



IMPLEMENTASI PENYUSUSNAN RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH

Zahrudin¹⁾, Zainul Arifin²⁾, Achmad Suhandi³⁾

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: e-mail: zahrudin@uinjkt.ac.id

ABSTRACTS

This research purposes to describe the implementation of preparing a school revenue and expenditure budget plan based on the right principles and procedures. A method used in this research is the descriptive with the qualitative approach. The techniques used are interview and documentation study. The result indicates that the implementation of preparing a school revenue and expenditure budget plan doesn't yet completely apply the good principles and procedures. There are still some aspects not implemented, such as no complier team structure and no notes. But those that have been implemented are the involvement of stakeholder, the distribution of authority, the priority scale program choice and the identification of program planning.

Keyword: *Budgeting, School Revenue and Expenditure Budget Plan*

© 2019 Tim Pengembang Jurnal UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Received 11 Oct 2018

Revised 12 Feb 2019

Accepted 15 Mar 2019

Available online 30 Apr 2019

1. PENDAHULUAN

Pendidikan dan pembiayaan adalah dua komponen yang saling terkait. Satu sama lain sama pentingnya. Pendidikan tidak bisa berjalan sendiri tanpa biaya, dan pembiayaan dibutuhkan sebagai penunjang untuk memaksimalkan segala aspek dan sumber daya pada proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen keuangan pendidikan yang baik menjadi salah satu kunci penunjang keberhasilan tujuan pendidikan tersebut. Paling tidak, ada tiga persoalan pokok dalam manajemen keuangan pendidikan, yaitu: (a) financing, yang menyangkut dari mana sumber pembiayaan diperoleh, (b) budgeting, bagaimana dana pendidikan dialokasikan, dan (c)

accountability, bagaimana anggaran yang diperoleh digunakan dan dipertanggungjawabkan (Hasbullah, 2010:122).

Sementara itu, Mulyasa (2011:48) mengemukakan bahwa: "Manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, dan bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme." Berdasarkan pendapat Mulyasa tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen keuangan yang baik, mulai dari perencanaan

hingga evaluasi harus dirancang secara komprehensif.

Di setiap kegiatan pembelajaran dengan segala hal yang terkait di dalamnya, misalnya sarana dan prasarana, media pembelajaran, dan lain sebagainya, kurang tepat apabila diartikan sebagai kegiatan tanpa biaya. Kegiatan pembelajaran sebagai bagian dari proses pendidikan memang tergolong kegiatan sosial. Walaupun demikian, bukan berarti sebuah lembaga pendidikan seperti sekolah dalam operasionalnya tidak menggunakan biaya sama sekali, lembaga pendidikan diperkenankan menarik iuran kepada para peserta didiknya. Hal itu sejalan dengan pendapat Mulyasa (2011), "... Setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari...". Terutama sekali jika sebuah lembaga pendidikan, dalam penelitian ini adalah sekolah, telah memenuhi seluruh standar pendidikan yang ditetapkan, misalkan kurikulum pembelajaran yang aplikatif dan pelayanan yang prima, maka dapat dipastikan bahwa sekolah tersebut beroperasi dengan pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien serta mengedepankan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan, (Mulyasa, 2011).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Hal ini dimaksudkan bahwa pengelolaan dana pendidikan harus bijak berdasarkan skala prioritas, digunakan secara efisien, terbuka, dan dapat mempertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan. Hal tersebut termasuk di dalamnya pada saat penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran, serta pelaporannya sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik

Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Pada Pasal 9 ayat (2), dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar tugas dan tanggung jawab kepala sekolah salah satunya adalah sebagai administrator. Kepala sekolah sebagai administrator dengan sub-kompetensi pengelolaan keuangan, maka dalam mekanisme pengelolaan keuangan tersebut ada tahapan di mana kepala sekolah diwajibkan menyiapkan/menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Menurut Suparlan (2013:85). berkenaan dengan manajemen keuangan dan pembiayaan ini, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) menjadi masalah terpelik yang biasa terjadi di sekolah. Karena RAPBS merupakan sebuah rencana tahunan yang setiap tahun wajib disusun oleh setiap sekolah dan hampir di setiap penyusunannya terdapat dinamika. Sehingga dibutuhkan kerjasama di antara banyak pihak untuk dapat menyusunnya secara logis dan sistematis, meskipun kewenangan utamanya tetap berada di kepala sekolah.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan jenjang pendidikan yang menyiapkan lulusan siap kerja. Berbeda dengan SMA, SMK menjadi alternatif bagi para peserta didik yang ingin mempunyai keterampilan praktik dan keilmuan yang dibutuhkan dunia kerja. Jumlah SMK negeri yang dibangun di seluruh Indonesia masih sedikit, SMK swasta masih mendominasi jumlah keseluruhan. SMK swasta didirikan secara mandiri oleh masyarakat melalui berbagai macam bentuk organisasi, seperti yayasan atau lembaga pendidikan dengan landasan ideologis yang bervariasi. Keterbatasan penerimaan jumlah peserta didik di sekolah negeri, khususnya SMK negeri, membuat SMK swasta menjadi solusi terbaik mengurangi angka putus sekolah serta memenuhi kebutuhan dunia usaha dan industri akan lulusan siap kerja. Karena hal tersebut, maka sebagian orang tua lebih

memilih menyekolahkan anak-anaknya ke SMK swasta.

Penyusunan RAPBS di SMK swasta terkesan tertutup dan terbatas untuk lingkungan sendiri saja. Tidak heran jika bagi kalangan luar, informasi tentang RAPBS ini begitu sangat sensitif dan sifatnya eksklusif. Karena hal ini terkait dengan “urusan dapur” sebuah organisasi, begitu juga dalam proses penyusunannya. Karena komponen-komponen penerimaan dan pengeluarannya begitu variatif, maka proses penyusunannya memiliki permasalahan yang berbeda dibandingkan dengan SMK negeri.

SMK Karya Bangsa Nusantara adalah SMK swasta yang masih terhitung sebagai sekolah yang sedang berkembang jika dilihat dari tahun berdirinya. Dinamika dalam berbagai aspek pendidikan, terutama dalam pemenuhan standar pendidikan merupakan hal yang wajar. Dinamika tersebut adakalanya menjadi penghambat, namun di sisi lain juga menjadi hal yang patut diapresiasi dengan catatan bahwa dinamika tersebut dijadikan rujukan untuk organisasi tersebut mengembangkan diri secara berkesinambungan hingga mencapai standar minimal, termasuk dalam standar pembiayaan, khususnya penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Secara umum, SMK Karya Bangsa Nusantara seperti halnya sekolah swasta lainnya memiliki prinsip yang berlandaskan kemandirian dalam pencarian sumber dan pengalokasian dana. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah memang hal yang identik dengan kemandirian, terutama dalam hal subkomponen keuangan tersebut. Aspek yang khas pada sekolah swasta umumnya adalah mengandalkan iuran dari orang tua siswa dalam kegiatan operasionalnya dengan persentase yang dominan.

Pada observasi pendahuluan di SMK Karya Bangsa Nusantara, didapatkan informasi bahwa penyusunan RAPBS rutin dilaksanakan di setiap tahunnya. Oleh karena itu, penelitian ini ingin mempelajari

bagaimana implementasi penyusunan RAPBS tersebut.

Penganggaran

Penganggaran yang diambil dari kata dasar anggaran, dapat didefinisikan sebagai kebutuhan dana/uang untuk suatu kegiatan atau program dalam suatu organisasi. Governmental Accounting Standards Board (GASB) mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu, (Akbar, 2013:79). Sedangkan menurut Yuwono, dkk. (2010:29), anggaran merupakan titik fokus dari persekutuan antara proses perencanaan dan pengendalian. Jadi intinya, anggaran merupakan keseluruhan rincian biaya mengenai pendapatan dan belanja yang umumnya disusun rutin setiap tahun oleh suatu organisasi sebagai alat perencanaan maupun pengendalian.

Penganggaran menjadi tahap yang sangat penting dalam sebuah organisasi, begitu juga dalam lembaga pendidikan seperti sekolah. Menurut Fatah (2012:47), penganggaran merupakan kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget atau penganggaran 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, setiap organisasi pada umumnya melaksanakan penyusunan anggaran untuk kebutuhannya pada jangka waktu tertentu.

Menurut Koonts dalam Fatah (2011:68), penganggaran merupakan satu langkah perencanaan dan juga sebagai instrumen perencanaan yang fundamental. Dengan pengertian ini, dapat dipahami bahwa penganggaran sudah seharusnya disusun secara serius oleh suatu organisasi karena sifatnya yang fundamental, penggunaannya dijadikan sebagai pedoman organisasi dalam

menentukan arah kebijakan pada program yang dijalankan. Anggaran dalam sebuah organisasi menjadi komponen yang sangat vital dan strategis. Karena dalam tahapan penganggaran, kepentingan organisasi untuk satu tahun ke depan akan dirinci dan disesuaikan dengan ketersediaan dana yang ada.

Penganggaran merupakan salah satu bagian dari proses perencanaan manajemen keuangan pendidikan. Dalam ilmu manajemen, fungsi perencanaan sama pentingnya dengan fungsi-fungsi lainnya menurut ilmu manajemen umum seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Di samping itu, perencanaan yang disusun secara logis dan sistematis, setidaknya menjadi awal yang baik untuk memaksimalkan pelaksanaan dan pengawasan hingga pada akhirnya tercapai tujuan yang dikehendaki.

Perencanaan adalah suatu proses yang rasional dan sistematis dalam menetapkan langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (Minarti, 2011:228). Perencanaan sebagai proses mengandung arti bahwa suatu kejadian membutuhkan waktu, tidak dapat terjadi secara mendadak. Perencanaan sebagai kegiatan rasional, artinya melalui proses pemikiran yang didasarkan pada data yang riil dan analisis yang logis, yang dapat dipertanggungjawabkan, dan tidak didasarkan pada ramalan yang intuitif (Minarti: 2011). Maka, keputusan pimpinan dalam menetapkan perencanaan harus berdasarkan fakta riil dan data yang mendukung.

Menurut Minarti (2011), pada tahap perencanaan dalam penyusunan anggaran, analisis kebutuhan pengembangan sekolah dalam kurun waktu tertentu menjadi fokus utama yang perlu diperhatikan. Kebutuhan dapat mencakup satu tahun, lima tahun, sepuluh tahun, bahkan dua puluh lima tahun anggaran. Perencanaan dibuat oleh kepala sekolah, guru, staf sekolah, dan komite

sekolah. Oleh karena itu, kerjasama antarpihak merupakan hal yang akan menentukan kualitas perencanaan hingga pada tahap pelaksanaan dan evaluasi. Pendapat lain tentang penyusunan anggaran yang dikemukakan Muhaimin, dkk (2012:223), yaitu: "Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dihabiskan. Dengan rancangan yang demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan akan dapat diefektifkan."

Penyusunan anggaran di satuan pendidikan juga wajib halnya. Proses yang dilalui biasanya tidak serumit penyusunan anggaran di organisasi besar semisal perusahaan atau instansi pemerintah, namun tetap harus berdasarkan prinsip maupun aturan umum yang berlaku. Istilah yang digunakan dalam menyebut anggaran yaitu Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). RAPBS merupakan rencana perolehan pembiayaan pendidikan dari berbagai sumber pendapatan serta susunan program kerja tahunan yang terdiri dari sejumlah kegiatan rutin serta beberapa kegiatan lainnya disertai rincian rencana pembiayaannya dalam satu tahun anggaran, (Asmani, 2012:228). Dengan demikian, selain mencakup rincian dana yang dibutuhkan, sumber pendapatan dan program kerja yang hendak dilaksanakan juga harus dideskripsikan secara jelas.

Menurut Harsono (2007:58), RAPBS adalah serangkaian rencana kegiatan sekolah yang meliputi aspek-aspek perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan belajar dan mengajar pada waktu tertentu pada waktu yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, dapat dipahami bahwa RAPBS berisi semua komponen manajemen anggaran, dari perencanaan hingga pertanggungjawabannya. Oleh karena itu,

pada tahap penyusunan, RAPBS disusun dengan pertimbangan yang matang.

Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, hal yang terkait etika dan sistematika harus tetap dicermati dan dipatuhi. Pun dalam teorinya, prinsip-prinsip dan prosedur penyusunan anggaran dibuat agar memenuhi etika dan sistematika tersebut. Karena penyusunan anggaran ini adalah alat perencanaan, yaitu alat untuk menentukan langkah awal dari manajemen keuangan.

Menurut Dedy Nordiawan yang dikutip Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2011:259), salah satu fungsi anggaran yaitu anggaran sebagai alat perencanaan, dengan fungsi ini organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan dibuat. Perencanaan menjadi pedoman bagi organisasi mencapai visi, misi, dan tujuannya, sehingga pada akhirnya tercapai tujuan berdasarkan prinsip efisiensi dan efisiensi.

Menurut Suharsaputra (2011:278), prinsip efisiensi mengandung arti bahwa pembelanjaan dilakukan dengan pengorbanan yang minimal dalam melaksanakan suatu kegiatan pendidikan, sedangkan prinsip efektivitas mengandung makna bahwa pembelanjaan yang dilakukan dapat menjadi upaya yang tepat dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, diperlukan pengelolaan biaya (pembiayaan) yang tepat, efektif, dan efisien. Dan hal ini dapat dicapai jika sistem penganggaran didasarkan pada suatu perencanaan yang matang kemudian dirinci ke dalam program untuk kemudian dialokasikan dana yang dibutuhkannya (Suharsaputra, 2011:279).

Adapun dalam hal pengalokasian dana/biaya yang akan dikeluarkan, biasanya akan terlihat dalam RAPBS yang umumnya disampaikan oleh pihak sekolah dalam rapat BP3 (Dewan/Komite Sekolah) kepada semua orang tua siswa. Dalam rapat BP3 ini, pihak sekolah dapat mensosialisasikan hasil

penyusunan RAPBS dan menjelaskan program-program yang telah dibuat.

Apabila anggaran menghendaki fungsi sebagai alat perencanaan maupun pengendalian, maka anggaran harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut: (a) Adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi; (b) Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran; (c) Adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi; (d) Adanya dukungan (Fatah, 2012:50).

Penyusunan anggaran dengan memperhatikan prinsip-prinsip tersebut bertujuan untuk mempermudah pengendalian anggaran sebagai alat perencanaan ketika sudah masuk tahap pelaksanaan. Anggaran dengan fungsi sebagai alat perencanaan, menjadikan prinsip-prinsip tersebut tidak dapat diabaikan. Sebagaimana yang telah dicantumkan di atas, maka keempat prinsip tersebut seyogianya dipegang dan menjadi landasan penyusunan anggaran yang etis dan sistematis.

Menurut Mustari (2013:112), prinsip-prinsip dalam penyusunan anggaran diantaranya: (a) anggaran harus benar-benar difokuskan pada peningkatan pembelajaran murid secara jujur, bertanggung jawab, dan transparan; (b) anggaran harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan jelas, dan dipajang di tempat terbuka di sekolah; (c) dalam menyusun anggaran, sekolah sebaiknya secara seksama memprioritaskan pembelanjaan dana sejalan dengan rencana pengembangan sekolah. Berdasarkan prinsip tersebut, anggaran di satuan pendidikan seperti sekolah memang harus disusun secara teliti, akan tetapi harus tetap sederhana agar pihak yang berkepentingan semisal orang tua peserta didik dapat dengan mudah memahami tujuan penyusunan anggaran tersebut yang berlandaskan pada rencana pengembangan sekolah.

Sedangkan menurut Tampubolon (2015:234), pada prinsipnya, penyusunan RAPBS harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf tata usaha, dan komunitas sekolah. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, keterlibatan para pemangku kepentingan dalam penyusunan RAPBS adalah syarat penting dan hal yang sudah umum. Karena pada prinsipnya lembaga pendidikan seperti sekolah, ada banyak pihak yang memiliki peran, baik sebagai pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran maupun sebagai pengawas operasional sekolah. Posisi kepala sekolah dalam penyusunan RAPBS memang sangat krusial. Akan tetapi, keberadaan pihak lain, selain guru maupun pegawai sekolah tidak dapat dikesampingkan. Komite sekolah, pihak yayasan, dan orang tua siswa adalah pihak yang pada prinsipnya harus dilibatkan dalam penyusunan RAPBS oleh kepala sekolah.

Prosedur Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, tentu saja setiap organisasi akan menempuh prosedur atau langkah-langkah dari tahap persiapan hingga pengesahan. Prosedur antar organisasi tentu tidak akan persis sama, atau bahkan berbeda secara signifikan. Di lembaga pendidikan seperti sekolah, penyusunan anggaran juga melalui prosedur yang tidak sebentar, karena urusan penganggaran menggunakan dana yang beberapa di antaranya dari iuran orang tua siswa dan memerlukan persiapan dan tanggung jawab yang besar.

Proses penyusunan anggaran memerlukan data yang akurat dan lengkap sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rencana anggaran, (Mulyono, 2010:163). Pada organisasi manapun, baik organisasi laba maupun nirlaba, secara kelembagaan dan tanggung jawab, penganggaran menjadi tahap yang paling krusial bagi operasional organisasi, termasuk pengaruhnya pada keberlanjutan program lama atau pelaksanaan program

baru. Hal ini tidak terlepas dari adanya anggapan umum bahwa sebaik-baik program suatu organisasi, akan lebih baik bilamana sesuai dengan kemampuan mencari dan mengelola dana yang tersedia. Dengan kata lain, penganggaran menjadi sangat amat krusial karena pada tahap ini, kebutuhan dan keinginan organisasi akan bersinggungan, dan penentuan program mana saja yang diprioritaskan, menjadi dinamika tersendiri pada tahap ini.

Blocher dalam Anwar (2013:215), mengemukakan bahwa proses anggaran dapat meliputi hal yang sederhana yang bersifat informal pada lembaga kecil yang hanya membutuhkan beberapa hari sampai dengan proses yang sangat rumit dan panjang pada perusahaan atau lembaga besar seperti dalam suatu pemerintahan yang membutuhkan waktu berbulan-bulan, bahkan lebih dari satu tahun. Proses penganggaran biasanya meliputi: (a) komite anggaran yaitu berfungsi untuk mengawasi anggaran secara keseluruhan yang beranggotakan unsur pimpinan pada suatu lembaga, komite anggaran merupakan otoritas tertinggi dalam organisasi untuk segala hal yang berkaitan dengan anggaran; (b) penentuan periode anggaran, yaitu disusun untuk periode satu tahun dan sejalan dengan tahun fiskal organisasi; (c) spesifikasi pedoman anggaran, yaitu untuk menentukan pedoman anggaran serta arah anggaran dan itu merupakan tanggung jawab komite anggaran; (d) penyusunan usulan anggaran didasarkan atas pedoman anggaran yang dikaitkan dengan faktor eksternal dan internal lembaga; (e) negosiasi anggaran ini dilakukan antara setiap unit dengan atasannya, jika ada perubahan dalam usulan anggaran, maka dilakukan negosiasi pada semua level organisasi dan umumnya menyita sebagian besar waktu penyusunan anggaran; (f) review, di mana komite anggaran memeriksa anggaran yang berkaitan dengan konsistensinya dengan pedoman anggaran, pencapaian tujuan jangka pendek dan pemenuhan terhadap

rencana strategik, pimpinan memberikan persetujuan anggaran secara keseluruhan dan mengajukan anggaran tersebut kepada dewan direksi atau kepala daerah pada pemerintahan; (g) revisi anggaran dilakukan hanya pada keadaan khusus, persetujuan untuk memodifikasi anggaran agak sulit dilaksanakan walaupun sebenarnya hal itu dapat terjadi, sebab tidak semua peristiwa dapat diperkirakan ke dalam anggaran. Mekanisme ini umumnya dijalankan di organisasi lebih besar semisal di instansi pemerintah, dan umumnya di sekolah lebih sederhana dan tidak begitu rumit.

Adapun, dalam proses penyusunan anggaran, sekurang-kurangnya harus melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (a) mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran; (b) mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang; (c) semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial;

(d) memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu; (e) menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak berwenang; (f) melakukan revisi usulan anggaran; (g) persetujuan revisi usulan; (h) pengesahan anggaran, (Anwar, 2013:215).

Pada dasarnya, tahapan-tahapan tersebut disusun agar anggaran dapat disusun secara sistematis. Tahap demi tahap mencirikan bahwa segala hal yang menyangkut dengan penyusunan anggaran pun harus disusun secara terperinci dan teliti. Dengan tahapan yang terperinci dan teliti, diharapkan berbuah hasil berupa rencana anggaran yang logis.

Selain itu, dalam teori lain juga disebutkan tahap-tahap yang seharusnya dilalui dalam penyusunan anggaran, sebagai berikut: (a) menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan; (b) menyusun rencana berdasar skala prioritas pelaksanaannya; (c)

menentukan program kerja dan rincian program; (d) menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program; (e) menghitung dana yang dibutuhkan; (f) menentukan sumber dana untuk membiayai rencana, (Muhaimin, 2012:359).

Penyusunan RAPBS tidaklah dapat dibuat secara serampangan, apalagi hanya mengandalkan pengetahuan dan keterampilan seadanya. Sistematika penyusunan dan konten RAPBS harus disusun secara logis dan valid. Untuk itu, penyusunan RAPBS harus dapat meyakinkan serta akurat sehingga timbul kepercayaan dari pihak yang akan membantu termasuk orang tua siswa. Agar penyusunan anggaran sekolah atau RAPBS dapat efektif dan efisien, langkah-langkah yang perlu diambil adalah: (a) menginventarisasi program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang; (b) menyusun program kegiatan tersebut berdasarkan jenis dan prioritas; (c) Menghitung volume, harga satuan, dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan; (d) membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan dana dan pembebanan anggaran, serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS; (e) menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan, (Suharsaputra, 2010:272).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian dilaksanakan di SMK Karya Bangsa Nusantara, Solear Tangerang.

Narasumber yang terlibat meliputi Kepala SMK, Ketua Komite, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, satu orang Guru, dan orang tua siswa SMK Karya Bangsa Nusantara yang dilibatkan dalam penyusunan RAPBS. Metode pengumpulan data melalui wawancara, dan studi dokumentasi dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

Prosedur analisis data meliputi reduksi data, display data dan pengambilan kesimpulan.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Prinsip-prinsip Penyusunan RAPBS

Penyusunan RAPBS yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip umum yang berlaku. Terkait dengan prinsip-prinsip tersebut, ada tiga hal yang tercakup didalamnya, yaitu: (a) prinsip pembagian wewenang dan tanggungjawab, (b) prinsip pelibatan stakeholder, dan (c) prinsip penentuan program berdasarkan skala prioritas. Ditinjau dari perspektif yang pertama yaitu, prinsip pembagian wewenang dan tanggungjawab, SMK Karya Bangsa Nusantara dalam menyusun RAPBS mengimplementasikan prinsip tersebut yangmana terjadi pembagian wewenang dan tanggungjawab dari kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Wewenang yang diberikan adalah melakukan tugas kordinasi, yaitu meminta kepada dewan guru untuk membuat usulan kebutuhan atau program/kegiatan dalam satu tahun anggaran. Namun pembagian wewenang dan tanggungjawab tersebut dalam penyusunan RAPBS masih sebatas verbal dan belum terlembaga dalam bentuk dokumen tertulis yang dituangkan ke dalam kebijakan atau peraturan sekolah. Di sisi lain, pembagian wewenang dan tanggungjawab berupa pembentukan tim penyusun RAPBS secara tertulis dan formal juga belum dilaksanakan atau belum ada. Selain itu, pada setiap dilaksanakan rapat, kelengkapan dokumen seperti notulensi yang mencatat berita acara penyusunan RAPBS SMK Karya Bangsa Nusantara, masih dibuat secara manual dengan menggunakan tulisan tangan. Hal tersebut menunjukkan kekurangsiapan dan kekurangrapian administrasi di SMK Karya Bangsa Nusantara. Sementara itu, notulensi sendiri sebenarnya dapat dibuat secara rapi menggunakan komputer. Ini

merupakan aspek-aspek yang perlu diperbaiki di SMK Karya Bangsa Nusantara dalam penyusunan RAPBS.

Dari apa yang didapatkan di lapangan menunjukkan bahwa SMK Karya Bangsa Nusantara sudah menerapkan prinsip pertama ini dalam menyusun RAPBS. Pernyataan Fatah, (2012:50) memperkuat dan membenarkan langkah tersebut dengan berpendapat bahwa salah satu prinsip yang harus dijalankan dalam menyusun RAPBS adalah adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi termasuk dalam menyusun RAPBS. Sedangkan dari sisi pencatatan, SMK Karya Bangsa Nusantara harus memperbaiki dengan menggunakan sistem akuntansi yang memadai & anggaran harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan jelas karena untuk meningkatkan akuntabilitas (Fatah, 2012:50; Mustari 2013:112). Sedangkan menurut Suharsaputra (2010) terkait pencatatan, harus membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan dana dan pembebanan anggaran, serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS.

Sedangkan prinsip yang kedua adalah pelibatan stakeholder. SMK Karya Bangsa Nusantara dalam menyusun RAPBS melibatkan Komite Sekolah, yayasan, orang tua siswa, dan guru, serta staf tata usaha. RAPBS merupakan rencana yang menggunakan berbagai macam sumber dana di dalam realisasinya, terutama iuran bulanan dari orang tua siswa. Langkah ini menunjukkan bahwa SMK Karya Bangsa Nusantara sebagai sebuah lembaga pendidikan menyadari pentingnya peran dan kontribusi pihak lain dalam mencapai kemajuan, baik sebagai pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran maupun sebagai pengawas operasional sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Tampubolon (2015:234), yang menyatakan bahwa pada prinsipnya, penyusunan RAPBS harus melibatkan kepala sekolah, guru,

komite sekolah, staf tata usaha, dan komunitas sekolah.

Yang terakhir adalah prinsip penentuan program berdasarkan skala prioritas. Prinsip penentuan program yang akan dimasukkan ke dalam draf usulan RAPBS dilakukan berdasarkan tingkat urgensinya. SMK Karya Bangsa Nusantara dalam penyusunan RAPBS memprioritaskan program yang berkenaan dengan proses pembelajaran. Di SMK Karya Bangsa Nusantara, Guru-guru bidang studi diminta untuk menyusun daftar usulan kebutuhan atau program/kegiatan yang dikoordinir oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum untuk ditentukan mana kebutuhan atau program/kegiatan yang harus diutamakan dan didahulukan. Adapun usulan kebutuhan atau program/kegiatan yang tidak termasuk dalam prioritas, tidak dihilangkan, akan tetapi dialokasikan di urutan yang terakhir. Penentuan program/kegiatan prioritas dengan meminta usulan dari bawahan atau *bottom-up* merupakan cara yang tepat, karena kemungkinan kecil terjadi kekeliruan. Mereka yang berada di tingkat teknis lebih mengetahui daripada mereka yang berada di tingkat atas atau konseptor. Menurut Mustari (2013:112 dalam menyusun anggaran, sekolah sebaiknya secara seksama memprioritaskan pembelanjaan dana sejalan dengan rencana pengembangan sekolah. Begitu juga menurut Muhaimin (2012) bahwa dalam menyusun rencana harus berdasarkan pada skala prioritas pelaksanaannya.

3.2 Prosedur Penyusunan RAPBS

Hal-hal yang harus ada dalam prosedur penyusunan, yaitu (a) mengidentifikasi dan menginventarisasi rencana kegiatan atau program selama satu tahun anggaran (b) menentukan sumber dana untuk rencana kegiatan atau program (c) menyusun kertas kerja berdasarkan rincian kegiatan dan pendapatan ke dalam format yang disetujui.

Dalam prosedur penyusunan RAPBS, SMK Karya Bangsa Nusantara mengawali dengan melakukan identifikasi dan inventarisasi rencana kegiatan atau program. Pada tahap identifikasi dan inventarisasi ini, kebutuhan dikelompokkan berdasarkan kebutuhan rutin dan insidental. Apa yang dilakukan SMK Karya Bangsa Nusantara sesuai dengan pendapat Anwar (2013:215) yang menyatakan bahwa mengidentifikasi kegiatan merupakan tahap awal dalam proses penyusunan anggaran. Pendapat Anwar juga diperkuat oleh Suharsaputra (2010) yang menyebutkan tahap awal dalam proses penyusunan anggaran adalah menginventarisasi program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang.

Identifikasi dan inventarisasi yang menyangkut proses pembelajaran dilakukan masing-masing guru bidang studi. Peran Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum di sini sebagai koordinator dan Kepala Sekolah hanya sebagai legislator atau pemberi persetujuan sebelum RAPBS disahkan. Identifikasi dan inventarisasi menjadi bagian dari usaha untuk menghindari terjadinya pengulangan kegiatan/program dan untuk mengantisipasi masa yang akan datang. Dalam mengidentifikasi dan menginventarisasi, diperlukan data yang akurat dan lengkap untuk mendukung maksud itu tadi (Mulyono, 2010:163).

Penentuan sumber dana untuk rencana kegiatan atau program merupakan proses berikutnya. Dalam penyusunan RAPBS, sumber dana harus diperhitungkan karena berpengaruh pada kemampuan sekolah untuk membiayai program atau kegiatan. SMK Karya Bangsa Nusantara sebagai sekolah swasta memiliki beberapa sumber dana tetap, namun selama ini hanya bertumpu atau bersumber pada iuran bulanan siswa yang diharapkan kontribusinya sebesar 80%

dari dana total, akan tetapi realisasinya hanya 50%.

Walaupun keterbatasan dana terjadi pada penerimaan dari iuran bulanan siswa, pihak sekolah merasa sangat terbantu dengan adanya sumber dana lain. Sumber dana rutin yang sering diandalkan, yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS), tetapi persentasenya tidak lebih besar dibandingkan iuran bulanan siswa. Namun, SMK Karya Bangsa Nusantara merasa sangat terbantu ketika target penerimaan dari iuran bulanan siswa tidak sesuai dengan ekspektasi. Selain kedua sumber dana tersebut, dana-dana yang bersifat insidental seperti hibah maupun bantuan dari pihak lain, kurang lebihnya cukup membantu walaupun tidak menjadi sumber dana yang rutin. Sedangkan menurut Fatah (2012:43) sumber dana sekolah dapat diperoleh melalui orang tua, pemerintah pusat, pemerintah daerah swasta, dunia usaha dan alumni. Demikian juga menurut Anwar (2013:215) mengidentifikasi sumber-sumber merupakan bagian dari tahapan-tahapan dalam proses penyusunan anggaran.

RAPBS adalah sebuah dokumen yang menjadi pedoman bagi kepala sekolah dan guru maupun pegawai dalam melaksanakan program atau kegiatan. Sebelum disahkan, dokumen RAPBS disusun dalam format kertas kerja yang disesuaikan dan disetujui oleh kepala sekolah. Di SMK Karya Bangsa Nusantara, format kertas kerja yang digunakan masih sangat sederhana, yangmana rincian pendapatan dan belanja yang perlu dituangkan ke dalam kertas kerja kurang lengkap, yaitu hanya melampirkan rencana kegiatan dan anggaran tanpa menyebut sumber pendanaan secara rinci.

SMK Karya Bangsa Nusantara berasumsi bahwa format kertas kerja yang sederhana tersebut akan dengan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang ingin mengetahui

pendapatan dan pengeluaran atau belanja sekolah. Bagi SMK Karya Bangsa Nusantara, program-program yang tercantum di RAPBS tidak perlu ditampilkan secara rinci. Rincian hanya dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban saja.

Revisi RAPBS dapat dilakukan sepanjang diperlukan dan dapat dilakukan sebelum atau sesudah pengesahan. Tetapi, di SMK Karya Bangsa Nusantara, revisi hanya dilakukan setelah RAPBS sudah pada tahap realisasi. Revisi sebelum pengesahan tidak umum dilakukan di SMK Karya Bangsa Nusantara, karena pada tahap penyusunannya, RAPBS sudah melalui pertimbangan yang matang dan disepakati oleh semua pihak. Dalam mekanismenya, kepala sekolah dapat mengusulkan untuk menggelar rapat bersama komite sekolah dan yayasan maupun dewan guru, serta mengundang orang tua siswa untuk membahas perubahan RAPBS, terutama jika menyangkut kekurangan dana.

Terkait perlunya revisi terhadap rencana yang disusun, dibenarkan oleh Anwar (2013) yang menyatakan bahwa revisi anggaran dilakukan hanya pada keadaan khusus, persetujuan untuk memodifikasi anggaran agak sulit dilaksanakan walaupun sebenarnya hal itu dapat terjadi, sebab tidak semua peristiwa dapat diperkirakan ke dalam anggaran.

4. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

4.1 Simpulan

SMK Karya Bangsa Nusantara belum sepenuhnya menerapkan prinsip dan prosedur yang baik dalam penyusunan RAPBS. Masih ditemukan beberapa aspek yang belum terpenuhi, yaitu struktur tim penyusun RAPBS, notulensi yang lengkap setiap rapat dan program dengan rincian anggaran. Sedangkan aspek-aspek yang sudah diimplementasikan, yaitu keterlibatan stakeholder, pembagian wewenang,

penentuan program skala prioritas, dan identifikasi rencana program

4.2 Saran

Ada beberapa saran bagi SMK Karya Bangsa Nusantara, yaitu: pertama, SMK Karya Bangsa Nusantara hendaknya di masa yang akan datang memperhatikan kelengkapan dokumen penyusunan RAPBS, membentuk struktur tim penyusun,

mempersiapkan notulensi rapat penyusunan RAPBS, dan menguraikan rincian RAPBS yang jelas tentang sumber dana dan alokasi belanjanya; kedua, diperlukan sosialisasi dan koordinasi yang lebih intensif kepada semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyusunan RAPBS. Hal ini dalam rangka mempermudah untuk menyamakan persepsi antar pihak tentang penyusunan RAPBS.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Bahrullah. (2013). *Akuntansi Sektor Publik: Konsep Dan Teori*. Jakarta: CV: Bumi Metro Raya.
- Anwar, Idochi. (2013). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Asmani, Jamal M. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press.
- Fatah. (2012). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hasbullah. (2010). *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Harsono. (2007). *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*. Jogjakarta: Pustaka Book Publisher.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Minarti, Sri. (2011). *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Mulyasa, E. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. (2012). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyono. (2010). *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mustari, Mohamad. (2013). *Manajemen Pendidikan: Dalam Konteks Indonesia*. Bandung: Arsad Press.
- Nordiawan, Deddy. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Dari Teori Sampai Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tampubolon, Manahan. (2015). *Perencanaan dan Keuangan Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuwono, Sony. (2010). *Penganggaran Sektor Publik*. Dumei: Bayu Media. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.