

PENGEMBANGAN PROSEDUR MUTU MANAJEMEN PEMBIAYAAN SMP RSBI KOTA MAGELANG

Oleh: Sri Haryati (FKIP-UTM)

ABSTRACT

Two main resources of school financial management problems in Indonesia are (a) the low transparency and accountability, and (b) the inappropriate procedural operating standard. This research aims at developing school financial management system. This is a research and development (R&D) which implemented three main steps, they are (a) picturing the school financial management system, (b) developing the model, and (c) validating the model. There are two main results of this research. The first is the real picture of the school financial management system and the second is the model or procedural operating standard for financial management. After being validated, the models are proved effective.

Key words: management, finance, quality procedure, transparency, accountability

A. PENDAHULUAN

A.1.Latar Belakang Masalah

Pendelegasian kewenangan pengelolaan keuangan pendidikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah khususnya sekolah diharapkan dapat membangun dan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, sustanibilitas, keefektifan dan efisiensi karena pemerintah daerah lebih

memiliki kedekatan dengan masyarakatnya dan lebih memiliki keunggulan informasi dibanding pemerintah pusat sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang benar-benar dibutuhkan masyarakat di wilayah masing-masing. Oates (1993:239) mengemukakan bahwa desentralisasi pengelolaan keuangan sangat berpotensi memberikan kontribusi dalam bentuk peningkatan efisiensi pemerintahan.

Di Indonesia pelaksanaan desentralisasi pengelolaan pembiayaan pendidikan mengalami banyak hambatan. Tiga yang utama adalah (1) keterbatasan kemampuan untuk melaksanakan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan karena besaran APBD yang tersedia yang rendah, (2) komitmen para pengelola pembiayaan pendidikan yang sangat beragam, dan (3) kemampuan manajemen sektor pendidikan di tingkat daerah masih sangat terbatas (Supriyadi, 2006:11).

Di Kota Magelang, walaupun Dinas Pendidikan sudah menghimbau semua sekolah untuk menyusun dan mengesahkan RAPBS sebelum tahun ajaran dimulai, namun sangat sedikit (pada tahun 2011 hanya 17%) yang mampu melaksanakan himbauan tersebut. Penyebab utamanya adalah: (a) belum adanya pedoman prosedur mutu pengelolaan pembiayaan pendidikan sekolah, termasuk pada SMP RSBI sehingga pengelola anggaran cenderung menunggu perintah kepala sekolah, (b) pengelola anggaran tidak memiliki prosedur kerja sebagai acuan kerja yang merupakan model yang terdokumentasi termasuk pentahapan waktu perencanaan dan pelaksanaan, (c) keterbatasan kemampuan pengelola anggaran karena kesibukan dan banyaknya kegiatan di satuan pendidikan RSBI.

Seperti yang termaktub dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, khususnya Pasal 34 Ayat 2, Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut

biaya. Artinya, sekolah tidak diperbolehkan lagi melakukan pungutan biaya dari orang tua atau masyarakat.

Demikian pentingnya biaya dalam pendidikan maka masalah manajemen biaya menjadi salah satu faktor penentu untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Oleh karena itu peneliti ingin memperoleh gambaran tentang pengelolaan pembiayaan pendidikan di SMP RSBI. Penelitian ini berupaya mengembangkan prosedur mutu manajemen pembiayaan di SMP RSBI.

A.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini berupaya mengembangkan prosedur mutu manajemen pembiayaan di SMP RSBI. Pengembangan model ini sebagai upaya untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh RSBI dalam menyelenggarakan manajemen pembiayaan yang belum memiliki panduan mutu manajemen pembiayaan.

Secara lebih khusus, masalah yang dikaji di dalam penelitian ini dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi yang digunakan dalam perencanaan biaya pendidikan di SMP RSBI Kota Magelang?
2. Bagaimanakah penggunaan biaya untuk membiayai berbagai kegiatan pendidikan di SMP RSBI Kota Magelang?
3. Bagaimanakah evaluasi penggunaan biaya pendidikan di SMP RSBI Kota Magelang?
4. Siapakah pihak-pihak yang terlibat dalam proses manajemen pembiayaan di SMP RSBI Kota Magelang?
5. Faktor-faktor apakah yang menghambat proses manajemen pembiayaan di SMP RSBI Kota Magelang?
6. Bagaimanakah pengembangan prosedur mutu manajemen pembiayaan di SMP RSBI Kota Magelang?

B. KAJIAN TEORITIS

B.1. Proses Manajemen Pembiayaan

Nafarin (2009:4) mengemukakan bahwa fungsi manajemen ada empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan meliputi pengorganisasian dan penganggaran. Perencanaan merupakan proses menyusun rencana sehingga rencana merupakan hasil perencanaan. Proses perencanaan meliputi perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, dan penganggaran), jadi penganggaran merupakan tahap keempat dalam sistem manajemen strategis. Pengorganisasian merupakan proses menyusun organisasi sehingga organisasi merupakan hasil pengorganisasian. Penganggaran (*budgeting*) adalah merupakan proses menyusun anggaran sehingga anggaran (*budget*) adalah hasil (bagian) dari penganggaran. Blocher (2000:2-3) mengemukakan fungsi manajemen biaya meliputi: manajemen strategik, perencanaan dan pengambilan keputusan, pengendalian manajemen dan operasional, dan penyusunan laporan keuangan. Arikunto (2008:317) berpendapat bahwa kegiatan pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu: (1) *budgeting* (penyusunan anggaran) ; (2) *accounting* (pembukuan) dan (3) *auditing* (pemeriksaan). Fungsi-fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

B.1.1 Perencanaan Anggaran

Fattah (2002:47) mengemukakan: “penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga. Penyusunan anggaran

merupakan langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau perundingan/kesepakatan antara pucuk pimpinan dengan pimpinan di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Hasil akhir dari suatu negosiasi merupakan suatu pernyataan tentang pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana”. Guna menentukan perkiraan kebutuhan secara tepat maka setiap anggaran harus berorientasi ke masa depan.

B.1.2 Pelaksanaan Anggaran.

Tahapan pelaksanaan anggaran meliputi penerimaan dan penggunaan keuangan sekolah. Baik transaksi penerimaan maupun transaksi penggunaan harus dicatat, dikelompokkan secara benar melalui *accounting system* yang baik. Menurut sisi penerimaan maka dana yang terkumpul merupakan sumber biaya potensial untuk membiayai setiap kegiatan dan pengembangan pendidikan di sekolah. Menurut Panduan Pelaksanaan Pembinaan SMP RSBI (2009:69) dan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah SMP RSBI (2009:81) sumber penerimaan dana pendidikan berasal dari: (1) pemerintah pusat (dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah); (2) pemerintah pusat (*blockgrant*); (3) pemerintah propinsi; (4) pemerintah kota; (5) iuran komite sekolah (sumbangan masyarakat). Sedangkan pembiayaan pendidikan di SMP RSBI terdiri dari: (1) gaji guru dan karyawan; (2) belanja barang; (3) kegiatan pelajar; (4) kegiatan komite sekolah; (5) belanja pemeliharaan; (6) pengadaan pengembangan sekolah; (7) pengembangan sekolah sebagai RSBI meliputi: pencapaian akreditasi sekolah, kurikulum berstandar internasional, standar proses pembelajaran, pemenuhan

standar penilaian, pemenuhan standar pengelolaan, pemenuhan standar sarana dan prasarana, pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan, pengembangan budaya dan lingkungan sekolah.

B.1.3 Evaluasi Anggaran.

Tahap evaluasi anggaran dimaksudkan untuk melihat efektivitas anggaran dalam membiayai berbagai kegiatan dan aktiva yang ada. Evaluasi tidak dimaksudkan untuk menemukan gagasan baru atau mekanisme keuangan, tetapi untuk menganalisis hasil dan melakukan perbaikan anggaran pada periode berikutnya. Pengawasan termasuk dalam tahapan evaluasi anggaran. Menurut Fattah (2002:65) pengawasan anggaran bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Pengawasan anggaran diharapkan dapat mengetahui sampai dimana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia. Pengawasan anggaran dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara biaya yang dialokasikan untuk setiap komponen dalam anggaran dengan realisasi anggaran. Proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan pokok: (1) memantau (monitoring); (2) menilai, dan (3) melaporkan hasil-hasil temuan, kegiatan/monitoring dilakukan terhadap kinerja aktual, baik dalam proses maupun hasilnya. Auditing senantiasa berkaitan dengan masalah keuangan dan mengandung makna bahwa dalam prosesnya perhatian dari pemeriksaan dititikberatkan pada aliran uang yang ada dalam organisasi. Aliran uang tersebut mencakup pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan oleh bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang (Arikunto, 2008: 318-319).

B.2. Sistem Manajemen Mutu

Definisi sistem manajemen mutu adalah struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen mutu. Sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dari praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Gaspersz (2003:9) menyatakan sistem manajemen mutu mencakup elemen-elemen: tujuan, pelanggan, hasil-hasil, proses-proses, masukan-masukan, pemasok, dan pengukuran untuk umpan balik atau dikenal dengan istilah SIPOCOM (*Suppliers, Input, Processes, Output, Costumers, Objectives and Measurement*).

Prosedur mutu mengatur proses yang melibatkan beberapa unit dan menjelaskan rincian proses mutu layanan. Struktur dan format prosedur mutu harus ditentukan dan didokumentasikan terlebih dahulu oleh organisasi. Prosedur mutu memuat: prosedur tertulis, bagan alir, tabel atau gabungan ketiganya. Secara umum prosedur mutu berisi: (1) judul; (2) tujuan (proses dan kegiatan); (3) lingkup (proses dan kegiatan dideskripsikan dengan jelas liputan wilayahnya dan kemungkinan yang bukan wilayahnya); (4) tanggung jawab dan wewenang (fungsi organisasi dan orang diidentifikasi dalam format bagan alir atau teks; (5) deskripsi kegiatan (deskripsi proses dalam bentuk bagan alir sesuai dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, hal yang akan dikerjakan, oleh siapa, oleh bagian mana organisasi, mengapa, kapan, dimana, dan bagaimana); (6) rekaman (rekaman kegiatan harus ditentukan dengan pasti, cara melengkapi, mengarsip, dan menyimpan rekaman harus dinyatakan dengan jelas); (7) lampiran (berisi informasi pendukung prosedur mutu); (8) kajiulang, persetujuan dan revisi (berisi bukti kajiulang dan persetujuan, status dan tanggal revisi prosedur

mutu harus ditulis dengan jelas); (9) identifikasi perubahan (sifat perubahan harus dinyatakan dengan jelas di dalam dokumen atau pada lampiran yang sesuai).

C. METODE PENELITIAN

C.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini didesain dengan pendekatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) yang berdasarkan prinsip-prinsip dan langkah-langkah Borg dan Gall, dengan penyederhanaan langkah-langkah menjadi tiga tahap yaitu: (1) tahap studi pendahuluan, (2) tahap pengembangan model, dan (3) model akhir.

C.2. Jenis Data dan Subyek Penelitian

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data-data tersebut diperoleh dari subyek penelitian di 2 SMP RSBI yaitu SMP N 1 dan SMP N 2. Penetapan informan sebagai sumber data menggunakan teknik *purposive sampling* atau dengan pertimbangan tertentu.

C.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu: wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, tes, dan angket. Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti, kemudian instrumen yang bersifat bantuan adalah pedoman wawancara yang dilakukan di dua SMP RSBI Kota Magelang untuk: (1) kepala sekolah/wakil kepala sekolah, (2) bendahara sekolah, (3) guru/koordinator bidang pengembangan. Juga dipakai instrumen tes dan angket untuk pengelola anggaran, teman sejawat, orang tua, pakar, dan praktisi.

C.4. Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu dari wawancara, pengamatan, dokumen, dan foto. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data selama di lapangan yang menurut Sugiyono (2009:337) melalui aktivitas yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

C.5. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data hasil penelitian tersebut Sugiyono (2009:368) menyatakan empat kriteria yang digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu: (1) derajat kepercayaan, (2) keteralihan, (3) kebergantungan, dan (4) kepastian. Kriteria keabsahan diterapkan dalam rangka membuktikan temuan hasil penelitian dengan kenyataan yang diteliti di lapangan.

C.6. Alur Penelitian

Langkah dalam proses penelitian dan pengembangan sebagaimana dikemukakan oleh Borg dan Gall (1983:775) dengan langkah operasional:

C.6.1 Studi Pendahuluan

Review literature antara lain dengan menetapkan konsep, teori-teori pendukung yang relevan antara lain: teori fungsi manajemen pembiayaan, dan konsep prosedur mutu. Studi kualitatif (kajian empirik) dilaksanakan di SMP N 1 dan SMP N 2 Kota Magelang.

C.6.2 Pengembangan Model

Penyusunan model hipotetik, model hipotetik merupakan hasil analisis komparasi antara hasil studi pendahuluan yang relevan (model konseptual) dengan temuan model di

lapangan (model faktual). Selanjutnya model dilakukan validasi internal dengan teman sejawat, praktisi, dan pakar. Model hipotetik divalidasi secara eksternal dengan melaksanakan uji coba terbatas model.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

D.1. Perencanaan Biaya Pendidikan

Perencanaan dalam penyelenggaraan SMP RSBI berisi dua rencana pengembangan pendidikan ditinjau dari jangka waktunya, yaitu RKS dan RKAS. Rencana sekolah dalam jangka menengah (4 tahun) disebut Rencana Kerja Sekolah (RKS), dan rencana operasional sekolah dalam jangka pendek (1 tahun) disebut dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). RAPBS merupakan rencana kegiatan dan pembiayaan operasional yang disusun secara rinci berdasarkan RKAS.

Pada dua SMP Negeri yang diteliti untuk menghimpun data penyusunan RAPBS didahului dengan mengadakan workshop/rapat di masing-masing koordinator bidang pengembangan. Hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa proses penyusunan RAPBS di SMP RSBI melibatkan semua warga sekolah yang meliputi: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang pengembangan, guru, karyawan, komite sekolah, orang tua siswa, dan dinas pendidikan.

Sumber biaya pendidikan di SMP RSBI berasal dari: (1) pemerintah pusat 15% (BOS, *blockgrant* RSBI), pemerintah propinsi 10% (*blockgrant* RSBI), pemerintah kota 60% (gaji 59% dan SBS 1%), dan 15% pungutan dari orang tua. Proposisi yang dapat dikembangkan adalah: "*Visi, misi, tujuan sekolah, program strategis dipergunakan sebagai dasar dalam perencanaan anggaran*". "*Perencanaan anggaran perlu memperhatikan analisis lingkungan, analisis SWOT, dan*

kebutuhan pelanggan”. “Perencanaan anggaran perlu melibatkan semua warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua siswa, komite sekolah, dan Dinas Pendidikan”. “Pungutan dari orang tua perlu ditentukan bersama antara warga sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa”.

D.2. Penggunaan Biaya Pendidikan

Ada minimal delapan indikator kinerja kunci minimal yang harus dibiayai oleh anggaran dari pemerintah pusat dan pemerintah propinsi khususnya bantuan dana *blockgrant* RSBI.

Dana *blockgrant* SMP RSBI dari pemerintah pusat sebesar Rp. 300.000.000,- digunakan untuk meningkatkan dan mengembangkan tujuh program kegiatan yaitu: (1) Program Pengembangan Standar Kompetensi Kelulusan, (2) Program Pengembangan Standar Proses, (3) Program Pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (4) Program Pengembangan Standar Pengelolaan, (5) Program Pengembangan Standar Sarana dan Prasarana, (6) Program Pengembangan Standar Penilaian (7) Program Pengembangan Humas dan Kerjasama. Bantuan RSBI Propinsi sebesar Rp. 400.000.000,- digunakan juga untuk tujuh program kegiatan yaitu: (1) Program Pengembangan Standar Isi, (2) Program Pengembangan Standar Kompetensi Kelulusan, (3) Program Pengembangan Standar Proses, (4) Program Pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (5) Program Pengembangan Standar Pengelolaan, (6) Program Pengembangan Standar Sarana dan Prasarana, dan (7) Program Pengembangan Sistem Informasi Manajemen.

Dana BOS SMP RSBI digunakan untuk: (1) honorarium GTT dan TTT (pengembangan standar pembiayaan), (2) pengadaan buku BSE IPS dan TIK bilingual klas 7, 8, dan 9 (pengembangan sarana prasarana), (3) kegiatan UTS, UAS,

ujian sekolah, ujian nasional, ujian praktek klas 9 (pengembangan standar penilaian), (4) pengembangan kesiswaan (penerimaan siswa baru, MOS, kegiatan ekstra kurikuler), dan (5) transpor siswa miskin (pengembangan BK dan kesehatan). Penggunaan BOS di SMP Negeri 2 ada kesalahan peruntukannya, karena untuk merehab ruang kelas dan pembelian televisi ruang tamu.

Subsidi Bantuan Sekolah (SBS) adalah dana dari Pemerintah Kota Magelang tujuannya untuk dapat mendampingi dana BOS. Pemberian bantuan ini diberikan ke sekolah juga berdasarkan jumlah siswa. Kalau BOS peruntukannya jelas dan kaku, sedangkan peruntukan SBS lebih fleksibel.

Sumbangan masyarakat bagi sekolah RSBI meliputi: (a) Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI), (b) Sumbangan Bulanan, (c) Iuran Peningkatan Mutu (IPM). SPI klas 7 sebesar Rp. 1.500.000,-, digunakan untuk membiayai kegiatan pengembangan, pemenuhan buku pelajaran, pengadaan dan pemeliharaan alat kantor. Penggunaan dana SPI, iuran peningkatan mutu di SMP RSBI belum transparan karena dana tidak dimasukkan dalam RAPBS. Sumbangan bulanan klas 7, 8, dan 9 sama yaitu Rp. 100.000,- setiap bulan per siswa. Penggunaan sumbangan bulanan ini untuk membiayai kegiatan operasional di sekolah. Penggunaan iuran peningkatan mutu (IPM) atau tambahan jam pelajaran ke 0 digunakan untuk operasional tambahan jam ke nol, dan siang hari serta tryout. besarnya Rp. 200.000 setahun hanya untuk klas 9. Proposisi yang dapat dikembangkan adalah: *"Dalam penggunaan dana perlu menerapkan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan secara konsisten"*.

D.3. Evaluasi Penggunaan Biaya Pendidikan

Ada dua kajian evaluasi yang dilakukan yaitu kegiatan pemeriksaan dan kegiatan pelaporan (pertanggungjawaban) keuangan. Pelaksanaan kegiatan pemeriksaan dilaksanakan sejak saat perencanaan sampai pada pelaksanaan penggunaan biaya. Secara lebih jelas kegiatan pemeriksaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Guna menyeleksi kegiatan apa saja yang harus dibiayai maka pihak sekolah melakukan pemeriksaan pengajuan rencana kegiatan dan anggaran yang dibuat guru dengan melibatkan berbagai pihak khususnya koordinator bidang pengembangan. Rencana itu kemudian diplenokan dengan semua guru dan disesuaikan dengan kebutuhan, program yang direncanakan dan skala prioritas. Setelah pihak sekolah menyusun rancangan RAPBS, selanjutnya rancangan tersebut diajukan ke pleno dengan komite sekolah. Dalam hal ini komite sekolah bertugas untuk memberi masukan, memberi saran dan menyeleksi kelayakan anggaran yang direncanakan. Selanjutnya rancangan RAPBS diplenokan dengan kepala sekolah, dewan guru, komite sekolah, dan orang tua siswa. Selanjutnya rancangan RAPBS yang telah disepati dan ditandatangani kepala sekolah dan komite sekolah diajukan ke Dinas Pendidikan Kota Magelang. Pengajuan ini merupakan pendahuluan pemeriksaan oleh Dinas Pendidikan Kota sehingga hasil pemeriksaan belum merupakan pengesahan. Kemudian setelah diperiksa kelayakannya rancangan dikembalikan ke sekolah untuk diperbaiki. Setelah diperbaiki, rancangan diajukan lagi ke Dinas Pendidikan untuk mendapat persetujuan dan disyahkan menjadi APBS. Penyampaian RAPBS ke Dinas Pendidikan disertai dengan Surat Keputusan Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah.

Terhadap pelaksanaan penggunaan biaya banyak pihak yang berkewajiban untuk melakukan pemeriksaan yaitu Kepala Sekolah, Pengurus Komite Sekolah, Inspektorat Jenderal,

Inspektorat Wilayah/Bawas, Dinas Pendidikan, para guru dan karyawan, serta orang tua siswa.

Secara tertulis penggunaan dana untuk membiayai berbagai kegiatan pendidikan harus dilaporkan kepada pihak-pihak yang berhak menerima laporan. Kegiatan ini dilakukan secara periodik dengan disertai bukti-bukti transaksi yang ada. Temuan yang diperoleh pembuatan laporan selalu terlambat. Proposisi yang dikembangkan adalah: *"Evaluasi anggaran dilaksanakan berdasarkan prinsip perbaikan berkelanjutan (continuous development)". "Evaluasi anggaran dilakukan pada saat penyusunan rencana anggaran, pelaksanaan anggaran dan pelaporan anggaran yang merupakan prinsip pengendalian organisasi"*.

D.4.Pihak-Pihak yang terlibat dalam Proses Manajemen Pembiayaan

Pihak-Pihak yang berperan dalam pengembangan manajemen pembiayaan di SMP-RSBI terdiri dari: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru/koordinator bidang pengembangan, karyawan, komite sekolah, Dinas Pendidikan, orang tua, masyarakat dan DUDI. Masing-masing pihak yang terlibat dalam pengembangan manajemen pembiayaan mempunyai peranan yang sangat penting. Proposisi yang dikembangkan adalah: *"Pengembangan manajemen pembiayaan sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, Dinas Pendidikan, orang tua siswa, dan masyarakat"*.

D.5.Hambatan dalam Proses Manajemen Pembiayaan

Dari hasil temuan dapat dikemukakan hambatan dalam pengembangan manajemen pembiayaan yaitu kelemahan dalam pemahaman konsep dan prosedur manajemen pembiayaan, yaitu belum adanya prosedur mutu yang jelas yang dijadikan sebagai

acuan dan jaminan mutu proses serta hasil manajemen pembiayaan. Pengembangan manajemen pembiayaan di SMP RSBI walaupun secara rutin setiap tahun dilaksanakan, tetapi perlu ada prosedur yang terdokumentasikan dan terus menerus disosialisasikan. Seseorang perlu mengenal apa yang akan dicapai dan apa yang akan dilakukan. Menurut Asmani (2009:156) bahwa sebuah program yang bagus tetapi ketika diberlakukan tidak didahului langkah-langkah sosialisasi yang cukup dan didukung SDM yang mumpuni maka ditengah jalan akan gagal. Prosedur kerja juga merupakan instruksi kerja yang terdokumentasi secara baku yang menunjukkan sasaran kinerja organisasi dan juga pada semua fungsi dalam organisasi (Panduan ISO 9001-2000).

Hambatan dalam pengembangan manajemen pembiayaan yang lain adalah SDM sekolah. Selain SDM kurang memahami prosedur/konsep juga kurang dapat membagi waktu dalam pengembangan manajemen pembiayaan, karena tugas pokok guru adalah mendidik, tugas pengembangan manajemen pembiayaan adalah merupakan tugas tambahan, sehingga penyusunan RAPBS selalu terlambat di Kota Magelang. Banyaknya standar program yang harus dikembangkan di SMP RSBI juga merupakan hambatan karena memprediksi jumlah pengeluaran tidak mudah, perlu kecermatan dan tersedianya waktu untuk mencermati dan menyusunnnya. Turunnya dana kegiatan yang terlambat juga menjadikan tidak lancarnya kegiatan yang telah direncanakan.

Pengembangan manajemen pembiayaan di SMP RSBI menjadi tanggung jawab bersama semua SDM di sekolah, oleh karena itu keterlibatan warga sekolah dan *stakeholder* sangat diperlukan. Diknas merupakan hubungan vertikal yang bertanggung jawab pada keberhasilan di unit sekolah, oleh karena informasi dan monitoring harus dilakukan oleh pihak Diknas. Proposisi yang dapat dikembangkan adalah:

“Keberhasilan pengembangan manajemen pembiayaan SMP RSBI dipengaruhi tingkat kemampuan kepala sekolah, guru, karyawan terhadap konsep dan prosedur manajemen pembiayaan, hubungan yang sinergis antar warga sekolah, komite sekolah, orang tua siswa, masyarakat, dan Diknas”.

E. PENGEMBANGAN MODEL

Model hipotetik merupakan pengembangan model faktual yang dikembangkan dari hasil yang diperoleh melalui triangulasi data wawancara, observasi dan dokumentasi dalam penelitian dengan menganalisa peran SDM sekolah dalam melaksanakan manajemen pembiayaan dan menemukan hambatan-hambatannya.

Berdasarkan analisa kelemahan dan kelebihan model, analisis kebutuhan dan pengembangan temuan penelitian serta proposisi yang dihasilkan maka disusun model manajemen pembiayaan dengan menerapkan prosedur mutu untuk meningkatkan mutu SDM sekolah SMP RSBI. Adapun rincian prosedur mutu manajemen pembiayaan yang dikembangkan terinci berikut ini: (a) Proses perencanaan anggaran yang terdiri dari yaitu: (1) prosedur mutu pembentukan tim penyusun RPS/tim penyusun RAPBS, koordinasi dan sosialisasi, (2) prosedur mutu analisis SWOT, (3) prosedur mutu penyusunan RKS, (4) prosedur mutu penyusunan RAPBS, dan (5) prosedur mutu penghitungan BOSP; (b) Proses pelaksanaan anggaran yang terdiri dari 5 prosedur yang terdiri dari: (1) prosedur mutu pengajuan dana *blockgrant* RSBI, (2) prosedur mutu pengajuan BOS, (3) prosedur mutu pengajuan SBS, (4) prosedur mutu pencairan uang/gaji, (5) prosedur mutu penggalangan dana masyarakat, (6) prosedur mutu transaksi pembayaran, dan (7) prosedur mutu pembukuan/pencatatan; (c) Proses evaluasi anggaran yang terdiri dari: (1) prosedur mutu pemeriksaan, (2) prosedur mutu pelaporan terpadu, dan (3) prosedur perbaikan mutu manajemen.

Perubahan yang nampak dalam model hipotetik adalah: (1) ada analisis kebutuhan dan analisis lingkungan strategis, analisis

lingkungan internal (SDM, sarana prasarana, visi misi, biaya) dan lingkungan eksternal (mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan; kondisi sosial ekonomi, globalisasi informasi dan teknologi) juga memperhatikan kebutuhan pelanggan/pengguna dan kepuasan layanan; (2) keterlibatan semua warga sekolah dan *stakeholder* dalam proses prosedur mutu manajemen pembiayaan; (3) pengendalian yang merupakan perbaikan berkelanjutan dari fungsi perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan evaluasi anggaran; (4) ada tujuan, cakupan model, struktur model, kriteria keberhasilan, diagram alir dan rincian prosedur mutu dari fungsi-fungsi manajemen pembiayaan yang dikembangkan.

Hasil dari penilaian tingkat kepentingan dan relevansi masing-masing komponen fungsi manajemen pembiayaan dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1 Tingkat Kepentingan dan Relevansi Komponen dalam Model

No	Komponen	Sub Komponen	Tingkat Kepentingan		
			SP	P	Total
1	Perencanaan Anggaran	Prosedur Mutu Analisis SWOT	31	66	97%
		Prosedur Mutu Penyusunan RKS	27	71	98%
		Prosedur Mutu Penyusunan RAPBS	27	68	95%
2	Pengorganisasian Anggaran	Pembentukan Tim Penyusun RPS dan RAPBS	35	60	95%
3	Pelaksanaan Anggaran	Prosedur Pengajuan Dana dan Pencairan Dana Blockgrant RSBI	54	32	86%
		Prosedur Pengajuan Dana dan Pencairan	30	65	95%

		Dana BOS			
		Prosedur Pengajuan Dana dan Pencairan Dana SBS	25	71	96%
		Prosedur Pengajuan Dana dan Pencairan Dana Gaji	17	54	71%
		Prosedur Penggalangan Dana Masyarakat	23	63	86%
		Prosedur Transaksi Pembayaran dan Pencatatan Kegiatan	19	56	75%
4	Evaluasi Anggaran	Prosedur Pemeriksaan dan Pelaporan Terpadu Dana Sekolah	22	65	87%
		Prosedur Mutu Perbaikan Berkelanjutan	19	68	87%

Hasil angket responden untuk melihat tingkat kepentingan, maka semua responden menyatakan bahwa seluruh komponen yang dimasukkan dalam model prosedur mutu manajemen pembiayaan merupakan bagian yang sangat penting dan penting di atas 75%. Merujuk hasil kuesioner untuk mengetahui relevansi antar komponen dan sub komponen, menunjukkan tingkat relevansi yang tinggi di atas 75%, hal ini berarti bahwa sub komponen yang dipilih memiliki keterkaitan dan mendukung komponen utama model.

Tingkat efektivitas model diukur dari enam hal yang dijadikan indikator, dan dapat dijelaskan seperti pada tabel 2.

Tabel 2 Tingkat Efektivitas Model

No	Indikator Efektivitas Model	Tingkat Efektivitas		
		4	3	Total
1	Sistematika model mudah dipahami (tidak terlalu rumit)	2 1	75	96%
2	Urutan komponen prosedur mutu mudah diikuti dan sudah sesuai dengan tujuan	8	87	95%
3	Memiliki diagram alir dalam setiap prosedur mutu yang mudah dipahami	8	87	95%
4	Memiliki rincian prosedur mutu yang jelas dan mudah dipahami	2 1	75	96%
5	Aplikatif/mudah dilaksanakan	8	75	83%
6	Mudah diukur keberhasilannya	8	75	83%

Sistematika model prosedur mutu manajemen pembiayaan dimana dari angket jawaban menunjukkan efektif sebanyak 15% jawaban dan 77% cukup efektif, hal ini bisa dikatakan sistematika sebagai satu satuan rangkaian sistem dikatakan efektif, dengan demikian dapat dimaknai jika sistem yang dibangun dalam model sudah sistematis hal ini berarti bahwa model tersebut memenuhi kriteria sebagai sistem yang memiliki komponen, memiliki kaitan yang jelas dan setiap komponen dapat terukur dan teramati. Sistem yang efektif akan memberikan bantuan yang kuat untuk mencapai tujuan.

Tabel 3 Penilaian Panduan Model Prosedur Mutu Manajemen Pembiayaan

No	Indikator	Jawaban		
		4	3	Total
1	Pemahaman Umum	7	80	87%
2	Perencanaan Anggaran	13	80	93%
3	Pelaksanaan Anggaran	-	93	93%
4	Evaluasi Anggaran	-	80	80%

Dengan menerapkan kriteria yang telah ditetapkan yakni 75% maka panduan model manajemen pembiayaan dengan menerapkan prosedur mutu telah memenuhi kriteria untuk digunakan. Meskipun hasil tentang pengukuran kepentingan, relevansi, dan keefektifan menunjukkan hasil cukup memuaskan.

F. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

F.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, perencanaan anggaran yang dibuat meliputi: RKS, RKAS dan RAPBS. Proses penyusunan RAPBS sudah melibatkan *stakeholder* yang ada di sekolah. Sumber biaya pendidikan berasal dari bantuan pemerintah pusat, bantuan pemerintah provinsi, bantuan pemerintah kota, dan sumbangan masyarakat. Sumbangan dari masyarakat selain dari orang tua tidak tercantum di RAPBS. Proses perencanaan dimulai dengan evaluasi APBS tahun sebelumnya, identifikasi kebutuhan tahun ini, penyusunan prioritas kegiatan, perumusan anggaran kegiatan, dan sosialisasi secara internal. Perencanaan anggaran dimulai bulan Maret tetapi sampai dengan bulan Oktober (kegiatan pembelajaran telah dilaksanakan 4 bulan) RAPBS belum selesai dan belum disahkan Kepala Dinas Pendidikan Kota Magelang.

Kedua, RAPBS yang telah dirumuskan tim, disetujui oleh warga sekolah, komite sekolah, Dinas Pendidikan, dan orang tua/wali siswa, untuk kemudian ditetapkan sebagai APBS. Data lain yang ditemukan peneliti terkait dengan sistem pelaksanaan anggaran pendidikan SMP RSBI di Kota Magelang adalah sebagai berikut: (1) masih ada satuan pendidikan yang tidak memasukkan semua sumber dana ke RAPBS; (2) sering ditemukan adanya ketidaktepatan penggunaan anggaran pada satuan pendidikan. Yang paling sering adalah pendayagunaan

Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang digunakan untuk membiayai pengeluaran non-operasional atau yang tidak sesuai peruntukannya. Sumber dana digunakan untuk membiayai 8 SNP sebagai IKKM dan X sebagai IKKT.

Ketiga, monitoring dan evaluasi dilaksanakan sejak tahap: (1) perencanaan pada saat penyusunan dan penghitungan RAPBS, (2) pelaksanaan pada saat pengajuan dan pencairan dana kegiatan, dan (3) pelaporan kegiatan masing-masing program atau pelaporan terpadu pada akhir tahun pelajaran. Pemeriksaan dilaksanakan oleh penanggung jawab program, kepala sekolah, Dinas Pendidikan, komite sekolah, dan badan kepengawasan. Tetapi monitoring dan evaluasi tersebut tidak dilaksanakan secara terencana atau terprogram. Walaupun semestinya minimal setiap bulan dilakukan pemeriksaan dan pelaporan oleh kepala sekolah, dan setiap triwulan dilakukan pelaporan secara terpadu penggunaan uang ke Dinas Pendidikan Kota Magelang, namun kegiatan tersebut tidak dilakukan secara terprogram dan berkesinambungan.

Keempat, pihak yang terlibat dalam penyusunan RAPBS terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara sekolah, dan koordinator bidang pengembangan/guru. Tim perumus ditunjuk berdasarkan kesepakatan, bertugas menyusun dan mensosialisasikan RAPBS. RAPBS yang telah disetujui Komite Sekolah dan Dinas Pendidikan Kota Magelang disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan orang tua/wali siswa melalui rapat-rapat. Ada beberapa satuan pendidikan mensosialisasikan RAPBS dengan menempelkan RAPBS pada papan-papan pengumuman, bahkan ada yang mencantulkannya pada *website* sekolah sehingga dapat diakses oleh semua orang.

Kelima, hambatan dalam manajemen pembiayaan SMP RSBI adalah banyaknya kegiatan pengembangan di SMP RSBI dan banyaknya tugas guru sebagai tenaga pendidik dan

sekaligus sebagai koordinator bidang pengembangan menyebabkan penyusunan RAPBS tidak dapat disusun tepat waktu dan tepat sasaran. Pemahaman konsep dan prosedur tentang penyusunan anggaran juga merupakan faktor penghambat dalam manajemen pembiayaan. Faktor pendukung dalam manajemen pembiayaan di SMP RSBI antara lain adalah adanya kebijakan pimpinan, komitmen pengelola, kerjasama pengelola yang dalam melaksanakan manajemen pembiayaan selalu menerapkan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan.

Keenam, pengembangan model manajemen pembiayaan untuk meningkatkan mutu pengelola anggaran yang dikembangkan dengan menerapkan prosedur mutu fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: Tahap perencanaan dan pengorganisasian anggaran meliputi kegiatan: (1) prosedur mutu pembentukan tim penyusun RPS, koordinasi dan sosialisasi; (2) prosedur mutu analisis SWOT; (3) prosedur mutu penyusunan RKS; (4) prosedur mutu penyusunan RAPBS dan (5) prosedur mutu penghitungan BOSP. Tahap pelaksanaan anggaran meliputi kegiatan: (1) prosedur mutu pengajuan dana Blockgrant RSBI; (2) prosedur mutu pengajuan dana BOS; (3) prosedur mutu pengajuan dana SBS; (4) prosedur mutu pencairan uang/gaji; (5) prosedur mutu penggalangan dana masyarakat; (6) prosedur mutu pembukuan/pencatatan. Tahap evaluasi anggaran meliputi kegiatan: (1) prosedur mutu pemeriksaan keuangan; (2) prosedur mutu pelaporan keuangan, dan (3) prosedur perbaikan mutu manajemen pembiayaan. Dalam setiap fungsi manajemen pembiayaan dirumuskan tujuan, ruang lingkup kegiatan, kriteria keberhasilan, diagram alir dan rincian prosedur mutu.

F.2. Implikasi Teoritis

Kajian tentang pengembangan model manajemen pembiayaan dengan menerapkan prosedur mutu untuk

meningkatkan kualitas pengelola anggaran memiliki berbagai implikasi teoritis:

Pertama, urutan komponen dalam model akan memberikan pencapaian tujuan pembentukan model, hal ini menguatkan konsep teori Kauffman (2001:67) tentang model bahwa model merupakan deskripsi tentang komponen, prosedur dan acuan dalam mencapai tujuan.

Kedua, model pengembangan manajemen pembiayaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pembiayaan lebih terarah, terencana dan dapat dikontrol, dikendalikan dan teramati, dengan demikian memperkuat teori tentang fungsi manajemen pembiayaan Blocher (2000:3-4) meliputi: management strategik, perencanaan dan pengambilan keputusan, pengendalian manajemen dan operasional, dan penyusunan laporan keuangan; Fattah (2002:66), Arikunto (2008:317), tentang proses manajemen pembiayaan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi anggaran akan memberikan efektifitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas dalam mengelola anggaran.

Ketiga, pengembangan manajemen pembiayaan di SMP RSBI walaupun secara rutin setiap tahun dilaksanakan, perlu ada prosedur yang terdokumentasikan dan terus menerus disosialisasikan, hal ini memperkuat pendapat Asmani (2009:156) bahwa sebuah program yang bagus tetapi ketika diberlakukan tidak didahului langkah-langkah sosialisasi yang cukup dan didukung SDM yang mumpuni maka ditengah jalan akan gagal, dan prosedur kerja merupakan instruksi kerja yang terdokumentasi secara baku yang menunjukkan sasaran kinerja organisasi pada semua fungsi dalam organisasi.

Keempat, perencanaan anggaran yang dikembangkan sesuai kebutuhan pengguna anggaran baik internal maupun eksternal, hal ini berarti meningkatkan mutu SDM sebagaimana teori Deming dalam Sallis (2008:23) sesuatu yang dianggap

bermutu apabila sesuai dengan tujuan yang diharapkan, memuaskan bagi keinginan pelanggan.

F.3. Rekomendasi

Sesuai dengan simpulan di atas maka dapat disarankan sebagai berikut:

Pertama, identifikasi kebutuhan anggaran merupakan landasan untuk menuju pada tujuan, karena itu dalam merencanakan program/kegiatan dan anggaran perlu memperhatikan analisis SWOT (lingkungan internal dan eksternal), kebutuhan pengguna anggaran, standar mutu dan target mutu.

Kedua, Satuan Pendidikan khususnya di Kota Magelang hendaknya melaksanakan fungsi manajemen pembiayaan berdasarkan prosedur mutu, agar input, proses, output, dan *outcomes* dari pelaksanaan manajemen pembiayaan dapat bermutu dan akhirnya dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder* pendidikan.

Ketiga, Satuan Pendidikan perlu secara terus menerus dan berkelanjutan memperbaiki dan meninjau prosedur mutu ini sehingga sekolah terjangkau dan bermutu dapat terwujud di Kota Magelang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, dkk. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Asmani, Jamal, M. 2009. *Sekolah Kerja, Sekolah Life Skill, Lulus Siap Kerja*. Yogyakarta: Diva Press
- Blocher J. Edward, Chen H. Kung, Lin W. Thomas. 2000. *Manajemen Biaya (Alih Bahasa oleh A. Susty Ambarriani)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Borg. W.R. dan Gall, M.D. 1983. *Educational Research: An Introduction*. New York: Longman.
- Depdiknas. 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. 2009. *Panduan Pelaksanaan Pembinaan SMP Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Fattah, Nanang. 2002. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kauffman. 2009. *Conceptual Modelling*. New York: Prentice Hall.
- Nafarin, M.. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oates, WE. 1993. Fiscal Decentralization and Economic Development. *National Tax Journal LXVI (2) : P37-43*.
- Sallis Edward. 2008. *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited 120 Pentonville Road London NI 9 JN.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.

- Supriyadi,Dedi.2006. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement (ISO) 9001:2000 Interpretation Documentation Improvement Self Internal Audit*. PT SUN: Jakarta.
- Zeitaml, Valarie A, A. Parasuraman and Leonard L. Berry,. 2004. *Pelatihan Manajemen ISO 9000. Topik Pemahaman ISO 9001 – 2000 EAQS Quality*, PT Asia Timur Kunsultindo.