

# **PENGARUH KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGGALIAN DANA DAN AKUNTABILITAS SEKOLAH TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SEKOLAH**

**Oleh:  
Abu Bakar**

## ***Abstrak***

*Kepala sekolah adalah key person yang menentukan keberhasilan pencapaian program di sekolah. Dalam konteks otonomi pendidikan yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah dituntut untuk dapat menggali sumber dana dari berbagai sumber yang dapat diakses sekolah dan selanjutnya digunakan untuk pembiayaan program di sekolah. Kenyataan sekolah masih mengandalkan dana yang bersumber dari pemerintah. Meski akan diteliti lebih lanjut selama ini sumber dana sebagian besar berasal dari masyarakat atau orang tua muri. Berapa pun dana publik yang diterima sekolah, maka sekolah harus akuntabel dan dana yang diserap pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja sekolah.*

**Kata Kunci:** *Kepala Sekolah, Akuntabel, Kinerja Sekolah*

## **A. Pendahuluan**

Lahirnya UU RI Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah, dan UU RI Nomor 25 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah membawa perubahan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dengan berlakunya masa otonomi daerah dan perimbangan sumber-sumber keuangan pusat dan daerah. Dengan menganut asas desentralisasi, pemerintah daerah diberi otonomi untuk menyelenggarakan pemerintahan, tak terkecuali penyelenggaraan pendidikan di daerah.

Dilaksanakannya otonomi daerah dan otonomi penyelenggaraan pendidikan di daerah membawa dampak pada perubahan dalam manajemen pembiayaan pendidikan. Di satu sisi semakin besar peranan daerah dan berkurangnya peranan pusat dalam penentuan berbagai kebijakan yang berkenaan dengan penggunaan biaya pendidikan.

Wewenang pusat terbatas pada penetapan kebijakan bersifat makro dalam bentuk pengalokasian anggaran untuk sekolah-sekolah dengan mengikuti standar rata-rata, sedangkan kebijakan-kebijakan yang bersifat mikro seperti alokasi dan distribusi anggaran pendidikan ke sekolah menjadi wewenang daerah, (Depdiknas, Biro keuangan Setjen, 2000).

Dalam kaitannya dengan pembiayaan pendidikan di tingkat mikro atau sekolah, maka sekolah-sekolah dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki kewenangan untuk menggunakan anggaran pendidikan yang bersumber dari pemerintah baik pusat maupun daerah, serta mengusahakan biaya dari sumber-sumber non pemerintah seperti keluarga siswa, alumni, para donatur dan dunia usaha. Untuk mencapai hal seperti itu sekolah dengan dewan sekolah dapat menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang objektif, wajar, dan transparan.

RAPBS yang disusun hendaknya mencakup rencana-rencana peningkatan mutu pendidikan yang layak didanai oleh masyarakat dan orang tua murid lama maupun baru. Rencana itu harus dipisahkan dari rencana-rencana yang telah didanai oleh pemerintah. Rencana belanja itu haruslah yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Jika tidak ada kaitannya, atau ternyata merupakan program yang disubsidi pemerintah, hendaknya tidak disetujui oleh dewan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian Dedi Supriadi (2001) pemerintah selama ini menanggung anggaran rutin sekolah yang sebagian besar digunakan untuk membayar insentif guru/tenaga pendidikan. Proporsi anggaran yang dialokasikan untuk gaji meliputi sebagian besar dari total penerimaan sekolah dan pemerintah.

Selain itu, 10-20% dana pemerintah yang diterima sekolah, baik dari anggaran rutin maupun pembangunan digunakan untuk pembangunan sarana pendidikan dan membiayai kegiatan belajar mengajar. Dana yang bersumber dari pemerintah tersebut hampir seluruhnya berasal dari pemerintah pusat yang dialokasikan dalam RAPBN.

Untuk mewujudkan manajemen keuangan di sekolah, sekolah sendiri tidak cukup baik dalam mencatat penerimaan dan lalu lintas dana, baik yang bersumber dari pemerintah maupun dari keluarga siswa dan masyarakat. Akibatnya, dana yang tercatat dalam RAPBS tidak menggambarkan keseluruhan dana yang benar-benar diterima dan dikelola oleh sekolah.

Sumber-sumber dana yang dicatat biasanya sebatas dana yang diterima dari pemerintah ditambah hasil iuran siswa. Itu pun hanya dana "resmi" saja yang sumbernya dari tahun ke tahun sudah tetap,

yaitu untuk membayar gaji guru, penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, serta dana operasional dan pemeliharaan. Subsidi pemerintah yang sifatnya insidental seperti hibah (*block grant*) hanya kadang-kadang dicatat dalam RAPBS.

Ketidakefektifan pencatatan lalu lintas dana dalam RAPBS itu membuat peranan pemerintah tampak sangat menonjol dalam pembiayaan pendidikan di sekolah negeri. Dalam penelitian Dedi dkk (2001) RAPBS yang ada di sekolah-sekolah menonjolkan peranan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan. Untuk tingkat SD, pembiayaannya rata-rata mencapai 83%, SLTP 81%, SMU 78%, dan SMK 79%. Padahal kenyataannya peran pemerintah dalam pembiayaan pendidikan hanya mencapai 19-30% saja. Sebagian besar pembiayaan antara 68-80% ditanggung oleh keluarga murid, sisanya 1-4% berasal dari dana masyarakat selain orang tua murid. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar biaya pendidikan ditanggung oleh orang tua bukan pemerintah.

Menyikapi kondisi riil tersebut sudah sepatutnya sekolah-sekolah dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat menggali dana dari berbagai sumber yang berasal dari lingkungan sekolah untuk keberlangsungan penyelenggaraan sekolah.

Dalam kondisi ekonomi orang tua yang masih berada dalam garis kemiskinan maka berpengaruh pada pembiayaan pendidikan anaknya. Sementara ini berdasarkan hasil informasi dari dinas pendidikan Pameungpeuk terungkap bahwa hanya 50 % orang tua siswa yang mampu membayar uang BP3 ke sekolah. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh tim Monitoring dan Evaluasi Projek BEP (*Basic Education Project*) Jawa Barat ditemukan bahwa ketergantungan sekolah pada bantuan pemerintah dan bantuan asing sangat tinggi, sementara peran serta orang tua masih rendah.

Kepala sekolah dituntut untuk memberdayakan potensi yang ada di sekolah untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Kemampuan untuk menggali dan menggunakan sumber dana yang terbatas sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah.

Menarik untuk diungkap dalam penelitian ini adalah bahwa wilayah kecamatan Pameungpeuk secara geografis berbatasan dengan kota Bandung, dan secara demografis dan ekonomis termasuk berada dalam daerah pertanian dan industri. Disini terdapat industri tekstil yang berskala besar disamping banyak industri lainnya. Selain pekerja pabrik, penggarap pertanian, orang tua siswa termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga buruh tani.

Kalau ada indikasi rendahnya kinerja sekolah dalam konteks MBS di sekolah sekarang ini bisa jadi oleh adanya masalah seperti: 1) Masih besarnya ketergantungan terhadap biaya pendidikan dari

pemerintah, 2) Adanya tuntutan dari stakeholder sekolah terhadap mutu sekolah, 3) Adanya kesenjangan antar sekolah dalam peningkatan mutu akademik sekolah.

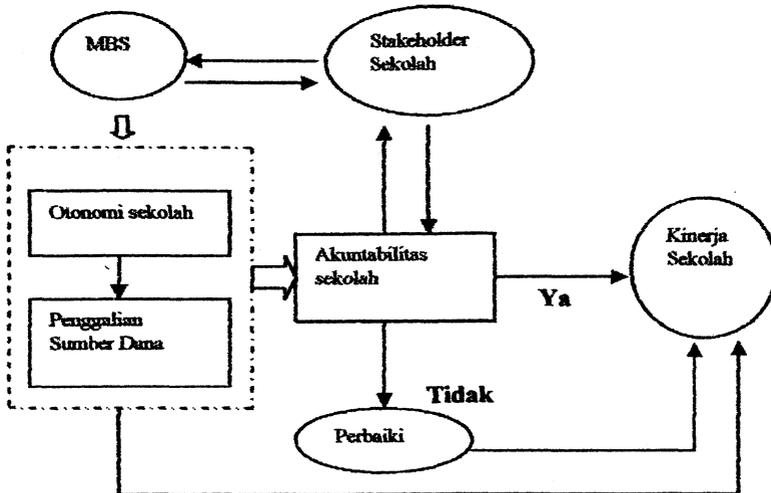
Faktor-faktor yang diduga sebagai penyebab rendahnya kinerja sekolah adalah: 1) Lemahnya pemahaman tentang otonomi pendidikan sekolah dengan adanya MBS, 2) Belum adanya kebiasaan dari sekolah untuk memberikan laporan pertanggung jawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap stakeholder sekolah, 3) Pemahaman dan upaya dalam peningkatan mutu pendidikan yang belum maksimal oleh tiap sekolah.

Berdasarkan keadaan tersebut menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian terhadap Kepala Sekolah Dasar (SD) "Pengaruh Kemampuan dalam Penggalan Dana dan Akuntabilitas Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah di Lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung".

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Sejauhmana kemampuan kepala sekolah Dasar dalam penggalan sumber dana pendidikan di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung ?
2. Sejauhmana akuntabilitas Sekolah Dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung?
3. Sejauhmana kinerja Sekolah Dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung?
4. Seberapa besar kontribusi relatif kemampuan dalam penggalan sumber dana dengan akuntabilitas sekolah dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung?
5. Seberapa besar kontribusi relatif kemampuan kepala Sekolah Dasar dalam penggalan sumber dana pendidikan dengan peningkatan kinerja sekolah di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan kec. Pameungpeuk Bandung?
6. Seberapa besar kontribusi relatif akuntabilitas sekolah dengan peningkatan kinerja sekolah dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung?
7. Seberapa besar kontribusi relatif kemampuan kepala Sekolah Dasar dalam penggalan sumber dana pendidikan dan akuntabilitas sekolah sebagai *joint effect* dengan peningkatan kinerja sekolah dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk Bandung?

Kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



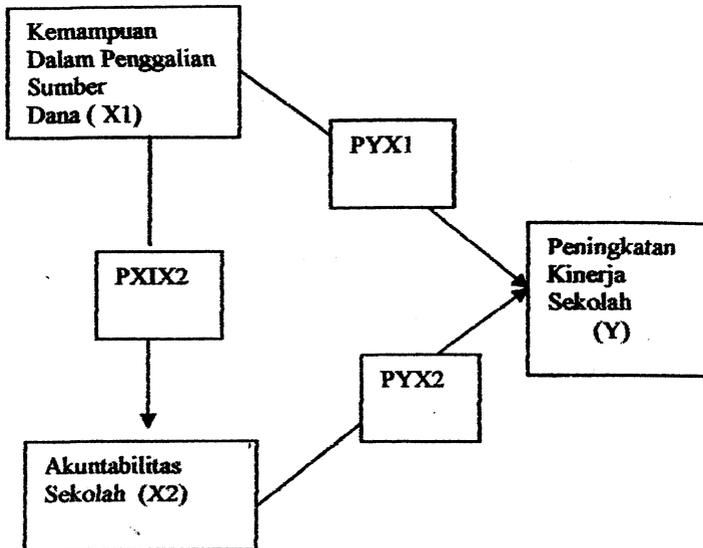
**GAMBAR 1. Kerangka Penelitian**

Dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sekolah memiliki otonomi yang seluas-luasnya untuk mengatur dirinya sendiri, termasuk penggalan sumber-sumber dana sekolah untuk mendukung penyelenggaraan sekolah bermutu. Sekolah memiliki akuntabilitas terhadap stakeholder sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah.

Pelaksanaan MBS tidak lepas dari akuntabilitas (*accountability*) yang dapat dilihat dari perencanaan sekolah dan pencapaiannya, melalui *planning overview*, *annual planning*, dan *internal monitoring* sebagai *self assesment* yang dilaporkan secara kumulatif dalam laporan tahunan sekolah. (Nanang Fattah, 2004). Apabila belum akuntabel maka harus memperbaiki akuntabilitasnya.

## **B. Pembahasan**

Variabel dalam penelitian ini memiliki 2 (dua) variabel bebas (*independen*) dan 1 (satu) variabel terikat (*dependen*). Adapun variabel-variabel tersebut adalah: Variabel bebas (*independen*) yaitu: Variabel pertama (X1) : Kemampuan dalam penggalan dana  
Variabel kedua (X2) : Akuntabilitas sekolah  
Sedangkan variabel terikat (*dependen*) yaitu: Variabel ketiga (Y) : Kinerja sekolah



**GAMBAR 2. Hubungan Antar Variabel**

### C. Metode, Lokasi Dan Sampel Penelitian

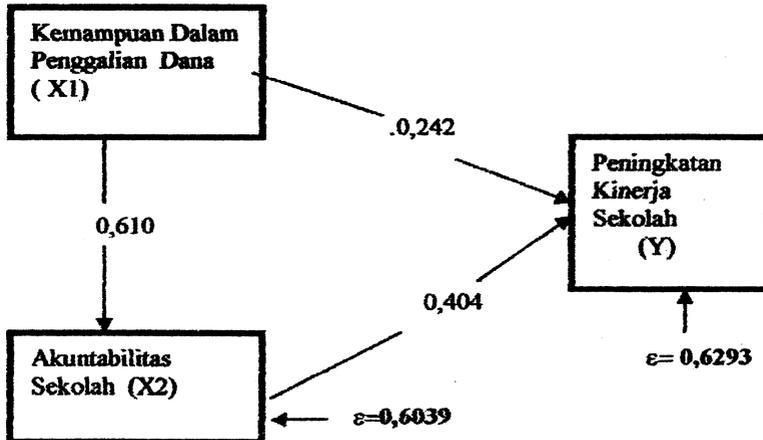
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk *memotret fenomena* atau peristiwa yang terjadi sekarang ini. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen angket, studi dokumentasi, dan wawancara. Sumber data atau responden utama adalah Kepala Sekolah Dasar (SD) yang berjumlah 32 orang. Dari jumlah tersebut diambil sampling dengan teknik random (acak). Berdasarkan ketentuan sampling tersebut, maka untuk memperoleh data dari Kepala Sekolah dibantu dengan Angket, sedangkan untuk data pendukung melalui studi dokumentasi dan wawancara dengan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk. Data yang diperoleh selanjutnya akan dianalisis dengan teknik korelasi, regresi, anova dan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Lokasi penelitian berada di daerah industri (tekstil) dan daerah pertanian atau persawahan dengan mata pencaharian sebagian besar wiraswasta, pegawai pabrik, petani, buruh tani (sebagian besar pemilik lahan pertanian berasal dari luar daerah seperti dari Bandung bahkan dari Jakarta) dan Pegawai Negeri. Wilayah Kecamatan ini

tidak jauh dari Ibu kota Kabupaten Bandung, Soreang dan tidak jauh dari wilayah Kota Bandung.

#### D. Hasil Penelitian

Pengujian model hipotesis kedua dapat digambarkan sebagai berikut:



**GAMBAR 3. Pengujian Model: Pengaruh  $X_1$  Dan  $X_2$  Terhadap  $Y$**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang diuraikan pada bagian sebelumnya, berikut ini disajikan interpretasi hasil perhitungan analisis jalur: 1) Pengaruh variabel  $X_1$  terhadap  $X_2$  secara langsung sebesar 37,21 %; 2) Pengaruh variabel lainnya terhadap  $X_2$  di luar  $X_1$  sebesar 62,79 %; 3) Pengaruh variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  secara langsung dan tidak langsung sebesar 14,79%; 4) Pengaruh variabel  $X_2$  secara langsung terhadap  $Y$  sebesar 22,30%; 5) Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap  $Y$  sebesar 37,06%; 6) Pengaruh variabel lainnya terhadap  $Y$  di luar  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 62,94 %.

##### 1. Pengaruh Kemampuan Dalam Penggalian Dana Terhadap Akuntabilitas Sekolah

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki kesesuaian dengan data. Selain itu berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 1, koefisien

jalur Kemampuan dalam penggalian dana ( $X_1$ ) terhadap akuntabilitas sekolah ( $X_2$ ) secara statistik menunjukkan cukup signifikan sebesar 0,610. Berarti bahwa kemampuan dalam penggalian sumber dana secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Akuntabilitas sekolah.

Adapun pengaruh variabel kemampuan dalam penggalian sumber dana ( $X_1$ ) terhadap variabel akuntabilitas sekolah secara langsung adalah 37,21%. sedangkan pengaruh sebesar 60,39% berasal dari faktor-faktor lain. Merujuk kepada data tersebut dapat ditafsirkan bahwa pengaruh langsung dari kemampuan dalam penggalian dana oleh kepala sekolah dasar terhadap akuntabilitas sekolah di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kec. Pameungpeuk Kabupaten Bandung masih kurang atau kecil pengaruhnya, karena justru yang cukup besar pengaruhnya datang bukan dari kemampuan dalam penggalian dana.

Pentingnya sekolah melakukan akuntabilitas dikarenakan sekolah itu didanai oleh dana dari publik atau "Schools is publicly funded" (Murphy dan Louis, 1999). Sementara pendapat lain Krajewski, Martin dan Walden (1983:275) menyatakan bahwa tiap rupiah harus dipertanggungjawabkan: "every penny must be accounted for". atau pendapat lengkapnya sebagai berikut: "Regardless of source of funds coming into school, they are public monies. Yes even if the school is a "private school", A good administrator accounts for all receipts and expenditures accurately no matter which receipt and expenditures must be reported to meet express legal requirements. Every penny must be accounted for". Kepala Sekolah perlu membuat laporan akuntabilitas sekolah karena: (1) *Principals have limited control over school expenditures and revenues.* (Kepala sekolah memiliki keterbatasan dalam mengendalikan pendapatan dan pengeluaran sekolah); (2) *Principals can influence positively the quality and quantity of instructional program in the school.* (Kepala sekolah dapat mempengaruhi dengan positif baik jumlah dan mutu program pembelajaran di sekolah); (3) *Principals are held accountable for expenditure of funds allocated to their schools.* (Kepala sekolah melakukan akuntabilitas bagi pengeluaran yang telah dianggarkan bagi sekolahnya); (4) *Administering funds requires that decisions be made regarding which programs and activities of the schools are the most important.* (Pembukuan semua dana yang dibutuhkan karena keputusan yang akan dibuat didasarkan pada program dan kegiatan sekolah); (5) *Creative and innovative leadership on the part of principal is more necessary during periods of economic decline than during period of growth.* (Kepemimpinan yang kreatif dan inovatif merupakan bagian yang penting dan sangat dibutuhkan selama masa

resesi ketimbang masa pertumbuhan ekonomi); (6) *Maintaining and improving quality of instruction is more important than maintaining or expanding quantity of services and programs.* (Pemeliharaan dan perbaikan mutu pembelajaran lebih penting dari pemeliharaan atau perbanyakannya jumlah pelayanan dan program sekolah).

Apabila kita lihat kembali banyaknya faktor lain yang lebih besar pengaruhnya terhadap akuntabilitas selain kemampuan penggalian sumber dana. Seperti kita lihat pernyataan di atas yaitu faktor kepemimpinan kepala sekolah yang kreatif dan inovatif, pemeliharaan perbaikan mutu pembelajaran ( poin 5 dan 6). Pernyataan yang menguatkan pendapat tersebut ditulis oleh Murphy dan Louis ( 1999: 466) :*"in the context of the excellence movement, accountability focused increasingly on the student achievement with ties to instruction. Attention turned to measuring student performance and assigning responsibility for improving it"*

Dengan melihat kondisi perolehan prestasi akademik oleh sekolah dasar di Kec. Pameungpeuk, Kab Bandung, terungkap bahwa hanya ada 4 sekolah dari 32 yang masuk kategori unggul secara akademik yaitu: SDN Pameungpeuk II, SDN Pameungpeuk III, SDN Sukasari III dan SDN Sukasari Indah dengan besaran anggaran sekolah : Rp. 35.429.000. hingga Rp. 69.319.600,-. Semua sekolah tersebut berada di perkotaan kecamatan. Rata-rata besaran alokasi anggaran untuk KBM adalah 27,01 % dan Ko-kurikulernya sebesar 10,50 % dari APBS. Jadi anggaran yang terkait langsung dengan Proses (PKBM) adalah 37, 51 %. Artinya lebih dari 30 % sebagaimana diajukan oleh Nanang Fattah (2000:59-60) untuk KBM adalah 15 % dan Kokurikuler 15 % dari APBS. Dengan demikian apabila dilihat secara keseluruhan sudah lebih dari standar yang dibuat. Namun peneliti tidak bisa melihat detail dari penggunaan dana tersebut. Apalagi hanya bisa diserap sebesar 65-70 % dari APBS yang telah dibuat oleh sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum perolehan dana untuk membiayai sekolah masih sangat kurang dan terbatas di sekoah-sekolah dasar Kec. Pameungpeuk. Kalaupun ada kelebihan ternyata hanya terjadi di sekolah-sekolah unggulan dan perkotaan, dengan sosial ekonomi siswa yang mapan, dan komitmen orang tua terhadap pendidikan.

Apabila kita melihat kembali data tentang kemampuan dalam penggalian sumber dana terungkap bahwa meski secara keseluruhan kepala SD termasuk kategori baik yaitu sebanyak 75,74%, namun kalau dilihat tiap indikator variabel menunjukkan masih banyak yang masuk kategori cukup. Misalnya pengetahuan terhadap sumber-sumber keuangan hanya 67,92% saja dan pemberdayaan sumber-sumber keuangan sekolah hanya 69,49%, kemitraan dengan

stakeholder hanya 72,92%. Artinya masih banyak kepala sekolah yang belum bisa memberdayakan potensi sekolah dengan maksimal misalnya pemberdayaan lingkungan sekolah dalam upaya peningkatan kinerja sekolah. Semua sekolah masih mengandalkan dana dari pemerintah dan orang tua siswa. Bagaimana lingkungan dapat mendukung peningkatan kinerja sekolah, menurut Mohrman dan Wohlsteter (1994:5) : *“.. environment will provide resources to an organization only if the organization fulfills its mission and delivers valued goods an services.”*

Kalaupun kepala sekolah sudah menyusun anggaran sekolah, namun mereka mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan atau merealisasikannya. Adanya kesulitan tersebut terbukti dengan adanya fakta bahwa anggaran yang dibuat sekolah tidak bisa direalisasi karena dimensi penerimaan tidak terpenuhi dengan maksimal. Anggaran sebagai alat dan pedoman bagi sekolah merupakan rencana strategis yang perlu direalisasikan selama tahun berjalan. Kelemahan administrator sekolah bukan pada merumuskan strategi saja namun dalam mengimplementasikan rencana/anggaran sekolah. Menurut Kaplan dan Norton (2001): *In the majority of cases-we estimate 70 % -the real problem is not (bad strategy but)... bad execution”*. Meski pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dalam konteks bisnis murni, namun menurut penulis relevan dengan kondisi persekolahan. Kebanyakan kepala sekolah belum terbiasa menyusun rencana sekolah seperti (RIPS= Rencana Induk Pengembangan Sekolah), apalagi mereka mengimplementasikannya.

## **2: Pengaruh Kemampuan Penggalan Sumber Dana dan Akuntabilitas Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model yang diajukan memiliki kesesuaian dengan data. Selain itu berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien jalur empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan pengujian koefisien jalur sub-struktur 2, koefisien jalur Kemampuan dalam penggalan dana ( $X_1$ ) dan akuntabilitas sekolah ( $X_2$ ) terhadap peningkatan kinerja sekolah ( $Y$ ) secara statistik menunjukkan cukup signifikan, masing-masing sebesar 0,489 dan 0,552. Berarti bahwa *kemampuan dalam penggalan sumber dana dan akuntabilitas sekolah secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolah.*

Kontribusi kedua variabel tersebut terhadap variabel peningkatan kinerja sekolah adalah sebesar 0,3706 atau 37,06%. Ini berarti bahwa sebesar 62,94 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain selain variabel kemampuan dalam penggalan dana dan akuntabilitas sekolah.

Pengaruh variabel kemampuan dalam penggalian dana secara langsung terhadap peningkatan kinerja sekolah adalah sebesar 0,1476 atau 14,76% dan pengaruhnya terhadap kinerja guru melalui variabel akuntabilitas sekolah adalah 0,10953 atau 10,95%. Adapun pengaruh langsung dari variabel akuntabilitas sekolah terhadap peningkatan kinerja sekolah adalah sebesar 0,2230 atau 22,30%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel akuntabilitas sekolah lebih memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja sekolah dibandingkan dengan variabel kemampuan dalam penggalian dana oleh kepala sekolah dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kec. Pameungpeuk, Kab. Bandung.

Rendahnya pengaruh kemampuan penggalian dana terhadap peningkatan kinerja sekolah (sebesar 0,242) atau hanya 14,76%. Keadaan ini disebabkan oleh bervariasinya kemampuan dari masing-masing kepala sekolah dalam menggali dana dari lingkungannya. Hal ini berarti bahwa ada perbedaan dari masing-masing kepala sekolah untuk memaksimalkan sumber daya sekolah, khususnya mengelola sumber dana untuk mempertahankan eksistensi sekolahnya dan tujuan akhirnya tercapainya kinerja sekolah yang diinginkan.

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya pengaruh kemampuan dalam penggalian dana terhadap peningkatan kinerja adalah alokasi anggaran (budget) yang telah dibuat oleh sekolah. Meski dalam konsep MBS sekolah diberi keleluasaan untuk memberdayakan potensinya tapi tetap harus berkoordinasi dengan stakeholder sekolah yaitu melalui dewan/komite sekolah.

Dalam konsep anggaran sekolah telah dirumuskan didalamnya sumber-sumber untuk anggaran (*revenue*) dan pengeluaran (*expenditure*) selama tahun anggaran. Oleh karena itu dengan anggaran tersebut dana masyarakat terjamin keamanannya. Apalagi dilaksanakannya audit yang resmi untuk memeriksa kebenaran dalam pelaksanaan anggaran. Sebagaimana dirumuskan oleh Alan Tomas J, (1971:119):

*"..... the budget acts as a device for ensuring the careful and honest stewardship of public funds. The budget is public document that may be studied by people outside the system, thus providing for an external scrutiny of expenditure plans. Formal auditing procedures are subsequently used to provide maximum safeguards against dishonest or careless practices.*

Dengan terjaminnya dana masyarakat (publik) di sekolah memungkinkan stakeholder memiliki kepercayaan pada sekolah, karena sekolah menggunakan dana publik " *Schools publicly funded*".

Faktor-faktor lain yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja sekolah dalam konsteks MBS dapat kita lihat model yang

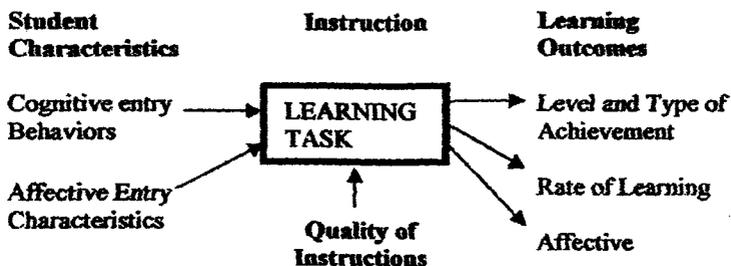
dikemukakan oleh Edward B. Fiske yaitu bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : *perbaikan mutu, efisiensi manajemen, efisiensi keuangan, pemerataan kesempatan, dan tujuan politis dari sekolah.*

Menggaris bawahi pendapat Edward B. Fiske tentang perbaikan mutu, efisiensi manajemen, dan efisiensi keuangan adalah agenda yang harus diperhatikan kepala sekolah sebagai manajer, atau administrator pendidikan. Mereka harus memiliki kemampuan dalam mengelola keuangan dan kreativitas dalam mengelola keuangan di sekolah dalam kerangka akuntabilitas sekolah. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Krajewski, Martin dan Walden (1983:274-275): *Principals must be both very competent fiscal managers and creative leaders*". Oleh karena itu harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi sumber-sumber yang dapat digunakan dalam program peningkatan mutu *Identify what is expected of you as fiscal manager,.... fiscal management can help produce programs of higher quality that currently the case.*

Program perbaikan mutu di sekolah dalam bentuk keberhasilan akademik oleh siswa di sekolah menjadi fokus perhatian sekolah. Hal ini didasari oleh pendapat dari Murphy dan Louis, (1999: 464) : *"... public education has always focused on student performance: teacher and parent have routinely concerned themselves with student's academic succes.* Selanjutnya bagaimana akuntabilitas ini tidak semata-mata dalam perbaikan prestasi siswa, tetapi juga mengamankan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Bagaimana akuntabilitas dapat meningkatkan prestasi akademik? Menurut Murphy dan Louis, (1999: 464): *"In an ideal system, performance-based accountability focuses educational policy, administration, and practice directly on teaching learning"*. Artinya bahwa kalau sekolah ingin meningkatkan akuntabilitasnya, maka sekolah harus memfokuskan kebijakan dan manajemennya pada pelaksanaan proses belajar mengajar (PBM) di sekolah.

Untuk melihat peranan proses yang bermutu dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), berikut ini gambaran tentang kualitas pengajaran (*Quality of instruction*) yang berdampak pada hasil belajar (*Learning outcomes*) sebagaimana dikembangkan oleh Bloom S. Benyamin ( 1976: 108) seperti berikut:



**GAMBAR 4.** *Quality of instruction* yang berdampak pada *Learning outcomes* yang dikembangkan oleh Bloom S. Benyamin

Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa hasil belajar siswa (*learning outcomes*) dipengaruhi oleh mutu PBM (*quality of instructions*) yang didalamnya terjadi tugas-tugas pembelajaran oleh siswa. Sedangkan siswa dengan karakteristiknya dalam bentuk kognitif dan afektif/sikapnya menjadi determinan mutu input PBM. Pendapat lain yang mendukung sebagaimana dinyatakan oleh Mohrman (1994): "*Learning processes enable organization to continually increase the value of their outcomes*". Artinya bahwa proses belajar mengajar secara berkesinambungan di sekolah dapat meningkatkan hasil belajar.

Menyimak keterkaitan antara akuntabilitas dengan peningkatan mutu di sekolah dapat dipahami karena kebanyakan orang tua siswa akan menyeleksi sekolah bagi anaknya dengan memilih sekolah yang kinerjanya bagus dengan ukuran lulusan-lulusan yang memiliki prestasi akademik yang tinggi, bisa melanjutkan ke sekolah yang diinginkan dan bisa jadi mudah mencari kerja khusus bagi lembaga yang lulusannya diandalkan untuk bekerja.

Melihat konteks hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada korelasi antara kemampuan penggalan dana dengan peningkatan kerja sebesar 0,489 artinya bahwa besar kecilnya kemampuan dalam penggalan sumber dana oleh kepala SD memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja sekolahnya, meski besarnya pengaruh yang terungkap hanya 14,76 %. Sedangkan Akuntabilitas terhadap peningkatan kinerja sekolah berkorelasi sebesar 0,552, artinya bahwa besar kecilnya akuntabilitas sekolah memiliki pengaruh terhadap ketercapaian peningkatan kinerja sekolah. Adapun besarnya pengaruh tersebut sebesar 22,30%.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis terbukti, dan menjadi informasi yang berharga untuk praktek manajemen pendidikan dalam keseharian. Oleh karena itu besar-kecil kemampuan kepala sekolah dalam penggalan sumber dana berpengaruh pada peningkatan kinerja sekolah, begitu pula besar-kecilnya akuntabilitas sekolah berpengaruh pada peningkatan kinerja sekolah.

#### **E. Penutup**

Bertitik tolak dari tujuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya serta berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, Kemampuan dalam penggalan dana oleh kepala Sekolah Dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk dalam upaya keberlangsungan hidup (survive) sekolah dianggap cukup baik dengan rata-rata perolehan skor 76,92%.

*Kedua*, Akuntabilitas sekolah (SD) di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk dianggap baik dengan perolehan skor 79,92%, meski dalam prakteknya akuntabilitas yang lebih bersifat administratif belum merupakan tuntutan formal lembaga. Namun akuntabilitas moral dan professional sudah menjadi komitmen sekolah. *Ketiga*, Peningkatan Kinerja sekolah dasar di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk dianggap baik dengan perolehan skor 80,51%, meski pemisatan sekolah unggulan berada di sekolah-sekolah yang terletak di kota kecamatan. *Keempat*, Kemampuan dalam penggalan sumber dana oleh kepala sekolah dasar berkorelasi (sebesar 0,610) dan berpengaruh positif (sebesar 37,21%) terhadap akuntabilitas sekolah di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk.

*Kelima*, Kemampuan dalam penggalan sumber dana berkorelasi (sebesar 0,242) dan berpengaruh positif (sebesar 14,76%) terhadap peningkatan kinerja sekolah dasar Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk. *Keenam*, Akuntabilitas sekolah berkorelasi (sebesar 0,404) dan berpengaruh positif (sebesar 22,30 %) terhadap peningkatan kinerja sekolah dasar (SD) di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk. *Ketujuh*, Kemampuan dalam penggalan sumber dana dan Akuntabilitas sekolah berkorelasi dan berpengaruh secara bersama (sebesar 37,06%) baik langsung atau tidak langsung terhadap peningkatan kinerja sekolah (SD) di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Pameungpeuk.

#### **F. Daftar Pustaka**

- Becker Gary, S. (1993). *Human Capital*, (third edition), University of Chicago Press. Chicago.
- Bloom Benjamin S. (1982), *Human Characteristics and School Learning*, McGraw.Hill Co. Newyork.
- Cohen dan Manion, (1994). *Research Methods in Education* (Fourth Ed), Routledge, London and New York.
- Coombs dan Hallak, (1972). *Managing Educational cost*, Oxford University Press. London.
- Depdikbud, (1983). Materi Dasar Pendidikan Program Akta Mengajar V, Buku II A Dasar Ilmu Pendidikan, Dirjeb Dikti, Proyek PIPT, Jakarta
- Fattah, Nanang. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Rosda. Bandung.
- Henke Emerson O. (1988). *Introduction to Nonprofit Organization Accounting* (third Edition), PWS-Kent Publishing Co., Boston
- Hoy, K. Wayne dan Miskel Cecil G. (2001). *Educational Administration, Theory, Research , and Practice*, Mc. Grawhill, Singapur.
- Jones Thomas H.(1985). *Introduction to School Finance, Technique and Social Policy*, MacMillan Publisching Co, New York.
- Kaplan Robert S, dan Norton David P., (2001). *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Krajewski Robert, Martin dan Walden John c, (1983). *The Elementary School Principalship, Leadership for the 1980s*, Holt, Reinehart and Winston, New York.
- Lembaga Administrasi Negara, (1999). *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta
- Mingat dan Tan (1988). *Analytical Tools For Sector Works in Education*, A world Bank Publication, John Hopkins University Press, altimore and London.
- Murgatroyd dan Morgan, (1992). *Total Quality Management and The School*, Open University Press, Buckingham-Philadelpia.

**Drs. Abubakar, M.Pd. adalah Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) UPI**