

ANGGARAN DAN PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH (SMU)

Muhroji

Program Studi PGSD FKIP

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. A. Yani Pabelan Tromol Pos 1 Kartasura Surakarta 57102

Telp. 0271-717417 psw 130

ABSTRACT

7 *his article presents high school budgeting and the significance high school performance measurement and why the relation between high school budget and high school performance measurement. A budget is a document that proposes income and expenditures for an annual period. The annual budget becomes the dominant management tool for planning, organizing, coordinating and controlling activities. High school budgets may be used for co-ordinating the multi-purpose activities of a high school. Performance measurement is a vital part of the new managerialism in high school. They essentially measures the productivity and efficiency. The results may be used for assessing the overall effectiveness and efficiency of the high school activities. High school budget is one of performance indicator. Measuring the performance of high school is difficult and calls for a complex mosaic of indicators. Performance indicators of a high school can be classified into: curriculum, student, teacher and officer, teaching aids and infra structure, school organization and management, financial and social participation*

Keyword : *High school, Budgeting, performance measurement, performance indicator.*

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan suatu dokumen yang berisi usulan pendapatan (*income*) dan pengeluaran (*expenditure*) untuk satu periode tahunan (Caiden, Naomi 1978). Ini berarti bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Dalam sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, lain halnya dengan organisasi sektor publik dimana anggaran harus diinformasikan kepada publik untuk didiskusikan, dikritisi dan diadakan perbaikan setelah mendapatkan tanggapan dari publik. Anggaran sektor publik

merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program atau aktivitas yang dibiayai dengan dana publik (Caiden, Naomi 1989).

Proses penganggaran dalam sektor publik sangat berhubungan dengan alokasi dana untuk tiap-tiap program atau aktivitas yang dinyatakan dalam satuan moneter. Dalam organisasi sektor publik proses penyusunan anggaran merupakan tahap yang sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Sekolah sebagai bagian dari organisasi sektor publik saat ini dituntut untuk selalu meningkatkan akuntabilitasnya. Paper ini menjelaskan bagaimana anggaran sekolah harus disusun dan bagaimana pengukuran kinerja sekolah harus dilaksanakan serta bagaimana hubungan anggaran dengan kinerja sekolah.

ANGGARAN SEKOLAH

1. Pentingnya Anggaran

Pengertian anggaran yang telah dikemukakan diawal tulisan ini menunjukkan bahwa anggaran merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi dimasa depan. Anggaran menunjukkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang direncanakan dan bagaimana cara memperoleh uang untuk medanai rencana kegiatan tersebut.

Anggaran dalam organisasi sektor publik termasuk dalam lembaga pendidikan sangat penting, karena: a. kebutuhan dan keinginan masyarakat tak terbatas dan selalu berkembang sementara sumber daya yang ada terbatas, sehingga perlu adanya pilihan dan prioritas-prioritas, b. anggaran dipakai untuk menunjukkan kepada publik bahwa dana publik yang digunakan oleh organisasi atau lembaga dapat dipertanggung jawabkan. Anggaran merupakan intrumen pelaksanaan akuntabilitas publik, c. anggaran merupakan pengarah dan pemotivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Anggaran

Anggaran dalam organisasi sektor publik mempunyai fungsi utama sebagai berikut: 1. Alat perencanaan, 2. Alat pengendalian, 3.

Alat kebijakan fiskal, 4. Alat politik, 5. Alat koordinadi dan komunikasi 6. Alat penilaian kinerja, 7. Alat motivasi dan 8. alat menciptakan ruang publik. Pertama, sebagai alat perencanaan anggaran digunakan untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan organisasi atau lembaga pendidikan, berapa biaya yang dibutuhkan dan hasil apa yang diharapkan, serta menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

Kedua, sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran organisasi agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik. Adanya anggaran dapat dihindari adanya *overspending*, *underspending* dan *misap-propriation* (salah sasaran). Anggaran digunakan untuk memberikan informasi kepada publik bahwa organisasi atau sekolah bekerja secara efisien dalam menggunakan dana publik.

Ketiga, sebagai alat kebijakan fiskal, anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dengan anggaran publik dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi. Anggaran dapat dipakai untuk mendorong, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga mempercepat pertumbuhan ekonomi.

Keempat, sebagai alat politik, anggaran pada dasarnya merupakan dokumen politik yang menunjukkan kesepakatan eksekutif dengan legislatif tentang penggunaan dana publik. Anggaran bukan masalah teknis semata tetapi lebih merupakan alat politik. Oleh karena itu pembuatan anggaran membutuhkan *political skill*, *coalition building*, keahlian bernegosiasi dan pemahaman manajemen keuangan publik.

Kelima, sebagai alat komunikasi dan koordinasi, anggaran harus dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan serta sebagai alat komunikasi

antar bagian dalam organisasi. Anggaran yang baik akan menghindarkan terjadinya inkonsistensi organisasi dalam mencapai tujuan dan memudahkan koordinasi dalam organisasi.

Keenam, sebagai alat penilaian kinerja, anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder*(eksekutif) kepada pemberi wewenang (*legislatif*). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Ketujuh, sebagai alat motivasi, anggaran digunakan untuk memotivasi manajer dan pegawai untuk bekerja secara efisien, ekonomis dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Anggaran harus bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*, maksudnya target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, dan jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Kedelapan, anggaran sebagai alat menciptakan ruang publik, maksudnya seluruh komponen masyarakat diberi kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran publik. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya aspirasi masyarakat yang tak tertampung dalam penyusunan anggaran, sehingga mengganggu pelaksanaan program atau anggaran, misalnya melakukan boikot, vandalisme dan sebagainya.

3. Anggaran dan Akuntabilitas

Good governance merupakan *issue* yang paling populer saat ini berkaitan dengan pengelolaan administrasi publik. Tuntutan ini sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat maupun pengaruh globalisasi yang tak bisa dihindarkan. Oleh karena itu tuntutan ini harus direspon oleh pemerintah atau organisasi sektor publik

dengan melakukan perubahan-perubahan yang mengarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintah atau organisasi yang baik.

Good dalam *good governance* mengandung dua pengertian sebagai berikut: pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial; kedua aspek-aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional.

Orientasi pertama mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstituennya, seperti: *legitimacy* (apakah pemerintah dipilih dan mendapatkan kepercayaan dari rakyatnya), *accountability* (*akuntabilitas*) *securing of human rights, autonomy and devaluation of power*; dan *assurance of civilian control*. Sedangkan orientasi kedua tergantung sejauh mana pemerintah mempunyai kompetensi, dan sejauh mana struktur serta mekanisme politik serta administrasi berfungsi secara efektif dan efisien (LAN dan BPKP, 2000).

UNDP memberikan definisi *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Berdasarkan hal ini UNDP mengajukan karakteristik *good governance*, sebagai berikut:

1. *Participation*. Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of law*. Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak azasi manusia.
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi

- secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap *stake holders*.
 5. *Consensus orientation, Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur.
 6. *Equity*. Semua warga negara, baik laki-laki maupun perempuan, mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau kesejahteraan mereka.
 7. *Effectiveness and efficiency*. Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
 8. *Accountability*. Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stake holders*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.
 9. *Strategic vision*. Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh kedepan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.
- Kesembilan karakteristik tersebut diatas saling memperkuat dan tidak dapat berdiri sendiri. Dalam akuntansi sektor publik paling tidak ada tiga hal yang dapat diperankan, yaitu; a. penciptaan transparansi, b. akuntabilitas publik dan c. *value for money (economy, efficiency dan effectiveness)*.
- Untuk mewujudkan *good governance* diperlukan reformasi kelembagaan (*institutional reform*) dan reformasi manajemen publik

(*public management reform*). Reformasi kelembagaan menyangkut pembenahan seluruh alat-lat pemerintahan baik struktur maupun infra strukturnya, sedangkan reformasi manajemen publik menyangkut pengelolaan semua sumber daya publik yang dilaksanakan secara ekonomis, efisien dan efektif.

Salah satu karakteristik *good governance* seperti dikemukakan diatas adalah adanya akuntabilitas. Akuntabilitas menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary* adalah *required or expected to give an explanation for one's action*. Jadi akuntabilitas mengandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya terutama dibidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya. Sedang menurut J. B. Gharthey (1987) dalam LAN dan BPKP (2000) dikemukakan bahwa akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana dan bagaimana. Pertanyaan yang memerlukan jawaban tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggung jawabkan, mengapa pertanggung jawaban harus diserahkan, kepada siapa pertanggung jawaban tersebut diserahkan, siapa yang bertanggung jawab terhadap berbagai bagian kegiatan masyarakat, apakah pertanggung jawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai dan lain sebagainya.

Anggaran yang disusun oleh organisasi atau sekolah harus dapat dipertanggung jawabkan kepada internal maupun eksternal sekolah. Dengan kata lain anggaran yang disusun harus memenuhi akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*) maupun akuntabilitas horisontal (*horizontal accountability*). Akuntabilitas vertikal artinya pengelolaan dana dapat dipertanggung jawabkan kepada instansi yang lebih tinggi karena dana pendidikan di sekolah (negeri) sebagian besar sampai saat ini masih berasal dari pemerintah.

Sedang akuntabilitas horisontal, maksudnya bahwa dana maupun kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat luas yang menyumbang maupun memakai jasa pendidikan. Dalam organisasi sektor publik pertanggung jawaban horisontal harus lebih ditekankan dari pada pertanggung jawaban vertikal.

Untuk mencapai akuntabilitas publik anggaran sekolah harus disusun berdasarkan misi, visi, tujuan dan program sekolah/lembaga pendidikan. Selama ini penyusunan anggaran lembaga pendidikan atau sekolah lebih menggunakan pendekatan tradisional, yang mempunyai ciri: a. penyusunan anggaran didasarkan atas pendekatan *incrementalism*, b. struktur dan susunan anggaran bersifat *line-item*, c. dilaksanakan secara *centralistik*, d. bersifat spesifikasi, e. dengan masa anggaran setahun dan f. menggunakan prinsip anggaran bruto.

Penyusunan anggaran dengan pendekatan tradisional sudah tidak memadai lagi, penyusunan anggaran sekolah/lembaga pendidikan harus didasarkan pada aktivitas (*activity-base budgeting*) (Mulyadi, 2001; Brimson dan Antos, 1999), atau anggaran disusun dengan menggunakan pendekatan kinerja. Pendekatan ini memungkinkan seluruh personal sekolah mengarahkan seluruh aktivitas sekolah atau lembaga pendidikan kepada penciptaan nilai (*value creation*) guna memuaskan *stake holder* pendidikan.

Anggaran dengan pendekatan kinerja sangat menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas kinerja *out put*. Pendekatan ini juga mengutamakan mekanisme penentuan dan pembuatan prioritas tujuan serta pendekatan yang sistematis dan rasional dalam proses pengambilan keputusan. Anggaran kinerja disusun berdasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja, oleh karena itu anggaran sekolah digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money*

dan efektivitas anggaran. Dengan anggaran kinerja manajer atau kepala sekolah dituntut bertindak berdasarkan *cost minded* dan harus efisien dalam mencapai tujuan, maka diperlukan adanya program yang jelas dan tolok ukur sebagai standar kinerja sekolah/lembaga pendidikan.

Jadi sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam menyusun anggaran sekolah dimulai dengan merumuskan misi, visi, tujuan dan program kemudian di bangun struktur organisasi yang sesuai dengan program tersebut.

Setelah masing-masing unit atau bagian organisasi menyusun program kerja baru dihitung atau ditentukan anggarannya, misalnya anggaran untuk laboratorium kimia, laboratorium biologi, laboratorium komputer, perpustakaan, Tes somatif, EBTA dan sebagainya. Artinya masing-masing unit atau bagian harus menjadi pusat pertanggungjawaban, sehingga mudah diketahui dan dimonitor kinerjanya. kinerja

4. Jenis Anggaran Sekolah

Anggaran sekolah dapat dikelompokkan menjadi anggaran rutin/operasional (*operation budget*) dan anggaran pembangunan/modal (*capital budget*). Anggaran rutin digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan proses belajar mengajar. Pengeluaran sekolah yang dapat dikategorikan sebagai anggaran rutin adalah "belanja rutin". Belanja rutin (*recurrent expenditure*) adalah pengeluaran yang memang harus dilakukan untuk masa satu tahun anggaran, tidak akan menambah aset lembaga pendidikan, dilakukan berulang-ulang setiap ada kegiatan atau program atau setiap tahunnya. Misalnya, belanja administrasi umum, belanja pegawai, dan biaya pemeliharaan.

Anggaran modal/pembangunan adalah anggaran yang menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap, seperti gedung, laboratorium, kendaraan, peralatan, perabot dan sebagainya. Belanja modal/pembangunan biasanya mempunyai nilai manfaat lebih dari satu tahun, akan menambah aset sekolah/lembaga pendidikan dan juga mengakibatkan meningkatnya anggaran rutin yang digunakan untuk anggaran operasional maupun pemeliharaan.

Di sekolah/lembaga pendidikan yang sudah mapan biasanya anggaran rutin jauh melebihi dari anggaran pembangunan atau anggaran modal. Dan anggaran belanja pegawai mendominasi dari anggaran-anggaran lainnya, karena sifat kegiatan atau programnya yang memberikan jasa kepada anak didik. Namun demikian gaji yang diterima guru sampai saat ini masih jauh dibawah kebutuhan minimal untuk hidup bersama keluarganya. Keadaan ini berlaku untuk semua guru pada semua tingkat pendidikan dan berlaku di semua daerah. Dan sampai saat ini masih banyak guru swasta yang menerima gaji kurang dari Rp. 100.000,00 perbulan.

Gaji guru lebih rendah daripada pekerjaan lain dengan tingkat pendidikan yang sama bahkan dengan pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Gaji yang rendah tentu saja tidak sebanding dengan pengabdian yang diberikan. Oleh karena itu kelompok Kerja Tenaga Kependidikan Depdiknas memberikan rekomendasi kepada pemerintah sebagai berikut:

a. Gaji guru perlu ditingkatkan hingga mencapai standar yang wajar untuk hidup guru dan keluarganya, yakni paling tidak dua kali lipat dari keadaan sekarang. Kenaikan gaji dilakukan bersamaan dengan perbaikan pada aspek-aspek kesejahteraan lainnya yang meliputi prosedur kenaikan pangkat, jaminan rasa aman secara fisik dan psikologis dalam menjalankan tugas, kondisi kerja, kepastian karier dan pola hubungan yang lebih

menonjolkan kolegalitas daripada pola hubungan hierarkhis dalam lingkungan sekolah;

- b. Untuk memberikan kepastian kepada upaya peningkatan gaji guru dan membuktikan kesungguhan pemerintah dalam upaya tersebut, perlu dibuat peraturan gaji khusus untuk guru yang memungkinkan struktur penggajian guru berbeda dengan PNS lainnya yang non TNI;
- c. Peningkatan kesejahteraan guru yang dilakukan oleh pemerintah pusat harus diikuti pula dengan peran serta pemerintah daerah, masyarakat, dunia usaha dan orang tua dalam melakukan hal yang sama;
- d. Setelah dilakukan kenaikan gaji guru hingga mencapai standar minimal-sebagaimana dikemukakan dalam rekomendasi nomor 1 restrukturisasi sistem insentif guru perlu dilakukan dengan memberikan tunjangan fungsional yang sesuai dengan prestasi guru dalam melaksanakan tugas;
- e. Untuk memenuhi kebutuhan guru di daerah terpencil, perlu diberlakukan sistem kontrak (*contract teachers*) dengan struktur imbalan yang lebih baik dan menarik. Calon guru direkrut secara terpisah dari rekrutmen untuk guru-guru diluar daerah terpencil, dengan mengutamakan motivasi dan kesiapannya untuk bertugas di daerah terpencil dan serta kualifikasi pendidikannya (Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, 2001).

KINERJA SEKOLAH

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan misi dan visi yang diemban oleh

suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi kinerja suatu organisasi sektor publik akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi dan sebagainya.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan tujuan, sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Informasi kinerja yang dapat dihasilkan meliputi kinerja ekonomi dan kinerja manajemen. Pada lembaga pendidikan atau sekolah, kinerja ekonomi sulit untuk dihasilkan, ukuran laba sebagai pengukuran kinerja tidak ada, dampak jasa yang diberikanpun sulit untuk dinilai, namun demikian sangat penting meyakinkan bahwa sumber daya yang dialokasikan untuk sekolah/ lembaga pendidikan dimanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

Kinerja manajemen akan menunjukkan kemampuan manajemen dalam menyelenggarakan perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian terhadap kegiatan organisasi dalam rangka mencapai misi, visi dan tujuan organisasi. Jadi pada dasarnya kinerja manajemen akan menilai kemampuan setiap individu atau sekelompok individu dalam organisasi untuk melaksanakan peran yang harus dilaksanakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh organisasi saat ini adalah *Balanced*

Scorecard (Mulyadi, 2001). Dengan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi tidak hanya diukur berdasarkan aspek financial saja tetapi juga aspek *non financial*. *Balanced scorecard* mengukur kinerja organisasi dari aspek: *a. financial perspective, b. costumer perspective, c. internal process efficiency dan d. learning and growth perspective.*

2. Manfaat Pengukuran Kinerja Sekolah

Pengukuran kinerja sekolah merupakan hal yang penting dalam manajemen program sekolah secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja sekolah yang dilaksanakan secara kesinambungan akan memberikan umpan balik yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Secara umum pengukuran kinerja sekolah akan mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Oleh karena itu informasi ini akan memberikan masukan kepada sekolah mengenai pelayanan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat.
- b. Guru dan karyawan akan mengukur sendiri aktivitasnya sehingga dapat meningkatkan motivasi bekerja. Sekolah akan memprioritaskan program dan aktivitas yang meningkatkan kinerja sekolah.
- c. Memberikan informasi tentang kedudukan sekolah dibandingkan dengan sekolah lainnya.
- d. Membantu mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah, baik masalah internal maupun masalah eksternal.

3. Indikator Kinerja Sekolah

Penyusunan program yang dilanjutkan dengan penyusunan anggaran sekolah digunakan sebagai dasar untuk menyusun atau merancang indikator kinerja. Indikator kinerja

harus meliputi: a. indikator masukan, b. indikator proses, c. indikator keluaran, d. indikator hasil, e. indikator manfaat, dan f. indikator dampak.

Indikator masukan adalah indikator yang berhubungan dengan sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan. Indikator proses adalah indikator yang berhubungan dengan aktivitas yang dilaksanakan dalam mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator keluaran adalah indikator yang berhubungan dengan hasil langsung pelaksanaan kegiatan. Indikator hasil berhubungan dengan kualitas keluaran setelah berjalannya waktu. Indikator manfaat adalah indikator yang berhubungan dengan manfaat jangka menengah dengan dilaksanakannya kegiatan tersebut. Sedangkan indikator dampak adalah indikator yang berhubungan dengan hasil kegiatan tersebut mengenai kontribusinya terhadap sektor utama dalam jangka menengah dan jangka panjang.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*) (BPKP, 2000).

Berdasarkan tujuan penyelenggaraan sekolah (SMU) dan standard kompetensi siswa yang diharapkan setelah mengikuti pendidikan maka penyusunan indikator kinerja sekolah dapat dilihat dari komponen-komponen sebagai berikut: a. kurikulum, b. peserta didik, c. ketenagaan/guru, d. sarana dan prasarana, e. organisasi dan manajemen sekolah, f. pembiayaan, g. peran serta masyarakat.

Pertama kurikulum, indikator kinerja yang berhubungan dengan kurikulum dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1). Ketersediaan kurikulum nasional;
- 2). Ketersediaan kurikulum lokal;
- 3). Jumlah jam belajar efektif tiap semester;
- 4). Pembagian tugas mengajar;
- 5). Pelaksanaan penilaian;
- 6). Program bimbingan belajar dan karir;
- 7). Daya serap kurikulum nasional;
- 8). Daya serap kurikulum lokal.;

Kedua peserta didik, indikator kinerja yang berhubungan dengan peserta didik dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1). Daya tampung sekolah;
- 2). Jumlah siswa tiap kelas;
- 3). Jumlah pendaftar siswa baru tiap tahun;
- 4). Persyaratan penerimaan mahasiswa baru;
- 5). Tingkat absensi siswa;
- 6). Tingkat putus sekolah;
- 7). Tingkat mengulang siswa.
- 8). Tingkat kelangsunggan belajar siswa;
- 9). Pakaian seragam siswa;
- 10). Kegiatan ekstra-kurikuler.

Ketiga ketenagaan/guru, indikator kinerja yang berhubungan dengan guru dan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1). Jumlah guru bidang studi;
- 2). Jumlah guru yang berkualifikasi;
- 3). Rasio guru dengan siswa;
- 4). Jumlah jam mengajar tiap minggu;
- 5). Tingkat pendidikan guru;
- 6). Jumlah guru Pembimbing;
- 7). Jumlah tenaga pustakawan;
- 8). Jumlah tenaga laboran;
- 9). Jumlah karyawan administratif.
- 10). Jumlah guru dan karyawan honorer.
- 11). Kesepakatan kerja/peraturan kerja.
- 12). Pengembangan guru dan karyawan.
- 13). Kepatuhan terhadap kode etik profesi.

Keempat Sarana dan prasarana pendidikan, indikator kinerja yang berhubungan dengan sarana dan prasarana pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1). Luas tanah sekolah;
- 2). Luas bangunan sekolah;
- 3). Macam dan jumlah ruang sekolah; ruang kelas, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang kantor dsbnya;

- 4). Macam dan jumlah perabot sekolah;
- 5). Macam, jenis dan jumlah buku perpustakaan;
- 6). Macam, jenis dan jumlah peralatan sekolah;
- 7). Infra struktur sekolah;
- 8). Macam dan jumlah sarana olah raga.

Kelima organisasi dan manajemen sekolah, indikator kinerja yang berhubungan dengan organisasi dan manajemen sekolah adalah sebagai berikut:

- 1). Struktur organisasi sekolah;
- 2). Personalia dalam struktur organisasi sekolah;
- 3). Uraian tugas dalam struktur organisasi sekolah;
- 4). Mekanisme kerja dari struktur organisasi sekolah;
- 5). Pemahaman misi, visi sekolah oleh guru;
- 6). Tingkat kehadiran guru;
- 7). Tingkat kehadiran tenaga pendidik lainnya;
- 8). Tingkat kehadiran karyawan;
- 9). Tingkat kehadiran siswa;
- 10). Tertib administrasi.

Keenam pembiayaan pendidikan, indikator kinerja yang berhubungan dengan pembiayaan pendidikan:

- 1). Sumber dana dari pemerintah;
- 2). Sumber dana dari orang tua murid;
- 3). Sumber dana dari masyarakat;
- 4). Ketersediaan dana;
- 5). Komponen-komponen yang dibiayai;
- 6). Anggaran sekolah;
- 7). Laporan realisasi anggaran;
- 8). Pemeriksaan laporan keuangan sekolah.

Ketujuh peran serta masyarakat, indikator kinerja yang berhubungan dengan peran masyarakat adalah sebagai berikut:

- 1). Dukungan dari BP3/Komite Sekolah atau Dewan sekolah;
- 2). Keterlibatan orang tua dalam pengambilan kebijakan sekolah;
- 3). Keterlibatan masyarakat dalam pengambilan kebijakan sekolah;
- 4). Keterlibatan dunia usaha dalam pengembangan sekolah.

4. Pencapaian Kinerja Sekolah

Setelah indikator kinerja sekolah ditentukan, sekolah melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan tujuan sekolah. Pelaksanaan kegiatan operasional sekolah setelah waktu tertentu biasanya ditentukan setahun diukur tingkat pencapaian yang telah dilaksanakan atas semua indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penetapan capaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Pencapaian indikator kinerja ini tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan menyediakan jasa pendidikan atau mengolah input menjadi output (BPKP, 2000).

Capaian kinerja sekolah berdasarkan indikator yang telah dikemukakan diatas tidak semuanya ditentukan dalam prosentase atau kuantitas tertentu, tetapi ada yang ditentukan lain:

- 1). berdasarkan ada dan tidaknya, misalnya apakah ada kurikulum nasional, kurikulum lokal dan sebagainya;
- 2). dihitung rasionya, misalnya rasio guru dengan peserta didik, rasio kelas dengan peserta didik, rasio buku dengan peserta didik dan sebagainya;
- 3). diukur berdasarkan kesesuaiannya, misalnya pelaksanaan kurikulum nasional, pelaksanaan kurikulum lokal;
- 4). Diukur kenaikan dan penurunannya, misalnya angka putus sekolah.

5. Evaluasi Kinerja Sekolah

Evaluasi kinerja sekolah akan memberikan hasil yang maksimal apabila dilakukan dengan metode yang tepat. Evaluasi kinerja juga harus didukung oleh sistem informasi yang baik sehingga menghasilkan data yang tepat, lengkap, relevan dan tepat waktu. Evaluasi kinerja sekolah dilakukan dengan membandingkan antara:

- 1). Tingkat kinerja yang diidentifikasi sebagai tujuan dengan tingkat kinerja nyata;
- 2). Proses yang dilakukan dengan sekolah lain yang terbaik dibidangnya (*Benchmarking*);
- 3). Realisasi dan target yang telah ditentukan oleh Depdinas;
- 4). Realisasi periode yang dilaporkan tahun ini dengan realisasi yang dilaporkan tahun lalu;
- 5). Rencana lima tahun dengan akumulasi realisasi sampai tahun ini.

Dengan adanya evaluasi kinerja sekolah akan dapat diambil kesimpulan perubahan apa yang terjadi dan selanjutnya akan diambil langkah-langkah untuk perbaikan dimasa depan.

HUBUNGAN ANGGARAN DENGAN KINERJA SEKOLAH

Seperti dikemukakan dimuka bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai dalam suatu periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Anggaran sekolah berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan sekolah dimana depan. Anggaran sekolah menunjukkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang direncanakan dan bagaimana cara memperoleh dana untuk mendanai kegiatan tersebut.

Salah satu fungsi anggaran telah dikemukakan dimuka bahwa anggaran merupakan wujud dari komitmen eksekutif kepada pemberi wewenang. Anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan sekolah dan penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan value for money dan efektivitas anggaran.

Kinerja kepala sekolah akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran sekolah.

Dengan demikian jelas bahwa anggaran sekolah dibutuhkan untuk terlaksananya kegiatan-kegiatan yang direncanakan atau diprogramkan sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dan anggaran merupakan salah satu indikator kinerja (perspektif keuangan) kepala sekolah disamping indikator-indikator lainnya atau perspektif kepuasan masyarakat, perspektif efisiensi proses pendidikan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PENUTUP

Good governance merupakan tuntutan masyarakat yang tidak bisa ditawar-tawar lagi setelah terjadi perubahan pemerintah di Indonesia pada tahun 1988 Pemerintah maupun organisasi organisasi publik termasuk sekolah harus melakukan perubahan-perubahan didalam pengelolaan keuangan maupun non keuangannya yang mengarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintah maupun organisasi yang baik.

Dengan adanya otonomi pendidikan atau dikenal dengan manajemen berbasis sekolah, sekolah tidak bisa lagi sepenuhnya menggantungkan pada petunjuk maupun dana dari pusat. Tetapi sekolah harus dimanaj sedemikian rupa sehingga tujuan pendidikan/ sekolah dapat dilaksanakan secara ekonomis, efisien dan efektif. Penataan sekolah harus mencakup perumusan misi, visi sekolah, perencanaan sekolah, penyusunan program atau kegiatan sekolah, anggaran sekolah sampai kepada implementasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2001, *Manajemen Keuangan daerah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- BPKP, 2000, *Pengukuran Kinerja*, Jakarta: BPKP
- Brimson dan Antos, 1999, *Driving Value Using Activity Base Budgeting*, New york: John Wiley & Sons Inc.
- Caiden, Naomu, 1978, "Patterns of Budgeting", *Public Administration Review*, November/december 1978.
- _____, 1989, "A New Perspective on Budgetary Reform", *Australian Journal of Public Administration*, Vol 48 No. 1 March 1989.
- Depdikbud, 1983, *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi sekolah Menengah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas, 2001, *Pedoman Penyusunan Standard Pelayanan Minimal Persekolahan Bidang Pendidikan dasar dan Mennengah*, Jakarta: Depdiknas.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, 2001, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita karya Nusa.
- Indonesia, 2001, *PP No. 105 Tentang Pengelolaan Dan Pertanggung jawaban Keuangan Daerah*, Bandung : Citra Umbara.
- Jackson, Peter M, 1995, *Measures For Success in the Public Sector*, London: CIPFA.
- Jones, R. dan pendlebury, M. 1996, *Public Sector Accounting*, Edisi 4, London: Pitman.
- LAN dan BPKP, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta: LAN.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2000, *Balance Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robertson, Gorgon, 2002, *Loka Karya Reviu Kinerja*, Jakarta: BPKP & Executive Education.