

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN PEMBIAYAAN SEKOLAH DI SD NEGERI 4 KOTA BANDA ACEH

Susilawaty<sup>1</sup>, Cut Zahri Harun<sup>2</sup>, Khairuddin<sup>2</sup>

<sup>1)</sup> Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2)</sup> Fakultas Kejuruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Syiah Kuala

**Abstract:** *Implementation of School-based management (SBM) is one attempt to raise the quality of education in an effective and productive. A good financial management as one of the MBS can expedite the implementation of the learning process. This study aims to reveal and analyze the financial management of SD Negeri 4 Banda Aceh. This research uses descriptive method with qualitative approach. Data collection techniques used interviews and documentation studies. Subjects in this study were school principals, representatives, committees and four elementary school teachers Banda Aceh. The research results showed that the Planning financing in SD Negeri 4 Banda Aceh compiled based on plan school development and it's part of operational plans the annual. Financing plan in the SD Negeri 4 Banda Aceh include budgeting for competency development activities, curriculum development, development of the learning process, educators and educational staff development, school facilities and infrastructure development, development and implementation of school management, development and excavating the source of funds for education, and development and systematic assessment implementation. The preparation of financial planning was based on the composition of a very urgent priority and precedence in its budget each year. Implementation or use of a series of events beginning with the budget and approval to ensure that funds are spent as planned, carried out by utilizing the available resources, and funds not spent for activities that are not approved or provided to the receiving party without consent. Evaluation is done every quarter or per semester. Funds are used properly accountable to the sources of funds by the city, province, central although parents / guardians and the community.*

**Keywords:** *School-Based Management, Manage Financing*

**Abstrak:** Penerapan Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu usaha untuk mengangkat mutu pendidikan secara efektif dan produktif. Pengelolaan pembiayaan yang baik sebagai salah satu implementasi MBS dapat memperlancar proses belajar mengajar. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan dan menganalisa pengelolaan pembiayaan pada SD Negeri 4 kota Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan studi dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil, komite dan guru SD Negeri 4 Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh disusun berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan. Rencana pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh meliputi penganggaran untuk kegiatan pengembangan kompetensi lulusan, pengembangan kurikulum, pengembangan proses pembelajaran, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan sarana dan prasarana sekolah, pengembangan dan implementasi manajemen sekolah, pengembangan dan penggalan sumber dana pendidikan, dan pengembangan dan impelentasi sistema penilaian. Penyusunan perencanaan pembiayaan tersebut didasarkan atas susunan prioritas yang sangat mendesak dan lebih diutamakan dalam setiap tahun anggarannya. Pelaksanaan atau pemanfaatan anggaran diawali dengan serangkaian kegiatan pemeriksaan dan persetujuan untuk memastikan bahwa dana dibelanjakan sesuai rencana, dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan dana tidak dihabiskan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak disetujui atau diberikan kepada pihak penerima tanpa persetujuan. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang digunakan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana baik pemerintah kota, provinsi, pusat maupun orang tua/wali dan masyarakat.

**Kata Kunci:** Manajemen berbasis sekolah, Pengaturan Keuangan

## PENDAHULUAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi yang sangat strategis dalam pembangunan. Karena itu, upaya-upaya peningkatan sumber daya manusia lewat jalur pendidikan terus dilaksanakan. Berbagai terobosan telah dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan antara lain melalui berbagai pelatihan dan kompetensi guru, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan. Namun realitas menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Negara ini masih memprihatinkan dan khusus daerah provinsi Aceh di perparah lagi oleh konflik yang berkepanjangan serta bencana alam gempa dan tsunami yang berdampak langsung pada dunia pendidikan

Dari berbagai analisis, Dirjen Pendidikan Dasar Menengah (2006:5) menyebutkan sedikitnya ada tiga faktor yang menyebutkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata:

1. Kebijakan pelaksanaan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *Education Production Function*. Artinya terlalu menekankan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan,
2. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara biokratik-sentralistik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang ditentukan

tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat.

3. Peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim, partisipasi masyarakat selama ini lebih banyak bersifat dukungan input (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas).

Berdasarkan kenyataan tersebut di atas, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan. Salah satunya adalah memberikan otonomi kepada sekolah untuk pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga Sekolah dan Stakeholder. Konsep ini dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang mulai diperkenalkan sejak tahun 2001 lalu.

Penerapan Manajemen berbasis sekolah (MBS) diyakini sebagai suatu model implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan. Mulyasa (2007:46) mengatakan bahwa: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Basic Management* merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Hal ini disebabkan dalam konsep MBS, pengambilan keputusan diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yaitu sekolah, meskipun standar pelayanan minimumnya ditetapkan oleh pemerintah, akan tetapi sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasinya sesuai dengan prioritas kebutuhan di sekolah.

Sejak MBS dicanangkan, mulai tahun 2001

sekolah-sekolah di Kota Banda Aceh, khususnya Sekolah Dasar telah mencoba menerapkan dalam pengelolaan sekolah, hal ini dapat dilihat perubahan pengurus BP-3 sekolah-sekolah menjadi pengurus komite sekolah. Keadaan ini sangat menggembirakan karena melalui penerapan MBS diharapkan akan mendorong terciptanya peningkatan pelayanan pendidikan kepada masyarakat, dengan muaranya pada upaya peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Meskipun penerapan MBS pada pengelolaan sekolah sudah berjalan lebih kurang 10 (sepuluh) tahun yang lalu, namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan berbagai hambatan, sehingga pelaksanaan MBS belum mencapai keberhasilan yang diharapkan. Menurut Satori (2006:14) ada 16 (enam belas) macam indikator keberhasilan implementasi MBS di sekolah yaitu; (1) efektifitas proses pembelajaran, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (4) sekolah memenuhi budaya mutu, (5) sekolah memiliki "Team Work" yang kompak, cerdas dan dinamis, (6) sekolah memiliki kemandirian, (7) partisipasi warga sekolah dan masyarakat, (8) sekolah transparansi, (9) sekolah memiliki kemauan untuk berubah, (10) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan, (11) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (12) sekolah akuntabilitas, (13) sekolah memiliki sustainabilitas, (14) output adalah prestasi sekolah, (15) penekanan angka *drop out*, (16) keputusan staf.

Salah satu indikator yang berasal dari

konsep-konsep di atas adalah biaya pendidikan. Biaya pendidikan termasuk dalam garapan MBS bidang keuangan atau pembiayaan. (Enam bidang garapan MBS adalah bidang kurikulum dan pengajaran, bidang kesiswaan, bidang, tenaga kependidikan, bidang keuangan, bidang sarana dan prasarana, serta bidang hubungan sekolah dengan masyarakat). Pendidikan dalam operasionalnya tidak dapat dilepaskan dari masalah biaya atau moneter. Biaya pendidikan yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan tidak akan tampak hasilnya secara nyata dalam waktu relatif singkat. Oleh karena itu, pembiayaan yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun orang tua (keluarga) untuk menghasilkan pendidikan atau membeli pendidikan bagi anaknya harus dipandang sebagai investasi. Biaya di bidang pendidikan menjadi investasi pada periode tertentu, di masa yang akan datang harus dapat menghasilkan keuntungan atau manfaat, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Dalam bentuk finansial, uang yang diperoleh sebagai balas jasa atas produktifitas tenaga kerja dan dalam bentuk nonfinansial adalah nilai-nilai, meningkatkan kesehatan, keamanan atau ketertiban masyarakat, baik dari aspek individu, sosial maupun ekonomi.

Mengacu kepada konsep di atas, masalah biaya pendidikan menjadi sangat strategis untuk dikaji dengan hubungannya dalam pelaksanaan MBS dan permasalahan pendidikan saat ini. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut penulis merasa untuk mengadakan penelitian:

"Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Sekolah di SD Negeri 4 Kota Banda Aceh".

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan kualitatif. Penelitian ini telah dilakukan pada SD Negeri 4 Kota Banda Aceh yang dimulai sejak 20 Juni 2010 sampai dengan 30 Mei 2012.

Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru dan Komite Sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dari upaya mencari makna yang diawali dengan pengumpulan data, kemudian reduksi data, penyajian data serta verifikasi.

#### **HASIL PEMBAHASAN**

##### **Hasil Penelitian**

##### ***Perencanaan Pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh***

Penyusunan anggaran, SD Negeri 4 Banda Aceh melakukan penyusunan anggaran setiap awal tahun pelajaran baru. Sementara itu, pengembangan RAPBS dilakukan dengan menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur pada tingkat kelompok kerja yang dibentuk sekolah yang terdiri dari para pembantu kepala sekolah melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklarifikasi dan dilakukan perhitungan sesuai kebutuhan seperti kebutuhan dalam proses pembelajaran,

administrasi kelas, administrasi sekolah, ATK, perawatan dan pemeliharaan, pengembangan tutorial guru, renovasi bangunan sekolah, pengadaan meja kursi dan meja serta kegiatan lainnya yang semuanya tersebut termasuk dalam 8 (delapan) program pokok sekolah yaitu: pengembangan kompetensi lulusan, pengembangan kurikulum, pengembangan proses pembelajaran, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan sarana dan prasarana sekolah, pengembangan dan implementasi manajemen sekolah, pengembangan dan penggalian sumber dana pendidikan, dan pengembangan dan impelentasi sistema penilaiain.

Dalam pembuatan RAPBS Tahun Pelajaran 2011/2012 SD Negeri 4 Banda Aceh didasarkan pada prinsip efektif, efisiennya dan kesediaan perkiraan dana yang didapatkan. Sementara itu, SD Negeri 4 Banda Aceh dalam masalah transparansi/keterbukaan hanya diketahui oleh pihak sekolah dan instansi terkait saja. RAPBS ditempelkan pada papan pengumuman sekolah sehingga orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang didapat dan untuk apa saja, sehingga siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya termasuk orang tua atau wali siswa untuk menambah kepercayaannya terhadap sekolah.

Pembagian wewenang dalam pelaksanaan pembiayaan di subjek penelitian telah diterapkan, akan tetapi SD Negeri 4 Banda Aceh belum melaksanakan penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi hanya

sebatas pengawasan kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan rencana anggaran saja.

Menurut kepala sekolah subjek penelitian, tujuan penyusunan anggaran ini selain sebagai pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya, juga sebagai pembatasan dan pertanggungjawaban sekolah terhadap seluruh dana yang diterima. Dengan adanya RAPBS ini, maka sekolah tidak dapat semauanya memungut sumbangan dari orang tua siswa (BP3) karena harus sesuai pengetahuan dan kesepakatan dengan orang tua siswa dan sebaliknya orang tua menjadi puas mengetahui arah dan penggunaan dana yang mereka berikan.

Selanjutnya, walaupun terikat oleh dana pemerintah (BOS dan lainnya) Kepala sekolah menyatakan bahwa mereka masih bisa lebih leluasa menyusun RAPBS-nya. RAPBS disusun dengan melalui proses tertentu, yang besar kecilnya didasarkan atas kebutuhan minimum setiap tahun, dan perkiraan pendapatannya berpedoman pada penerimaan tahun yang lalu, tentunya dengan menggunakan MBS.

Dari hasil data wawancara yang penulis lakukan, terlihat bahwa kemampuan kepala sekolah dalam manajemen sekolah khususnya manajemen pembiayaan menjadi sangat strategis, kepala sekolah harus memiliki visi strategis pembiayaan untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sehingga pemanfaatan biaya dari berbagai sumber menjadi efisien.

### ***Pelaksanaan Pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh Sekolah Secara Langsung Setiap Hari***

Tetapi laporan pendapatan dan pengeluaran tersebut dilaporkan setiap bulan kepada Kepala Sekolah.

Sumber pendapatan pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh diperoleh dari dana Komite (Iuran Orang Tua/SPP, Sumbangan sukarela dan Usaha lainnya), Pemerintah (PEMDA dan BOS) dan bantuan keuangan lainnya yang tidak mengikat. Walaupun esensinya pendanaan pendidikan pada dasarnya bersumber dari pemerintah, namun orang tua dan masyarakat dapat menjadi sumber-sumber yang mungkin bisa memberikan bantuan pembiayaan dalam bentuk kerja sama saling menguntungkan.

Sementara itu, alokasi sumber pendapatan SD Negeri 4 Banda Aceh dikeluarkan untuk pengeluaran yang mencakup:

- a. Honorium untuk sumber belajar
- b. Honorium untuk penata usaha dan pembantu-pembantunya
- c. Biaya perlengkapan dan peralatan
- d. Biaya pemeliharaan prasarana dan sarana
- e. Biaya sewa/kontrak

Selain itu terdapat usaha-usaha yang bersifat pengabdian terhadap masyarakat yang membutuhkan dana, kegiatan itu antara lain :

- a. Pemberian keringanan uang kursus bagi warga belajar yang kurang mampu
- b. Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan mengajar tenaga sumber belajar

***Evaluasi dan Pertanggungjawaban  
Pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh***

Berdasarkan hasil wawancara dan Evaluasi merupakan proses pengujian berbagai objek atau peristiwa tertentu dengan menggunakan ukuran-ukuran nilai khusus dengan tujuan untuk menentukan keputusan-keputusan yang sesuai. Melalui evaluasi ini juga bisa dilihat apakah proses pengelolaan pembiayaan yang dilakukan sekolah selama ini berhasil atau tidak. Sehingga dapat memperbaiki manajemen pembiayaan bagi sekolah apabila hasilnya kurang baik.

Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan SD Negeri 4 Banda Aceh selalu dilaksanakan pada akhir tahun ajaran guna mendapatkan informasi tentang hasil dari kegiatan pengalokasian dana, dimana informasi hasil ini kemudian akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Kemudian hasil tersebut di evaluasi secara bersama-sama dengan Kepala Sekolah, Bendahara Sekolah, Komite Sekolah Warga Sekolah.

Dalam kegiatan evaluasi tersebut Bendahara SD Negeri 4 Banda Aceh membuat Laporan Pertanggungjawaban dalam bentuk jurnal kas APBS. Kemudian APBS tersebut dibahas oleh semua pihak dan dievaluasi secara bersama-sama untuk memberi masukan tentang pelaksanaannya dan perbaikan kedepannya.

Adapun evaluasi pembiayaan tersebut hanya dilakukan oleh pihak sekolah saja, tanpa menghadirkan pihak luar. Pertanggungjawaban dana tergolong baik. Hal ini disebabkan pihak sekolah rutin melakukan pertanggung jawaban penggunaan biaya kepada orang tua siswa dan

masyarakat setiap satu tahun sekali. Dapat dilihat bahwa manajemen anggaran/biaya yang dilakukan kepala sekolah tergolong baik.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah ternyata tergantung kepada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan, keadaan lingkungan sekolah serta tujuan yang ingin diprioritaskan oleh kepala sekolah tersebut. Untuk melaksanakan transparansi manajemen ada kepala sekolah yang membagi tugas bawahannya menurut jabatan dan fungsinya masing-masing, kepala sekolah lain selalu mengadakan rapat bersama sebelum mengambil keputusan serta adanya pelaporan kegiatan dalam pemakaian dana bagi semua unsur yang terkait.

Salah satu aspek dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah mengoptimalkan peran serta masyarakat terutama orangtua siswa yang menjadi pelanggan pendidikan tersebut. Keterlibatan orangtua siswa dalam manajemen sekolah sangat diperlukan guna menuju pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pendidikan yang berdasarkan pada kebutuhan masyarakat. Salah satu peran serta orangtua siswa dalam pendidikan adalah mengenai pembiayaan satuan pendidikan.

Dinas Pendidikan sendiri sangat mendukung dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini diterapkan di sekolah-sekolah tempat penulis mengadakan penelitian. Namun, berdasarkan hasil wawancara penulis di sekolah sampel didapati bahwa beberapa hambatan yang paling menonjol yang dirasakan dalam

penerapan MBS ini adalah rendahnya partisipasi pembiayaan dari orang tua dan masyarakat, yang diakibatkan karena masyarakat berpendapat bahwa sekolah telah mendapatkan banyak bantuan seperti BOS, BOSDA, *Blockgrant*, dan lain-lain. Dan hambatan terakhir yang didapatkan dari penelitian ini adalah bagaimana sulitnya meningkatkan kepuasan warga sekolah (siswa dan orang tua siswa) akibat perbedaan harapan dan cita-cita para siswa dan orang tua siswa dalam proses atau setelah menyelesaikan pendidikan.

## **Pembahasan**

### ***Perencanaan Pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh***

Penyusunan anggaran pembiayaan pendidikan selalu berpatokan pada sistem penganggaran, sedangkan penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran (*budgeting*). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam penganggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga. Karenanya dalam melaksanakan perlu dilakukan dengan baik dan bermusyawarah.

Perencanaan pembiayaan di sekolah sebagian besar masuk dalam penyusunan RAPBS yang disusun secara efektif dan efisien. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Fattah (2007:26) bahwa dalam penyusunan anggaran

adalah bagaimana memanfaatkan dana secara efisien, mengalokasikan secara tepat, sesuai dengan skala prioritas. Itulah sebabnya dalam prosedur penyusunan anggaran memerlukan tahapan-tahapan yang sistematis dan sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Dalam penyusunan anggaran, SD Negeri 4 Banda Aceh terlebih dahulu membuat RAPBS pada awal tahun pembelajaran dengan melibatkan Kepala Sekolah, bendahara dan para guru dalam pembuatan rancangan anggaran pendapatan belanja sekolah Tahun Pelajaran 2011/2012. Hal ini dilakukan agar ketika proses pembelajaran dimulai, segala sesuatu kegiatan yang berkaitan dengan proses pembelajaran dapat dilaksanakan dengan maksimal. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Harjanto (2008:14), bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sementara itu, dalam proses penyusunan perencanaan pembiayaan sekolah, Sekolah telah sepenuhnya melakukan kegiatan yang seharusnya dilakukan dalam perencanaan pembiayaan sekolah sebagaimana yang diungkapkan oleh Mulyasa (2007:56) bahwa perencanaan pembiayaan sekolah sedikitnya mencakup dua kegiatan, yakni penyusunan anggaran dan pengembangan Rencana Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS).

SD Negeri 4 Banda Aceh dalam penyusunan anggaran juga menganut prinsip pembagian wewenang, pelaksanaan pembiayaan dilakukan oleh bendahara sekolah. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Fattah (2007:44) bahwa anggaran harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam manajemen organisasi, adanya sistem akuntansi yang memadai, adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi, adanya dukungan dari pelaksana.

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksud untuk mengatur sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Suatu lembaga pendidikan sebagai produsen jasa pendidikan secara teoritis menimbulkan konsep biaya yang sama dengan bidang-bidang aktivitas lainnya. Dana atau biaya pendidikan merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan siswa yang berkualitas di suatu lembaga pendidikan (sekolah). Artinya lembaga pendidikan tersebut memerlukan dana yang akan dipergunakan dalam berbagai keperluan, yaitu untuk gaji tenaga kependidikan lainnya, gaji tenaga administrasi, biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (ruang belajar, ruang laboratorium, perpustakaan, gedung dan fasilitas lainnya) serta biaya penyelenggaraan pendidikan, perluasan dan pengembangannya. Penyusunan anggaran

merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan penggunaan pembiayaan. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau kesepakatan antara pucuk pimpinan dengan bawahannya untuk menentukan besarnya alokasi biaya untuk suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari sumber dana.

Dalam kaitannya dengan proses penyusunan anggaran ini, Senduk (2006:27) mengungkapkan empat fase kegiatan pokok sebagai berikut:

- a. Merencanakan anggaran, yaitu kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternatif pencapaian tujuan dengan analisis cost-effectiveness, dan membuat rekomendasi alternatif pendekatan untuk mencapai sasaran.
- b. Mempersiapkan anggaran, yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusi, dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas. Melakukan inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang telah tersedia.
- c. Mengelola pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukaan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan, sesuai dengan prosedur kerja



yang berlaku, serta membuat laporan dan pertanggungjawaban keuangan.

- d. Menilai pelaksanaan anggaran, yaitu menilai pelaksanaan proses belajar mengajar, menilai bagaimana pencapaian sasaran program, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

#### ***Pelaksanaan Pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh Pengelolaan pembiayaan SD Negeri 4***

Banda Aceh dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Bendahara Sekolah, ini sejalan yang diungkapkan Mulyasa (2007:35) bahwa sekolah dapat menetapkan bendahara sesuai dengan peran dan fungsinya. Untuk uang yang harus dipertanggungjawabkan ditunjuk bendahara oleh pihak berwenang dan sebagai atasan langsungnya adalah kepala sekolah. Dalam masalah pendanaan yang didapat dari masyarakat tidak menunjuk bendahara lain untuk mengelola uang dari masyarakat sebagaimana yang diungkapkan Mulyasa (2007:37) bahwa untuk mengelola uang yang diterima dari masyarakat, dapat ditunjuk bendahara lain dengan sepengetahuan dan kesepakatan pihak komite sekolah ditunjuk dari anggota sesuai dengan persetujuan musyawarah.

Kegiatan pelaksanaan pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh disesuaikan dengan pendapatan yang diperoleh lembaga. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Bafadal (2008:54) bahwa pelaksanaan anggaran dalam setiap personel sekolah adalah semua

penggunaan dana yang tersedia harus disesuaikan dengan rencana anggaran yang telah disusun lembaga.

Dalam pelaksanaan pembiayaan di sekolah subjek penelitian, laporan pelaksanaan pembiayaan disusun dengan baik sebagai bahan pertanggung jawaban. Ini juga sejalan dengan apa yang diungkapkan Bafadal (2008:61) bahwa semua pengeluaran uang harus dilengkapi dengan kwitansi pengeluaran, semua penggunaan dana harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku, dalam rangka mempermudah pengawasan dan pertanggungjawaban, semua penggunaan dana harus dibukukan secara seksama dan berkesinambungan melalui proses pembukuan keuangan yang berlaku.

Strategi kepala sekolah secara administrasi adalah bagaimana seseorang memimpin melakukan upaya pengelolaan sumber daya dan sumber biaya yang terdapat di lingkungan suatu lembaganya. Pengelola pendidikan harus mampu sebaik mungkin mencari pemasukan pembiayaan guna memenuhi kebutuhan dalam pendanaan pendidikan. Strategi tersebut di atas direalisasikan melalui penyelenggaraan berbagai kegiatan seperti:

- a. Melakukan analisis internal dan eksternal terhadap potensi sumber dana.
- b. Mengidentifikasi, mengelompokan dan memperkirakan sumber-sumber dana yang dapat digali dan dikembangkan.
- c. Menetapkan sumber dana melalui Musyawarah dengan orangtua didik

Menggalang partisipasi masyarakat melalui komite sekolah.

- d. Menyelenggarakan olah raga dan kesenian peserta didik untuk mengumpulkan dana dengan memanfaatkan fasilitas sekolah.

Karena itu, pengaturan biaya pendidikan berhubungan dengan keputusan-keputusan organisasi, secara umum dapat dibedakan dalam:

- a. Keputusan tentang alokasi dana ke berbagai macam aktifitas.
- b. Keputusan optimalisasi sumber-sumber pemasukan yang berdasarkan pemasukan yang berdasarkan aturan.
- c. Keputusan pemanfaatan yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.

Melakukan analisis dan pengambilan keputusan-keputusan organisasi atau lembaga merupakan tugas fungsional bagian keuangan. Tugas fungsional bagian keuangan adalah mengambil keputusan yang dapat dibagi kedalam keputusan yang efektif dan tidak merugikan organisasi ataupun lembaga. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, seorang pengelola keuangan harus mengetahui empat aspek yaitu:

- a. Berpedoman kepada rencana anggaran yang tepat
- b. Mengestimasi secara tepat nilai nominal sumber-sumber keuangan
- c. Mencermati tentang pengaruh waktu dan ketidakpastian.
- d. Memperhitungkan efisiensi pengaruh waktu dan ketidakpastian
- e. Menghitung efisiensi pengeluaran secara

cermat.

Pembiayaan sekolah berasal dari pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, orang tua atau peserta didik, dan masyarakat. Keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan bagian yang tak terpisahkan dalam pendidikan. Oleh karena itu sekolah subjek penelitian selalu merencanakan anggaran dengan matang untuk kelancaran proses belajar mengajar. Biaya sekolah subjek penelitian terdiri dari biaya rutin dan biaya operasional. Biaya rutin selalu lancar dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru). Biaya operasional dikeluarkan sekolah untuk perbaikan dan rehap gedung serta fasilitas dan alat-alat pengajaran.

#### ***Evaluasi dan Pertanggungjawaban Pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh***

Pelaksanaan evaluasi pada akhir tahun ajaran yang dilakukan oleh subjek penelitian, sesuai dengan yang diungkapkan Sudjana (2006:57) bahwa salah satu fungsi penilaian adalah sebagai masukan untuk pengambilan keputusan. Kemudian hasil tersebut di evaluasi secara bersama-sama dengan Kepala Sekolah, Bendahara Sekolah, Komite Sekolah Warga Sekolah. Hal ini sejalan dengan poin pertama, kedua dan keempat yang diungkapkan Julitiarsa (2008:21) bahwa tujuan penilaian adalah:

1. memberi masukan untuk perencanaan program;

2. memberi masukan untuk keputusan tentang kelanjutan, perluasan dan penghentian program;
3. memberi masukan untuk keputusan tentang memodifikasi program;
4. memperoleh informasi tentang faktor pendukung dan penghambat;
5. memberi masukan untuk memahami landasan keilmuan bagi penilaian.

Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) yang dibahas dan dievaluasi secara bersama-sama sejalan dengan apa yang diungkapkan Mulyasa (2007:51) bahwa Auditing merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan yang dilaksanakan, sedang yang dilaksanakan sesuai dengan tugas.

Sementara evaluasi pembiayaan yang hanya dilakukan oleh pihak sekolah saja, tidak menghadirkan pihak eksternal sesuai dengan yang diungkapkan Mulyasa (2007:74) bahwa evaluasi dan pertanggungjawaban pembiayaan sekolah dapat diidentifikasi dalam tiga hal yaitu pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggungjawaban pembiayaan sekolah dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal sekolah.

Langkah atau tahapan yang harus dilakukan dalam proses pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. penetapan standar atau patokan, baik berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya maupun waktu;
- b. mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan;

- c. menentukan tindak perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.

Berdasarkan pola pemerintahan, setiap unit yang dalam suatu departemen harus mempertanggungjawabkan pengurusan uang ini kepada BPK (Badan Pengawasan Keuangan) melalui departemen masing-masing. Sasaran auditing antara lain yaitu kas, yang dimasukkan untuk menguji kebenaran jumlah uang yang ada dengan membandingkan jumlah uang yang seharusnya ada melalui catatannya. Sasaran lain yaitu pengirisan barang, yang bukan saja membandingkan antara jumlah barang yang ada dengan barang yang seharusnya ada, namun juga memeriksa cara-cara penyimpanannya, pemeliharaannya dan penggunaannya. Sasaran dari diadakan auditing antara lain menindak lanjuti jika terjadi penyimpangan, dalam hal ini guna menentukan ganti rugi.

Pemeriksaan sebenarnya tidak hanya dilakukan setelah anggaran direalisasikan namun juga sebelumnya (pemeriksaan anggaran pre audit). Pemeriksaan ini meliputi pada kematangan rencana atau anggaran yang menyangkut pada kebijakan semua metode yang digunakan dalam merealisasikan dana. Setelah rencana disusun secara matang dengan berbagai kegiatan, sumber daya serta strategi implementasi yang dipilih maka langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi dan pengawasan atas tugas-tugas yang berkenaan dengan pembiayaan pendidikan.

Evaluasi dan pengawasan ini dilakukan secara reguler di beberapa titik sepanjang

perjalanan menuju target. Fungsi dari evaluasi dan pengawasan adalah untuk melihat apakah semua kegiatan sudah berjalan dengan lancar dan menuju ke arah yang benar, yaitu pencapaian target. Jika ada penyimpangan atau hambatan, bisa segera diketahui dan ditindaklanjuti dengan melakukan penyesuaian. Hasil evaluasi dan pengawasan perlu disampaikan pada pihak-pihak terkait agar penyesuaian yang diperlukan bisa segera dilakukan. Dalam melaksanakannya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

a. Kegiatan supervisi dan evaluasi pendidikan terlebih dahulu harus dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait seperti sekolah (kepala sekolah), Dinas Pendidikan Kota maupun Provinsi.

b. Waktu dan tempat

Kegiatan ini hendaknya diatur sedemikian rupa agar tidak mengganggu aktifitas pembelajaran, misalnya pada waktu siswa libur dengan rentan waktu yang tidak lama.

c. Petugas

Menurut Kepmen, PAN No. 118 tahun 1996 pasal 2, tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas penilai dan Pembina bukanlah tugas yang ringan, yang sekedar datang ke sekolah untuk berbincang-bincang sejenak dan setelah itu pulang tanpa ada tindak lanjutnya. Tugas penilai dan Pembina membutuhkan kemampuan dalam hal kecermatan melihat kondisi sekolah,

ketajaman analisis dan sintesis, ketepatan memberi *treatment* yang diperlukan serta komunikasi yang baik antara pengawas sekolah dengan setiap individu di sekolah. Arti pembinaan sendiri adalah memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam melaksanakan pendidikan di sekolah, untuk itu diperlukan keteladanan dari pihak sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS. *An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work* (Maginn, 2009:59).

Salah satu cara dalam membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel adalah dengan membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh *Managing Basic Education (MBE)* merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media

tersebut.

Pemerintah pusat pun harus lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan block grant yang diterima sekolah. Selain itu kerjasama pemerintah di tingkat pusat dan lokal juga diharapkan dalam upaya mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Untuk mengatasi berbagai hambatan yang muncul pada pelaksanaan MBS dibutuhkan dukungan dan peran masing-masing pihak untuk mencapai keberhasilan program dan tujuan. Pihak-pihak yang dimaksud dalam manajemen berbasis sekolah adalah kantor pendidikan pusat, kantor pendidikan daerah kota, dewan sekolah, pengawas sekolah, kepala sekolah, guru dan orang tua siswa, dan masyarakat luas.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Perencanaan pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh disusun berdasarkan kebutuhan mendesak dari hasil evaluasi diri

sekolah dalam rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan. Rencana pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, administrasi kelas dan sekolah, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan, buku, meja dan kursi. Penyusunan perencanaan pembiayaan tersebut melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah dan komunitas sekolah. Perencanaan disusun pada setiap tahun ajaran sekolah dengan memastikan bahwa alokasi anggaran bisa memenuhi kebutuhan sekolah secara optimal.

2. Secara khusus, pelaksanaan atau pemanfaatan anggaran pembiayaan diawali dengan serangkaian kegiatan pemeriksaan dan persetujuan untuk memastikan bahwa: dana dibelanjakan sesuai rencana, ada kelonggaran dalam penganggaran untuk pembayaran pajak, pembelanjaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan dana tidak dihabiskan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak disetujui atau diberikan kepada pihak penerima tanpa persetujuan. Hasil analisis kebutuhan secara logis diklasifikasikan ke dalam kelompok staf, materi kurikulum, barang, jasa, pemeliharaan bangunan, dan sebagainya. Penggunaan anggaran sekolah diharapkan dapat dibelanjakan sesuai alokasi dana yang direncanakan. Setiap perubahan anggaran harus disetujui oleh komite sekolah bila

memang harus ada perubahan dalam tahun berjalan. Orangtua siswa juga turut berperan menyediakan biaya insidental non-gedung dan kegiatan tahunan siswa, dalam hal ini menanggung seluruh pembiayaan satuan pendidikan dan kekurangan biaya operasional sekolah yang telah diberikan oleh Pemerintah. Sedangkan pengawasan pembiayaan dilakukan orang tua siswa melalui komite sekolah. Komite sekolah mengawasi secara berkala dan tidak terjadwal dan bisa dilakukan sewaktu-waktu.

3. Evaluasi dan pertanggungjawaban pembiayaan pada SD Negeri 4 Banda Aceh dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang digunakan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana tersebut diperoleh dari orang tua siswa, maka dana tersebut akan dipertanggungjawabkan kepada orang tua siswa. Begitu pula pertanggungjawaban jika dana tersebut berasal dari pemerintah.
4. Jika dana tersebut bersumber dari pemerintah maka pertanggung kepada pemerintah.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka berikut ini akan dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Peran serta orangtua siswa pada aspek pembiayaan baik dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi dan

pengawasan satuan pendidikan harus terus dipertahankan dan ditingkatkan.

2. Pemahaman yang keliru dari orang tua atau wali siswa dalam proses pelaksanaan pembiayaan satuan pendidikan harus diperbaiki dengan memberikan lebih banyak peran aktif dalam perencanaan dan pengawasan pembiayaan satuan pendidikan.

### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bafadal, I., 2008. *Pengelolaan Keuangan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2006, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*. Jakarta :Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Fattah, N., 2007. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bai Quraisy
- Harjanto, 2008. *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mulyasa. E 2007. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Noho, M., 2010. *Implementasi Model Manajemen Pendidikan di dalam Era Otonomi*. Jakarta: PT. RinekaCipta
- Rosyada, D., 2006. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Satori, D., 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah (Scholl Based Management) Basic Education Project*. Jawa Barat: Bandung.
- Senduk, J.F., 2006. *Isu dan Kebijakan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*. Manado: Program Kerjasama USAID.
- Sudjana, 2006. *Evaluasi Program Pendidikan*. Bandung.
- Suryana, A., 2009. *Sejarah MBS dan Penerapannya di Indonesia*. Disampaikan pada Seminar Nasional di Cianjur pada tanggal 21 Mei 2009.
- Suryosubroto, B., 2007. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT. R. Cipta
- Umaedi, 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.
- Winarno, T., 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta.