

# **PENGELOLAAN KEUANGAN DAN PENGGUNAAN SUMBER DANA**

(Bahan Disadur Untuk Diklat Manajemen Berbasis Sekolah  
MTs Angkatan III Departemen Agama Propinsi Jawa Barat Tahun 2005)

Oleh: H. Johar Permana, M.A.

## **I. PENDAHULUAN**

Diklat ini merupakan bagian dari suatu studi mengenai pengelolaan keuangan dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS lahir di era otonomi daerah, karenanya MBS menghendaki adanya peningkatan mutu pendidikan, perluasan akses dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.

Untuk itu pengelolaan keuangan diharapkan bisa berlangsung efektif-efisien, transparan, partisipatif dan akuntabel.

**Efektif** menunjukkan pengelolaan keuangan/anggaran digunakan untuk mencapai target-target dan tujuan pendidikan/sekolah-madrasah.

**Efisien** menunjukkan pengelolaan keuangan menggunakan sumber daya yang paling hemat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tersebut.

**Transparan** menunjukkan pengelolaan keuangan dapat dipelajari oleh siapapun (*stakeholders*) dengan mudah dan terbuka.

**Partisipatif** menunjukkan pengelolaan keuangan melibatkan banyak pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

**Akuntabel** menunjukkan pengelolaan keuangan dapat dipertanggung-jawabkan di hadapan publik, bahkan jika perlu disidik oleh pihak yang berwenang.

Diklat ini bertujuan:

- Memperkenalkan perencanaan keuangan di tingkat sekolah/madrasah.
- Menjelaskan hubungan rencana keuangan dengan rencana strategis dan rencana operasional.
- Mendiskusikan penggalan sumber dana untuk penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah.
- Melatih penyusunan APBS/M (Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah).
- Memperkenalkan konsep keuangan BOS (Bantuan Operasional Sekolah/Madrasah).
- Melatih cara membuat laporan keuangan sekolah/madrasah.

## **II. BAHASAN MATERI DIKLAT**

Beberapa materi Diklat yang penting dibahas, meliputi:

#### **A. Arti Manajemen/Pengelolaan Keuangan**

Manajemen/pengelolaan keuangan sekolah/madrasah merupakan proses perencanaan, penggalan sumber, penyusunan anggaran dan penggunaan serta pelaporan keuangan di tingkat sekolah/madrasah.

#### **B. Alasan Pentingnya Pengelolaan Keuangan Sekolah/Madrasah**

1. Uang merupakan dinamisator untuk keberhasilan organisasi (madrasah), baik untuk peningkatan mutu, perluasan akses ataupun kepentingan efisiensi manajemen.
2. Uang yang banyak lebih baik daripada uang yang sedikit. Tetapi, signifikansi hubungan antara pengeluaran uang dengan keberhasilan penyelenggaraan sekolah harus jelas.
3. Manajemen semestinya mencegah kekeliruan dan menghindari penyimpangan atau kebocoran-kebocoran keuangan.

#### **C. Perencanaan dan Penggalan Sumber Dana**

Beberapa pertanyaan berikut dapat mendorong penyusunan rencana sekolah/madrasah (termasuk keuangannya):

- Apa sajakah sumber daya fisik sekolah/madrasah yang telah dimiliki dan apa standar mutunya?
- Bagaimana profil SDM yang telah dimiliki sekolah/madrasah ini dan bagaimana standar mutu yang diharapkannya?
- Bentuk perubahan apakah yang dikehendaki di sekolah/madrasah ini untuk 3 atau lima tahun mendatang? Apakah sekolah/madrasah menghendaki peningkatan dalam nilai rata-rata ujian akhir; berapa banyak jumlah siswa yang dikehendaki untuk melanjutkan studinya?
- Apakah sekolah/madrasah ini telah memiliki Rencana Strategis, untuk jangka waktu mana?
- Apakah sekolah/madrasah ini memiliki Rencana Operasional tahunan?
- Apa sajakah rencana strategis yang telah direalisasikan sampai saat ini?

Perencanaan keuangan merupakan penyusunan atau konsensus segala rencana keuangan baik operasional ataupun strategis (investatif). Perencanaan keuangan itu harus selaras dengan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop).

##### **1. Rencana Strategis**

**Rencana strategis** merupakan rencana yang mengarahkan sekolah/madrasah kepada tujuan strategis dalam jangka waktu tertentu, misalnya untuk 3-5 tahun (jangka menengah) atau untuk 6 tahun/lebih (jangka panjang).

Renstra terdiri dari Visi, Misi, Tujuan dan Target yang harus dicapai.

**Visi** menunjukkan arah ke mana suatu sekolah/madrasah akan berubah dengan menyebutkan atau tidak menyebutkan jangka waktu berapa lama visi tersebut akan berlaku.

**Misi** merupakan suatu pernyataan mengenai peran sekolah/madrasah dalam masyarakat.

**Tujuan** adalah penjabaran dari visi dan misi dalam jangka waktu tertentu yang lebih pendek dari jangka waktu visi sekolah/madrasah. Tujuan disusun dalam bentuk prioritas.

**Target** adalah hal-hal yang ingin dicapai dalam suatu tahapan tertentu.

Perhatikan urutan kegiatan perencanaan ini:

- Menentukan visi dan misi sekolah/madrasah.
- Menentukan tujuan sekolah berdasarkan prioritas.
- Menentukan target bagi tiap tujuan di atas berdasarkan standar tertentu (Tentukan standar apa yang ingin digunakan, perhatikan keadaan sekolah/madrasah saat ini, apakah sekolah/madrasah ini telah mencapai standar lokal, nasional, internasional?).
- Tentukan jangka waktu pencapaian target, misalnya untuk jangka menengah 3 tahun dan tahunan (menjadi rencana operasional).

Contoh Renstra (yang tidak selalu harus dicontoh!)

### **RENCANA STRATEGIS**

Nama sekolah/Madrasah: .....

Tahun :.....

Visi:

Menjadi sekolah/madrasah berkualitas tinggi di Propinsi Jawa Barat

Misi:

Menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, menyenangkan, berdisiplin dan penuh keteladanan.

Tujuan (angka menunjukkan prioritas):

1. Meningkatkan mutu lulusan yang lebih baik, khususnya untuk Mata Pelajaran Matematika dan Bahasa Inggris

2. Menyelenggarakan proses pendidikan yang menyenangkan dan berdisiplin.
3. Mendorong kehidupan sekolah yang penuh keteladanan.
4. Meningkatkan mutu fasilitas pengajaran.

Target (Untuk 3 tahun mendatang):

1. Meningkatkan nilai rata-rata ujian akhir sekolah/madrasah : Matematika dari 5,6 menjadi 6,2 dan Bahasa Inggris dari 6,2 menjadi 6,8.
2. Melatih setiap guru menguasai CTL dan AA.
3. Memperbaiki mushola.
4. Menyediakan kelengkapan peralatan video tape, kaset dan lagu-lagu Islamik.
5. Membeli buku-buku perpustakaan.
6. Merenovasi 2 ruangan kelas.

## 2. Rencana Operasional

Rencana ini disebut pula rencana implementasi yakni rencana pelaksanaan atau penjabaran Renstra. Renstra itu dijabarkan menjadi rencana tahunan yang dirinci pelaksanaannya secara operasional dalam bentuk program yang akan dijalankan. Renop menunjuk pula penanggung jawab program, menggambarkan besarnya biaya dan menjelaskan tahapan pelaksanaan/jadwal kegiatan.

Tahapan target perencanaan tahunan: Untuk Renop.

Tahun :		2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008
1	Nilai rata-rata Matematika dari 5,6 Bahasa Inggris dari 6,2	5,8 6,4	6,0 6,6	6,2 6,8
2	Melatih setiap guru menguasai CTL dan AA.	6	6	4
3	Memperbaiki mushola.	-	v	-
4	Melengkapi video tape, kaset dan lagu-lagu Islamik.	V	V	V
5	Membeli buku-buku perpustakaan.	50	50	50
6	Merenovasi 2 ruangan kelas	2	2	2

Lebih lanjut Renop bisa berupa pengorganisasin kerja untuk stiap program, misalnya:

Nama Program: Memperbaiki Mushola.

Koordinator: Bapak Ilham Nurwahid  
Sekretaris: Suparman

Waktu Pelaksanaan: 1 Juli s.d. 5 Agustus 2006.

Rencana Kerja:

- Penyusunan proposal: 1 Juli - 8 Juli 2006.
- Penyeleksian dan penunjukkan pemborong: 9 Juli - 16 Juli 2006.
- Proses renovasi: 17 Juli - 27 Juli 2006.
- Penyusunan laporan: 28 Juli - 5 Agustus 2006.

### **3. *Problema Menggali Dana***

- Aset Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah/Madrasah dituntut untuk mampu mencermati adanya aset yang bisa mendorong, memfasilitasi, menambah dan memelihara kondisi keuangan sekolah/madrasah.

- Kewirausahaan

Berjiwa kewirausahaan itu penting bagi setiap kepala sekolah/madrasah sehingga mampu mengembangkan peluang dan model-model bisnis yang menguntungkan.

- Kemitraan & *Out-Sourcing*

Membuka kerjasama dan kemitraan serta pemanfaatan *out-sourcing* secara luas adalah amat penting untuk suatu penggalan dana.

### **4. *Beberapa Sumber Dana***

Berbagai sumber dana yang dapat diidentifikasi untuk sekolah/madrasah, adalah:

#### **a. Pemerintah Pusat/APBN:**

- 1) Dana Alokasi Belanja Pegawai
- 2) DBO/BOMM
- 3) JPS, BKS
- 4) Penerimaan lainnya

#### **b. Pemerintah Propinsi/Kabupaten-Kota/APBD:**

- 1) Dana Alokasi Belanja Pegawai
- 2) BOS
- 3) Lainnya

#### **c. Iuran Sekolah/Madrasah**

#### **d. Usaha Sekolah/Madrasah**

e. Sumber lainnya.

#### **D. Penyusunan Anggaran dan Penggunaan Sumber Dana**

Beberapa pertanyaan yang dapat mendorong penyusunan anggaran di sekolah/madrasah:

- Berapa jumlah uang kas yang ada di sekolah/madrasah ini dan berapa jumlah saldo di bank (jika ada)?
- Berapa banyak buku catatan penerimaan dan pengeluaran yang dimiliki saat ini serta siapa saja yang bertanggungjawab untuk mencatat masing-masing buku tersebut?
- Siapa saja yang bertanggungjawab atas pencacatan keseluruhan pengeluaran selama ini?
- Berapa realisasi jumlah pengeluaran pada tahun pelajaran/tahun anggaran yang sedang berjalan?
- Berapa realisasi jumlah penerimaan sampai saat ini?

Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah merupakan gambaran mengenai pendapatan dan pengeluaran/belanja sekolah/ madrasah dalam jangka waktu tertentu (pendek, menengah dan jangka panjang).

Perkiraan pendapatan menyangkut jumlah dana yang akan diperoleh sekolah/madrasah dalam waktu tertentu. Ketersediaan dana itu tergantung pada informasi di 3 tingkatan: psat, propinsi dan daerah. Ada kalanya informasi itu tersedia untuk tahun-tahun tertentu, tetapi kadang-kadang pula tidak tersedia. Hal lain ketersediaan sumber pendapatan itupun bisa jadi bervariasi, misalnya menyangkut model sekolah/madrasah.

Perkiraan pengeluaran berhubungan dengan Restra dan Renop. Sebagai contoh, jika sekolah/madrasah ingin membangun ruang laboratorium dan ruang mushola, maka harus dialokasikan sejumlah dana untuk membangun kedua ruangana tersebut. Demikian halnya dengan biaya pemakaian listrik, harga satuannya akan naik misalnya 20 % untuk tahun depan.

Melalui APBS/M dapat dijelaskan berapa biaya yang diperlukan agar kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana, dan bagaimana sumber-sumber dana itu tersedia bagi kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan tersebut.

APBS/M dapat disusun untuk jangka pendek yaitu tahunan, jangka menengah (3-5 tahun) dan jangka panjang (lebih dari 5 tahun).

**Contoh APBS/M** (Tidak selalu harus dicontoh!)

Nama Sekolah/Madrasah: .....

Tahun Pelajaran: .....

(Dalam jutaan atau ribuan rupiah)

		2005	2006	2007	2008
I	SISA ANGGARAN TAHUN YANG LALU (TAHUN 2004)				
II	<p>PENDAPATAN</p> <p>A. DARI PEMERINTAH PUSAT/APBN:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana Alokasi Belanja Pegawai</li> <li>2. DBO/BOMM</li> <li>3. JPS, BKS</li> <li>4. Penerimaan lainnya</li> </ol> <p>B. DARI PEMERINTAH DAERAH/APBD:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana Alokasi Belanja Pegawai</li> <li>2. BOS</li> <li>3. Lainnya</li> </ol> <p>C. IURAN SEKOLAH/MADRASAH</p> <p>D. USAHA SEKOLAH</p> <p>E. LAIN-LAIN</p>				
III	<p>PENGELUARAN/BELANJA</p> <p>A. RUTIN/OPERASIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belanja Pegawai (gaji, honor, tunjangan)</li> <li>2. Belanja Barang (ATK, dll.)</li> <li>3. Belanja Pemeliharaan (pengecatan, renovasi, dll.)</li> <li>4. Belanja Perjalanan Dinas</li> <li>5. Biaya listrik, air, dan telp.</li> <li>6. Biaya konsumsi.</li> </ol> <p>B. PEMBANGUNAN</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya pembangunan gedung/ ruang kelas baru.</li> <li>2. Biaya pembangunan laboratorium.</li> <li>3. Memperbaiki mushola</li> <li>4. Pembelian buku perpustakaan</li> <li>5. Mengutus 4 orang guru mengikuti pelatihan.</li> <li>6. Pembelian 1 komputer</li> <li>7. Menambah jumlah jam: 3 jam perminggu untuk mata pelajaran tertentu.</li> </ol>				

	8. Dan lainnya.				
IV	SURPLUS/DEFISIT				

### **Mengenal BOS/M**

BOS/M (?) merupakan dana pemerintah daerah (dari APBD) yang distribusikan ke sekolah-sekolah untuk membiayai pengeluaran rutin (operasional) non gaji.

BOS mencakup semua tingkatan sekolah dari TK, SD, SLTP dan SLTA, termasuk negeri ataupun swasta. Bagaimana perlakuan untuk madrasah? Apakah madrasah akan diperlakukan sama dalam menerima dana (BOS) dari APBD (pemerintah daerah)?

Pengeluaran rutin non-gaji itu meliputi: pembelian alat-alat pembelajaran, biaya pemeliharaan dan perawatan serta biaya kegiatan ekstra-kurikuler.

BOS merupakan dana pemerintah untuk mencukupi sebagiann pengeluaran rutin non-gaji, tetapi tidak berpretensi untuk membiayai semua kebutuhan sekolah.

BOS selain dari APBD, bisa juga dari pemerintah pusat berupa JPS DBO yang dialokasikan melalui mekanisme tersendiri.

Formula dasar BOS diatur menjadi tiga komponen utama:

1. 10 % dibagi untuk biaya tetap, artinya 10 % dari total dana BOS akan dibagi dengan jumlah sekolah sehingga semua sekolah akan memperoleh jumlah uang yang sama besarnya.
2. 60 % dari total dana BOS dialokasikan berdasarkan jumlah siswa.
3. 30 % dari total dana BOS dialokasikan berdasarkan jumlah siswa miskin.

Dengan demikian formula itu menjadi:

$$BOS_i = (0.1 \cdot (TB/NS)) + (0.6 \cdot TB \cdot (SE_i/TE)) + (0.3 \cdot TB \cdot (SNE_i/TE))$$

Dengan catatan:

BOS : Bantuan Operasional Sekolah

TB : Total anggaran BOS (Pusat dan daerah)

NS: Jumlah sekolah di kabupaten/kota

SE: Jumlah siswa sekolah

TE: Total jumlah siswa di kabupaten/kota

SNE: Jumlah siswa miskin sekolah

TNE: Total jumlah siswa miskin di kabupaten/kota

i : indeks sekolah.



BOS merupakan salah satu sumber pendanaan sekolah/madrasah, sehingga BOS harus dicantumkan dalam APBS.

APBS dilakukan bersama pihak Komite Sekolah dan merupakan RAPBS yang telah disahkan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

BOS harus diterima utuh sekolah; tidak diperkenankan ada potongan kecuali biaya administrasi perbankan sesuai ketentuan; penggunaannya adalah kewenangan kepala sekolah dengan persetujuan Komite Sekolah sesuai peruntukannya sebagaimana APBS.

### **E. Pelaporan Keuangan**

Beberapa pertanyaan yang dapat mendorong pelaporan keuangan:

- Siapa saja selama ini yang meminta laporan keuangan sekolah?
- Rapat rutin apa saja yang diadakan selama ini?
- Bagaimana bentuk laporan keuangan yang dibuat selama ini?

Pelaporan merupakan bagian dari proses monitoring dan evaluasi praktek manajemen keuangan. Pelaporan bermaksud memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kegiatan yang telah direalisasikan berdasarkan rencana yang telah dibuat.

Seringkali laporan keuangan yang diminta bervariasi, misalnya menurut jangka waktu pelaporan, berjenjang (hierarkhis), berdasarkan jenis proyek, atau berdasarkan sumber dana yang dikeluarkan.

Sekalipun demikian, nampaknya laporan keuangan terpadu merupakan hal yang penting sebagai bagian dari *good school governance* dengan memenuhi prinsip-prinsip efektivitas-efisiensi, transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.

Laporan keuangan terpadu sifatnya mengkonsolidasikan seluruh pemasukan dan pengeluaran uang untuk keperluan sekolah/madrasah baik strategis/investasi maupun operasional. Laporan ini mencakup pemasukan dari pemerintah daerah (propinsi dan atau kabupaten/kota), pemerintah pusat, baik rutin ataupun proyek, dari orang tua/masyarakat atau dari penghasilan lainnya termasuk sumbangan tenaga atau bahan material lainnya.

Besarnya gaji pegawai sebaiknya dimasukkan sebagai unsur penerimaan ataupun pengeluaran keuangan sekolah/madrasah.

Dalam hal teknis penyusunan laporan keuangan dapat digunakan:

1. Buku kas umum sekolah sebagai catatan harian mengenai segala penerimaan dan pengeluaran sekolah. Biasanya buku ini memuat: nomor urut transaksi; hari/tanggal transaksi; uraian atau informasi umum dari transaksi yang terjadi; kode atas penerimaan uang yang diperoleh; jumlah atau nilai penerimaan uang; nilai atau jumlah pengeluaran uang; keterangan sumber

dana yang digunakan ; dan kode yang dibuat untuk memudahkan penjumlahan, khususnya untuk pengeluaran.

2. Buku pengeluaran per pasal merupakan pencatatan yang bersifat optional/pilihan. Biasanya digunakan untuk mencatat segala transaksi dalam satu pasal pengeluaran. Gunanya untuk memudahkan dan akurasi penjumlahan yang diperlukan dalam pelaporan keuangan terpadu.
3. Formulir keuangan yang berisikan pengeluaran-pengeluaran menurut kelompok sejenis dari pengeluaran beserta rincian menurut sumbernya.
4. Formulir keuangan yang berisikan pengeluaran-pengeluaran menurut kelompok yang lebih rinci dari pengeluaran tanpa menghiraukan sumber dananya.
5. Formulir laporan keuangan bulanan terpadu yang berisikan penerimaan dana menurut sumber dan alokasi pengeluaran menurut kelompok penggunaannya, yang dirinci misalnya menjadi: anggaran, realisasi sampai bulan lalu, realisasi bulan ini, jumlah sampai bulan ini (?) dan saldo.

Pelaporan keuangan disamping sebagai suatu dokumen resmi, hendaknya disampaikan kepada masyarakat luas melalui media atau papan pengumuman guna menumbuhkan kepercayaan dan partisipasi dalam anggaran.

### **III. PENDEKATAN & TUGAS**

Jika peserta Diklat diasumsikan telah memiliki keterampilan menyusun Renstra atau Renop, maka mereka diminta untuk membuat Draft APBS/M. Draft tersebut dipresentasikan dan didiskusikan.

Jika peserta belum memiliki keterampilan yang dimaksud, maka tugas yang dilakukan adalah mencoba menyusun Renstra dan Renop.

Jika kedua hal di atas telah dikuasai, maka peserta diajak berdiskusi mengenai sistem pelaporan yang dibuat selama ini.

### **IV. PENUTUP**

Apapun yang disajikan di sini amatlah terbatas, tetapi apapun yang terbatas itu diharapkan bermanfaat. Untuk itu sekecil apapun pengetahuan yang dimiliki, praktekkanlah!

**Referensi:**

British Council dan The Asian Development Bank. 2003. *Capacity Building for Social Service Delivery*. Materi Pelatihan Kabupaten/Kota. Jakarta: Prima Centra.

British Council dan The Asian Development Bank. 2003. *Capacity Building for Social Service Delivery*. Materi Pelatihan Sekolah. Jakarta: Prima Centra.

Ditjen Dikdasmen. 2002. *DBL Untuk Peningkatan Mutu Pembelajaran di sekolah/Madrasah. Panduan Umum Untuk TIM DBL, Komite/Dewan Sekolah SD/MI/SLTP/MTs, DPIU, PPCU dan CPCU Di Propinsi Jawa barat, Banten, Sumut, Riau, Bengkulu, Sulsel, Maluku dan Maluku Utara*. Jakarta.

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. 2005. *Pengelolaan Pendidikan*. Universitas Pendidikan Indonesia.

---o0o---