



## PARTISIPASI PEGAWAI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN SEKOLAH - STUDI KASUS PADA SMP NEGERI 10 SAMARINDA

Ratna Wulaningrum

(Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Samarinda)

### Abstrak

Penyusunan anggaran di institusi publik berhubungan dengan proses penentuan alokasi jumlah dana untuk setiap program dan aktivitas yang dinyatakan dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan, sehingga anggaran merupakan implementasi hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat dan ditetapkan. Proses penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan atau strategi yang sudah disusun.

Partisipasi di dalam penyusunan anggaran merupakan variabel penting yang akan meningkatkan kualitas anggaran yang tersusun, serta dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan (Hopwood, 1994 dalam Zainuddin et al., 2002). Partisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut juga meningkatkan kinerja, sikap dan kepuasan kerja terhadap anggaran. Partisipasi dan pengaruh individual di dalam proses penganggaran merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban manajer di dalam pencapaian tujuan penganggaran.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran sekolah dengan obyek penelitian adalah SMP Negeri 10 Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat keterlibatan responden dalam proses penyusunan anggaran sekolah.

**Keywords:** Anggaran Sekolah, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

### PENDAHULUAN

Tuntutan akuntabilitas pengelolaan dana sekolah mendorong setiap pimpinan sekolah untuk melakukan 2 hal. **Pertama**, meningkatkan strategi-strategi pengelolaan dana yang lebih akuntabel kepada publik. Hal ini dapat dicapai melalui 4 hal, yaitu 1) meningkatkan prioritas dan rasionalisasi belanja, yaitu bahwa anggaran harus dialokasikan berdasarkan skala prioritas kebutuhan masyarakat, 2) setiap program yang direncanakan harus terukur secara jelas dan rasional melalui indikator *input*, proses, *output*, *outcome*, *benefit*, dan dampaknya,

3) 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 4) peningkatan mekanisme pelaksanaan dan pengendalian anggaran andal dan relevan serta terhindar dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). **Kedua**, 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.

Konsekuensi logis dari semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah sudah seharusnya mendorong pihak sekolah untuk lebih bertanggung jawab dan transparan dalam setiap kebijakan, tindakan, dan kinerja yang dihasilkan. Dalam proses pengelolaan keuangan sekolah, anggaran merupakan salah satu masalah penting yang harus dihadapi. Kenis (1979) mengemukakan anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Mardiasmo (2002) mengemukakan tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Macpherson (2003) mengungkapkan bahwa kinerja manajemen yang efektif memerlukan data yang relevan dan reliabel, dan hal ini hanya bisa diperoleh melalui pengumpulan informasi langsung dari bagian yang terkait. Collins *et.al.* (1995) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi unit/departemen dalam suatu organisasi non-profit akan menghasilkan tujuan yang diinginkan. Chong dan Chong (2002) menemukan bahwa komitmen pencapaian dan informasi anggaran yang disusun secara partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur.

Penelitian-penelitian tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran telah banyak dilakukan dan beberapa telah diuraikan sebelumnya, dilakukan untuk meneliti pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini akan meneliti partisipasi pegawai (staf pengajar dan staf administrasi) dalam proses penyusunan anggaran sekolah. Ketertarikan peneliti disebabkan karena semakin meningkatnya tuntutan masyarakat atas akuntabilitas keuangan sekolah. Sedangkan untuk pihak sekolah, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk mengakomodir keinginan para pegawai dan mendorong pimpinan sekolah untuk lebih terbuka dalam menerima aspirasi dan masukan dari para pegawainya. Jika hal ini dapat dilakukan, maka diharapkan prestasi kerja seluruh pegawai akan semakin meningkat.

Penyusunan anggaran di institusi publik berhubungan dengan proses penentuan alokasi jumlah dana untuk setiap program dan aktivitas yang dinyatakan dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai

ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan, sehingga anggaran merupakan implementasi hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat dan ditetapkan. Proses penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan atau strategi yang sudah disusun.

Kegiatan penelitian ini dilakukan sebagai survei awal, yaitu untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran suatu sekolah. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan daftar pertanyaan kepada pegawai (guru dan staf administrasi). Selanjutnya data yang ada akan dianalisis dan hasil yang diperoleh akan dijadikan sebagai landasan bagi pengembangan penelitian selanjutnya.

Penelitian ini akan dilakukan dengan obyek penelitian adalah salah satu sekolah menengah di Samarinda. Pemilihan sampel didasarkan atas kedekatan lokasi obyek penelitian dan kemudahan untuk akses data (penyebaran kuisioner). Diharapkan hasil dari penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak, terutama dalam rangka perbaikan keadaan yang sudah ada saat ini.

Berdasarkan latar uraian di atas, peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut: "Apakah terdapat partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran di SMP Negeri 10 Samarinda?"

## TINJAUAN PUSTAKA

Undang-undang otonomi daerah meletakkan kewenangan sebagian besar pemerintahan bidang pendidikan yang selama ini berada pada pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Pembangunan pendidikan yang selama ini didominasi oleh pemerintah pusat terbukti kurang efektif. Otonomi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, bukan memindahkan atau memperbanyak masalah pendidikan yang menjadi beban pemerintahan pusat ke kabupaten/kota.

Strategi pembangunan pendidikan yang efektif mutlak diperlukan, yaitu strategi pembangunan yang memberdayakan, memberikan kepercayaan yang lebih luas, dan mengembalikan urusan pengelolaan pendidikan ke sekolah. Peran pemerintah lebih baik ditekankan pada pelayanan agar proses pendidikan di sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Fokus pembangunan pendidikan harus tetap pada apa yang terjadi di sekolah, sebab strategi pembangunan yang tidak fokus

pada pemberdayaan sekolah umumnya tidak memberi hasil yang memuaskan (Idris, 2007).

Hasil studi di Meksiko menunjukkan bahwa meskipun sering dibahas tentang pentingnya keterlibatan aktif masyarakat dalam meningkatkan kebutuhan murid akan pendidikan, namun pada kenyataannya orang tua tidak diikutsertakan dalam sebagian besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh institusi sekolah (Gonzales dan Bordon, 2007). Orang tua sedikit sekali bahkan hampir tidak mengetahui informasi tentang rencana, kebijakan atau program pendidikan yang ada di sekolah. Untuk mengatasi masalah ini, maka sudah seharusnya pihak sekolah menyajikan secara transparan setiap kegiatan yang dilakukan yang meliputi manajemen maupun keuangan sekolah.

Institusi pendidikan sebagai salah satu organisasi sektor publik dituntut untuk memberikan laporan akuntabilitas kepada *stakeholders*. Dasar akuntabilitas yang dapat dipakai adalah Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 46-48 dan 54. Akuntabilitas pendidikan secara umum dibagi 2 yaitu akuntabilitas pengelolaan dana dan akuntabilitas manajemen pendidikan. **Akuntabilitas manajemen** pendidikan termaktub dalam pasal 54 yaitu adanya kesempatan bagi masyarakat untuk berperan serta dalam pendidikan. Peran serta tersebut mencakup penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. **Akuntabilitas dana** tertuang dalam Pasal 46-48. Pasal 46 disebutkan bahwa pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab bersama pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Sementara itu, dalam pasal 47 disebutkan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Kedua pasal tersebut secara tegas memaksa pengelola sekolah agar mampu menyusun laporan akuntabilitas kinerja yang menyatakan bahwa dana pendidikan telah dikelola secara efisien dan adil, serta dilaporkan secara transparan. Dengan demikian, akuntabilitas publik lembaga pendidikan menjadi kewajiban bagi setiap pimpinan lembaga pendidikan kepada *stakeholders*.

PP RI No.48/2008 juga menyebutkan bahwa pendanaan pendidikan bersumber dari pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat (pasal 51). Oleh karena itu, sekolah wajib mengelola dana pendidikan yang diterima dengan memenuhi prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik (pasal 59). Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas kepada *stakeholders*. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan atau tuntutan dari *stakeholders*. Akuntabilitas ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan

serta untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan

Chalos (1997) melakukan penelitian inefisiensi anggaran pendidikan dengan menggunakan DEA. DEA digunakan untuk menentukan klasifikasi kinerja sekolah yang efisiensi dan tidak efisien. Berikutnya, dilakukan pengujian apakah kedua klasifikasi sekolah tersebut mempunyai karakteristik realisasi anggaran yang berbeda secara signifikan. Karakteristik anggaran yang digunakan adalah ukuran anggaran (*budget size*), rasio biaya overhead administrasi, dan proporsi anggaran yang didanai oleh pemerintah daerah (*local revenue*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terjadi perbedaan karakteristik realisasi anggaran yang signifikan antara sekolah yang efisien dan tidak efisien. Artinya, sekolah yang kinerjanya tinggi diukur dengan efisiensi, cenderung mempunyai rasio *expenditure* yang relatif lebih kecil dalam anggaran, dibanding sekolah yang tidak efisien. Maka, dapat disimpulkan bahwa sekolah yang kinerjanya bagus (efisien) mempunyai strategi biaya lebih efisien dan efektif (rasio biaya lebih kecil) dibanding dengan sekolah yang tidak efisien.

Akan tetapi, penelitian Hedges *et al.* (1994) menemukan hasil sebaliknya. Hedges justru membuktikan adanya hubungan positif signifikan antara pengeluaran pendidikan dengan *outcome* siswa. Sekolah yang kinerjanya bagus (efisien), relatif mempunyai rasio *expenditure* yang lebih besar dibanding yang tidak efisien. Berbeda dengan kedua temuan di atas, Hanushek (1994) menemukan adanya beberapa sekolah mempunyai kebijakan yang efektif dan efisien dalam menggunakan sumberdaya, sedangkan beberapa sekolah lain tidak. Sekolah yang tidak efisien cenderung mempunyai kebijakan tidak terarah dan pasti, sehingga kegiatan yang dilakukan tingkat *outcome*-nya rendah. Sebaliknya, sekolah yang efisien mempunyai analisis dan perhitungan kebijakan yang matang, sehingga *outcome* yang dihasilkan lebih optimal.

Berbagai penelitian atas kinerja pendidikan di atas menunjukkan adanya inkonsistensi hasil. Perbedaan hasil tersebut disebabkan antara lain oleh *pertama* model pengukuran efisiensi (baik formula maupun pengukuran variabel) yang digunakan berbeda, sehingga penarikan simpulan terhadap efisiensi juga berbeda. *Kedua*, sampel penelitian mempunyai karakteristik obyek yang sangat berbeda, sehingga mempengaruhi hasil pengukuran dan perbandingan dalam penentuan efisiensi. *Ketiga*, desain riset yang digunakan berbeda, beberapa penelitian berbasis angka kuantitatif keuangan (anggaran) dan penelitian lainnya berbasis analisis kualitatif, yaitu melalui penilaian efisiensi dan efektifitas kebijakan. Sehingga, bagi peneliti selanjutnya harus hati-hati

dalam memilih model dan desain penelitian dalam mengukur dan menentukan tingkat efisiensi dan tidaknya sebuah obyek penelitian terutama organisasi sektor publik.

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.

Keikutsertaan dalam menyusun anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh. 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 memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan (Milani, 1975). Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi dan perlahan-lahan bahkan dapat dihilangkan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebelum suatu organisasi memilih penyusunan anggaran berdasarkan partisipasi pegawai/karyawan. Pihak pimpinan/manajerial harus mengetahui dengan pasti keunggulan dan kelemahan penganggaran yang disusun berdasarkan partisipasi dari pegawai/karyawan mereka. Karena jika hal ini diabaikan, maka tidak menutup kemungkinan malah akan terjadi inefisiensi anggaran yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan jika menggunakan anggaran yang disusun secara konvensional.

Keunggulan yang dapat diperoleh dari penyusunan anggaran berdasarkan partisipasi adalah akan meningkatnya produktivitas karyawan setelah karyawan diijinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perubahan metode dan tugas (Choch dan French [1948] dalam Herminingsih [2009]). Berdasarkan hasil penelitian, Coch menyarankan bahwa penolakan akan

perubahan dapat diatasi dengan digunakannya kelompok diskusi agar manajemen dapat secara efektif mengkomunikasikan pentingnya perubahan dan mendorong kelompok untuk ikut serta merencanakan perubahan.

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 tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut (Milani, 1975). Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan 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.

Beberapa hasil penelitian di atas telah mengungkapkan keunggulan dari penganggaran berdasarkan partisipasi karyawan. Namun demikian, sistem penganggaran ini juga memiliki permasalahan atau kelemahan. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi akan memungkinkan terjadinya *slack budget*. Ada kemungkinan bahwa karyawan tidak akan memberikan seluruh informasi yang mereka miliki pada saat perancangan anggaran.

### **Pengembangan Hipotesis**

Pengukuran efisiensi atas kinerja penggunaan sumberdaya untuk menghasilkan *outcome* yang optimal pada organisasi sektor publik sangat penting. Dalam aktivitas operasionalnya, pada umumnya organisasi sektor publik lebih berorientasi pada peningkatan pendapatan dan anggaran. Anggaran yang besar sering dijadikan alasan kunci untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Anggaran yang besar berarti memberi sumberdaya yang besar bagi pimpinan institusi untuk memberikan jasa dan kualitas layanan yang lebih baik dan meningkat. Akibatnya, kerangka pikir yang dipakai manajer lembaga sektor publik adalah memaksimalkan anggaran daripada strategi efisiensi alokasi sumber daya organisasi. Maka tidak heran apabila manajer sektor publik lebih condong untuk anggaran dan relatif melakukan

senjangan (*slack*) daripada mengejar peningkatan *outcome* dan meminimumkan input (Horton, 1987).

Kebijakan desentralisasi pendidikan menuntut pimpinan lembaga pendidikan untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja keuangannya. Efisiensi terhadap pengelolaan sumber-sumber daya organisasi harus diciptakan agar dapat menghasilkan *outcome* yang lebih maksimal kepada seluruh *stakeholder*. Selain itu, pengukuran kinerja juga penting dan harus segera diterapkan agar dapat mengubah rerangka pikir pimpinan lembaga pendidikan, yaitu bahwa kebijakan memaksimumkan *outcome* tidak selamanya diukur dengan peningkatan anggaran tetapi justru sebaliknya harus dicapai melalui strategi alokasi sumberdaya yang lebih efisien.

Penganggaran berbasis kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki akuntabilitas sekolah dan mendorong sekolah untuk memperbaiki kinerja mereka. Beberapa negara telah menerapkan kebijakan yang mengharuskan masing-masing departemen/bagian di sekolah negeri untuk membuat suatu program yang mengidentifikasi secara jelas program-program pendidikan sekolah yang utama (contoh: pendidikan dasar, risiko yang mungkin terjadi, dan program-program pendidikan penunjang untuk para siswa) (The Florida Legislature, 1998). Jika persyaratan tersebut tidak dipenuhi maka setiap program yang diusulkan tidak akan mendapat persetujuan dari lembaga pembuat kebijakan di negara tersebut.

Berdasarkan temuan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan rerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

*H1: Diduga tidak terdapat keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran sekolah*

Hipotesis di atas selanjutnya akan diuji dengan menggunakan alat pengujian hipotesis yang akan diuraikan pada bab 3 Metode Penelitian.

## METODA PENELITIAN

### Sifat Penelitian dan Sampel

Penelitian ini bersifat survei yang bertujuan untuk mengungkap fakta-fakta yang telah ada di lapangan dalam menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Sampel penelitian ini adalah pegawai (staf pengajar dan staf administrasi) di SMP Negeri 10 Samarinda. Kuisioner akan diberikan kepada responden dengan jumlah minimal responden adalah sebanyak 30 orang.

### Definisi Operasional Variabel

Agar tidak terjadi perbedaan interpretasi atas variabel yang dikaji, maka variabel dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

**Partisipasi Penyusunan Anggaran** merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu (staf administrasi, staf pengajar, komite sekolah) dalam perancangan anggaran. Partisipasi ini diukur dengan menggunakan instrumen Milani (1975) dan Fertakis (1967). Analisis faktor terhadap ke-5 item yang ada mengungkapkan bahwa seluruh item dibebankan menjadi faktor tunggal. *Cronbach alpha* pengukuran adalah 0,60. Item dalam instrumen dihitung untuk menciptakan pengukuran keterlibatan anggaran. Kisaran skor konstruk dari instrumen yang ada ditunjukkan dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju yang selanjutnya dijumlahkan sehingga menjadi skor tunggal dalam perhitungan tingkat partisipasi dalam anggaran.

### Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan daftar pertanyaan kepada para responden (staf pengajar dan staf administrasi di SMP Negeri Samarinda). Pertanyaan tertutup menggunakan skala Likert 1 sampai 5.

Pertanyaan yang akan diajukan kepada responden terdiri atas berbagai butir yaitu (Milani, 1975): (1) Partisipasi responden dalam penyusunan anggaran; (2) Alasan untuk melakukan revisi anggaran; (3) Usulan kepada pimpinan untuk anggaran di unit/bidang responden; (4) Pengaruh responden yang tercermin dalam penyusunan anggaran; (5) Kontribusi terhadap penyusunan anggaran; dan (6) Penerapan anggaran yang selama ini ada.

Seluruh butir pertanyaan di atas akan disajikan dalam tabel dan responden diminta mengisi dengan memberikan tanda silang ke setiap butir pertanyaan yang ada. Kuisioner juga disertai dengan data diri umum para responden.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden (staf pengajar dan administrasi) dan perencanaan data-data yang akan diambil di lapangan. Perancangan instrumen penelitian ini didasarkan pada berbagai telaah literatur dan disusun sesuai dengan item-item informasi yang akan dikumpulkan.

Sebelum instrumen penelitian ini diberikan kepada responden, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian kualitas data dengan melalui dua prosedur, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji

**validitas** digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam suatu kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2005). Misalkan seseorang ingin mengukur AUTONOMI seorang karyawan dan karyawan tersebut tersebut diberi 4 (empat) pertanyaan, maka pertanyaan tersebut harus dapat secara tepat mengungkapkan tingkat AUTONOMI. Jadi, validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner yang sudah dibuat benar-benar dapat mengukur apa yang diukur.

Uji signifikansi perlu dilakukan yaitu dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, dengan rumus *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$  (di mana  $n$  adalah jumlah sampel). Untuk menguji apakah masing-masing indikator yang ada dalam kuisisioner valid atau tidak, kita dapat melihatnya pada tampilan output *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item - Total Correlation* baik untuk seluruh konstruk yang ada. Selanjutnya, bandingkan nilai *Correlated Item - Total Correlation* dengan hasil perhitungan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan bernilai positif, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Uji **reliabilitas** instrumen ditujukan untuk menguji sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Tinggi rendahnya keandalan digambarkan melalui koefisien internal, yaitu sistem pengujian terhadap kelompok yang kemudian dihitung skor dan diuji konsistensinya terhadap berbagai item yang ada dalam kelompok tersebut. *Cronbach Alpha* digunakan sebagai dasar untuk menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan skala variabel yang ada. Reliabilitas didasarkan pada nilai  $\alpha$  (alpha) di atas 0,60 (Nunnally, dalam Ghozali [2005]).

## HASIL PENELITIAN

### Gambaran Umum Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai (staf pengajar dan staf administrasi) di SMP Negeri 10 Samarinda, yang diminta untuk memberikan jawaban setiap item pertanyaan yang ada. Data rincian penyebaran dan pengembalian kuisisioner disajikan pada tabel 4.1. sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuisisioner**

Keterangan	Jumlah
Kuisisioner yang disebarakan	40

Kuisisioner yang kembali	35
Kuisisioner yang tidak lengkap (tidak memenuhi kriteria)	3
Kuisisioner yang digunakan	33
Tingkat pengembalian yang digunakan ( <i>usable respon rate</i> )	82,5%

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 4.1. di atas menunjukkan bahwa kuisisioner yang layak dan dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 33 kuisisioner dengan tingkat pengembalian sebesar 82,5%. Persentase pengembalian kuisisioner sangat baik mengingat *respon rate* di Indonesia hanya berkisar 10%-20% (Wadhan, 2005). Keadaan ini disebabkan karena dalam proses pengambilan data (penyebaran kuisisioner) dilakukan pada 1 lokasi dan ada yang bertindak sebagai koordinator untuk pengumpulan berkas-berkas kuisisioner yang disebarakan.

### Uji Kualitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidak suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk/variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$  ( $n$  = jumlah sampel). Jumlah sampel di penelitian ini sebanyak 33 dan besarnya  $df$  dapat dihitung  $33 - 2 = 31$ . Dengan  $df = 31$  dan  $\alpha = 0,05$  akan didapat  $r$  tabel = 0,291.

Pengujian valid atau tidak valid masing-masing indikator pertanyaan bisa dilihat pada tampilan output *cronbach alpha* pada kolom *Corrected Item - Total Correlation* di tabel 4.2 di bawah ini:

**Tabel 4.2. Output Cronbach Alpha**

	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Jawaban responden terhadap pertanyaan 1	0,570	0,619
Jawaban responden terhadap pertanyaan 2	0,436	0,661
Jawaban responden terhadap pertanyaan 3	0,402	0,672
Jawaban responden terhadap pertanyaan 4	0,739	0,605
Jawaban responden terhadap pertanyaan 5	0,476	0,649
Jawaban responden terhadap pertanyaan 6	0,313	0,759

Sumber: Data primer diolah, 2010

Nilai di kolom *Corrected Item – Total Correlation* merupakan *r* hitung untuk masing-masing butir pertanyaan. Perbandingan *r* hitung dan *r* tabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Perbandingan *r* Hitung dan *r* Tabel**

Keterangan	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel	Valid / Tidak Valid
Jawaban responden terhadap pertanyaan 1	0,570	0,291	Valid
Jawaban responden terhadap pertanyaan 2	0,436	0,291	Valid
Jawaban responden terhadap pertanyaan 3	0,402	0,291	Valid
Jawaban responden terhadap pertanyaan 4	0,739	0,291	Valid

pertanyaan 4			
Jawaban responden terhadap pertanyaan 5	0,476	0,291	Valid
Jawaban responden terhadap pertanyaan 6	0,313	0,291	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2010

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan (tabel 4.3) menunjukkan nilai  $\geq 0,291$ , hal ini berarti setiap butir pertanyaan yang terdapat dalam kuisioner adalah valid. Setelah memperoleh hasil valid untuk seluruh butir pertanyaan yang ada, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian atas reliabilitas butir pertanyaan.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien *cronbach alpha*. Nilai reliabilitas dilihat dari masing-masing instrumen dengan nilai  $\geq 0,60$  dianggap reliabel (Nunnaly dalam Ghozali [2006]).

**Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
0,702	0,722	6

Uji reliabilitas untuk keseluruhan butir pertanyaan (6 butir) menunjukkan hasil *cronbach alpha* sebesar 0,722 yang berarti bahwa butir-butir pertanyaan dalam kuisioner adalah reliabel. Sedangkan *cronbach alpha* untuk masing-masing butir pertanyaan disajikan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Hasil Uji Reliabilitas Masing-Masing Butir Pertanyaan**

	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Jawaban responden terhadap pertanyaan 1	0,570	0,619
Jawaban responden terhadap pertanyaan 2	0,436	0,661

Jawaban responden terhadap pertanyaan 3	0,402	0,672
Jawaban responden terhadap pertanyaan 4	0,739	0,605
Jawaban responden terhadap pertanyaan 5	0,476	0,649
Jawaban responden terhadap pertanyaan 6	0,313	0,759

Sumber: Data primer diolah, 2010

Hasil uji reliabilitas di tabel 4.5. menunjukkan bahwa masing-masing butir pertanyaan yang terdapat di dalam kuisisioner memiliki nilai *cronbach alpha*  $\geq 0,60$ . Hal ini berarti bahwa setiap butir pertanyaan adalah reliabel.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel partisipasi dalam penganggaran yang digunakan ada 6 item pertanyaan dan telah dilakukan uji validitas dan realibilitas yang menunjukkan hasil bahwa item/butir pertanyaan yang digunakan untuk pengumpulan data adalah valid dan reliabel. Gambaran mengenai variabel penelitian disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan *mean* dan deviasi standar, yang disajikan pada tabel 4.6. sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

#### Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Sum	Mean	Std. Deviation
jawaban responden terhadap pertanyaan 1	33	1	4	58	1,76	1,146
jawaban responden terhadap pertanyaan 2	33	1	5	62	1,88	1,193
jawaban responden terhadap pertanyaan 3	33	1	5	63	1,91	1,182
jawaban responden terhadap pertanyaan 4	33	1	5	51	1,55	0,905

jawaban responden terhadap pertanyaan 5	33	0	4	70	2,12	1,409
jawaban responden terhadap pertanyaan 6	33	0	5	115	3,48	1,228
Valid N (listwise)	33					

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 4.6 di atas menunjukkan tanggapan responden atas partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran sekolah. Untuk butir pertanyaan 1, mayoritas responden menjawab bahwa mereka hampir tidak terlibat sama sekali dalam proses penyusunan anggaran. Responden yang terlibat adalah mereka yang memang memiliki tugas untuk menyusun anggaran dan mereka yang berada di bagian yang memang saat ini sedang mendapat prioritas utama untuk pengembangan kegiatan.

Tanggapan mayoritas responden atas **pertanyaan kedua** adalah responden menganggap bahwa tidak logis jika mereka memiliki alasan kuat untuk melakukan revisi anggaran sekolah. Hal ini berkaitan dengan hasil jawaban untuk pertanyaan 1, yaitu hanya sedikit dari responden yang terlibat dalam penyusunan anggaran sekolah.

Tanggapan responden atas **pertanyaan ketiga** menunjukkan hasil bahwa mereka sangat jarang dimintai pendapat atau memberi usulan kepada pimpinan mengenai anggaran unit/bidang mereka sendiri. Hal ini sangat didukung pada butir pertanyaan berikut (**keempat**) yang menunjukkan hasil bahwa pengaruh masing-masing responden di penyusunan anggaran sekolah hampir tidak ada. Karena berbagai kondisi yang ada, akhirnya secara umum para responden merasa bahwa kontribusi mereka terhadap penyusunan anggaran sekolah tidak penting (butir **pertanyaan kelima**). Hal ini menyebabkan timbulnya sikap netral para responden terhadap proses penyusunan anggaran sekolah tempat mereka bekerja (butir **pertanyaan keenam**).

Hasil analisis dan pembahasan di atas menunjukkan bahwa butir pertanyaan yang dipergunakan adalah valid dan reliabel. Dari hasil deskripsi variabel penelitian dapat diketahui bahwa terdapat keterlibatan (partisipasi) responden dalam proses penyusunan anggaran sekolah meskipun sangat kecil dan hanya terjadi pada mereka yang memang bertugas dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan peneliti sebelumnya bahwa *Diduga tidak terdapat*



keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran sekolah dengan ini dinyatakan ditolak.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap butir pertanyaan menunjukkan bahwa butir pertanyaan yang dipergunakan adalah valid dan reliabel. Validitas tiap butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  tabel. Selain itu, peneliti juga dapat menyatakan bahwa butir pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner sudah reliabel, hal ini dapat dilihat dari nilai *cronbach alpha* masing-masing butir pertanyaan yang memiliki nilai  $\geq 0,60$ .

Hasil deskripsi variabel penelitian dapat diketahui bahwa terdapat keterlibatan (partisipasi) responden dalam proses penyusunan anggaran sekolah meskipun sangat kecil dan hanya terjadi pada mereka yang memang bertugas dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan peneliti ditolak.

### Saran

Implikasi penelitian secara teoritis terkait dengan agenda penelitian ke depan yaitu perlunya mengambil obyek penelitian yang lain sehingga hasil dari setiap sekolah bisa diperbandingkan dan secara umum dapat disimpulkan bagaimana partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran sekolah.

Pihak sekolah sebaiknya dapat lebih melibatkan staf pengajar dalam proses penyusunan anggaran sekolah. Hal ini akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi seluruh pihak dikarenakan anggaran kegiatan/program setiap unit/bidang mendekati apa yang memang dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan/program di masing-masing unit/bidang yang terdapat di sekolah.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih dikembangkan dengan menghubungkan partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran sekolah dengan berbagai hal yang terkait dengan subyek dan obyek penelitian, misalnya pengaruh partisipasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang lebih lanjut dapat dikembangkan dengan menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan efisiensi anggaran sekolah. Dengan adanya efisiensi dalam anggaran, akan memberikan sinyal positif kepada masyarakat tentang akuntabilitas pengelolaan dana sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_. PP No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
- \_\_\_\_\_. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_. 2007. Manajemen Keuangan Sekolah. *Modul*. Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_. 2007. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah. *Modul*. Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_. 2002. Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (Revisi). Deputi Bidang Penyelenggaraan Keuangan Daerah, Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah
- Akbar, Bahrullah dan Siti Nurbaya. 2002. "Akuntabilitas Daerah: Tinjauan Pemikiran Pelaksanaannya dalam Rangka Otonomi Daerah." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 01, No. 1, Hal:5-14.
- Anthony, Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Chalos, P. 1997. "An Examination of Budgetary Inefficiency in Education Using Data Envelopment Analysis." *Financial Accountability and Management*, Vol. 13, pp:289-304.
- Chong, Vincent K., and Kar Ming Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach." *Behavioral Research in Accounting*, Volume 14, pp: 65-86.
- Collins, Frank, et.al. 1995. "The Relationship Between Budgetary Management Style and Organizational Commitment in a Not-for-Profit Organization." *Behavioral Research in Accounting*, Volume 7, pp:65-79.
- Dodson, Marvin E and Thomas A. Garret. 2003. "Inefficient Education Spending in Public School Districts: A Case for Consolidation." Working Paper.
- Fress, Philip E., C. Rollin Niswonger, Carl S. Warren. 1995. *Prinsip-Prinsip Akuntansi*, Cetakan Ketiga, Edisi ke-Enam Belas, Jilid 2,

- Alih Bahasa: Hyginus Ruswinarto dan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gonzales, Teresa Bracho, Arcelia Martinez Bordon. 2007. "Transparency, Community Participation and Accountability in the Education System." Mexico's Right-to-Know Reforms Civil Society Perspectives, Section V – Social Policy.
- Hager, Greg, Alice Hobson and Ginny Wilson. 2001. "Performance-Based Budgeting: Concepts and Examples." Research Report No. 302, Legislative Research Commission.
- Hanushek, Eric A. 1986. "The Economics of Schooling: Production and Efficiency in Public Schools." *Journal of Economic Literature*, Volume 24, Issue 3, pp:1141-1177.
- Hanushek, Eric A. 1989. "Expenditures, Efficiency, and Equity in Education: The Federal Government's Role." *The American Economic Review*, Vol. 79, Issue 2, pp:46-51.
- Hanushek, Eric A. 1994. "Money Might Matter Somewhere: A Response to Hedges, Laine, and Greenwald." *Educational Researcher* (May), pp.20-24.
- Hedges L.V. 1994. "Does Money Matter? A Meta Analysis of Studies of The Effect of Different School Inputs on Student Overcome." *Educational Researcher* (April), pp:5-14.
- Herminingsih. 2009. "Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak)." Tesis, Program Studi Magister Akuntansi, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.
- Horton, R.D. 1987. "Expenditures, Services, and Public Management." *Public Administration Quarterly*, Vol. 2 No. 1 (September), pp: 378-383.
- Idris, Muhammad. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. IQRA', Volume 3, Januari – Juni 2007, halaman: 13-27.
- Kenis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goals Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", *The Accounting Review*.
- Macpherson, Malcolm. 2003. *Performance Measurement in Not-for-Profit and Public-Sector Organizations*. (<http://www.baldrigeplus.com/Indicators.pdf>)
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. APM-YKPN
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting of Industrial Supervisor Performance and Attitudes : a Field Study". *The Accounting Review*.
- Munandar. 2000. *Budgeting: Perencanaan, pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Siahaan, Amiruddin, dkk. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Quantum Teaching, Jakarta.
- Siegel, G dan HR Marcony. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co. Cincinnati, OH.
- Suryana, Deden. 2008. *Manajemen Keuangan Sekolah*.
- The Florida Legislature. 1998. "Public Schools and Performance-Based Program Budgeting: Challenges and Opportunities." Office of Program Policy Analysis and Government Accountability, Report No.97-35.
- Utari, Nuraeni. 2009. "Studi Fenomenologis tentang Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Temanggung." Tesis, Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wadhan. 2005. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening." Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.