikan pendapat netral.
6. Pada item soal nomor 6 dengan pertanyaan “Pengambilan keputusan kegiatan sekolah hanya diberikan kepada beberapa orang saja”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 72,1% diikuti 27,9% memberikan pendapat setuju.



7. Pada item soal nomor 7 dengan pertanyaan “Saya dilibatkan dalam tanggungjawab hasil dari RKAS”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 65,6% diikuti 32,8% memberikan pendapat setuju.
8. Pada item soal nomor 8 dengan pertanyaan “Saya diikutsertakan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 62,3% diikuti 32,8% memberikan pendapat setuju.
9. Pada item soal nomor 9 dengan pertanyaan “Saya memberikan gagasan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat netral sebanyak 54,1% diikuti 23% memberikan pendapat setuju dan tidak setuju.

**f) Akuntabilitas**

Data akuntabilitas diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert. Hasil distribusi frekuensi jawaban pada akuntabilitas diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Pada Akuntabilitas**

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan	3	4.9	14	23.0	17	27.9	26	42.6	1	1.6	61

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total f
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
2	Saya menilai bahwa penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya	1	1.6	14	23.0	18	29.5	26	42.6	2	3.3	61
3	RKAS dibuat berdasarkan prinsip administrasi yang benar.	4	6.6	9	14.8	18	29.5	21	34.4	9	14.8	61
4	Setiap kegiatan sekolah dilaporkan secara wajar	1	1.6	12	19.7	17	27.9	23	37.7	8	13.1	61
5	RKAS yang dibuat diberikan kepada saya	4	6.6	8	13.1	20	32.8	27	44.3	2	3.3	61
6	Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku	4	6.6	7	11.5	20	32.8	25	41.0	5	8.2	61
7	Saya dilibatkan dalam evaluasi capaian sekolah	1	1.6	11	18.0	19	31.1	23	37.7	7	11.5	61

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa :

1. Pada item soal nomor 1 dengan pertanyaan “anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 42,6% diikuti 27,9% memberikan pendapat netral.
2. Pada item soal nomor 2 dengan pertanyaan “Saya menilai bahwa penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 42,6% diikuti 29,5% memberikan pendapat netral.
3. Pada item soal nomor 3 dengan pertanyaan “RKAS dibuat berdasarkan prinsip administrasi yang benar”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 34,4% diikuti 29,5% memberikan pendapat netral.

4. Pada item soal nomor 4 dengan pertanyaan “Setiap kegiatan sekolah dilaporkan secara wajar”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 37,7% diikuti 27,9% memberikan pendapat netral.
5. Pada item soal nomor 5 dengan pertanyaan “RKAS yang dibuat diberikan kepada saya”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 44,3% diikuti 32,8% memberikan pendapat netral.
6. Pada item soal nomor 6 dengan pertanyaan “Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 41,4% diikuti 32,8% memberikan pendapat netral.
7. Pada item soal nomor 7 dengan pertanyaan “Saya dilibatkan dalam evaluasi capaian sekolah”, mayoritas responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 37,7% diikuti 31,1% memberikan pendapat netral.

## **2. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Beberapa asumsi klasik regresi yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Linear Regression*) sebagai alat untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang diuraikan sebagai berikut:

### **a) Hasil Uji Normalitas**

Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan analisa statistik dan metodi uji Kolmogorov-Smirnov melalui bantuan

komputerisasi program SPSS 17,0. Hasilnya adalah residual berdistribusi normal, bila tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05.

**Tabel 4.7**  
**Uji Normalitas**

Variabel	Nilai <i>Asymp. Sig.</i>	Keterangan
Kinerja Kepala Sekolah	0,127	Normal
Partisipasi Pegawai	0,114	Normal
Akuntabilitas	0,253	Normal

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja kepala sekolah, partisipasi pegawai dan akuntabilitas dapat dinyatakan data berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig.* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

**b) Hasil Uji Multikolinieritas**

Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF). Jika nilai VIF nya kurang dari 10 maka dalam data tidak terdapat multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas tampak pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.8**  
**Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Pegawai	.997	1.003
	Akuntabilitas	.997	1.003

a. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas.

### c) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji-Glejser yaitu dengan meregresikan masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual. Jika nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual (*error*) ada yang signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen). Hasil uji heteroskedastisitas diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.242	2.933		1.106	.273
	Partisipasi Pegawai	.026	.077	.044	.340	.735
	Akuntabilitas	-.054	.054	-.130	-1.000	.322

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai sig. > 0,05, sehingga dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Persamaan Regresi

Analisis linier regresi digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan/diturunkan. Hasil analisis regresi berganda diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Regresi**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.519	4.851		1.138	.260
	Partisipasi Pegawai	.624	.128	.521	4.867	.000
	Akuntabilitas	.237	.089	.285	2.662	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai konstanta ( $a$ ) = 5,519, koefisien regresi partisipasi pegawai ( $b_1$ ) = 0,624 dan koefisien regresi akuntabilitas ( $b_2$ ) = 0,237 sehingga diperoleh persamaan regresi berganda :  $Y = 5,519 + 0,624 X_1 + 0,237 X_2$ . Interpretasi dari persamaan regresi yang diperoleh diuraikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta ( $a$ ) = 5,519 menunjukkan bila partisipasi pegawai dan akuntabilitas konstan, maka kinerja kepala sekolah menunjukkan sebesar 5,519.
- Nilai koefisien regresi partisipasi pegawai ( $b_1$ ) = 0,624 menunjukkan bila partisipasi pegawai meningkat setiap satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja kepala sekolah sebesar 0,624.
- Nilai koefisien regresi akuntabilitas ( $b_2$ ) = 0,237 menunjukkan bila akuntabilitas meningkat setiap satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja kepala sekolah sebesar 0,237.

#### 4. Hasil Uji Hipotesa

##### a) Hasil Uji t

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa variabel partisipasi pegawai dengan nilai  $t_{hitung} = 4,867$  ( $p = 0,000 < 0,05$ ) dan variabel akuntabilitas dengan nilai  $t_{hitung} = 2,662$  ( $p = 0,010 < 0,05$ ) dimana nilai  $t_{tabel} = 1,671$ . Suatu variabel bebas secara parsial dinyatakan berpengaruh terhadap variabel terikat apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial partisipasi pegawai dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah serta secara parsial akuntabilitas dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

##### b) Hasil Uji F

Uji F bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi pegawai dan akuntabilitas secara simultan terhadap kinerja kepala sekolah. Hasil pengolahan data diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	485.452	2	242.726	14.768	.000 <sup>a</sup>
	Residual	953.302	58	16.436		
	Total	1438.754	60			

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Partisipasi Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai  $F_{hitung} = 14,768$  ( $p = 0,000$ ) dimana  $F_{tabel} = 2,76$ . Suatu variabel bebas secara simultan dinyatakan berpengaruh terhadap variabel terikat apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai  $sig. < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

## 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Hasil pengolahan data diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 <sup>a</sup>	.337	.315	4.054

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Partisipasi Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $R = 0,581$  sehingga koefisien determinasi  $= r^2 \times 100\% = (0,581)^2 \times 100\% = 33,7\%$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah dapat dijelaskan oleh partisipasi pegawai dan akuntabilitas sebesar 33,7% dan sisanya sebesar 66,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.



## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,867 > t_{tabel} = 1,671$  yang menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian ini dapat ditinjau dari pendapat Suhardiman (2012) yang mengemukakan bahwa kinerja kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan disekolah yang dipimpinnya. Kinerja kepala sekolah dikatakan baik jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, para guru, pegawai tata usaha, para siswa dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku sehingga menghasilkan prestasi.

Berdasarkan pendapat tersebut menggambarkan bahwa kinerja kepala sekolah yang baik didukung oleh pegawai. Dukungan tersebut menunjukkan adanya suatu dukungan atau partisipasi pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya terhadap institusi pendidikan/sekolah. Hal ini sesuai dengan petunjuk teknis penyusunan rencana kerja sekolah (2010) yang menyatakan bahwa dalam uraian prosedur kerja dinyatakan kepala sekolah bersama tim kerja, dewan guru dan komite sekolah melakukan *review* dan revisi draf rencana kerja sekolah jangka menengah (RKJM) serta kepala sekolah bersama tim kerja, dewan guru, dan komite sekolah melakukan *review* dan revisi draf RKT. Melalui petunjuk teknis tersebut menggambarkan bahwa dalam menyusun rencana kerja

sekolah, maka kepala sekolah melibatkan unsur-unsur sekolah seperti guru-guru dan pegawai untuk menampung aspirasi-aspirasi dalam meningkatkan kualitas sekolah.

Melalui pendapat Aqib dan Sujak (2011) diketahui bahwa partisipasi merupakan kondisi terciptanya lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan dan sebagainya) didorong untuk terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, perencanaan dalam bentuk RKS dan RKAS, pelaksanaan dan evaluasi RKS dan RKS, yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Partisipasi pegawai tersebut bertujuan untuk menumbuhkan rasa kepemilikan, kebersamaan, dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya di dalam sekolah. Kepala sekolah dapat melibatkan para pegawai dan guru untuk meningkatkan kualitas sekolah dengan membuat rencana kegiatan sekolah yang dituangkan di dalam anggaran. Di dalam anggaran terdapat uraian tentang rencana-rencana kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan dan tujuan yang ingin dicapai. Fungsi anggaran tersebut secara luas sebagai alat pengendalian mencakup pengarahan/pengaturan kepada orang-orang yang terlibat dalam kegiatan sekolah. Oleh karenanya, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks, sebab anggaran mempunyai kemungkinan berdampak disfungsi terhadap perilaku pegawai atau guru sehingga rencana kegiatan anggaran sekolah merupakan bentuk rencana kerja yang ingin dicapai sekolah.

Rencana tersebut diperlukan agar kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Siegel dan Marconi (1989) dalam Wulaningrum (2011) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan saja. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Dari pendapat tersebut bila dikaitkan dengan kondisi sekolah maka dapat diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan RKAS melibatkan pegawai dan guru. Pegawai atau guru tentu mengetahui apa kekurangan dari setiap proses pembelajaran sehingga kekurangan yang ada tersebut dapat disampaikan melalui forum seperti penyusunan rencana kegiatan sekolah. Selain itu dalam forum penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah, para pegawai atau guru dapat merasakan kebersamaan dalam mengembangkan sekolah tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa tidak semua para pegawai dilibatkan dalam penyusunan rencana kerja sekolah. Hal ini terlihat dari angket yang disebarkan kepada para pegawai diketahui masih banyak pegawai yang tidak dilibatkan di dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah serta masih ada yang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan rencana kerja sekolah. Hal ini menggambarkan bahwa kepala sekolah belum melibatkan semua unsur sekolah seperti pegawai atau guru dan belum memberikan kesempatan kepada para pegawai di dalam keputusan pada rencana yang akan dibuat. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan

kepada pegawai/guru untuk memberikan masukan terhadap rencana kegiatan sekolah, namun masukan dari pegawai/ guru tersebut ternyata hanya sedikit yang diterima di dalam rencana kegiatan anggaran sekolah. Hal ini didasarkan dari angket yang disebarkan ternyata hanya 7 orang yang diikutsertakan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah. Ketujuh orang tersebut terdiri wakil kepala sekolah 3 orang, bendahara 1 orang, kepala tata usaha 1 orang dan 1 orang kepala keuangan serta 1 orang staf keuangan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terbukti partisipasi pegawai memberikan pengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah yang baik akan tercermin dari partisipasi pegawai atau bawahannya dalam membuat suatu perencanaan kerja sekolah.

## **2. Pengaruh Akuntabilitas Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,662 > t_{tabel} = 1,671$  yang menunjukkan bahwa akuntabilitas dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Aqib dan Sujak (2012) yang mengemukakan bahwa akuntabilitas sekolah merupakan pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka terhadap RKS dan RKAS yang telah disusun. Semua warga sekolah, masyarakat dan pemerintah memiliki hak untuk mengetahui RKS dan RKAS, baik selama proses penyusunan maupun hasil akhir yang disusun di dalam RKS maupun RKAS. Dari pendapat tersebut terdapat makna warga sekolah dimana warga sekolah terdiri dari para

pegawai atau guru serta kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas di sekolah dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada pegawai diketahui bahwa program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan. Selain itu diketahui bahwa penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya. Demikian pula hasil penelitian menunjukkan RKAS dibuat berdasarkan prinsip administrasi yang benar dan setiap kegiatan sekolah dilaporkan secara wajar.

Dari hasil penelitian dari data yang diperoleh melalui kuesioner tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas dalam penyusunan RKAS boleh dikatakan sangat baik. Dengan kata lain bahwa di dalam pelaksanaan kegiatan sekolah sudah sesuai dengan tujuan yang dibuat sehingga dapat dikatakan akuntabilitas dalam penyusunan RKAS tersebut dapat terlihat melalui program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan, penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya, RKAS dibuat berdasarkan prinsip administrasi yang benar dan setiap kegiatan sekolah dilaporkan secara wajar.

Namun demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa RKAS yang dibuat tidak disebarakan kepada semua unsur sekolah. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Aqib dan Sujak (2012) yang menyatakan bahwa akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolah, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka

terhadap RKS dan RKAS yang telah disusun. Semua warga sekolah, masyarakat dan pemerintah memiliki hak untuk mengetahui RKS dan RKAS, baik selama proses penyusunan maupun hasil akhir yang disusun di dalam RKS maupun RKAS.

Melalui pendapat di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah seharusnya dalam menyusun RKAS melibatkan semua unsur sekolah tanpa pengecualian. Hal ini diperlukan untuk menjaga kualitas RKAS agar tidak timbul kecurigaan dalam RKAS agar sesuai dengan azas-azas akuntabilitas sebagaimana yang dimaksud Sedarmayanti (2012) bahwa azas-azas akuntabilitas diantaranya jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen yang dalam hal ini adalah manajemen sekolah. Dari pendapat Sedarmayanti tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik dan hal ini sesuai dengan pendapat Suhardiman (2012) yang mengemukakan bahwa kinerja kepala sekolah dikatakan baik jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah.

Berdasarkan hasil uji statistik dan uraian yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Akuntabilitas tersebut meliputi program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan, penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya, pengalokasian dana anggaran mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku, RKAS yang dibuat diberikan kepada semua unsur sekolah.

### **3. Pengaruh Partisipasi Pegawai Dan Akuntabilitas Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai  $F_{hitung} = 14,768 > F_{tabel} = 2,76$  yang menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dan akuntabilitas dalam penyusunan RKAS berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian ini dapat ditinjau dari beberapa pendapat sebagaimana yang dikemukakan Suhardiman (2012) bahwa kinerja kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan disekolah yang dipimpinnya. Melalui pendapat Wibowo (2011) kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah.

Berdasarkan hasil uji statistik diketahui bahwa persamaan regresi diperoleh dengan  $Y = 5,519 + 0,624 X_1 + 0,237 X_2$  yang menunjukkan bahwa semakin baik partisipasi pegawai dan akuntabilitas, maka semakin baik pula kinerja kepala sekolah. Besarnya pengaruh partisipasi pegawai dan akuntabilitas terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 33,7% sehingga dapat disimpulkan bahwa

kinerja kepala sekolah dapat dijelaskan oleh partisipasi pegawai dan akuntabilitas sebesar 33,7% dan sisanya sebesar 66,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor lain tersebut dapat diketahui melalui pendapat John Suprihanto (2003) yang menyatakan bahwa ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu individu, organisasi dan psikologis sehingga dengan demikian faktor tersebut diantaranya faktor psikologis.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.
2. Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.
3. Partisipasi pegawai dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

#### **B. Saran**

Dari hasil penelitian yang telah diperoleh dapat disampaikan beberapa saran, yaitu :

1. Kepala Sekolah

Sebagai pimpinan di institusi pendidikan, kepala sekolah dapat meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan seluruh unsur sekolah dalam membuat rencana kerja dan anggaran sekolah. Dengan dilibatkannya semua unsur sekolah, maka kepala sekolah dapat mengetahui semua aspirasi yang timbul dari para pegawai dan guru sehingga dari aspirasi-aspirasi para guru dan pegawai tersebut dapat meningkatkan kualitas sekolah.

2. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini terbatas hanya meneliti tentang pengaruh partisipasi pegawai dan akuntabilitas terhadap kinerja kepala sekolah sehingga untuk peneliti

selanjutnya dapat menambah variabel lain seperti iklim kerja sebagai variabel mediasi serta dapat memperluas wilayah penelitian dengan menambah beberapa sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andi Mulia Saleh (2017). Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Kepala Sekolah dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening (Studi pada SMAN di Kabupaten Wajo). *Jurnal PAMJou*, Vol. 1 Issue 2, October 2017.
- Akdon (2009). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung : Alfabeta.
- Achmad S. Ruky (2001). *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Asriningati (2006). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kesenjangan Anggaran*. Makassar : Simposium Nasional Akuntansi X
- Bambang Sardjito dan Muthaher, Osmad (2007). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Makassar : *Jurnal SNA X*.
- Budi Suhardiman (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Buwang Suryosubroto (2007). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Elga Pratiwi (2014). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Sekolah SMP dan SMA Negeri Kota Semarang (Studi pada SMP dan SMA Negeri Kota Semarang)*. Jurnal. Diakses dari : [http://eprints.dinus.ac.id/8837/1/jurnal\\_13642.pdf](http://eprints.dinus.ac.id/8837/1/jurnal_13642.pdf)
- Edi Sukarsno (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indra Bastian (2006). *Akuntansi Pendidikan*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Istiyani, 2009. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung)*. Surakarta: Tesis.Universitas Sebelas Maret.
- Dinas Pendidikan (2010). *Petunjuk Teknis Penyusunan Rencana Kerja Sekolah Jenjang SMA*. Direktorat Pembinaan SMA
- Kemendiknas (2011). *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemendiknas.
- Loina Lalolo Krina (2003). *Indikator Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Jakarta : Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Muhammad Hamid (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.
- M. Mahsun, Sulistiyowati, F., Purwanugraha, H.A. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPFE, Yogyakarta.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_ (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Reflika Aditama
- K. Nurcahyani (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi.Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Mardiasmo (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Muhaimin, dkk. (2011). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyadi (2001). *Sistem Akuntansi* Edisi Tiga. Jakarta : Salemba Empat.
- M. Nafarin (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Putra D (2013). *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Penny Kusumastuti Lukito (2014). *Membumikan Transparansi Dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik: Tantangan Demokrasi Ke Depan*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Retno Lestari (2014). *Kinerja Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Di Madrasah Tsanawiyah Ihwatun Hasanah Kecamatan Bangko Pusako Kabupaten Rokan Hilir*. Skripsi thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sagala, Syaiful (2013). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sedarmayanti (2012). *Good Governance “Kepemerintahan yang Baik”*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, Poltak Lijan (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sudarmanto (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono (2013). *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto (2010). *Prosedur Penelitian Pendidikan Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siti Irene Astuti D., (2009). *Desentralisasi dan Partisipasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Sri Minarti (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahyudin Nor (2007). *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal SNA X. Makassar.
- Sutapa dan Soni (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol. 2, No. 2, Hal. 103-109.

- Sutisna, Oteng (2005). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Wahjosumidjo (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudin Sumpeno (2009). *Sekolah Masyarakat; Penerapan Rapid-Training-Design Dalam Pelatihan Berbasis Masyarakat*. Peresensi : Supriyadi.
- Waluyo (2007). *Manajemen Publik*. Bandung: Mandar Maju.
- Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wulaningrum, Ratna (2011). *Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Sekolah (Studi Kasus Pada SMP Negeri 10 Samarinda)*. JURNAL EKSIS Vol. 7 No.2, Agustus 2011: 1816–2000.
- Yusak Burhanudin (2005). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka.
- Yuriah Yuliasuti dan Prabowo (2014). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) Terhadap Budgetary Slack Dengan Motivasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal Paradigma Vol. 12, No. 02, Agustus 2014 – Januari 2015.
- Yogi Adrianto (2008). *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevan Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta dan Wilayah Kota Semarang)*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Zainal Aqib dan Sujak (2011). *Panduan dan Aplikasi Pendidikan Karakter*. Jakarta: Gaung Persada Press

**KUESIONER**  
(Sebelum Validitas & Reliabilitas)

**A. Petunjuk Pengisian Angket**

1. Jawablah setiap pertanyaan dengan teliti dan benar
2. Pilih salah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan anda, lalu bubuhkan tanda “centang” (√) pada kolom yang tersedia.
3. Penelitian ini hanya untuk kepentingan ilmiah saya dan tidak memiliki risiko apapun dengan anda.

**B. Identitas Responden**

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Wanita (coret yang tidak perlu)
3. Umur : \_\_\_\_\_ tahun

**C. Variabel Kinerja Kepala Sekolah**

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Kepala sekolah memiliki inisiatif di dalam melaksanakan tugasnya					
2.	Kepala sekolah selalu teliti dan cermat					
3.	Kepala sekolah selalui meminta pendapat bawahannya					
4.	Kepala sekolah memiliki kreatifitas yang tinggi dalam menyusun program kerja sekolah					
5.	Kepala sekolah membuat program kerja berdasarkan kebutuhan sekolah					
6.	Kepala sekolah bersedia berkomunikasi kepada siapa saja di sekolah					
7.	Kepala sekolah memiliki kecerdasan yang cukup baik					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
8.	Cara kerja kepala sekolah dapat diandalkan					
9.	Kepala sekolah selalu memberikan arahan di dalam melaksanakan program kerja sekolah					
10.	Kepala sekolah sering melakukan supervisi					

#### D. Variabel Partisipasi Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan kegiatan sekolah					
2.	Saya dilibatkan dalam penyusunan anggaran sekolah					
3.	Saya ikut serta dalam forum untuk menampung aspirasi					
4.	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan					
5.	Saya dilibatkan dalam tanggungjawab hasil dari RKAS					
6.	Aspirasi saya diterima kepala sekolah					
7.	Saya memiliki pengaruh yang kuat terhadap proses penyusunan rencana anggaran					
8.	Saya dilibatkan dalam kegiatan sekolah					
9.	Isi penyusunan RKAS merupakan bagian dari pendapat saya					
10.	Saya dipercayai menangani salah satu kegiatan sekolah					



### E. Variabel Akuntabilitas

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Anggaran dirancang dan ditetapkan sesuai dengan realisasi bagi kepentingan warga sekolah					
2.	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan					
3.	Pelaksanaan program-program kegiatan sekolah dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah					
4.	Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku					
5.	Hasil kegiatan sekolah disampaikan kepada semua warga sekolah					
6.	Saya dilibatkan dalam evaluasi capaian sekolah					
7.	Setiap kegiatan sekolah dilaporkan secara wajar					
8.	Saya dilibatkan dalam penyusunan RKAS dengan penuh tanggungjawab					
9.	Saya menilai bahwa penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya					
10.	Kegiatan kerja saya karena keinginan pihak sekolah					



VAR00005	Pearson Correlation	-.079	.113	-.134	-.079	1	.000	-.101	.447 <sup>+</sup>	.134	.484 <sup>**</sup>	.388 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.679	.552	.481	.679		1.000	.596	.013	.481	.007	.034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	-.056	.267	-.189	.279	.000	1	.666 <sup>**</sup>	-.316	.189	-.245	.425 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.770	.155	.317	.136	1.000		.000	.089	.317	.193	.019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.154	.375 <sup>+</sup>	.036	.154	-.101	.666 <sup>**</sup>	1	-.391 <sup>+</sup>	-.036	-.247	.443 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.417	.041	.850	.417	.596	.000		.033	.850	.189	.014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.176	.270	-.120	-.035	.447 <sup>+</sup>	-.316	-.391 <sup>+</sup>	1	.120	.588 <sup>**</sup>	.399 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.352	.150	.529	.853	.013	.089	.033		.529	.001	.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.147	.443 <sup>+</sup>	-.464 <sup>**</sup>	.147	.134	.189	-.036	.120	1	.203	.415 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.437	.014	.010	.437	.481	.317	.850	.529		.281	.023
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.071	.146	.074	.071	.484 <sup>**</sup>	-.245	-.247	.588 <sup>**</sup>	.203	1	.469 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.710	.441	.698	.710	.007	.193	.189	.001	.281		.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	.428 <sup>+</sup>	.760 <sup>**</sup>	-.026	.474 <sup>**</sup>	.388 <sup>+</sup>	.425 <sup>+</sup>	.443 <sup>+</sup>	.399 <sup>+</sup>	.415 <sup>+</sup>	.469 <sup>**</sup>	1

Sig. (2-tailed)	.018	.000	.892	.008	.034	.019	.014	.029	.023	.009	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: Partisipasi Pegawai

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.655	11



Soal 6	Pearson Correlation	-.247	-.226	.286	.380*	.192	1	.131	-.043	.186	.243	.380*
	Sig. (2-tailed)	.197	.239	.133	.042	.317		.500	.826	.333	.205	.042
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Soal 7	Pearson Correlation	-.285	-.070	.089	.297	-.008	.131	1	.012	.556**	.513**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.133	.718	.647	.117	.966	.500		.949	.002	.004	.001
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Soal 8	Pearson Correlation	-.066	.288	-.197	-.025	-.106	-.043	.012	1	.358	.289	.389*
	Sig. (2-tailed)	.735	.130	.306	.896	.584	.826	.949		.056	.128	.037
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Soal 9	Pearson Correlation	-.176	.061	-.009	.350	-.125	.186	.556**	.358	1	.871**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.362	.753	.961	.063	.518	.333	.002	.056		.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Soal 10	Pearson Correlation	-.246	-.022	.028	.295	-.079	.243	.513**	.289	.871**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.198	.908	.884	.121	.686	.205	.004	.128	.000		.000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Akuntabilitas	Pearson Correlation	.128	.362	.112	.597**	-.044	.380*	.572**	.389*	.797**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.508	.054	.564	.001	.819	.042	.001	.037	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: Akuntabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	11

## Kinerja Kepala Sekolah

Correlations

		Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Soal 7	Soal 8	Soal 9	Soal 10	Kinerja Kepala Sekolah
Soal 1	Pearson Correlation	1	.926**	.000	-.177	.049	.177	.100	-.289	.000	-.190	.406*
	Sig. (2-tailed)		.000	1.000	.350	.797	.350	.599	.122	1.000	.314	.026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Soal 2	Pearson Correlation	.926**	1	-.145	-.327	-.045	.218	.154	-.208	.059	-.132	.392*
	Sig. (2-tailed)	.000		.443	.077	.812	.247	.416	.270	.755	.486	.032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Soal 3	Pearson Correlation	.000	-.145	1	.792**	.657**	.583**	.000	-.102	-.238	-.437*	.454*
	Sig. (2-tailed)	1.000	.443		.000	.000	.001	1.000	.591	.205	.016	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Soal 4	Pearson Correlation	-.177	-.327	.792**	1	.657**	.375*	.000	.068	-.068	-.269	.454*
	Sig. (2-tailed)	.350	.077	.000		.000	.041	1.000	.721	.721	.150	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Soal 5	Pearson Correlation	.049	-.045	.657**	.657**	1	.657**	.049	-.085	-.198	-.386*	.537**
	Sig. (2-tailed)	.797	.812	.000	.000		.000	.797	.656	.295	.035	.002





\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Scale: Kinerja Kepala Sekolah

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	11

## KUESIONER

### A. Petunjuk Pengisian Angket

1. Jawablah setiap pertanyaan dengan teliti dan benar
2. Pilih salah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan anda, lalu bubuhkan tanda “centang” (√) pada kolom yang tersedia.
3. Penelitian ini hanya untuk kepentingan ilmiah saya dan tidak memiliki risiko apapun dengan anda.

### B. Identitas Responden

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Wanita (coret yang tidak perlu)
3. Umur : \_\_\_\_\_ tahun
4. Pendidikan : SMA / D3 / S1 (coret yang tidak perlu)

### C. Variabel Kinerja Kepala Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Kepala sekolah memiliki inisiatif di dalam melaksanakan tugasnya					
2.	Kepala sekolah selalu teliti dan cermat					
3.	Kepala sekolah selalu meminta pendapat bawahannya					
4.	Kepala sekolah memiliki kreatifitas yang tinggi dalam menyusun program kerja sekolah					
5.	Kepala sekolah membuat program kerja berdasarkan kebutuhan sekolah					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
6.	Kepala sekolah bersedia berkomunikasi kepada siapa saja di sekolah					
7.	Kepala sekolah memiliki kecerdasan yang cukup baik					
8.	Cara kerja kepala sekolah dapat diandalkan					
9.	Kepala sekolah selalu memberikan arahan di dalam melaksanakan program kerja sekolah					

#### D. Variabel Partisipasi Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Saya dilibatkan dalam kegiatan sekolah					
2.	Isi penyusunan RKAS merupakan bagian dari pendapat saya					
3.	Menurut saya bahwa peran guru/pegawai sangat diperlukan dalam peningkatan kualitas sekolah					
4.	Saya merasa bertanggungjawab dalam pengembangan sekolah					
5.	Saya dipercayai menangani salah satu kegiatan sekolah					
6.	Pengambilan keputusan kegiatan sekolah hanya diberikan kepada beberap orang saja					
7.	Saya dilibatkan dalam tanggungjawab hasil dari RKAS					
8.	Saya diikutsertakan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah					
9.	Saya memberikan gagasan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah					

### E. Variabel Akuntabilitas

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan					
2.	Saya menilai bahwa penggunaan dana anggaran sekolah sesuai dengan peruntukannya					
3.	RKAS dibuat berdasarkan prinsip administrasi yang benar.					
4.	Setiap kegiatan sekolah dilaporkan secara wajar					
5.	RKAS yang dibuat diberikan kepada saya					
6.	Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku					
7.	Saya dilibatkan dalam evaluasi capaian sekolah					

**Lampiran 4 : Master Data**

R	Karakteristik		Kinerja Kepala Sekolah										Partisipasi Pegawai										Akuntabilitas							
	Umur	Jenis Kelamin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JLH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JLH	1	2	3	4	5	6	7	JLH
1	36	Laki-laki	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34	4	4	5	4	4	4	4	29
2	34	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	5	5	4	30
3	35	Perempuan	4	4	4	4	3	4	3	3	4	33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	4	4	4	3	4	5	4	28
4	36	Perempuan	2	2	3	3	3	4	3	3	2	25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4	3	2	4	3	2	3	21
5	38	Perempuan	2	2	3	3	3	4	3	4	3	27	5	5	4	4	4	4	4	4	3	37	2	2	2	1	2	2	1	12
6	39	Perempuan	3	3	4	3	3	4	3	3	2	28	4	4	3	3	3	3	3	3	2	28	3	4	4	4	4	4	4	27
7	41	Perempuan	3	2	3	2	3	4	3	3	2	25	4	4	4	2	2	3	3	3	2	27	2	2	2	1	3	2	2	14
8	40	Laki-laki	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	5	3	4	4	4	4	4	3	35	3	3	3	3	3	3	2	20
9	40	Perempuan	3	2	3	3	3	4	3	3	3	27	4	4	4	2	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	2	2	3	19
10	35	Laki-laki	2	2	3	3	3	4	3	3	1	24	3	3	3	2	3	3	3	3	2	25	2	2	2	3	2	1	1	13
11	42	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3	3	4	3	4	3	3	23
12	43	Laki-laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	2	1	2	3	2	2	3	15
13	39	Laki-laki	5	4	5	4	4	5	4	4	4	39	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	2	2	2	3	2	2	2	15
14	34	Perempuan	5	5	5	4	4	5	4	4	4	40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	2	2	1	2	2	2	2	13
15	33	Laki-laki	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39	4	4	2	5	4	4	4	4	4	35	2	2	3	2	3	3	2	17
16	35	Laki-laki	3	2	3	3	3	4	3	3	3	27	4	4	4	2	3	3	3	3	3	29	3	2	3	1	2	3	3	17
17	36	Laki-laki	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	3	1	3	1	2	2	2	14
18	37	Perempuan	4	2	4	3	4	4	3	3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	2	1	2	2	1	3	14
19	40	Perempuan	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	5	4	4	4	3	3	4	35	3	3	3	4	3	2	2	20
20	35	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	4	5	5	4	31

R	Karakteristik		Kinerja Kepala Sekolah										Partisipasi Pegawai										Akuntabilitas							
	Umur	Jenis Kelamin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JLH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JLH	1	2	3	4	5	6	7	JLH
21	46	Perempuan	4	3	3	3	3	4	3	3	3	29	4	4	2	3	3	3	3	3	3	28	2	2	1	2	2	2	2	13
22	42	Perempuan	4	3	3	3	3	4	3	3	3	29	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	4	4	3	23
23	38	Perempuan	4	2	2	2	3	4	3	3	3	26	3	3	3	2	2	3	3	3	3	25	2	4	2	2	3	2	2	17
24	41	Perempuan	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	4	5	4	4	5	4	4	4	4	38	2	2	2	1	2	2	2	13
25	34	Laki-laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	2	2	1	2	2	13
26	32	Perempuan	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	3	3	3	3	3	3	20
27	39	Perempuan	4	2	2	2	3	4	3	3	2	25	4	4	4	2	2	3	3	3	2	27	2	3	3	2	2	2	1	15
28	45	Perempuan	4	3	3	3	3	4	3	3	3	29	5	4	4	4	4	3	4	4	3	35	4	4	4	4	3	3	4	26
29	46	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33	4	3	4	3	3	3	3	23
30	38	Laki-laki	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3	3	3	2	2	3	4	20
31	37	Perempuan	4	3	4	4	4	4	3	4	3	33	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33	4	4	3	3	3	3	3	23
32	42	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	3	3	2	2	3	2	4	19
33	41	Perempuan	1	3	3	3	3	4	3	3	2	25	3	3	4	3	3	3	2	2	2	25	4	4	3	4	3	4	3	25
34	43	Laki-laki	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33	3	2	3	2	3	3	2	18
35	46	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	5	4	4	3	4	5	3	28
36	34	Laki-laki	3	3	4	3	3	4	3	3	2	28	3	4	4	4	2	3	3	3	2	28	3	3	3	2	2	3	3	19
37	36	Perempuan	3	2	3	2	3	4	3	3	2	25	4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	4	3	2	2	3	2	2	18
38	38	Perempuan	4	4	4	3	4	4	3	4	3	33	3	4	4	3	2	3	3	3	2	27	4	4	5	4	4	4	4	29
39	39	Perempuan	3	2	3	3	3	4	3	3	3	27	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	2	2	1	2	2	2	1	12
40	41	Laki-laki	2	2	3	3	3	4	3	3	1	24	4	3	4	3	2	3	3	2	2	26	2	2	1	2	2	2	2	13
41	37	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	3	4	4	3	3	3	3	31	2	2	2	2	2	2	1	13
42	37	Laki-laki	4	3	4	3	3	4	3	3	3	30	3	3	3	3	2	3	3	3	2	25	4	3	2	3	4	3	3	22

R	Karakteristik		Kinerja Kepala Sekolah										Partisipasi Pegawai										Akuntabilitas							
	Umur	Jenis Kelamin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JLH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JLH	1	2	3	4	5	6	7	JLH
43	44	Perempuan	5	4	5	4	4	5	4	4	4	<b>39</b>	3	3	3	4	2	3	3	3	2	<b>26</b>	2	2	2	3	2	2	3	<b>16</b>
44	40	Laki-laki	5	5	5	4	4	5	4	4	4	<b>40</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	5	4	5	5	5	4	4	<b>32</b>
45	36	Laki-laki	5	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>	2	4	3	3	4	3	3	3	3	<b>28</b>	5	4	4	4	5	4	5	<b>31</b>
46	41	Laki-laki	3	2	3	3	3	4	3	3	3	<b>27</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	2	2	1	2	2	3	2	<b>14</b>
47	38	Perempuan	5	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>37</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	2	2	1	2	2	1	2	<b>12</b>
48	39	Laki-laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	4	4	3	4	4	3	3	3	3	<b>31</b>	2	2	2	3	3	3	3	<b>18</b>
49	40	Laki-laki	4	3	4	3	4	3	3	3	4	<b>31</b>	5	4	4	4	4	3	4	3	3	<b>34</b>	2	2	1	2	2	2	2	<b>13</b>
50	42	Laki-laki	4	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>28</b>	5	4	4	4	4	3	4	3	3	<b>34</b>	4	3	2	1	2	2	2	<b>16</b>
51	37	Perempuan	4	3	3	3	3	4	3	3	3	<b>29</b>	2	4	3	3	4	3	3	2	3	<b>27</b>	2	2	2	1	1	2	2	<b>12</b>
52	36	Laki-laki	3	3	3	3	3	4	3	3	3	<b>28</b>	3	4	3	3	3	3	3	3	2	<b>27</b>	2	2	2	2	2	1	2	<b>13</b>
53	39	Perempuan	2	2	2	2	3	4	3	3	3	<b>24</b>	4	4	3	3	3	3	3	4	<b>30</b>	2	2	1	2	2	1	2	<b>12</b>	
54	35	Perempuan	4	3	4	3	3	3	3	4	4	<b>31</b>	4	3	4	4	2	3	3	3	3	<b>29</b>	2	2	2	1	2	2	1	<b>12</b>
55	36	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>36</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	3	3	3	2	3	3	3	<b>20</b>
56	34	Perempuan	4	3	4	3	4	3	4	3	3	<b>31</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	2	2	2	3	2	2	1	<b>14</b>
57	35	Perempuan	4	2	2	2	3	4	3	3	2	<b>25</b>	4	3	3	4	2	3	3	3	2	<b>27</b>	3	4	3	3	3	3	3	<b>22</b>
58	41	Perempuan	4	4	4	4	3	4	4	4	3	<b>34</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	1	2	2	2	2	3	2	<b>14</b>
59	37	Laki-laki	4	4	4	4	3	4	4	4	3	<b>34</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>32</b>	4	5	4	4	3	3	4	<b>27</b>
60	36	Laki-laki	3	2	2	2	3	4	3	3	3	<b>25</b>	3	3	3	4	4	3	3	3	3	<b>29</b>	3	3	3	2	3	3	2	<b>19</b>
61	39	Laki-laki	3	3	4	4	3	3	4	3	4	<b>31</b>	3	4	3	3	3	3	3	3	2	<b>27</b>	3	3	3	4	3	3	3	<b>22</b>



## Lampiran 5 : Uji Asumsi Klasik

### Hasil Uji Normalitas

#### NPar Tests

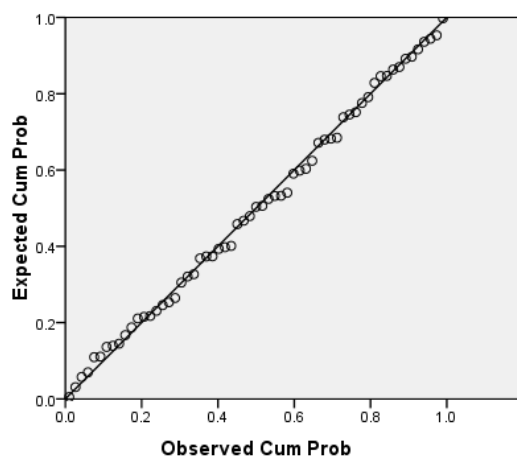
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kinerja Kepala Sekolah	Partisipasi Pegawai	Akuntabilitas
N		61	61	61
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	31.59	34.57	19.00
	Std. Deviation	4.897	4.088	5.885
Most Extreme Differences	Absolute	.150	.153	.130
	Positive	.113	.153	.130
	Negative	-.150	-.101	-.117
Kolmogorov-Smirnov Z		1.174	1.197	1.016
Asymp. Sig. (2-tailed)		.127	.114	.253

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah



## Hasil Uji Multikolinieritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Pegawai	.997	1.003
	Akuntabilitas	.997	1.003

a. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

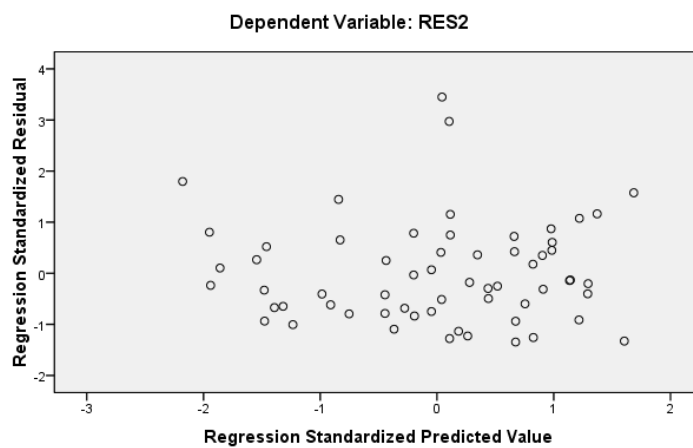
## Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.242	2.933		1.106	.273
	Partisipasi Pegawai	.026	.077	.044	.340	.735
	Akuntabilitas	-.054	.054	-.130	-1.000	.322

a. Dependent Variable: RES2

### Scatterplot



## Lampiran 6 : Hasil Analisa Regresi

### Regression

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 <sup>a</sup>	.337	.315	4.054

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Partisipasi Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	485.452	2	242.726	14.768	.000 <sup>a</sup>
	Residual	953.302	58	16.436		
	Total	1438.754	60			

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Partisipasi Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.519	4.851		1.138	.260
	Partisipasi Pegawai	.624	.128	.521	4.867	.000
	Akuntabilitas	.237	.089	.285	2.662	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Kepala Sekolah