

MENYUSUN RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH DENGAN PRINSIP PARTISIPATIF TRANSPARAN DAN AKUNTABEL

Oleh: H. Syaiful Sagala

Abstrak

Karakteristik perencanaan adalah rasional dan masuk akal. Perencanaan pengembangan sekolah berkaitan dengan tujuan sosial, sarana, proses dan kontrol program dan kegiatan yang direncanakan sebelumnya. Perencanaan pengembangan sekolah bersifat dinamis. Proses penyusunannya menggunakan metode ilmiah, namun mengikuti tren, dan arah perubahan. Penyusunan perencanaan meliputi prosedur, konten, manusianya, benda-benda fisik, ekologi, dan antar hubungan mereka dalam organisasi sekolah. Aktualitas perencanaan sekolah disengaja, terorganisir, proses terus-menerus mengidentifikasi berbagai elemen dan aspek, menentukan keadaan sekarang dan interaksinya, memproyeksikan mereka dalam periode waktu akan datang, serta merumuskan dan memrogramkan serangkaian tindakan, rencana dan sasaran untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai visi dan misi sekolah

Kata kunci: perencanaan, sasaran, rencana pengembangan sekolah

PENDAHULUAN

Karakteristik sekolah diukur dari (1) karakteristik guru; (2) fasilitas material dan kurikulum; dan (3) karakteristik kelompok atau kelas di mana para murid ditempatkan (Scheerens, 2003:29). Adapun PP No. 19 tahun 2005 Pasal 52 ayat (1) menegaskan setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang (a) kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus; (b) kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan; (c) struktur organisasi satuan pendidikan; (d) pembagian tugas di antara pendidik; (e) pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; (f) peraturan

akademik; (g) tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; (h) kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat; dan (i) biaya operasional satuan pendidikan.

Sejalan dengan PP No. 19 tahun 2005 (telah diperbaharui menjadi PP No. 32 Tahun 2013) tersebut tampak bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu proses yang mengintegrasikan sumber-sumber yang semula tidak berhubungan satu dengan lainnya menjadi suatu sistem yang menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi (Sagala, 2005:15). Prosesnya di sekolah menerapkan pola demokratis, artinya ada keterlibatan yang

kelas para dewan pendidik, komite sekolah dan *stakeholders* sekolah. Hal ini sejalan dengan PP No. 19 Pasal 53 ayat (1) setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun; dan (2) Rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi (a) kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur; (b) jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya; (c) mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester ganjil, semester genap, dan semester pendek bila ada; (d) penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya; (e) buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran; (f) jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran; (g) pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai; (h) program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program; dan (i) jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Dalam hal Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) menurut Penegasan PP No 19 tahun 2005 ini ditampilkan lebih lengkap, karena sebagai dasar penting untuk penyusunan RPS dalam hal pengelolaan sekolah. Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pelimpahan pola-pola pengarah untuk para pengambil keputusan sehingga terdapat koordinasi dari demikian banyak keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah pada tujuan-tujuan yang telah ditentukan (Sagala, 2005:19).

Untuk mencapai tujuan sekolah perlu disusun perencanaan jangka menengah di tingkat sekolah yang disebut Rencana Pengembangan Sekolah atau rencana kerja sekolah (RKS) untuk jangka waktu 4 tahun. Kemudian rencana jangka pendek yang disebut Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kerja tahunan Sekolah (RKT) untuk jangka waktu satu tahun. Perilaku organisasi sekolah yang efektif ditampakkan pada penerapan fungsi perencanaan, manajemen, dan berfungsinya organisasi. Scheerens (2003:77) mengatakan paradigma rasionalitas dipilih sebagai kerangka untuk mendiskusikan model perencanaan dan cara bagaimana hal ini dapat dihubungkan dengan efektifitas sekolah secara empiris. Paradigma rasionalitas terletak pada inti teori tentang perencanaan dan pembuatan kebijakan sekolah. Penyusunan RPS tentu penting dilandasi pemikiran yang rasional.

Mengacu pada latar belakang pemikiran ini, maka fokus kajian adalah menyusun rencana pengembangan sekolah dengan prinsip partisipatif transparan dan akuntabel.

PEMBAHASAN

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai suatu proses bertahap dari tindakan yang terorganisasi untuk menjembatani perbedaan antara kondisi yang ada dan aspirasi organisasi. Sejalan dengan pemikiran itu, maka proses penyusunan rencana pengembangan sekolah memiliki karakteristik dasar tertentu yang menegaskan aktivitas dasar proses perencanaan. Aktivitas dasar tersebut sekurang kurangnya dalam merumuskan tujuan mencakup pengembangan program untuk mencapai sasaran, pelaksanaan program, dan pengorganisasian proses perencanaan itu sendiri. Kajian ini akan membahas rencana pengembangan sekolah, menentukan sasaran jangka menengah (4 tahun), tim sekolah merumuskan program dan kegiatan, prinsip proses penyusunan RPS, dan Rincian Pos-pos RAPBS.

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)

Salah satu kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dalam memimpin sekolah adalah kemampuan menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS) dengan prosedur dan cara yang benar. Proses penyusunan RPS melibatkan semua pemangku kepentingan sekolah dengan cara duduk bersama membahas setiap kategori program yang dirumuskan. Tujuan utama penyusunan RPS adalah agar sekolah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan dan mengetahui kewajiban dalam penyelenggaraan pendidikan. Maksud penyusunan RPS agar tujuan dan sasaran pengembangan sekolah dapat dicapai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. RPS yang diimplementasikan secara konsisten akan menjamin bahwa semua program/kegiatan yang dilaksanakan memenuhi harapan pemangku kepentingan, dan kondisi nyata sekolah.

Prinsip penyusunan RPS (1) **partisipatif**, hal ini mendorong dan melibatkan tiap warga sekolah (Kepala Sekolah, Guru, siswa, orang tua siswa, dan Komite Sekolah) untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolah. Jika sekolah tidak mendapat kesulitan baik juga melibatkan *stakeholder* lain misal; unsur Pemerintah (Dinas pendidikan

kecamatan), Swasta, LSM Peduli Pendidikan, dan lain lain; (2) **transparan**, hal ini diperlukan dalam rangka menciptakan kepercayaan timbal balik antar *stakeholder* melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai; (3) **akuntabel**, segala pelaksanaan rencana dan kegiatan diusahakan dapat meningkatkan akuntabilitas (pertanggunggugatan) para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas; (4) **berwawasan kedepan**, karena RPS adalah suatu rencana yang disusun untuk mencapai tujuan di masa depan, perlu diingat bahwa segala sesuatu haruslah disusun dengan mempunyai wawasan yang luas dan kedepan; dan (5) **spesifik, Terjangkau, dan Realistis**, dalam menyusun RPS, sekolah mengacu pada hal-hal yang sesuai kebutuhan sekolah masing-masing, tidak terlalu muluk, dan berpijak pada kenyataan yang ada (kemampuan SDM, keuangan, dan material).

Menentukan sasaran jangka menengah (4 tahun)

Sebelum merumuskan program, terlebih dahulu sekolah merumuskan sasaran. Tanpa perumusan sasaran sekolah tidak tahu ke mana program di arahkan. Sasaran merupakan apa yang ingin dicapai pada periode 4 tahun mendatang. Perumusan sasaran dilakukan dengan langkah-langkah (1) menganalisis kesiapan sekolah dalam bidang SDM,

fasilitas, dan peralatan yang dimiliki sekolah, dan kondisi eksternal; (2) menentukan sasaran jangka 4 tahun; dan (3) menentukan indikator keberhasilan. Berdasarkan kesiapannya tim sekolah bisa menentukan sasaran jangka menengah. Besar kecilnya sasaran jangka menengah akan ditentukan berdasarkan (1) hasil analisis kesiapan sekolah; dan (2) tingkat keberanian/ optimisme sekolah mencapai sasaran.

Beberapa hal perlu diingat dalam perumusan sasaran adalah.

1. Besarnya sasaran yang dibuat bisa sama dengan besarnya kesenjangan atau kurang daripada kesenjangannya. Perumusan sasaran harus realistis dan dapat diukur. Kalau terdapat kesenjangan pada nilai matematika peserta didik sebesar 3 (nilai perolehan siswa 5 sedangkan harapan nilai 8) berarti ada selisih antara kenyataan dan harapan. Keputusan untuk menentukan sasaran sebesar 3 adalah keputusan yang dilandasi pertimbangan yang matang.
2. Rumusan sasaran bersifat “kualitatif” ditulis secara naratif, sasaran secara “kuantitatif” dirumuskan dalam “indikator keberhasilan”
3. Sasaran harus dirumuskan secara tepat, karena rumusan

ini akan menentukan jenis program yang akan dirumuskan. Contoh rumusan ” guru kelas VIII sudah harus mempunyai kompetensi mengajar matematika”, atau “mempunyai kompetensi mengajar matematika” berbeda dengan “mempunyai pengetahuan yang setara dengan D 3 matematika”.

4. Jangan hanya menentukan sasaran berdasarkan sumber dana yang sudah pasti atau sumber dana yang konvensional saja, tetapi susunlah sasaran berdasarkan kebutuhan.

Oleh karena itu harus dijelaskan secara ringkas langkah-langkah penentuan rumusan program dan reasoning-nya mengapa perlu dilakukan program tersebut. Langkah-langkah perumusan sasaran dan alasannya mengapa perlu dilakukan program dan kegiatan dengan menjelaskan secara rinci langkah-langkah pelaksanaan program dan kegiatan satu-persatu sampai menghasilkan kesimpulan untuk paling sedikitnya dua sasaran.

Tim Sekolah Merumuskan Program dan Kegiatan

Tujuan merumuskan program adalah terumuskannya program jangka menengah, indikator keberhasilan, rincian kegiatan dan rencana biaya. Perwujudan tujuan menurut Sa'ud dan

Makmun (2005:120) dimungkinkan melalui adanya sasaran. Sasaran merupakan pernyataan yang memungkinkan dari segi pengukuran maupun segi pencapaiannya. Sesudah sasaran ditentukan, maka sekolah merumuskan serangkaian program dan kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Rumusan program mengikuti langkah-langkah (1) memahami lingkup/pengetahuan sebab-sebab adanya kesenjangan; (2) merumuskan program-program alternatif; (3) menentukan program atau program-program utama; (4) merumuskan indikator keberhasilan setiap program utama; dan (5) menentukan siapa yang bertanggung jawab atas program-program utama tersebut.

Agar program menjadi lebih spesifik perlu diatur langkah-langkah perumusan program. Langkah-langkah yang dilakukan (1) merumuskan sasaran yang akan dicapai dan indikator keberhasilannya; (2) merumuskan program prioritas; (3) merumuskan rincian kegiatan; dan (4) menyusun rencana biaya. Merumuskan program-program alternatif apabila sasaran bisa dicapai melalui lebih dari satu program dan kegiatan. Hal yang perlu diperhatikan (1) harus mengacu pada sasaran dan (2) harus dirumuskan kaitannya dengan sebab utama kesenjangan yang sudah dialami dan kesiapan sekolah. Cara yang dapat ditempuh mencapai sasaran tersebut antara lain (1) melatih guru kelas manapun untuk mencapai kompetensi

yang diperlukan; dan (2) merekrut guru honorer baru dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Selanjutnya menentukan program utama, karena sekolah harus menentukan program yang merupakan program utama (*main programs*). Paling sedikit ada tiga faktor yang perlu dipergunakan dalam menentukan urutan prioritas, yaitu (1) hasil analisis kesiapan sekolah; (2) kewajiban sekolah; dan (3) pengaruh langsung dari program pada peserta didik. Analisis kesiapan sekolah melaksanakan program dan kegiatan merupakan faktor sangat menentukan dalam pemilihan program dan kegiatan.

Merealisasikan program “melatih guru diperlukan bukan hanya biaya pelatihan, tetapi juga biaya hidup yang bersangkutan (apabila yang bersangkutan dilatih di luar kota, dan jauh lokasinya), uang transpor, honorarium guru pengganti (selama yang bersangkutan tidak di sekolah). Disamping itu resiko menurunnya prestasi peserta didik selama guru honorer tersebut mengajar, karena asumsinya guru honorer tersebut kualitasnya lebih rendah dari guru yang digantikannya (walaupun tidak selalu demikian), perlu juga dipertimbangkan. Perlu dikaji berkaitan dengan program pelatihan yang telah diprogramkan misalnya (1) apakah semua guru mampu mengikuti program tersebut; (2) apakah guru yang akan mengikuti pelatihan sudah terlalu tua untuk mengikuti program tersebut; dan (3) sedangkan yang lainnya meskipun belum terlalu tua tetapi, sudah terlalu berat buat mereka

karena tingkat kompetensi yang dipersyaratkan.

Namun demikian kewajiban sekolah merupakan faktor penting dalam penentuan prioritas. Apabila suatu program merupakan jawaban langsung atas kewajiban sekolah, maka perlu lebih diprioritaskan dibandingkan dengan yang kurang mempunyai kaitan dengan kewajiban sekolah. Program les tambahan bagi siswa umpama saja adalah kurang prioritasnya dibandingkan dengan program untuk melakukan remedial bagi peserta didik yang kurang dapat mengikuti pelajaran dan pengayaan bagi siswa yang mempunyai kecepatan dalam belajar. Program yang berpengaruh langsung pada peserta didik perlu lebih diprioritaskan dari pada yang tidak langsung. Program remedial, pengayaan, dan program bimbingan pada peserta didik yang mempunyai problem adalah contoh program yang langsung untuk kepentingan peserta didik.

Merinci rencana kegiatan dari program-program utama/prioritas langkah ini mencakup (1) merinci lebih lanjut semua kegiatan yang telah dirumuskan dalam rencana kegiatan. Dalam melaksanakan tahap ini, pengertian mengenai rincian atau subkegiatan-subkegiatan dari kegiatan-kegiatan yang pernah atau sedang dilaksanakan (yang didapat pada langkah *Analisis pola biaya dan pendanaan saat ini*) akan sangat menolong di dalam merinci lebih lanjut semua kegiatan ke dalam rincian atau subkegiatan-subkegiatan sehingga dapat ditetapkan

satuan (volume/luas) serta harga/biaya satuannya; (2) menghitung satuan (volume atau luas) dari masing-masing rincian kegiatan. Tugas menghitung volume dan/atau luas dari rincian kegiatan biasanya dibebankan pada anggota Tim yang sudah biasa menanganinya. Tim sekolah cukup memberikan contoh-contoh cara menghitung; dan (3) memilah kegiatan dan rinciannya kedalam tahun-tahun pelaksanaan. Pada tahap ini, tahun-tahun pelaksanaan ditetapkan untuk setiap kegiatan dan rinciannya.

Untuk mengukur apakah program dapat memajukan layanan belajar, maka tim sekolah harus merumuskan indikator keberhasilan pada setiap program utama. Indikator harus dirumuskan agar sasaran yang ditetapkan bisa diukur keberhasilannya dan benar-benar dapat diukur. Sebaiknya indikator harus merupakan indikator yang kuantitatif. Apabila tidak dapat ditemukan, maka indikator dapat dipilih yang kualitatif, namun harus masih bisa diukur. Setelah indikatornya jelas dirumuskan selanjutnya menentukan siapa yang bertanggung jawab atas program-program utama yaitu siapa yang ditunjuk untuk bertanggung jawab atas selesainya program.

Adanya penanggung jawab ini akan mempermudah pelaksanaan program sehingga bisa menghasilkan keluaran yang sudah ditentukan. Yang bertanggung jawab dapat suatu unit, umpama saja komite sekolah, tetapi juga bisa orang – dengan menyebutkan nama

atau jabatan (fungsional), umpama guru kelas VII. Siapa yang bertanggung jawab tentu tergantung jenis programnya dan rumusan tugas dan fungsi di sekolah. Penanggung jawab akan merinci program utama/prioritas ke dalam kegiatan-kegiatan pokok. Apabila program prioritas sudah disepakati, maka program-program tersebut perlu dirinci ke dalam kegiatan-kegiatan. Perincian program ke dalam kegiatan-kegiatan akan lebih memperjelas tindakan/kegiatan apa saja yang perlu dilakukan.

Rincian ini dapat berupa (1) isi dari program; (2) proses dari program (pentahapan dari pelaksanaan program); dan (3) bisa berorientasi pada penyusunan anggaran, atau berorientasi pada perumusan peran dan tanggung jawab. Suatu sekolah dapat mempunyai rincian kegiatan yang berbeda dengan sekolah lain, karena berbeda daya dukungnya masing masing, sehingga target pencapaiannyapun berbeda.

Perbedaan ini dipengaruhi cara melakukan perincian (1) tersedianya data biaya satuan di suatu sekolah. Apabila rincian tersebut sudah dapat dipakai untuk menghitung biaya, maka sudah cukup. Hal ini diperlukan untuk persiapan Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Sekolah (RAPBS) dengan periode tahunan, maka akan memerlukan rincian yang lebih detil lagi, yang akan berupa pos-pos pengeluaran; dan (2) apabila tim sekolah menghendaki rincian untuk maksud penentuan peran dan tanggung jawab antar organ-

organ/unit-unit internal, maka sekolah akan memiliki rincian yang lain. Sesudah program dan rincian kegiatan dirumuskan, maka sekolah harus menerjemahkannya ke dalam rencana biaya, agar dapat diketahui berapa biaya yang akan diperlukan untuk melaksanakan program dan kegiatan. Penyusunan rencana biaya dibagi menjadi (1) analisis mengenai pola biaya dan pendanaan saat ini; dan (2) perumusan anggaran biaya dari program dan kegiatan-kegiatannya.

Prinsip Proses Penyusunan RPS

Proses penyusunan RPS di sekolah pada prinsipnya dibuat bersama secara partisipatif antara pihak sekolah (KS dan guru), bersama dengan *stakeholder* (pihak yang berkepentingan lainnya), misalnya: Komite sekolah, tokoh masyarakat, dan pihak lain yang peduli pendidikan di sekitar sekolah. Proses yang demikian ini menunjukkan sikap keterbukaan dan siap bekerjasama, meningkatkan rasa memiliki, dapat mengundang simpati, sehingga masyarakat akan merasa senang memberikan dukungan atau bantuan yang diperlukan sekolah. Urut-urutan pembahasan menyusun RPS antara lain dapat dilakukan.

1. Membahas bersama komponen visi-misi, harapan, dan kenyataan (siswa, guru, personil sekolah, prasarana/sarana, lingkungan sekolah, masyarakat sekitar,

orang tua siswa, dll) yang dihadapi sehingga akan dapat teridentifikasi aspek kesenjangan (perbedaan harapan dengan kenyataan);

2. Dari berbagai kesenjangan yang muncul, tim sekolah mencari dan memunculkan akar penyebabnya, serta tentukan alternatif pemecahan masalah secara sementara dengan berbagai pertimbangan yang mendasarinya;
3. Dari beberapa alternatif pemecahan masalah, harus dicari alternatif yang paling realistis, terjangkau, dan spesifik sesuai keadaan sekolah. Penggunaan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan), digunakan sebagai salah satu alternatif pendekatan meskipun bukan satu-satunya pendekatan;
4. Dari berbagai kegiatan yang muncul akibat pemecahan masalah, memilih yang paling mendesak (*urgent*), menegaskan alasan mengapa, dan mematkannya sebagai prioritas awal pelaksanaan. Kemudian mengelompokkan skala prioritas skala jangka pendek, menengah, dan atau panjang;
5. Untuk memudahkan memonitor program, menyusun usulan RAPBS dan RPS pada bagan

- sesuai dengan Tabel yang disiapkan tim sekolah, sesuai urutan prioritas kegiatan dan sesuai kebutuhan;
6. Menghitung anggaran biaya yang dibutuhkan dalam memenuhi semua kegiatan yang telah diprogramkan;
 7. Secara bersama tim sekolah mempelajari, berapa besar dan dari mana saja selama ini sumber daya keuangan (Pendapatan) diperoleh (APBN (pusat dan Provinsi), APBD (provinsi dan kabupaten/kota, Komite Sekolah, Donatur, dll). Jika rencana pengeluaran (Belanja) ternyata lebih besar dari rencana pendapatan, maka perlu dipikirkan bagaimana alternatif pendanaan lainnya.

Jika semua sumber dan pengeluaran telah teridentifikasi, tim sekolah menyusun rekapitulasi serta pengelompokan program yang akan dituangkan pada RAPBS. RPS dan RAPBS memberikan gambaran secara terintegrasi seluruh (rencana) Pendapatan dan Belanja (pengeluaran) Sekolah selama periode tertentu (bisa bulanan, kuartalan, ataupun tahunan). Jika skala prioritas telah disusun, penyusun mulai memetakan program. Umumnya kegiatan jangka pendek (12 bulan) dapat digambarkan untuk satu tahun ajaran (misal: Juli s.d. Juni). Untuk jangka menengah RPS memakan waktu 2-4

tahun. Pada tahun ke 2, dibuatkan detail grafik bulanan baru sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya tim sekolah secara bersama menghitung harga/biaya satuan yang akan dipakai untuk setiap rincian kegiatan dengan berbagai cara, seperti (1) mendapatkan daftar harga/biaya satuan yang biasanya ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota setiap tahun; (2) melakukan survai harga beli atau harga pembuatan/perbaikan, misalnya untuk buku/alat/barang, terhadap beberapa toko yang ada di kabupaten/kota; dan (3) membuat estimasi harga/biaya satuan dengan menaikkan harga/biaya satuan yang dipakai pada tahun anggaran berjalan, misalnya dengan menambahkan komponen inflasi sebesar 10%.

Nilai inflasi bisa didapat dari Biro Pusat Statistik setempat sekaligus meminta penjelasan tentang naik turunnya inflasi. Untuk mencari Volume pekerjaan, biasanya digunakan besaran yang umum, misalnya: jumlah HOK (Hari Orang Kerja), JOK (Jam Orang Kerja) atau yang lainnya dikalikan dengan besar biaya per unit (Rp per orang/hari, Rp per barang, Rp per jasa, dan lain lain). Sebenarnya Pemda telah merancang bentuk RAPBS lengkap dengan pos-pos pembukuannya. Hal ini baik untuk penyeragaman dan konsolidasi, sepanjang tetap memperhatikan bahwa perencanaan harus disusun dan dibuat oleh tim sekolah dan memperhatikan otonomi sekolah. Dalam kaitan ini, Pemda

berfungsi sebagai fasilitator untuk mengkonsolidasikan perencanaan dan pelaporan.

Rincian Pos-pos RAPBS

Rincian pos pos RAPBS dan RPS terdiri dai pendapatan dan belanja. Pendapatan dalam kaitan ini adalah segala pendapatan yang diterima oleh sekolah yang berupa uang atau setara uang (buku, peralatan, material, dll) dalam satu tahun anggaran. Pendapatan bisa bersumber dari (1) APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara). Pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal dari APBN (Pemerintah Pusat), misal : a. DBO, b. *Block Grant* (dari Pusat), dll.; (2) APBD Provinsi, pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal dari APBD (Pemerintah Provinsi), misal: a. Buku dan b. Dana operasional untuk murid; (3) APBD Kabupaten/Kota, pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal dari APBD (Pemerintah Kabupaten/Kota), misal :a. Gaji, b. Dana operasional (DOP/BOP), c. Subsidi UAS, dan lainnya.; (4) Komite Sekolah, pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal dari Komite Sekolah, misalnya: a. Biaya Pendaftaran siswa Baru, b. Iuran Rutin yang diperbolehkan, c. Iuran Ekstra Kurikuler yang telah disepakati, dan lainnya semuanya sesuai ijin yang diberikan bupati/walikota; (5) Yayasan, pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal dari Yayasan (pada umumnya untuk sekolah

swasta); (6) Donatur, pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal dari donatur, misalnya: a. *Block Grant*/Hibah atau Material dari Donor (seperti dari donor: Belanda/UNICEF/UNESCO/USAID/BANK DUNIA, dan donor lainnya), b. Pemberian dana/material/pelatihan dari Proyek (seperti yang dilakukan oleh MBE/PQIP/SQIP, REDIP, Prioritas, dan lain sebagainya), c. Sumbangan dari pengusaha/swasta; dan (7) Lain-lain, pos ini membukukan segala jenis pendapatan yang berasal *di luar* pos-pos di atas, misalnya: a. hasil lelang, b. penjualan asset sekolah, c. hasil dari kegiatan penyewaan ruangan, dan lainnya. Demikian seterusnya berkaitan dengan peluang yang mungkin untuk memperoleh dan meningkatkan pendapatan sekolah.

Adapun belanja sekolah, adalah segala belanja/pengeluaran yang dilakukan sekolah dalam bentuk uang atau setara uang dalam satu tahun anggaran. Belanja sekolah antara lain (1) gaji pegawai tetap, pos ini membukukan segala jenis belanja untuk gaji semua pegawai tetap, yang terdiri atas: a. Guru, b. Selain Guru, dan c. Jika ada yang lainnya; (2) honor, pos ini membukukan segala jenis belanja untuk honor yang terdiri atas: a. Guru, b. Selain Guru, dan c. Jika ada yang lain; (3) operasional kegiatan belajar mengajar (KBM), pos ini membukukan segala jenis belanja opsional yang digunakan untuk mendukung KBM, dan dianggap habis dalam satu tahun, umumnya terdiri atas:

a. Buku, b. Alat Tulis Kantor (ATK), c. Biaya transportasi untuk olimpiade Matematika, d. Rapat manajemen, dll. Item dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah; (4) pemeliharaan/renovasi ringan, pos ini membukukan segala jenis belanja untuk pemeliharaan/renovasi ringan. Umumnya terdiri dari : a. Pengecatan bagian yang kotor, b. Perbaikan atap ringan/genteng bocor, c. Dan lain sebagainya; (5) pembangunan fisik/investasi, pos ini membukukan segala jenis belanja untuk pembangunan fisik atau investasi, yang tidak habis dalam/berumur lebih dari satu tahun. Umumnya terdiri dari : a. Pembangunan Fasilitas/ Gedung baru, b. Rehabilitasi berat, c. Pembelian Investasi/ Asset yang berumur lebih dari satu tahun, misal : Komputer, alat peraga, d. Dan lain sebagainya; (6) lain-lain, pos ini membukukan segala jenis belanja diluar jenis belanja *selain* dari pos-pos di atas, misalnya: a. biaya sewa ruangan untuk perpindahan, b. biaya transportasi untuk tamasya bersama, c. biaya pembelian piala untuk kejuaraan sepak bola, dan lain lain. Pastikan bersama-sama bahwa harga/biaya satuan yang tersedia didapat dari sumber yang dapat dipertanggung-jawabkan dan masuk akal, sehingga harga/biaya satuan yang tersedia tidak merupakan angka rekaan saja.

Apabila ada sebagian rincian kegiatan atau subkegiatan yang belum mempunyai harga/biaya satuan, maka tim sekolah mendiskusikan cara mengatasinya, baik dengan mencarinya dari sumber data lain, maupun dengan

menghitungnya. Pada tahap ini, harga/biaya satuan untuk 2 tahun anggaran mendatang, 3 tahun anggaran mendatang, dan seterusnya, menggunakan harga/biaya satuan yang akan dipakai untuk tahun anggaran mendatang. Sebelum setiap tahun anggaran baru mulai, tentunya harga/biaya satuan yang akan dipakai didalam perhitungan Rencana Anggaran Pendapatan dan Biaya Sekolah (RAPBS) harus diperbaharui sesuai harga yang aktual.

1. Analisis pola biaya dan pendanaan saat ini

Analisis pola biaya dilaksanakan dengan menginventarisasi semua program yang tercakup dalam RAPBS untuk tahun anggaran yang sedang berjalan. Termasuk rincian satuan atau volume/luas, harga/biaya satuan, total biaya, dan sumber dana. Informasi Rincian Kegiatan, Biaya, Sumber Dana Tahun Anggaran yang didapat dijabarkan kedalam suatu tabel yang disediakan untuk itu, agar lebih mudah mengidentifikasinya. Setelah semuanya menjadi jelas, dilanjutkan dengan perumusan anggaran biaya terdiri dari (1) merinci rencana kegiatan dari program-program utama/prioritas; (2) menetapkan biaya/harga satuan baru; dan (3) menghitung anggaran biaya per kegiatan/per tahun.

2. Surplus/ Kelebihan atau Defisit/ Kekurangan

Kelebihan (Surplus) atau kekurangan (defisit) muncul jika total pendapatan tidak sama besar dengan total belanja. *Surplus/kelebihan*, terjadi jika pendapatan lebih besar dari belanja, sehingga sekolah masih mempunyai dana/uang yang belum terpakai. *Defisit/kekurangan*, terjadi jika pendapatan lebih kecil dari belanja, sehingga sekolah harus berupaya mencari alternatif pendanaan untuk menutupi kekurangan tersebut.

Tim sekolah bersama komite sekolah berfungsi: (1) memfasilitasi kegiatan RPS dan RAPBS, Kelompok Kerja Guru (KKG), dan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dalam melaksanakan kegiatannya; (2) memfasilitasi peningkatan kinerja personel sekolah dan manajemen sekolah; dan (3) memfasilitasi penataran, pendampingan, dan aplikasi PAKEM dalam penerapan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) di sekolah dengan menggunakan narasumber sesuai yang dibutuhkan. Apabila program dan indikator keberhasilan dalam RPS dan RAPBS sudah disepakati, maka program perlu dirinci ke dalam kegiatan, kemudian disiapkan anggaran sesuai anggaran yang tersedia di sekolah.

PENUTUP

Kegiatan adalah tindakan-tindakan yang akan dilakukan dalam program. Perincian program ke dalam kegiatan akan memperjelas isi program. Tindakan/ kegiatan yang akan dilakukan bisa menunjukkan upaya untuk mencapai indikator keberhasilan. Rincian program akan memudahkan sekolah menyusun anggaran biaya/pengeluaran (*costing*). Suatu sekolah dapat mempunyai rincian kegiatan yang berbeda dengan sekolah lain. Program sekolah disusun secara partisipatif melalui tim sekolah (pimpinan sekolah dewan pendidik, komite sekolah, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat) sebagai bagian dari transparansi sekolah, sehingga menunjukkan akuntabilitas yang tinggi. Implementasi model manajemen berbasis sekolah akan menjamin mutu sekolah jika manajemennya dikelola secara partisipatif, transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, maka hasil yang diperoleh akan memenuhi standar dan kualitas yang jelas, terjangkau dan terukur.

KEPUSTAKAAN

Decentralized Basic Education (2005). Rencana Pengembangan Sekolah (SD/MI): Panduan Bagi Fasilitator Empat Tahap Cara Praktis Penyusunan RPS. Jakarta: Tidak diterbitkan (untuk kalangan sendiri).

Dunn, W. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction* Second Edition. New Jersey: Englewood Cliffs.

Sagala, H. S. (2004). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.

Sagala, S. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.

Sa'ud, Udin Syaefudin dan Makmun, Abin Syamsudin (2005). *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Scheerens, Jaap (2003). *Improving School Effectiveness: Menjadikan Sekolah Efektif*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu

Presiden RI (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara.

THE
Character Building
UNIVERSITY