MODUL APBS
Anggaran Pendapatan & Belanja Sekolah
PARTISIPATIF

USAID ICW MSI

Daftar Isi

Daftar Isi.....I

I. BAB I PENGANTAR APBS.....1

1.1. Pendahuluan.....2

1.2. Definisi APBS.....3

1.3. Fungsi APBS.....4

1.4. Siklus APBS.....5

1.5. Proses Penyusunan APBS.....6

II. BAB II JENDER DAN PELAYANAN PENDIDIKAN 11

2.1. Pengantar 12

2.2 Pengertian 14

2.2. Masalah Jender 16

2.3. Langkah Penyusunan Program Jender Sekolah 17

2.4. Pengantar Analisis Jender Sekolah.....21

2.5. Kebutuhan Jender Sekolah.....22

III. BAB III PERENCANAAN DAN

PENGANGGARAN PARTISIPATIF.....25

3.1 Penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan

Rencana Strategis Sekolah..... 26

3.1.1 Penyusunan Visi, Misi dan Tujuan

Sekolah.....27

3.1.2. Misi Sekolah.....30

3.1.3 Penyusunan Tujuan Sekolah.....32

3.1.4 Penyusunan Rencana Strategis (Renstra)

Sekolah.....33

3.2 PERENCANAAN SEKOLAH.....35

3.2.1 Pengantar.....35

3.2.2 Langkah-Langkah Perencanaan Sekola....37

3.2.2.1 Identifikasi masalah sekolah.....37

3.2.2.2 Verifikasi Masalah.....43

3.2.2.3 Analisis Masalah.....47

3.2.2.4 Menyusun Program dan

Kegiatan.....49

3.2.2.5 Menyusun Kebutuhan Program...53

3.2.2.6 Mengalokasikan Sumber Pembiayaan Kegiatan Sekolah Dan Penetapan Skala Prioritas.....58

3.2.2.7 Rapat Pleno Pembahasan dan

Pengesahan APBS.....61
3.3 PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH.....62
3.3.1 Tahap Pengajuan.....62
3.3.2 Tahap Pencairan 64
3.3.3 Tahap Transaksi Pembelanjaan.....65
3.3.4 Tahap Pertanggungjawaban dan Kegiatan.66

BAB I
Pengantar Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah

1.1 Pendahuluan

Sekolah merupakan salah satu institusi penting dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Tempat tujuan dan program pendidikan yang sebelumnya telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) diimplementasikan. Sekolah yang secara langsung melayani kebutuhan pendidikan warga.

Begitu pula bagi sebagian besar warga. Sekolah adalah lembaga super, tempat mencetak orang-orang menjadi baik dan pintar. Karenanya, mereka pun dengan sukarela menyerahkan fungsi pendidikan anak-anak kepada sekolah dan menggantinya dengan membayar iuran rutin setiap bulan dan tahun.

Undang-Undang Dasar 1945 dan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyatakan bahwa pelayanan sekolah harus berkualitas dan gratis terutama pada tingkat dasar (SD dan SMP atau sederajat). Tapi kenyataan justru sebaliknya,biaya yang ditanggung warga makin mahal dengan kualitas pelayanan yang diterima tetap buruk.

Hasil riset *Indonesia Corruption Watch* (ICW) pada tingkat Sekolah Dasar Negeri (SDN) di beberapa daerah, antara lain; Jakarta, Tangerang, Garut, Lombok, Makasar, Padang, Banjarmasin, Sumba, Bau-Bau, dan Padang, memperlihatkan orang tua murid dalam satu tahunmasih

mengeluarkan rata-rata biaya sebesar Rp. 4,7 juta

Sebanyak Rp 1.5 juta untuk biaya yang langsung dikeluarkan bagi sekolah, seperti membayar iuran komite, pembelian buku pelajaran, pendaftaran ulang atau membayar kegiatan ekstrakurikuler. Sisanya Rp 3,2 juta, untuk membiayai kegiatan pendidikan yang tidak secara langsung diberikan kepada sekolah. Contohnya, transportasi ke sekolah, membeli tas, serta seragam.

Pada sisi lain, walaupun orang tua telah mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dalam penyelenggaraan pendidikan, pelayanan yang mereka terima masih buruk. Hal ini, tergambar dari berbagai indikator penunjang layanan seperti bangunan sekolah, peralatan dan perlengkapan mengajar, serta pengajarnya yang pada umumnya masih buruk.Tercatat, ratusan ribu bangunan sekolah dalam kondisi tidak layak pakai, bahkan banyak diantaranya yang roboh. Begitupun peralatan dan perkengkapan belajar mengajar yang masih kurang. Pada sisi pengajar, selain kurang dan tidak merata, secara kualitas mayoritas guru dinilai masih bermutu rendah.

Dalam berbagai literatur, disebutkan bahwa salah satu faktor penyebab dari buruknya kualitas sekolah adalah proses penyusunan dan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) yang buruk, tidak transparan dan partisipatif.Pada umumnya, APBS disusun oleh kepala sekolah tanpa melibatkan guru, orang tua, maupun masyarakat.Bahkan, ada yang dibuatkan oleh dinas pendidikan. Padahal sekolah adalah muara dari berbagai anggaran baik yang berasal dari pemerintah, pemerintah daerah, orang tua, maupun masyarakat.

1.2 Definisi APBS

APBS merupakan rumusan panduan bagi pelaksanaan kegiatan di sekolah dalam satu tahun yang mengambarkan

distribusi hak dan kewajiban antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat, sekaligus menjadi perwujudan amanah orang tua murid pada penyelenggara sekolah untuk meningkatkan kualitas pelayanan.APBS menggambarkan distribusi hak dan kewajiban antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat, sekaligus menjadi perwujudan amanah orang tua siswa pada penyelenggara sekolah untuk meningkatkan kualitas.

1.3 Fungsi APBS

Secara umum fungsi APBS tidak jauh berbeda dengan anggaran publik lain seperti APBN dan APBD. Perbedaannya hanya lingkup penyelenggaraanya adalah sekolah. Ada beberapa fungsi anggaran publik seperti APBS. *Pertama,* sebagai alat perencanaan. Merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh penyelenggara sekolah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja sekolah.

Kedua, alat pengendalian. Memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran sekolah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh stakeholder sekolah. *Ketiga,* alat politik. Digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. *Keempat,* alat koordinasi dan komunikasi. Alat koordinasi kegiatan kepala sekolah dengan guru, orang tua murid, maupun komite sekolah.

Kelima, alat penilaian kinerja. Kinerja dapat dinilai berdasar pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. *Keenam,* alat motivasi. Untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan *Ketujuh,* alat menciptakan ruang publik. Stakeholder sekolah harus terlibat dalam

penyusunan RAPBS [1].

Dalam persfektif lain yang hampir bernada sama mengenai fungsi APBS di atas, menurut Mustika Aji[2], ada enam fungsi APBS/M. *Pertama,* fungsi otorisasi. Menjadi dasar untuk melaksanakan pendapatan dan belanja Sekolah/Madrasah pada tahun pelajaran yang bersangkutan. *Kedua,* fungsi perencanaan. Menjadi pedoman dalam merencanakan kegiatan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.

Ketiga, fungsi pengawasan. Menjadi pedoman untuk menilai apakah kegiatan yang dilaksanakan pada tahun pelajaran yang bersangkutan sesuai dengan yang telah ditetapkan. *Keempat,* fungsi alokasi. APBS/M harus diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan pendidikan bagi Siswa sekolah/ madrasah; *Kelima,* fungsi distribusi. PBS/M harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. *Keenam,* fungsi stabilisasi. Dapat dijadikan alat untuk menjaga keseimbangan antara penerimaan dan belanja sekolah/ madrasah.

1.4 Siklus APBS

Hingga kini belum ada peraturan pada tingkat pusat dan daerah mengenai siklus penyusunan RAPBS. Tiap sekolah akan berbeda waktu penyusunannya. Semua proses diserahkan sepenuhnya pada masing-masing sekolah. Hal tersebut berbeda dengan APBN dan APBD yang tiap tahap penyusunannya sangat jelas.

Sekolah bebas menetapkan waktu untuk menyusun anggaran. Hanya pihak sekolah –bahkan di banyak

1 http://blog.unila.ac.id/redha/2008/12/22/fungsi-anggaran-publik/. Diunduh pada tanggal 3 oktober 2010

2 Mustika Aji, Modul Penyusunan APB Sekolah, LSU Bina Insani Kebumen : 2008

sekolah hanya kepala sekolah- yang mengetahui proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Tidak jelasnya siklus penyusunan RAPBS menyulitkan *stakeholder* untuk terlibat dalam perencanaan maupun pengawasan APBS.

Masalah lain, waktu pelaksanaan APBS tidak dalam satu tahun anggaran. Awal tahun ajaran adalah Bulan Juli dan berakhir pada Bulan Juni tahun berikutnya. Fakta ini, tidak sejalan dengan APBN dan APBD yang menggunakan satu tahun anggaran. Kondisi tersebut akan menyulitkan sekolah terutama berkaitan dengan pencairan anggaran.

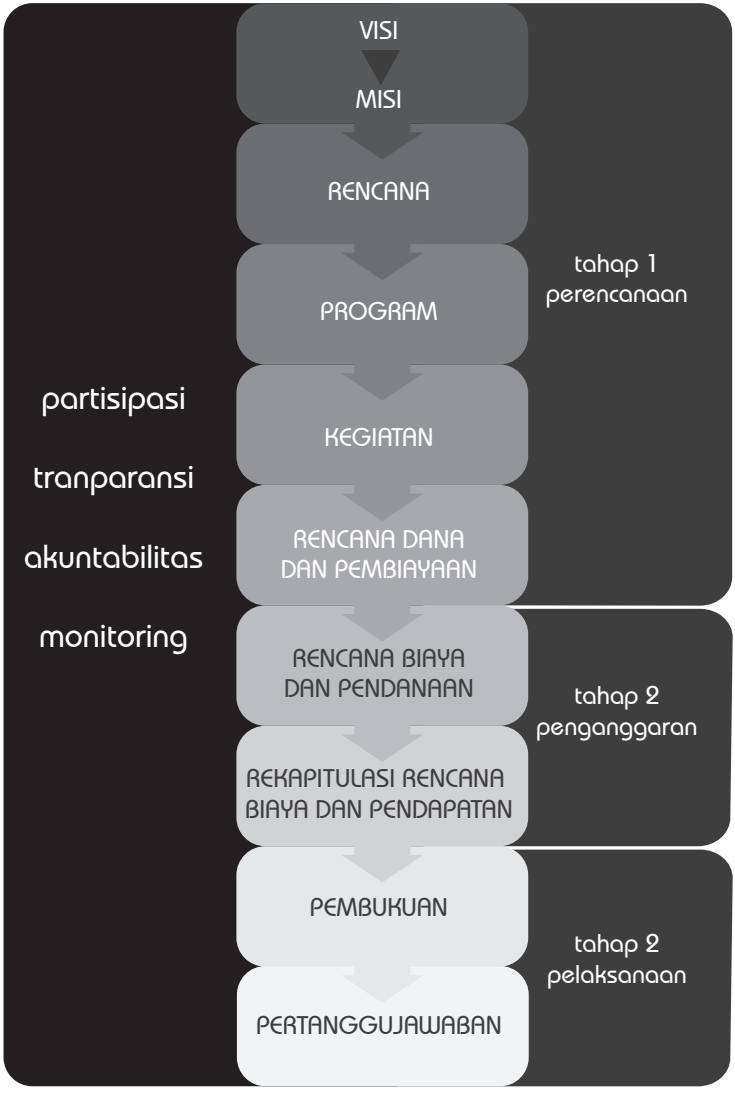
1.5 Proses Penyusunan RAPBS

Dikaitkan dengan standar pengelolaan sekolah/madrasah, ada tiga proses utama dalam penyusunan dan implementasi APBS. *Pertama,* tahap perencanaan. Dalam tahap ini sekolah menyusun, merumuskan, dan mengembangkan visi dan misi, tujuan (jangka panjang dan jangka pendek), program dan kegiatan sekolah.

kedua, tahap penyusunan anggaran. Pada tahap ini sekolah menurunkan program dan kegiatan tahunan dalam anggaran. Sekolah akan menyusun biaya-biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam satu tahun. Setelah itu, akan dihitung pemasukan/pendapatan sekolah dan sumber-sumbernya untuk memenuhi kebutuhan biaya.

Ketiga, tahap pelaksanaan. Tahap ini sekolah menjalankan rencana pendapatan dan belanja yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah ada lima kegiatan pokok di sekolah yaitu berkaitan dengan kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, serta evaluasi.

Bagan 1.
Tahapan penyusunan dan implementasi APBS



Secara formal pemerintah mendorong keikutsertaan masyarakat dalam penyusunan RAPBS menjadi APBS dan memantau pelaksanaannya. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Kepmendiknas) nomor 044/U/2002 dengan jelas menyatakan salah satu fungsi komite sekolah yang mewadahi aspirasi masyarakat memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi dalam penentuan RAPBS, termasuk melakukan evaluasi dan pelaksanaannya. [3]

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya dalam penyusunan maupun pelaksanaan APBSuntuk melibatkan berbagai pihak dalam sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, komite sekolah, maupun masyarakat. Aspirasi semua pihak dapat terakomodir sehingga isi APBS tidak mencerminkan kebutuhan dan kepentingan kelompok tertentu saja. Apalagi, dampak APBS juga akan ditanggung oleh semua pihak. Selain itu, penyusunan yang partisipatif dapat mencegah terjadi penyimpangan dan dapat mendorong semua pihak untuk ikut mengawasi implementasi APBS.Proses penyusunan dan pelaksanaan APBS yang partisipatif dan transparan akan meminimalkan penyimpangan yang biasa terjadi dalam pengelolaan keuangan sekolah. Pengelolaan sekolah, baik akademik maupun finansial senantiasa terus terkontrol. Selain itu, masyarakat pun ikut terdorong dalam pengelolaan sekolah seperti yang diinginkan pemerintah dengan konsep manajemen berbasis sekolah-nya (MBS).

3 Kepmendiknas RI Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah

Tabel 1.
Contoh Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah (APBS)
Sekolah Dasar (SD) Negeri X, Tahun pelajaran ……../……..

Penerimaan	JML (Rp)	PENGELUARAN	JML (Rp)
Pemerintah		PEMERINTAH	
1. Gaji		1. Gaji	-
2. Kesra Pegawai		2. Kesra Pegawai	-
		2.1 Kesra Bulanan	
		2.2 Tunjangan Khusus	-
		2.3 Uang Jahit Pakaian Dinas	-
		2.4 Peningkatan Mutu Beras	-
		2.5 Uang Ketupat	-
Jumlah Gaji Dan Tunjangan Yang Diterima	-	Jumlah Gaji Dan Tunjangan Yang Dibayarkan	
. Bantuan Operasional Pendidikan (BOP)	108,000,000	3. Biaya Kegiatan Sekolah Dari BOP dan BOS	
		3.1 Pengelolaan Kurikulum	20,651,000
		3.2 Kegiatan Pengelolaan Kegiatan Pembelajaran	4,005,000
		3.3 Kegiatan Pelaksanaan Penilaian	14,047,500
4. Bantuan Operasional Sekolah (BOS)	3,174,900	3.4 Kegiatan Kesiswaan/ Ekstrakurikuler	12,655,000
		3.5 Kegiatan Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran	-
		3.6 Kegiatan Pemeliharaan/Perawatan/ Pengadaan Sarpras	-
		3.7 Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia	4,360,000

5.....	-	3.8 Kegiatan Pengelolaan Perkantoran	-
		3.9 Kegiatan Kesejahteraan Guru dan Pegawai	-
		3.10 Kegiatan Rumah Tangga Sekolah, Daya dan Jasa	-
		3.11 Kegiatan Pengembangan Manajemen sekolah	-
		3.12 Kegiatan Hubungan Masyarakat	-
		3.13 Kegiatan Supervisi	-
		3.14 Kegiatan Monitoring dan Evaluasi	
Jumlah Dana Pendidikan Dari Pemerintah	111,174,900	Jml Dana BOP, BOS, Dan SSN Utk Kegiatan Sekolah	55,718,500
MASYARAKAT		MASYARAKAT	
1. Sumbangan Sukarela Masyarakat	-	1. Biaya Kegiatan Sekolah Dari Dana Masyarakat	-
2. Sumbangan Sukarela Dunia Usaha	-		
Jumlah Bantuan Pendidikan Dari Masy.	-	Jumlah Dana Dari Masyarakat Utk Kegiatan Sekolah	-
JUMLAH PENERIMAAN SELURUHNYA	111,174,900	JUMLAH PENGELUARAN SELURUHNYA	55,718,500

Sumber:Modifikasi Panduan APBS Disdik DKI Jakarta, 2009.

BAB II
JENDER DAN
PELAYANAN PENDIDIKAN

2.1 Pengantar

Sekolah merupakan institusi sosial yang menjadi tempat interaksi antar kelompok warga sekolah seperti kepala sekolah, guru, murid, pegawai tata usaha, masyarakat sekitar sekolah dan masyarakat lainnya. Dalam interaksi tersebut, individu atau kelompok saling mempengaruhi dan mencitpakan beragam bentuk hubungan pengaruh. Salah satu hubungan penting dalam sekolah adalah hubungan antar guru dan murid. Interaksi guru murid merupakan inti dari pengajaran sekolah dimana guru menanamkan nilai dan mengajarkan pengetahuan pada murid-muridnya. Selain hubungan guru murid, masih banyak hubungan antara individu atau kelompok seperti hubungan antara Kepsek-guru, sekolah masyarakat, orang tua murid-guru, orang tua-murid dan lainnya.

Dalam interaksi antara individu ataupun kelompok warga sekolah seringkali muncul beragam masalah. Salah satu masalah penting yang kerap dialami adalah adanya ketidaksetaraan hubungan antara kelompok laki-laki dan perempuan yang dikenal sebagai masalah jender. Dalam konteks sekolah, masalah jender yang kerap terjadi adalah tidak seimbangnya relasi (hubungan) antara dua kelompok tersebut dalam pengelolaan sekolah. Warga sekolah dari kelompok perempuan seringkali berada dalam "bayang-bayang" laki-laki. Hal tersebut terlihat misalnya dalam berbagai pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan sekolah.

Pada umumnya, kelompok perempuan kurang terlibat dalam berbagai keputusan sekolah karena tidak menempati posisi strategis seperti kepala sekolah atau ketua komite sekolah. Mereka berada dalam posisi sebagai guru biasa atau pengurus komite sekolah untuk urusan administrasi, bendahara atau logistik. Tidak hanya itu, perwakilan sekolah untuk berbagai acara juga seringkali diwakili oleh pihak laki-laki.

Hal serupa juga terjadi dalam kegiatan belajar mengajar dimana perempuan sering ditempatkan pada posisi yang tidak setara dengan laki-laki. Guru seringkali tidak memberikan perlakuan berbeda terhadap murid laki-laki dan perempuan yang justru mempertajam perbedaan non biologis antara murid laki-laki dan perempuan. Pengajaran atas aktivitas sehari-sehari dalam buku pelajaran bahwa ibu memasak di dapur sementara ayah bekerja diladang.

Praktek seperti ini jelas akan membuat hubungan sosial antar individu dan kelompok warga sekolah menjadi tidak harmonis. Selain itu, reproduksi nilai sosial bias jender yang terjadi sejak dini pada murid lambat laun akan mengancam sistem sosial yang masyarakat pada masa mendatang.

Oleh karena itu, masalah jender dalam pelayanan sekolah perlu mendapat perhatian khusus oleh seluruh stakeholder di sekolah. Dalam konteks ini, diperlukan analisis dan program untuk mengatasi berbagai masalah jender disekolah. Bahkan, program aksi bersama terkait jender di sekolah seharusnya juga masuk dalam kegiatan yang didanai oleh APBN, APBD ataupun masyarakat. Oleh karena itu, modul penyusunan APBS Partisipatif ini memasukkan materi jender sebagai salah satu komponen utama.

Bagian berikut merupakan materi dan tahapan penyusunan program jender disekolah. Materi ini disusun berdasarkan diskusi kelompok oleh pendamping sekolah di Garut dan

Tangerang. Selain itu, konsep jender dan masalahnya menggunakan referensi dari materi training dua kelompok organisasi sosial oleh Ani Soetjipto (pakar jender di Indonesia).

2.2 Pengertian Jender

Masyarakat seringkali memahami jender secara keliru. Kekeliruan disebabkan karena memahami jender sebagai sesuatu yang identik dengan perempuan dan pemberdayaan. Akibatnya, ketika membahas jender mereka menyerahkan sepenuhnya pada urusan perempuan dan laki-laki tidak terlibat didalamnya.

Secara umum pemahaman masyarakat tersebut ditunjukkan oleh tabel berikut. Masyarakat mempersepsikan perempuan sebagai kelompok manusia yang hanya melakukan kerja seperti reproduksi, privasi, pencari nafkah tambahan, peran sosial rumah tangga dan kurang memiliki nilai ekonomi dalam pekerjaannya. Sebaliknya, masyarakat menempatkan laki-laki dalam posisi produksi, selalu dalam ranah publik, pencari nafkah utama keluarga, memiliki peran politik, dan memiliki nilai ekonomi yang tinggi dalam pekerjaannya.

Tabel 2.
Perbedaan Pemahaman Umum Masyarakat
Terkait Perempuan dan Laki-laki

Perempuan	Laki-laki
Reproduksi	Produksi
Privasi	Publik
Pencari nafkah tambahan	Pencari nafkah utama
Peran sosial pengasuhan	Peran politik
Kerja perempuan tidak bernilai ekonomi	Kerja laki-laki bernilai ekonomi

Sumber : Bahan Training JenderAPBS Partisipatif Responsif Jender, Ani Soetjipto.

Lebih lanjut, pemahaman yang keliru ini berakibat pada ketidakmampuan masyarakat membedakan pengertian seks dan jender. Masyarakat tidak dapat membedakan dua konsep ini meski sangat berbeda satu sama lain. Seks merupakan sifat biologis manusia dan yang membedakan antara laki-laki dan perempuan yang diperoleh sejak lahir. Sementara, jender merupakan sifat dan kebiasaan manusia yang muncul dari berbagai interaksi seperti interaksi sosial, ekonomi ataupun interaksi manusia dengan alam.

Contoh seks sebagai sifat biologis adalah perempuan hamil sedangkan laki-laki tidak. Perempuan mengalami menstruasi setiap bulan sedangkan laki-laki tidak. Laki-laki memiliki jakun sedangkan perempuan tidak. Untuk jender, misalnya kepemimpinan dalam kelompok masyarakat. Masyarakat selalu menganggap bahwa laki-laki merupakan pemimpin kelompok. Sedangkan perempuan adalah kelompok yang mengikuti laki-laki sebagai pemimpin. Jadi, pandangan masyarakat seperti ini adalah masalah jender dan bukanlah sesuatu yang bersifat alamiah atau biologis yang melekat pada manusia sejak lahir melainkan terjadi karena adanya interaksi sosial yang menentukan nilai dan pandangan masyarakat.

Perbedaan antara seks dan jender ada pada tabel dibawah ini. Ciri-ciri seks antara lain adalah sesuatu yang tidak bisa berubah karena bersifat biologis. Sementara jender bisa berubah, dalam suatu waktu bisa terdapat pada laki-laki dan dalam waktu lain ada pada perempuan. Selain itu, seks tidak dapat dipertukarkan,berlaku sepanjang masa, berlaku dimana saja, ditentukan Tuhan, dan merupakan sesuatu yang sifatnya kodrati. Sementara jender dapat dipertukarkan, tergantung budaya masyarakat, berbeda antara kelompok masyarakat, berbeda antar kelas masyarakat, ditentukan masyarakat dan bersifat non kodrati.

Tabel 3.
PerbedaanAntara Seks dan Jender

Seks	Jender
Tidak bisa berubah	Bisa Berubah
Tida bisa dipertukarkan	Dapat dipertukarkan
Berlaku sepanjang masa	Tergantung budaya masing-masing
Berlaku dimana saja	Berbeda antar kelompok masyarakat
	Berbeda antara kelas yang satu dengan lainnya
Ditentukan Tuhan	Ditentukan masyarakat
Kodrat	Non kodrat

2.3 Masalah Jender

Kekeliruan pemahaman atas konsep Jender berdampak terhadap munculnya masalah jender dalam masyarakat terutama interaksi sosial sekolah. Beberapa masalah (ketidakadilan) jender antara lain, *pertama*, ketidak adilan dan diskriminasi jender. *Kedua,* beban ganda (kerja domestik dan kerja publik). *Ketiga,* subordinasi (penomor duaan). *Keempat,* marjinalisasi (peminggiran) – pembatasan. *Kelima,* stereotype (pelabelan), dan *keenam,* obyek kekerasan –misalnya pelecahan, perkosaan dan lain-lain.

Kamus Kata Jender

- Diskriminasi jender : perlakuan yang membedakan antara laki-laki dan perempuan yang didasarkan pada anggapan negatif
- Beban ganda : beban pekerjaan dan tugas sosial yang

ditimpakan pada perempuan baik di rumah tangga, di tempat kerja atau di lingkup masyarakat

- Sub ordinasi : sikap yang menempatkan perempuan sebagai makhluk kelas dua yang disebabkan karena anggapan yang keliru
- Marjinalisasi : proses yang menyebabkan manusia dan perempuan menjadi lebih miskin
- Stereotype: pemberian cap/ label yang negatif kepada perempuan dan laki-laki yang merugikan mereka.
- Kekerasan yang berbasis jender: perlakuan yang bersifat fisik/ non fisik yang menyakiti, mencederai atau mencelakakan perempuan.

Kapan masalah jender terjadi ?

1. Jika menimbulkan kesenjangan posisi sosial antara laki-laki dan perempuan dan menyebabkan salah satu pihak dirugikan.
2. Jika terdapat kesenjangan antara laki-laki dan perempuan perlu dicari pemecahan dan solusi agar tercipta keadilan jender.
3. Ada-tidaknya kesenjangan bisa diketahui lewat analisis jender.

2.4 Langkah Penyusunan Program Jender Sekolah

Program jender sekolah harus diintegrasikan (digabung) dengan program sekolah. Oleh karena itu, indentifikasi dan analisis jender dilakukan bersamaan dengan analisis masalah sekolah. Namun demikian, untuk memberikan kejelasan mengenai masalah jender penyusunan jender dijelaskan pada bagian tersendiri.

Sebagaimana penyusunan program sekolah, program

jender sekolah harus dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah (partisipatif). Oleh karena itu, semua tahapan analisis jender mulai dari identifikasi, analisis, penyusunan dan implementasi program jender harus dilakukan secara partisipatif. Untuk memenuhi hal tersebut maka pembahasan masalah jender dimasukkan dalam seluruh langkah penyusunan APBS partisipatif mulai dari perencanaan, penganggaran, pengelolaan, pencatatan keuangan sampai pada pengawasan oleh masyarakat.

Berikut langkah penyusunan program jender sekolah :

a. Pembahasan masalah jender dalam rapat paripurna sekolah

   1. Pemimpin rapat menyampaikan pengantar jender dan indikator masalah jender

   2. Pemimpin rapat meminta peserta rapat untuk menyampaikan masalah jender sekolah

   3. Pemimpin rapat mengklarifikasi masalah jender yang disampaikan peserta rapat dan mengambil keputusan berdasarkan masukan peserta rapat apakah masalah tersebut termasuk masalah jender atau tidak

   4. Pemimpin rapat mengelompokkan masalah jender apakah termasuk pada 6 (enam) bentuk ketidakadilan jender.

b. Pembahasan dalam rapat komisi masalah jender

   1. Ketua komisi menyampaikan mandat rapat paripurna untuk membahas masalah, analisis, solusi , program dan kebutuhan biaya untuk mengatasi masalah jender.

2. Komisi membahas satu persatu masalah jender dan menganalisis.

3. Fasilitator menyampaikan indikator kapan sebuah masalah dianggap sebagai masalah jender disekolah

4. Anggota komisi melakukan klarifikasi dan verifikasi mengenai kebenaran masalah jender tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan observasi atau wawancara dengan berbagai pihak yang terlibat dalam masalah jender tersebut.

5. Setelah klarifikasi dan verifikasi dilakukan, masing-masing anggota komisi melakukan analisis sosial jender dengan mengindentifikasi penyebab munculnya masalah tersebut.

6. Analisis jender dapat dilakukan dengan menggunakan pohon masalah sebagaimana disampaikan pada bagian perencanaan sekolah.

7. Anggota komisi mengindentifikasi solusi, program dan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut.

8. Anggota komisi menghitung kebutuhan dan biaya untuk melaksanakan program.

9. Komisi menyampaikan hasil analisis, program dan biaya pada rapat paripurna sekolah.

Tabel 4.
Analisis Jender Serta Usulan Program dan Kegiatan

No	Masalah Jender	Faktor Penyebab (Analisis)	Solusi	Usulan program	Kebutuhan
1	Ketua Komite Sekolah selalu didominasi laki-laki	Ortu murid perempuan tidak bersuara ketika pemilihan pengurus ketua komite sekolah Pemilihan pengurus Komite sekolah selalu didominasi oleh laki-laki	Orang tua murid dari kelompok perempuan harus menguasai kebijakan sekolah dan pendidikan Perlu diberikan kesempatan untuk orang tua murid perempuan untuk berani menjadi ketua komite (pengembangan mental anak)	Training jender untuk orang tua murid dan pengorganisasian ortu murid dari kelompok perempuan	Anggaran dan pelatihan jender
2	Guru mengajar tidak memperhatikan aspek jender	Pengetahuan guru atas konsep jender rendah	Perlu ada training guru mengenai konsep jender Perlu ada diskusi guru mengenai konsep jender dalam kegiatan mengajar dan mengajar	Training jender untuk guru	Anggaran dan pelatihan jender
3	Sarana dan prasarana sekolah tidak sensitif jender seperti pencampuran WC murid laki-laki dan perempuan	• Keterbatasan anggaran sekolah sehingga tidak mampu menyediakan wc bagi murid laki-laki dan perempuan • Perencana sekolah tidak sensitif jender	• Perlu ada peningkatan anggaran sarana dan prasarana sekolah terutama penyediaan wc murid perempuan dan laki-laki • Perencaanan sarana dan prasarana sekolah harus sensitif jender.	• Program pencarian dana sarpras sekolah dari pemerintah dan masyarakat • Perencana sekolah harus sensitif jender	Anggaran dan pelatihan jender

2.5 Pengantar Analisis Jender Sekolah

Analisis jender sekolah tidak berbeda dengan analisis jender yang umumnya dilakukan oleh berbagai pihak. Latar belakang mengapa dibutuhkan analisa jender bisa ditelusuri dari fakta tentang kebijakan pembangunan yang selama ini selalu berorientasi pada modernisasi dan pertumbuhan ekonomi.Di tahun-tahun 50 – 60 an diasumsikan bahwa hasil pembagunan akan dengan sendirinya menetes kebawah dan juga akan dinikmati oleh kelompok miskin dan kelompok marjinal seiring dengan kemajuan ekonomi yang diraih.

Asumsi ini terbukti tidak tepat, karena kebanyakan ahli perancang pembangunan cenderung melakukan generalisasi dan tidak melihat dengan jeli peran ekonomi perempuan yang tidak diperhitungkan dalam proses pembagunan atau tidak dianggap penting sehingga menghalangi mereka untuk mendapatkan manfaat yang setara dengan laki-laki dalam menikmati hasil pembangunan.

Analisa jender melihat dengan jeli persoalan ini dan mempertanyakan paradigma pembangunan yang digunakan serta berupaya melakukan proses intervensi agar perempuan juga bisa mendapatkan manfaat yang setara dalam proses pembangunan.

Dua pendekatan baru kemudian muncul dan diterapkan yang dikenal sebagai WID (*Women and development*) serta GAD (*jender and development*). Konsep tentang kebutuhan praktis jender dan strategis jender dan bagaimana cara pencapaiannya berawal dari dua pendekatan ini.

Analisa jender

- merujuk pada metode untuk memahami relasi/ hubungan antara laki-laki dan perempuan. Akses terhadap sumber daya, kegiatan yang mereka

lakukan, kendala yang mereka hadapi dalam berhubungan satu dengan lainnya dan cara untuk mengenali kebutuhan dan kepentingan laki-laki dan perempuan

- mengarahkan kita pada upaya menggali informasi (data) untuk memahami mengapa terjadi suatu konstruksi tertentu mengenai kondisi dan posisi perempuan dan laki-laki
- menganalisa kembali asumsi tentang distribusi sumber daya dan dampak budaya serta tradisi terhadap posisi perempuan dan laki-laki
- memberikan informasi mengenai keuntungan langsung dan tidak langsung dari upaya pembangunan pada laki-laki dan perempuan
- memberikan informasi titik masuk(entry point) bagi langkah-langkah untuk mempromosikan kesetaraan dalam suatu situasi/konteks masyarakat/lembaga.

2.6 Kebutuhan jender

Kebutuhan yang muncul akibat disebabkan oleh adanya perbedaan jender. Perbedaan ini melahirkan perbedaan peran, pembagian kerja, perbedaan akses, adanya relasi kuasa antara laki-laki dan perempuan. Kebutuhan jender berbeda antara laki-laki dan perempuan. Pemenuhan kebutuhan jender bisa dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan yang sifatnya praktis maupun strategis. Sebagai contoh untuk kebutuhan jender secara praktis adalah sebagai berikut :

- merespon pada kebutuhan yang sifatnya jangka pendek dan segera.

Tabel 5.
Perbedaan Antara WID dan GAD

WID	GAD
Pendekatan pembangunan yang melihat perempuan sebagai permasalahan	Suatu pendekatan pembangunan
Memfokuskan pada perempuan	Memfokuskan pada relasi antara perempuan dan laki-laki
Masalah perempuan muncul karena perempuan tidak diikut sertakan dalam proses pembangunan	Masalah muncul karena adanya relasi yang timpang antara perempuan dan laki-laki
Tujuan akhir adalah proses pembangunan yang lebih efisien dan efektif	Tujuan akhir adalah pembangunan yang adil dan setara antara perempuan dan laki-laki
Penyelesaian masalah dengan mengintegrasikan perempuan dalam proses pembangunan yang sudah ada	Penyelesaian masalah dengan memberdayakan perempan dan merubah relasi yang timpang antara perempuan dan laki-laki
Strategi dengan :	Strategi:
• pemenuhan kebutuhan praktis perempuan	• memenuhi kebutuhan praktis perempuan dan laki-laki
• proyek khusus perempuan	
• meningkatkan produktivitas dan pendapatan perempuan	
• meningkatkan kemampuan perempuan sebagai pengurus rumah tangga	

- Tidak mempermasalahkan relasi kuasa antara laki-laki dan perempuan
- Lebih melestarikan peran reproduksi perempuan yang berkaitan dengan pemeliharaan rumah tangga, pendidikan anak, penyediaan air, penyediaan sarana kesehatan reproduksi, peningkatan pendapatan rumah tangga
- Penyelesaian masalah praktis jender cenderung melibatkan perempuan sebagai target dan peserta.

BABIII
PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF

3.1 Penyusunan Visi, Misi, Tujuan dan Rencana Strategis Sekolah

Visi, misi dan rencana strategis (Renstra) sekolah merupakan hal penting dimiliki oleh sekolah untuk mencapai tujuan sekolah ideal yang dicita-citakan oleh seluruh warga sekolah. Visi, misi dan Renstra sekolah merupakan pedoman penting bagi penyusunan APBS partisipatif. Rencana, program dan biaya yang ditetapkan dalam APBSharus mengacu pada tiga pedoman tersebut.

Sebagai pedoman penting dalam penyusunan rencana dan anggaran sekolah, penyusunan visi, misi dan Renstra sekolah harus melibatkan partisipasi seluruh warga sekolah. Hal ini penting dilakukan agar visi, misi dan Renstra sekolah menjadi ruh dan acuan bagi seluruh warga sekolah partisipasi dalam mengembangkan sekolah.

Pengalaman sebelumnya membuktikan bahwa partisipasi warga sekolah dalam penyusunan visi, misi dan Renstra sekolah seringkali diabaikan. Hal ini terjadi karena kekeliruan penyelenggara sekolah dalam menilai kemampuan warga sekolah penyusunan hal tersebut. Pihak sekolah menilai bahwa orang tua murid baik secara individual maupun yang terlibat dalam pengurus komite sekolah kurang mampu menyusun Renstra sekolah ini.

Asumsi ini tidak benar, sehingga tidak dapat dijadikan

patokan umum dalam penyusunan Renstra sekolah secara partisipatif. Faktanya, orang tua murid dan warga sekolah lainnya seperti guru, pegawai dan lainnya juga memiliki kemampuan untuk menyusun Renstra sekolah bahkan juga mampu menyusun anggaran sekolah. Kondisi dan kesempatanlahyang menyebabkan mereka kurang berpartisipasi dalam penyusunan Renstra dan APBS. Oleh karena itu, penyusunan Renstra dan APBS mensyaratkan adanya pemberdayaan orang tua murid sebelum penyusunan Renstra dan APBS. Pemberdayaan ini meliputi sosialisasi kebijakan, latihan keterampilan menyusun Renstra dan APBS dan bahkan juga ketrampilan mengawasi pengelolaan dana sekolah. Dalam konteks ini, peran masyarakat sipil, organisasi sosial lainnya penting untuk memberdayakan masyarakat, orang tua murid dan komite sekolah.

3.1.1 Penyusunan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

Pengantar

Visi sekolah merupakan mimpi atau gambaran ideal sekolah yang diinginkan terwujud oleh berbagai pemangku kepentingan sekolah seperti guru, kepala sekolah, orang tua murid dan lainnya.Masing-masing pemangku kepentingan dapat memiliki mimpi berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, mimpi perlu disatukan sebagai sumber motivasi bagi seluruh pemangku kepentingan secara bersama-sama membangun sekolah.

Contoh, Orang tua murid bermimpi sekolah menjadi tempat menyenangkan bagi anaknya untuk belajar dan bersosialisasi. Guru bermimpi sekolah menjadi tempat untuk mengabdi, mendidik dan mengajar murid-murid sekaligus belajar tentang kehidupan. Kepala sekolah bermimpi sekolah memiliki kualitas dan prestasi terbaik dibandingkan sekolah lainnya.

Proses perumusan visi sekolah bersama dilakukan dalam rapat pleno sekolah yang dihadiri oleh seluruh pemangku kepentingan sekolah.

Bahan dan Alat :

Kertas meta plan, spidol, isolatif, absensi, pemimpin rapat pleno, asisten pemimpin rapat dan notulensi.

Waktu : 180 menit

Langkah-langkah penyusunan visi sekolah dalam rapat pleno :

1. Pemimpin rapat menyampaikan arti penting visi dan misi dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar disekolah. Visi dan misi akan menjadi motivasi utama bagi seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah. Visi dan misi akan menjadi acuan dalam perencanaan sekolah. Selain itu, pemimpin rapat menyampaikan pentingnya penyusunan visi dan misi secara bersama-sama (partisipatif).

2. Pemimpin rapat menyampaikan pada peserta untuk mengajukan masalah yang dihadapi sekolah saat ini. Cara penyampaian masalah sekolah dapat diajukan secara lisan ataupun tulisan. Masalah yang disampaikan secara lisan langsung dicatat oleh asisten pemimpin rapat pada kartu metaplan dan ditempel pada papan dihadapan seluruh peserta rapat.

3. Setelah mengajukan masalah sekolah, pimpinan rapat mengelompokkan masalah tersebut dalam beberapa tema umum, sepertiguru, Kepsek, sarana dan prasarana, gedung, kurikulum, manajemen sekolah, evaluasi belajar, dan lain sebagainya.

Pemimpin rapat selalu meminta persetujuan peserta rapat ketika memasukkan masalah dalam satu kelompok tertentu.

4. Pimpinan rapat kemudian menyampaikan permintaan tentang mimpi peserta rapat tentang sekolah. Teknik penyampaian mimpi sekolah sama seperti sebelumnya, bisa dengan lisan atau tulisan.

5. Pimpinan rapat kemudian mengelompokkan mimpi-mimpi tentang sekolah tersebut. Pemimpin rapat selalu meminta persetujuan peserta rapat ketika memasukkan mimpi dalam kelompok mimpi tertentu.

6. Pimpinan rapat membahas masalah dan mimpi tentang sekolah bersama peserta rapat.

7. Pimpinan rapat membuat sebuah kalimat pendek tentang visi sekolah sekolah berdasarkan kelompok mimpi dan masalah sekolah.

8. Pimpinan rapat meminta persetujuan peserta rapat tentang kalimat visi sekolah.

Visi sekolah dalam kalimat pendek sebaiknya memiliki komponen pernyataan tentang sekolah dan tujuannya serta hasil dari proses pendidikan disekolah tersebut. Sebagai contoh, perumusan visi sekolah dasar diperoleh adalah sebagi berikut:

> *"Sekolah X menjadi tempat belajar-mengajar menyenangkan bagi murid dan guru serta menjadi tempat penanaman nilai-nilai masyarakat sehingga lulusan bersikap dan berkepribadian luhur serta menguasai pengetahuan dasar yang baik guna melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya".*

Lazimnya, visi sekolah ditulis dalam satu kalimat.

Namun, penulisan visi dalam kalimat pendek terkadang membingungkan karena sedikitnya informasi yang terkandung dalam kalimat tersebut.Oleh karena itu, pernyataan visi perlu dijabarkan lebih detail lagi. Contoh, kata "menyenangkan" dalam kalimat visi diatas adalah sekolah memiliki gedung, kurikulum, guru, sarana dan prasarana yang membuat seluruh siswa dan guru bersemangat untuk datang belajar dan mengajar disekolah. Sekolah adalah surga bagi mereka. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai hal ini adalah indikator standar yang diterbitkan oleh pemerintah seperti standar sarana dan prasarana sekolah, standar guru, standar kurikulum dan standar pendidikan lainnya.

3.1.2. Misi Sekolah

Misi sekolah merupakan upaya yang akan dilakukan seluruh pemangku sekolah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah disusun. Sekolah adalah institusi pelayanan pendidikan sehingga misi sekolah merupakan penjabaran lebih lanjut atas visi sekolah tersebut. Misi sekolah sebaiknya mengandung hal-hal berikut:

1. **Kurikulum**. Misi sekolah sebaiknya memuat tentang implementasi, evaluasi dan pengembangan kurikulum sekolah. Kurikulum merupakan faktor krusial dalam kegiatan belajar mengajar. Substansi dan metode mengajar guru yang termuat dalam kurikulum menentukan kualitas belajar mengajar.

2. **Proses Belajar Mengajar.** Proses belajar dan mengajar merupakan inti pelayanan sekolah. Oleh karena itu, misi sekolah dalam proses belajar mengajar seperti evaluasi dan pengembangan kualitas belajar mengajar penting dimuat dalam misi sekolah.

3. **Gedung**, Fasilitas dan Sarana belajar. Fasilitas dan sarana belajar merupakan faktor penting untuk mendukung kegiatan belajar mengajar disekolah. Oleh karena itu, pernyataan misi tentang kualitas fasilitas dan sarana belajar sekolah juga perlu dimuat.

4. **Pendidik dan Tenaga Kependidikan.** Misi sebaiknya juga memuat tentang kualitas pendidik dan tenaga kependidikan. Kualitas tenaga pendidikan menentukan kualitas belajar mengajar dan output belajar. Selain itu, peningkatan kualitas tenaga kependidikan juga menjadi dukungan lebih kuat bagi manajemen sekolah

5. **Kesejahteraan pegawai.** Kesejahteraan pegawai sekolah sebaiknya dimasukkan dalam misi. Kesejahteraan pegawai akan berpengaruh terhadap pencapaian visi sekolah.

Langkah-langkah penyusunan misi sekolah dalam rapat pleno :

Penyusunan misi sekolah disesuaikan dengan komponen dalam visi dengan langkah sebagai berikut;

1. Pemimpin rapat kembali menguraikan kelompok masalah yang pernah dihimpun dalam rapat pleno sebelumnya.

2. Pemimpin rapat mulai menyebutkan satu persatu kalimat misi dan kemudian meminta persetujuan peserta rapat.

3. Langkah ini dilakukan sampai semua komponen misi sudah dituangkan dalam kalimat misi.

Kalimat misi biasanya dimulai dengan kata kerja seperti meningkatkan, menyelenggarakan, mengembangankan, menciptakan dan lainnya. Setelah kata kerja, kalimat misi kemudian diikuti dengan subtansi atau point dari kalimat isi tersebut. Contohnya, penyusunan kalimat misi mengenai kurikulum yang dapat disusun menjadi "Meningkatkan/ mengembangkan kurikulum berbasis kurikulum nasional dan lokal".

3.1.3 Penyusunan Tujuan Sekolah

Tujuan sekolah menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan). Selain itu, penyusunan tujuan sekolah diharapkan dapat menjadi indikator kualitas pencapaian visi dan misi. Oleh karena itu, penyusunan tujuan sekolah mengacu pada visi dan misi yang telah disusun sebelumnya.

Langkah-langkah penyusunan visi sekolah dalam rapat pleno :

1. Pemimpin rapat menyampaikan pada peserta rapat bahwa komponen visi misi akan disusun pada peserta rapat.
2. Pemimpin rapat membahas satu persatu kalimat misi menjadi kalimat tujuan. Setiap kalimat didahului oleh kata indicator seperti : terselengaranya, tercapainya, meningkatnya, dan lainnya.
3. Pemimpin rapat meminta persetujuan peserta rapat atas masing-masing kalimat tujuan.

Seluruh rangkaian kegiatan penyusunan visi dan misi ditutup dengan menyebutkan hasil visi, misi dan tujuan yang telah disusun. Pemimpin rapat menyampaikan apakah ada masukan dari peserta rapat. Jika ada, maka pemimpin rapat memperbaiki komponen visi,misi dan

tujuan berdasarkan masukan tersebut Jika tidak ada, maka pemimpin rapat menutup rapat dan mengesahkan visi, misi dan tujuan sekolah yang telah disepakati bersama-sama oleh warga sekolah.

3.1.4 Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Sekolah

Rencana strategis sekolah merupakan rencana yang disusun berdasarkan masalah dan analisis kebutuhan sekolah jangka panjang. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan kondisi ideal dan aktual sekolah. Berdasarkan perbedaan kondisi aktual dan ideal sekolah maka selanjutnya disusun rencana dan program yang diyakini dapat mengurangi perbedaan kondisi ideal dan aktual sekolah tersebut.

Meski program strategis sekolah sebaiknya diturunkan dari visi dan misi, akan tetapi beberapa program strategis dapat identifikasi berdasarkan masalah yang sering dihadapi sekolah. Program strategis tersebut meliputi kebijakan, pendanaan, murid putus sekolah, guru, sarana dan prasarana serta program strategis lainnya.

Selain program jangka panjang, rencana strategis sekolah sebaiknya dilengkapi dengan analisis situasi internal dan eksternal sekolah. Analisis situasi internal dan eksternal sekolah berfungsi sebagai asumsi yang perlu diperhatikan oleh seluruh warga sekolah yang akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian rencana strategis sekolah. Beberapa variabel situasi internal sekolah yang perlu diperhatikan misalnya kondisi sumberdaya yang dimiliki sekolah seperti sumberdaya manusia, dana, sosial, organisasi dan lain sebagainya. Kondisi eksternal misalnya kebijakan dan anggaran pendidikan nasional, provinsi dan daerah, kondisi sosial, ekonomi dan budaya masyarakat sekitar sekolah.

Bahan dan Alat :

Kertas meta plan, spidol, isolatif, absensi, pemimpin rapat pleno, asisten pemimpin rapat dan notulensi.

Waktu : 2 x 120 menit

Langkah-Langkah Penyusunan Rencana Strategis Sekolah

1. Fasilitator menanyakan apa saja indikator strategis yang sebaiknya dicapai sekolah untuk 8 tahun kedepan

2. Fasilitator mencatat didepan peserta indikator-indikator strategis. Fasilitator memisahkan antara indikator strategis akademis dan non akademis, sarpras, guru, tata kelola, pembiayaan dan lain sebagainya.

3. Fasilitator menanyakan berapa nilai masing-masing indikator strategis untuk delapan tahun kedepan. Contoh, indikator strategis akademis untuk murid, nilai rata-rata rapor murid (kelas 1 sampai 6) semester I tahun X (Delapan tahun kedepan) = 8,00. Contoh lainnya untuk sarpras, delapan tahun kedepan, sarpras sekolah sudah sesuai dengan standar sarpras sekolah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana Dan Prasarana Sekolah.

4. Fasilitator menanyakan berapa nilai atau kondisi aktual masing-masing indikator strategis pada saat ini. Nilai atau kondisi ini aktual dapat diperoleh melalui survey atau pengamatan terhadap kondisi sekolah dan disampaikan dalam forum penyusunan rencana strategis sekolah.

5. Fasilitator menghitung atau mendeskripsikan gap/ selisih antara kondisi atau nilai indikator strategis

saat ini dengan indikator strategis delapan tahun kedepan.

6. Fasilitator menanyakan pada peserta penyusunan renstra sekolah, mengapa muncul gap tersebut ?
7. Peserta menyampaikan penyebab muncul gap/ perbedaan nilai aktual dan nilai indikator strategis delapan tahun kedepan.
8. Fasilitator mencatat didepan peserta rapat mengenai masing-masing penyebab munculnya gap/perbedaan tersebut.
9. Fasilitator menanyakan penyebab untuk semua gap/ perbedaan semua indikator strategis.
10. Fasilitator bertanya pada peserta, apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengurangi gap/ perbedaan tersebut? Atau fasilitator bertanya apa sebaiknya dilakukan untuk mendorong kinerja indikator strategis sehingga bisa meningkat mencapai indikator strategis untuk delapan tahun kedepan.
11. Fasilitator membuat daftar program yang akan menjadi program strategis sekolah.
12. Fasilitator membuat analisis SWOT bersama peserta rapat untuk masing-masing program strategis.
13. Fasilitator menanyakan bagaimana skala prioritas masing-masing program sekolah.

3.2 PERENCANAAN SEKOLAH

3.2.1 Pengantar

Sekolah merupakan lembaga jasa yang memberikan

layanan pendidikan pada murid. Layanan pendidikan tersebut berupa kegiatan belajar mengajar antara guru-murid serta evaluasi kegiatan pembelajaran. Layanan pendidikan menggunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki sekolah seperti guru, anggaran, kurikulum, sarana dan prasarana. Input layanan tersebut kemudian dikelola dalam suatu sistem manajemen yang menghasilkan layanan pendidikan.

Bagan 2.
Manajemen Sekolah

Kualitas layanan pendidikan sangat ditentukan oleh mutu masing-masing input dan mekanisme pengelolaan input (manajemen sekolah) menjadi layanan. Jika kualitas input seperti guru, kurikulum, sarana dan prasarana sekolah rendah maka hampir pasti layanan pendidikan akan buruk pula. Dengan kondisi input seperti ini dan dengan manajemen sekolah yang baik belum tentu dapat menghasilkan layanan pendidikan bermutu.

Begitupun sebaliknya, input yang berkualitas belum tentu juga menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas pula. Meski didukung oleh guru, kurikulum, sarana dan prasarana yang memadai namun tidak dikelola dengan manajemen yang baik maka layanan sekolah akan buruk pula. Oleh karena itu, manajemen sekolah menjadi penting dalam pengelolaan input guna meningkatkan kualitas

layanan sekolah.

Perencanaan sekolah pada dasarnya adalah bagaimana rencana pengelolaan input secara optimal yang akan menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, perencanaan sekolah harus disusun dengan baik oleh seluruh warga sekolah sehingga dapat memanfaatkan seluruh sumber daya sekolah guna menghasilkan layanan pendidikan bermutu.

3.2.2 Langkah-Langkah Perencanaan Sekolah

Penyusunan rencana sekolah dapat dilakukan dapat beberapa langkah, yakni; identifikasi dan verifikasi masalah, analisis masalah, penyusunan program, sub program dan kegiatan, penyusunan kebutuhan sekolah, menghitung biaya anggaran, dan menetapkan skala prioritas. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

3.2.2.1 Identifikasi masalah sekolah

Identifikasi masalah sekolah dapat dilakukan dengan dua cara, yakni;*Pertama,*mengidentifikasi masalah melalui perbedaan (lag) antara visi dan misi dengan kondisi aktual sekolah. *Kedua,* mengidentifikasi masalah melalui curah pendapat (brainstorming) masing-masing pemangku kepentingan. Masalah yang ditemukan dengan dua metode tersebut digabung menjadi satu masalah bersama sekolah dan menjadi dasar untuk menyusun program, subprogram dan kegiatan seolah.

1. Identifikasi masalah sekolah dengan menggunakan indikator Renstra

Untuk melakukan identifikasi masalah sekolah dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara. Identifikasi pertama adalah dengan melihat perbedaan antara indikator tujuan dengan kondisi aktual sekolah. Dalam proses penyusunan

visi, misi dan tujuan sebelumnya telah berhasil diperoleh indikator-indikator tujuan. Indikator tujuan ini kemudian digabungkan dengan kondisi aktual sekolah. Perbedaan terutama kondisi aktual yang berada dibawah indikator merupakan masalah sekolah.

Contohnya, dalam tujuan tertuang bahwa sekolah akan melakukan pengembangan kurikulum. Pengembangan sekolah merupakan kegiatan monitoring, evaluasi dan penelitian kurikulum sekolah, hasil akhirnya adalah penguasaan murid atas kurikulum tersebut. Oleh karena itu, jika kondisi aktualnya adalah murid belum menguasai kurikulum dan penguasaan pengetahuannya masih rendah maka hal tersebut merupakan masalah. Sebaliknya, jika murid telah menguasai materi dengan baik sesuai dengan kurikulum yang telah disyaratkan dalam indikator kurikulum (standar nasional pendidikan) maka hal tersebut bukanlah masalah.

Contoh lainnya, adalah pengembangan sarana dan prasarana sekolah. Jika sarana dan prasarana sekolah tidak sesuai dengan indikator tujuan yang menyatakan meningkatkan kualitas sarana dan prasarana sekolah sementara dipihak lain kondisi aktual sarana prasarana masih banyak yang rusak dan tidak memadai maka hal tersebut adalah masalah.

Identifikasi kedua adalah dengan curah pendapat (*brainstorming*) masing-masing pemangku kepentingan. Hal ini sebenarnya telah dilakukan sebelumnya dalam proses penyusunan visi dan misi. Namun demikian, curah pendapat dapat dilakukan lagi untuk mempertajam masalah sekolah tersebut. Hasil indentifikasi masalah melalui curah pendapat kemudian disatukan dengan masalah yang diperoleh melalui indicator visi misi.

Tabel 6.

Contoh Identifikasi Masalah Berdasar Indikator Visi, Misi Dan Tujuan

Komponen Visi, Misi dan Tujuan	Indikator Tujuan	Kondisi Aktual	Masalah
1. 1. Peningkatan kualitas sdm (sumberdaya manusia) sekolah. 2. 3. 4. 2. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana sekolah 5. 6. 7. 3. Indikator lainnya…	Tingkat pendidikan guru minimal S1. Sarana dan prasarana sesuai dengan standar sarana dan prasarana sekolah	Sebagian besar guru memiliki tingkat pendidikan guru DIII. Sarana dan prasarana sekolah kurang dan rusak.	Tingkat pendidikan guru masih dibawah standar. Sarana dan prasaran sekolah masih dibawah standar. .....

2. Identifikasi masalah dengan curah pendapat melalui rapat pleno

Selain dengan menggunakan indikator visi, misi dan tujuan, masalah sekolah juga dapat diidentifikasi berdasarkan pengamatan warga sekolah. Hal ini dapat disampaikan dalam rapat pleno. Berikut cara identifikasi masalah sekolah berdasarkan curah pendapat warga sekolah.

Bahan dan Alat :

Kertas meta plan, spidol, isolatif, absensi, pemimpin rapat pleno, asisten pemimpin rapat dan notulensi.

Waktu : 2 x 120 menit

Langkah-langkah:

1. Pemimpin rapat menyebutkan satu persatu indikator misi dan tujuan sekolah.
2. Pemimpin rapat membuka kesempatan peserta rapat untuk menyampaikan masalah sekolah
3. Peserta rapat menyampaikan masalah sekolah baik secara lisan atau dengan tulisan
4. Hasil masalah ditulis atau di pajang didepan seluruh peserta rapat.
5. Pemimpin rapat dan peserta rapat mengelompokkan masing-masing masalah sekolah
6. Pemimpin rapat dan peserta rapat membahas satu persatu masalah sekolah. Pemimpin rapat atas persetujuan peserta rapat mengeluarkan usulan masalah sekolah yang tidak disetujui oleh forum rapat.
7. Pemimpin rapat dan peserta rapat menyepakati hasil indentifikasi masalah sekolah.

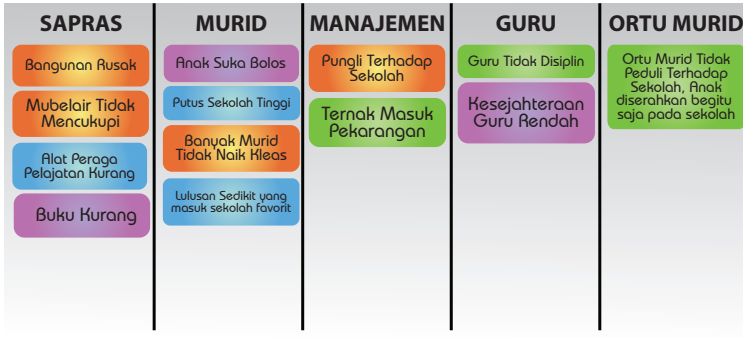
Bagan 3.
Contoh Hasil Curah Pendapat Sebelum Klasifikasi

Beberapa kemungkinan kelompok masalah sekolah hasil curah pendapat adalah masalah kesejahteraan guru, kepsek, sarana prasarana, gedung sekolah, iuran, hubungan sekolah dan masyarakat. Namun demikian, kelompok masalah lainnya seperti cara mengajar guru, metode penilaian, kurikulum, perkantoran, kualitas SDM (sumberdaya manusia) seringkali kurang disinggung. Mengingat pentingnya kelompok masalah terakhir terutama terkait dengan pengelolaan perencanaan dan penanggaran sekolah maka sebaiknya, masalah tersebut dimasukkan dalam berbagai kelompok masalah.

Pembentukan Komisi

Hasil indentifikasi masalah dalam sesi sebelumnya dijadikan bahan dasar penyusunan program dan kegiatan dalam perencanaan. Namun demikian, penyusunan program dan kegiatan sebaiknya dilakukan dalam tim lebih kecil atau komisi. Alasannya, penyusunan program dan kegiatan melalui rapat pleno melibat banyak individu sehingga kurang efektif dan efisien.

Bagan 4.
Contoh Hasil Curah Pendapat Setelah Klasifikasi



Oleh karena itu, guna menyusun program dan kegiatan maka perlu dibentuk komisi. Komisi terdiri dari para pemangku kepentingan seperti guru, orang tua murid atau pemangku kepentingan sekolah lainnya. Jumlah komisi bergantung pada banyak masalah yang berhasil diperoleh dalam rapat pleno sebelumnya.

Tugas Komisi :

1. Memverifikasi masalah yang telah diamanatkan pada oleh rapat pleno pada komisi tersebut. Proses verifikasi dapat dilakukan dengan wawancara, pengumpulan data sekunder dan lainnya.
2. Menganalisis penyebab munculnya masalah yang telah diverifikasi. Analisis masalah dapat dilakukan dengan menggunakan teknik analisis pohon masalah
3. Menyusun solusi dan program berdasarkan hasil analisis masalah.
4. Mengidentifikasi kebutuhan masing-masing program.
5. Menghitung biaya berdasarkan kebutuhan program
6. Menyampaikan laporan kerja komisi seperti verifikasi, analisis, solusi, program, kebutuhan program dan biaya dalam rapat pleno.

Pembentukan komisi dilakukan dalam rapat pleno. Hal ini dilakukan sesuai dengan kelompok masalah yang telah disepakati dalam rapat pleno.

Langkah-langkah pembentukan tim komisi adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin rapat menyebutkan masing-masing

kelompok masalah.

2. Pemimpin rapat mengelompokkan masalah dalam kategori tertentu untuk membentuk komisi. Misalnya, Komisi Guru, Kurikulum dan Pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar. Komisi Fasilitas dan Sarana sekolah Serta Bangunan Sekolah. Dan Komisi lainnya.

3. Pemimpin rapat meminta persetujuan peserta rapat apakah sepakat dengan pembentukan komisi tersebut.

4. Pemimpin rapat menyampaikan pada peserta rapat siapa saja yang bersedia ikut dalam masing-masing komisi.

5. Pemimpin rapat mensahkan masing-masing komisi dan ketua komisi.

Paska pembentukan komisi maka setiap komisi sudah dapat melakukan pertemuan membahas tugasnya masing-masing. Setiap komisi memiliki masalah sekolah sesuai dengan isu yang ditanganinya. Masing-masing komisi melakukan verifikasi, analisis, menemukan solusi, menyusun program, kebutuhan program serta anggaran biaya.

3.2.2.2 Verifikasi Masalah

Langkah kerja-kerja komisi adalah sebagai berikut:

Verifikasi masalah bertujuan untuk mengkaji apakah masalah yang disampaikan dalam rapat pleno layak mendapatkan penanganan. Sebagaimana diketahui, hasil verifikasi masalah akan dijadikan dasar untuk analisis masalah dan penyusunan rencana program sekolah.

Verifikasi masalah dapat dilakukan dengan melihat

perbedaan antara kondisi ideal dan aktual. Ukuran kondisi ideal mengacu pada aturan yang ada sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah tentang standar nasional pendidikan. Selain itu, aturan lain yang berlaku dan berkaitan dengan pelayanan pendidikan dapat dijadikan sebagai dasar dan acuan dalam menilai masalah dalam masing-masing komisi.

Sementara itu, kondisi aktual dapat diperoleh berdasarkan wawancara, pengumpulan data sekunder, observasi dan lainnya. Setiap komisi dapat melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait masalah mengumpulkan data sekunder atau mengamati langsung kondisi masalah tersebut.

Contoh, rapat pleno telah menyepakati bahwa sekolah memiliki masalah dengan fasilitas dan sarana sekolah. Fasilitas dan sarana sekolah dinilai belum memadai dan minim. Verifikasi masalah ini ditangani oleh Komisi Sarana dan Prasarana Sekolah.

Komisi Sarana dan Prasarana Sekolah kemudian melakukan verifikasi atas sarana dan sarana sekolah. Verifikasi dapat dilakukan dengan mengacu pada standar sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan Permendiknas No. 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana Dan Prasarana Sekolah. Dalam Permendiknas ini telah diatur secara rinci mengenai standar sarana dan prasarana sekolah.

Komisi Sarana dan Prasarana Sekolah dapat melakukan verifikasi dengan mengamati langsung kondisi aktual sekolah, mencari data sekunder sarana dan prasarana, dan mewawancarai pihak berkompeten terkait sarana dan prasarana tersebut.

Komisi melakukan verifikasi dengan observasi langsung terhadap fasilitas dan sarana yang ada. Verifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan aturan dan regulasi yang

berlaku. standar fasilitas dan sarana yang diatur melalui permendiknas tentang standar sarana dan prasaran yang ada. Hasil verifikasi adalah adanya dokumen, gambar atau informasi tentang kesenjangan antara standar dan kondisi aktual sarana dan prasarana.

Contoh lain adalah masalah guru. Dalam rapat pleno disampaikan beberapa masalah guru seperti kesejahteraan, disiplin, cara mengajar dan lainnya. Komisi dapat mewawancarai pihak yang mempermasalahkan disiplin atau cara mengajar guru. Setelah terkumpul informasi tentang masalah tersebut, komisi melakukan wawancara dengan guru yang bersangkutan atau dengan guru secara keseluruhan.

Tabel 6.
Contoh hasil verifikasi masalah
Komisi Sarana Dan Prasarana Sekolah

Masalah	Kondisi Ideal (Berdasarkan Permendiknas No. 24/2007)	Kondisi Aktual	Kesimpulan
Sarana Ruang Kelas			
a. Kursi dan meja peserta didik	1 buah/peserta didik	1 buah kursi dan meja per peserta didik	Bermasalah
	dibedakan untuk kelas 1-3 dan kelas 4-6	tidak ada perbedaan kursi kelas 1-3 dan 4-6	
	dudukan dan sandaran nyaman	dudukan dan sandaran baik	
b. Kursi /meja guru	1 set	1 set	Bermasalah
	Kuat dan stabil	Meja dan kursi rusak	

c. Lemari	1 buah per ruang kelas	ada kelas yang tidak memiliki lemari	Bermasalah
d. Rak hasil karya peserta didik	1 buah	Tidak ada	Bermasalah
e. Papan panjang	1 buah/ruang ukuran minimum 60 x 120 cm	Tidak ada	Bermasalah
f. Papan tulis	1 buah	Ada	Bermasalah
	ukuran minimum 90 x 200 cm	ukuran tidak sesuai	
g. Tempat sampah	1 buah	Tidak ada	Bermasalah
h. Tempat cuci tangan	1 buah	Tidak ada	Bermasalah
i. Jam dinding	1 buah	Tidak ada	Bermasalah

Berdasarkan hasil verifikasi tersebut, komisi kemudian memutuskan apakah masalah tersebut dibahas lebih lanjut dalam proses analisis masalah. Jika masalah tersebut dinilai tidak layak, maka pembahasan masalah tersebut dihentikan. Namun jika tidak, pembahasan dilanjutkan dalam analisis masalah dalam langkah berikutnya.

Penentuan layak tidaknya masalah didasarkan aturan yang berlaku. Misalnya mengenai disiplin guru diukur melalui jadwal kerja pegawai pemerintah daerah atau aturan yang berlaku disekolah. Hasil verifikasi dapat dibagi dalam dua kelompok yakni, masalah yang dapat dijadikan sebagai kebutuhan sekolah dan masalah yang perlu analisis lebih lanjut.

Pertama, masalah yang langsung menjadi kebutuhan sekolah dapat dijadikan bahan untuk membuat daftar

kebutuhan sekolah dan menjadi program.Komisi dapat melakukan indentifikasi kegiatan lebih rinci untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Kedua, masalah yang dianalisis lebih lanjut dijadikan bahan untuk analisis.Metode analisis masalah ini dapat menggunakan beberapa metode analisis salah satunya adalah analisis pohon masalah.Dalam analisis pohon masalah, setiap masalah diuraikan berdasarkan masing-masing penyebab.Disini ditekankan logika sebab akibat antara penyebab dan munculnya masalah.

3.2.2.3 Analisis Masalah

Analisis masalah bertujuan untuk mengindentifikasi penyebab munculnya masalah. Masing-masing masalah dianalisis satu persatu sehingga diperoleh penyebabnya. Teknik analisis dapat menggunakan pohon masalah. Namun demikian tidak semua masalah perlu dianalisis karena penyebabnya sudah langsung teridentifikasi seperti masalah rendahnya kualitas sarana prasarana sekolah atau masalah akibat kurangnya anggaran.

Contoh penggunaan pohon masalah dalam analisis masalah disiplin guru

Sebagai contoh, masalah disiplin guru.Penyebab rendahnya disiplin guru dapat disebabkan beberapa hal misalnya guru sibuk mengurusi administrasi sekolah sehingga sering tidak berada disekolah, guru sibuk mencari tambahan penghasilan diluar sekolah sehingga sering terlambat, bolos atau pulang lebih awal dari jadwal seharusnya, rendahnya pengawasan disiplin guru oleh masyarakat, rendahnya penegakan disiplin oleh kepala sekolah, dan lain-lain.

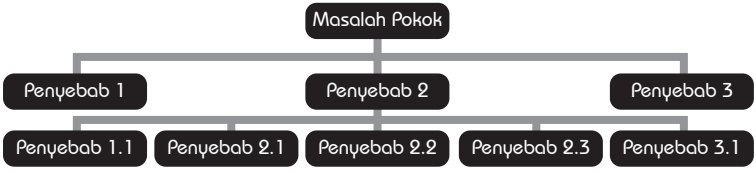
Contoh lainnya adalah banyaknya murid yang tidak

bersekolah.Hal ini bisa disebabkan karena rendahnya kemampuan orang tua murid membiayai kebutuhan sekolah, rendahnya komitmen orang tua murid untuk "memaksa" anaknya bersekolah, anak sering ikut membantu orang tua dalam aktivitas ekonomi dan lain-lain.

Masing-masing penyebab dapat juga disebabkan oleh penyebab lainnya.Hal ini disebut dengan rangkaian penyebab.Identifikasi rangkaian penyebab adalah untuk mengetahui akar penyebab atau penyebab utama dari semua penyebab masalah tersebut.

Sebagai contoh, salah satu penyebab rendahnya disiplin guru adalah guru sibuk mencari tambahan penghasilan diluar sekolah.Rangkaian penyebab atas penyebab ini bisa saja karena rendahnya penghasilan guru ataupun juga karena pekerjaan diluar guru memberikan pendapatan lebih tinggi.

Bagan 5.
Penggunaan Pohon Masalah Dalam Analisis Masalah



Setelah berhasil menganalisis maka langkah selanjutnya adalah mengindentifikasi solusi.Solusi diperoleh berdasarkan penyebab.Hal ini dilakukan dengan mengubah kalimat penyebab yang bersifat negatif menjadi kalimat positif.

Contoh, rendahnya disiplin guru disebabkan karena guru mencari penghasilan tambahan diluar sekolah.Akar

penyebabnya bisa karena rendahnya pendapatan guru atau juga karena mencari tambahan penghasilan diluar sekolah. Solusi adalah disiplin guru membaik dengan meningkatkan pendapatan guru dan membuat dan menegakkan aturan disiplin sekolah terutama disiplin guru.

Bagan 6.
Contoh Hasil Analisis Pohon Masalah

3.2.2.4 Menyusun Program dan Kegiatan

Program merupakan rangkaian kegiatan yang akan dilakukan secara bersama-sama oleh kepala sekolah, guru, tenaga administrasi serta warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap program terdiri dari berbagai subbagian dan dinamakan subprogram. Masing-masing program dan subprogram memiliki input, output, hasil dan dampak yang ingin dicapai.

Program dapat disusun berdasarkan hasil indentifikasi masalah maupun analisis masalah.Selain itu, program juga dapat disusun berdasarkan kebutuhan operasional sekolah.Berdasarkan hasil indentifikasi masalah, misalnya

dapat diketahui kebutuhan tindakan yang harus disusun untuk mengatasi masalah tersebut.Misalnya, berdasarkan indentifikasi masalah, sekolah membutuhkan alat peraga yang memadai untuk setiap kelas.Oleh karena itu, program yang dapat disusun adalah kegiatan pengadaan alat peraga.Kegiatan alat peraga tergabung dalam program peningkatan kualitas sarana dan prasarana sekolah.

Selain itu, program juga dapat disusun berdasarkan hasil analisis masalah.Berdasarkan analisis masalah kedisiplinan guru ditemukan penyebabnya adalah kurangnya tenaga administrasi sekolah.Oleh karena itu, sekolah dapat merencanakan rekrutmen tenaga administrasi sekolah. Kegiatan ini bisa dimasukkan dalam program peningkatan kualitas sumberdaya manusia sekolah.

Penyusunan program sekolah juga dapat didasarkan pada kebutuhan operasional sekolah.Sebagaimana diketahui, sebagai institusi penyedia layanan sekolah, kebutuhan sekolah sebagian besar terkait dengan operasional sekolah.Oleh karena, program sekolah juga dapat disusun berdasarkan kebutuhan atas operasional ini.

Program merupakan kegiatan dan tindakan seluruh pemangku kepentingan sekolah yang memiliki output dan dampak terukur. Oleh karena itu, setiap program, subprogram atau kegiatan harus memiliki output, hasil dan dampak terukur.

Beberapa aspek indikator yang harus diperhatikan pada penyusunan program sekolah antara lain :

- **MENGAPA** program dilaksanakan..? (Tujuan dan Maksud)
- **APA** yang diharapkan akan dicapai..? (Hasil-hasil Kerja/Output)

- **BAGAIMANA** program akan mencapai (hasil)..? (Kegiatan)
- **FAKTOR-FAKTOR LUAR MANA** yang dapat mempengaruhi keberhasilan program..? (Asumsi Penting)
- **BAGAIMANA** keberhasilan program akan dinilai..? (Tolok Ukur)
- **DARI MANA** bukti-bukti keberhasilan program akan diperoleh..? (Sumber Pembuktian)
- **BERAPA** anggaran yang diperlukan..? (Sumberdaya yang diperlukan)

Langkah-langkah menyusun program dalam rapat komisi

1. Lihat hasil identifikasi kebutuhan, operasional tahunan dan analisis masalah pada masing-masing komisi. Pengelompokan materi-materi tersebut berdasarkan hasil temuan kebutuhan, operasional ataupun analisis masalah.

Bagan 7.
Contoh Skema Tujuan dan Maksud Program

2. Berdasarkan hasil pengelompokkan tersebut susun beberapa program sekolah. Dari masing-masing kelompok dapat disusun satu atau lebih program. Penyusunan program didasarkan pada kesamaan tujuan dan output yang terdapat dalam kelompok tersebut.

Kelompok kegiatan yang memiliki tujuan dan output hampir sama dikelompokkan dalam satu subprogram. Begitu juga dengan subprogram dikelompokkan berdasarkan kesamaan tujuan dan outputnya.

Tabel 7.
Contoh Program Sekolah

Contoh Program Sekolah :
1. Program Pengelolaan Kurikulum
2. Program Pengelolaan Kegiatan Pembelajaran
3. Program Pelaksanaan Penilaian
4. Program Kesiswaan/ Ekstrakurikuler
5. Program Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran
6. Program Pemeliharaan/Perawatan/Pengadaan Sarana Prasarana
7. Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
8. Program Pengelolaan Perkantoran
9. Program Kesejahteraan Guru dan Pegawai
10. Program Rumah Tangga Sekolah, Daya dan Jasa
11. Program Pengembangan Manajemen Sekolah
12. Program Hubungan Masyarakat
13. Program Supervisi
14. Program Monitoring dan Evaluasi (monev)

3. Buat daftar program, subprogram dan kegiatan serta indikator keberhasilan pada program-program yang telah disusun tersebut.

Tabel 8.
Contoh Daftar Program, Sub Program Dan Kegiatan Serta Indikator Keberhasilan Pada Program-Program

Tujuan dan Kegiatan Program	Tolok Ukur	Sumber Pembuktian	Asumsi Penting
Tujuan Program 1..... 2.....			
Maksud Program 1..... 2.....			
Hasil-hasil Kerja Program 1..... 2.....			

3.2.2.5 Menyusun Kebutuhan Program

Sebuah program dapat berjalan apabila sumberdaya yang dibutuhkan dapat tersedia dengan baik.Oleh karena itu, identifikasi kebutuhan sekolah mutlak dilakukan. Kebutuhan program tersebut antara lain terkait tenaga kerja, peralatan, dan biaya. Identifikasi kebutuhan dimulai dari masing-masing kegiatan.Kebutuhan seluruh kegiatan selanjutnya menjadi kebutuhan subprogram. Seluruh kebutuhan subprogram menjadi kebutuhan program.

Tabel 9.
Contoh Kegiatan-Kegiatan Program dan Sumber Daya Yang Dibutuhkan

Kegiatan-kegiatan Program	Sumber Daya Yang Dibutuhkan			
	Tenaga Kerja	Peralatan	Biaya	Jadwal
1.1.....				
1.2.....				
2.1.....				
2.2.....				
3.1.....				
3.2.....				

Khusus mengenai biaya sekolah, perhitungan didasarkan pada harga yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota biasanya memiliki standar harga barang dan jasa setiap tahunnya. Standar harga ini biasanya ditetapkan berdasarkan surat keputusan kepala lembaga pemerintah tersebut. Selain mengacu pada SK harga barang dan jasa tahunan, perhitungan biaya sekolah juga dapat didasarkan pada perhitungan harga pasar yang berada dekat sekolah. Misalnya, harga ATK bisa mengacu pada tiga atau lebih harga toko ATK yang berada didekat sekolah.

Langkah-Langkah Kebutuhan Program :

1. Buat daftar rincian masing-masing kegiatan.
2. Identifikasi kebutuhan kegiatan seperti orang, peralatan dan lain sebagainya
3. Identifikasi kebutuhan kegiatan yang membutuhkanbiaya.
4. Masukkan harga barang dan jasa sesuai dengan standar harga barang dan jasa yang berlaku

dipemerintahan atau harga yang berlaku di pasaran.

5. Hitung total biaya masing-masing kegiatan.
6. Buatlah prediksi jadwal masing-masing kegiatan. Identifikasi kegiatan yang sifatnya jangka pendek, menengah dan panjang.

Hasil perhitungan kebutuhan biaya sekolah selanjutnya dapat disusun seperti tabel kebutuhan biaya kegiatan berikut :

Tabel 10.
Contoh Perhitungan Kebutuhan Pembiayaan Sekolah

Kegiatan	Uraian	Spesifikasi	Vol	Sat	Harga Satuan	Jumlah
Pelaksanan Penilaian	Honorarium Panitia Pelaksana Kegiatan :					1,065,000
	1. Pengarah	1 orgx6 kali	6	ok	27,500	
	2. Penangung Jawab	1 org x 6 kali	6	ok	25,000	
	3. Ketua	1 org x 6 kali	6	ok	22,500	
	4. Sekretaris	1 org x 6 kali	6	ok	20,000	
	5. Anggota	1 org x 6 kali	24	ok	17,500	
	6. Bendahara	1 org x 6 kali	6	ok	12,500	
	Belanja ATK:				90,000	
	1. Kertas HVS Folio 80 gr	3	rim	30 ribu	90,000	
	Belanja Fotocopy:				180,000	
	1. Fotocopy Folio	900	Lbr	200	180,000	
		Jumlah			1,335,000	

Tabel 11
Contoh jadwal kegiatan sekolah

Kegiatan dan Rincian Kegiatan	Pelaksanaan Kegiatan											
	Tahun X						Tahun X+1					
	Triwln 1			Triwln 2			Triwln 3			Triwln 4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A. Kegiatan Pengelolaan Kegiatan Pembelajaran												
Rincian Kegiatan :												
1. Pengadaan Sarana Penunjang Kegiatan Pembelajaran	■			■			■			■		
2.Pengadaan Alat Pembelajaran (seluruh mata pelajaran termasuk OR)		■						■				
3. Konsultasi peningkatan mutu pendidikan (Konsultan & Psikolog)											■	
B. Kegiatan Pelaksanaan Penilaian												
Rincian Kegiatan :												
1. Penyelenggaraan Ulangan Harian (3-5 kali dalam satu semester)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

2. Penyelenggaraan Ulangan Umum Tengah Semester (2 kali dalam satu tahun) dan pengolahan nilai												
3. Penyelenggaraan Ulangan Umum Akhir Semester (2 kali dalam satu tahun) (persiapan, pelaksanaan, pelaporan, rapat pembagian raport, rapat kenaikan kelas)												
4. Penyelenggaraan try out/uji coba UN												
5. Pelaksanaan Ujian Sekolah												
6. Pelaksanaan Ujian Nasional (UN) (persiapan, pelaksanaan, pelaporan, rapat kelulusan, dan pengumuman kelulusan)												

3.2.2.6 Mengalokasikan Sumber Pembiayaan Kegiatan Sekolah Dan Penetapan Skala Prioritas

Setelah perhitungan kebutuhan biaya sekolah, langkah selanjunya adalah menghitung sumber pembiayaan masing-masing program dan kegiatan.Sumber pembiayaan sekolah bisa bersumber dari APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara), APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah), swasta dan masyarakat.

Dana yang bersumber dari pemerintah pusat (APBN) seperti dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), DAK (Dana Alokasi Pendidikan), *block grantdan* dana lainnya. Dana yang bersumber dari pemerintah daerah misalnya BOP (Bantuan Operasional Pendidikan)[4], BOSDA (Bantuan Operasional Daerah) dan dana lainnya. Dana yang bersumber dari swasta misalnya dana atau bantuan yang dapat dinilai dari uang dari perusahaan atau lembaga lain untuk sekolah. Sumber dana yang bersumber dari masyarakat adalah uang atau barang yang bisa dinilai dalam uang dan menjadi sumber pendapatan sekolah.

Penggunaan berbagai sumber dana sekolah ini memiliki beragam aturan. Namun demikian, aturan pendanaan pendidikan mengacu pada peraturan pemerintah No. 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.Aturan lebih spesifik mengenai pendanaan terdapat pada masing-masing program pemerintah. Dana BOS dari pemerintah pusat memiliki aturan penggunaan tersendiri yang diatur dalam panduan pengelolaan dana BOS. Dana BOP DKI Jakarta diatur melalui surat edaran Kepala Dinas Pendidikan tentang tata cara penggunaan dana BOP dimasing-masing sekolah. Dana BOS misalnya tidak boleh digunakan untuk rehab berat atau membangun gedung sekolah baru. Begitu

4 Dana ini digulirkan oleh Pemprov DKI Jakarta untuk pendidikan dasar SD dan SLTP.

juga dengan sumber dana pendidikan lainnya.

Kebutuhan pembiayaan sekolah sangat tinggi. Dilain pihak, dana yang berasal dari pemerintah tidak mencukupi membiayai seluruh program sekolah telah disusun. Terkait masalah ini, penyusunan rencana biaya program membutuhkan penetapan skala prioritas pendanaan program.Ukuran prioritas pendanaan sekolah idealnya didasarkan pada program yang dibutuhkan sekolah untuk mencapai tujuan ideal yang telah ditetapkan bersama. Akan tetapi, beberapa program tersebut tidak dapat didanai oleh dana yang berasal dari pemerintah. Oleh karena itu, perencanaan sekolah oleh warga sekolah harus menetapkan skala prioritas pendanaan sekolah.

Langkah-langkah pengalokasian sumber pendapatan sekolah guna memenuhi pembiayaan program, adalah sebagai berikut:

1. Fasilitaor bersama mencermati kebutuhan biaya masing-masing kegiatan, sub program, dan program.

2. Fasilitator bersama peserta rapat menetapkan bagaimana spesifikasi barang dan jasa, volume, frekuensi kebutuhan yang dibutuhkan sekolarh.

3. Fasilitator bersama peserta rapat menetapkan nilai satuan barang dan jasa dari daftar yang telah disusun sebelumnya. Standar harga barang dan jasa biasanya dihitung berdasarkan pada Surat Keputusan Bupati/Walikota terkait standar harga barang dan jasa dilingkungan pemkab atau pemkot. Selain itu, harga pasar/toko juga dapat dijadikan dasar untuk penetapan satuan biaya.

4. Fasilitator bersama peserta rapat mengidentifikasi satu-persatu biaya daftar kebutuhan program dan

kegiatan dan sesuaikan apakah alokasi tersebut sesuai dengan berbagai aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Misal, alokasi untuk operasional sekolah seperti pembelian ATK, telepon, air, listrik dan operasional sekolah dapat didanai oleh dana BOS dari pemerintah pusat. Juknis BOS bisa digunakan untuk melihat apakah dana BOS bisa digunakan sebagai sumber dana untuk memenuhi kebutuhan ini.

5. Fasilitator mengeluarkan alokasi yang tidak dapat dibiayai dari dana BOS pada kolom lain yang akan dibiayai oleh sumber dana lain seperti dana BOSDA (Bantuan Operasional Daerah), BOP (Bantuan Operasional Pendidikan), Hibah, DAK (Dana Alokasi Khusus) atau dana lainnya yang bersumber dari pihak ketiga.

6. Fasilitator bersama peserta rapat membuat skala prioritas pembiayaan masing-masing alokasi anggaran dan sumber dana. Pembiayaan program sekolah memakai prinsip bahwa dana pemerintah merupakan sumber pendanaan utama sekolah. Oleh karena itu, prioritas pembiayaan seluruh program dan kegiatan sekolah diarahkan dari dana yang berasal dari pemerintah pusat dan daerah. Jika seluruh dana belum tersedia dan tidak dikorupsi maka pendanaan dari pihak ketiga menjadi alternative pembiayaan. Pembiayaan yang berasal dari masyarakat adalah pembiayaan alternatif terakhir setelah dana dari pemerintah pusat, pemerintah daerah dan pihak ketiga memang tidak ada lagi untuk membiayai program dan kegiatan sekolah.

7. Fasilitator bersama peserta rapat menyusun rencana pendapatan dan pengeluaran sekolah secara rinci dan mengajukannya pada rapat pleno sekolah.

3.2.2.7 Rapat Pleno Pembahasan dan Pengesahan APBS

Setelah masing-masing komisi menyelesaikan penyusunan RAPBS, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan rapat pleno pembahasan dan pengesahan APBS. Dalam rapat pleno warg,a sekolah Kepsek, guru, orang tua murid, pengawas sekolah, tokoh masyarakat, murid dan lainnya dapat membahas RAPBS yang disampaikan oleh masing-masing komisi.

Langkah-langkah rapat pleno pembahasan dan pengesahan APBS, adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan rapat menyampaikan tujuan rapat pleno yakni membahas dan mengesahkan RAPBS yang telah disusun oleh masing-masing komisi.
2. Pimpinan rapat meminta masing-masing komisi menyampaikan hasil pembahasannya.
3. Komisi mempresentasikan seluruh hasil pembahasan komisi pada peserta rapat pleno
4. Setelah presentasi komisi selesai, pimpinan rapat meminta peserta rapat pleno menyampaikan pertanyaan, tanggapan, kritikan dan lainnya dari peserta rapat.
5. Komisi menanggapi setiap respon peserta rapat pleno.
6. Jika pembahasan komisi selesai, pimpinan rapat meminta komisi lain menyampaikan RAPBS hasil komisi. Hal ini terus dilakukan pada seluruh komisi.
7. Jika masih ada pembahasan yang belum selesai,

maka pimpinan rapat dapat menunda pembahasan RAPBS komisi tersebut dan beralih pada pembahasan RAPBS komisi lainnya.

8. Jika seluruh komisi telah menyampaikan hasil rekomendasi dan tidak ada tanggapan dari peserta rapat maka pimpinan rapat dapat mengesahkan RAPBS menjadi APBS.

9. Pimpinan rapat menanyakan pada peserta rapat pleno apakah menyetujui RAPBS masing-masing komisi menjadi APBS.

3.3 PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH

Setelah pengesahan APBS sekolah, maka langkah selanjutnya adalah pengelolaan dana sekolah. Pengelolaan dana sekolah sangat penting untuk memastikan apakah program sekolah yang telah disusun berjalan dengan efektif dan efisien. Dalam konteks ini, relevan untuk menyusun secara partisipatif SOP (Standar Operasi Prosedur) pengelolaan keuangan sekolah.

SOP pengelolaan keuangan sekolah merupakan aturan tentang pembagian kewenangan berbagai pihak seperti kepala sekolah, bendahara, komite sekolah, guru dan lainnya dalam pengelolaan keuangan sekolah. Pengelolaan keuangan sekolah meliputi empat tahap, pertama tahap pengajuan, kedua, tahap pencairan, ketiga tahap transaksi, dan keempat tahap pertanggungjawaban.

3.3.1 Tahap Pengajuan

Tahap Pengajuan adalah tahap dimana penanggungjawab

program[5] mengajukan pencairan dana. Tujuan pencairan dana untuk membeli barang dan jasa kebutuhan program. Penanggungjawab program mengisi form pengajuan dana dan disetujui oleh Bendahara, Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah.

Persetujuan Tiga Pihak

Bentuk persetujuan dari masing-masing pihak tersebut adalah adanya tandatangan masing-masing dalam surat pengajuan tersebut. Jadi, setelah surat pengajuan ditanda tangani oleh penanggungjawab program maka langkah selanjutnya adalah meminta persetujuan bendahara. Bendahara kemudian mengecek apakah alokasi yang ingin dicairkan tersebut memang ada atau masih ada sisa dalam APBS. Jika memang ada maka bendahara menyetujui pengajuan dana tersebut. Sebaliknya, jika tidak ada atau ada faktor lain maka tidak perlu membubuhkan tanda tangan persetujuan.

Jika bendahara sekolah telah menyetujui pengajuan dana maka langkah selanjutnya adalah meminta persetujuan dari komite sekolah. Ketua Komite sekolah juga mengcek apakah dana yang diajukan memang terdapat atau masih ada sisa dalam APBS. Ketua Komite sekolah berwenang menolak pengajuan jika alokasi tidak ada dalam APBS atau sisa anggaran tidak mencukupi dari pengajuan yang dibuat penanggungjawab program.

Jika bendahara dan ketua komite sekolah menyetujui pengajuan dana maka langkah selanjutya adalah meminta persetujuan dan kepala sekolah. Kepala sekolah juga mengcek apakah dana yang diajukan memang terdapat

5 Penanggungjawab program bisa guru, pengurus komite sekolah dan lainnya yang diangkat melalui SK Kepala Sekolah dan ditetapkan pada saat APBS disahkan.

atau masih ada sisa dalam APBS. Kepala sekolah berwenang menolak pengajuan jika alokasi tidak ada dalam APBS atau sisa anggaran tidak mencukupi dari pengajuan yang dibuat penanggungjawab program.

3.3.2 Tahap Pencairan

Tahap pencairan adalah pencairan dana sekolah yang terdapat di rekening sekolah pada pihak-pihak yang berhak atas dana sekolah tersebut. Pencairan dapat dilakukan dalam bentuk tunai maupun transfer. Bentuk pencairan dana terakhir ini lebih dianjurkan agar transaksi keuangan lebih tercatat dengan baik.

Pencairan dana sekolah di bank bergantung pada siapa yang menyetujui pencairan tersebut. Oleh karena itu, perlu dibuat kesepakatan dengan pihak bank bahwa pencairan dapat dilakukan jika cek atau surat pengajuan disetujui oleh kepala sekolah dan ketua komite sekolah.

Pencairan dana sekolah dilakukan melalui tahapan berikut :

1. Bendahara sekolah membuat surat pencairan dana bank.
2. Bendahara sekolah meminta tanda tangan persetujuan ketua komite sekolah untuk pencairan dana bank dengan melampirkan surat persetujuan pengajuan dana sebelumnya.
3. Bendahara sekolah meminta tanda tangan persetujuan kepala sekolah untuk pencairan dana ban dengan melampirkan surat persetujuan pengajuan dana sebelumnya.
4. Setelah surat pencairan dana disetujui ketua komite sekolah dan kepala sekolah, maka bendahara sekolah mencairkan dana sekolah di bank dan

meminta bank melakukan transfer atau tarik tunai.

5. Jika tarik tunai, bendahara menyampaikan dana tunai tersebut pada penanggungjawab program. Bendahara membuat bukti penyerahan dana tunai pada penanggungjawab program.

6. Bendahara mencatat transaksi pada pembukuan sekolah

3.3.3 Tahap Transaksi Pembelanjaan

Tahap Transaksi Pembelanjaan adalah tahap dimana penanggungjawab program melakukan transaksi pembelanjaan untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa program.Dalam konteks ini, perlu diatur mengenai apakah pengadaan barang dan jasa perlu melalui beberapa penawaran atau tidak. Meski sistem pengadaan barang dan jasa telah diatur dalam Perpres (Peraturan Presiden) akan tetapi jika warga sekolah memandang perlu ada kompetisi dalam pengadaan barang dan jasa sekolah maka hal tersebut tetap dibolehkan.

Misal, diatur bahwa pengadaan diatas Rp 3 juta harus melalui tiga penawaran. Jadi, jika ada pengadaan beberapa unit laptop sekolah dengan nilai masing-masing sebesar Rp 5,5 juta maka diperlukan minimal tiga penawaran dari tiga took atau supplier untuk spefisikasi yang sama. Toko atau supplier yang dipilih adalah yang memberikan harga paling rendah.

Proses penawaran dapat dilakukan sebelum pengajuan dilakukan. Jadi, pembayaran dilakukan setelah proses pengadaan terlaksana. Pencairan dilakukan dengan transfer atau tunai langsung dari sekolah ke rekening atau pihak toko.

3.3.4 Tahap Pertanggungjawaban

Tahap pertanggungjawaban adalah tahap dimana penanggungjawab program memberikan laporan pertanggungjawaban pada bendahara sekolah. Penanggungjawab program membuat laporan keuangan dan melampirkan bukti-bukti pertanggungjawaban. Kemudian bendahara sekolah mengecek satu persatu bukti pertangunggjawaban guna melihat apakah pengelolaan dana oleh pertanggungjawaban telah sesuai dengan aturan yang ada serta bukti-bukti pertanggungjawaban wajar atau tidak.

Bendahara sekolah berhak menolak laporan pertanggungjawaban jika pengelolaan dana tidak sesuai dengan aturan pengelolaan dana sekolah. Bentuk persetujuan bendahara atas laporan pertanggungjawaban keuangan penanggung jawab program diberikan dalam bentuk tertulis.Setelah bendahara menyetujui pertanggungjawaban keuangan maka selanjutnya adalah meminta persetujuan kepala sekolah dan ketua komite sekolah atas bukti pertanggungjawaban tersebut.Jika disetujui oleh dua pihak terakhir maka bendahara sekolah mencatat hal tersebut dalam pencatatan keuangan sekolah.