

PEMANFAATAN ANGGARAN SEBAGAI INSTRUMEN EVALUASI KINERJA SEKOLAH

Joko Widodo
Universitas Negeri Semarang

Abstrak

Akuntabilitas sekolah menjadi sebuah keniscayaan untuk diwujudkan. Tidak cukup sekolah menunjukkan kinerjanya, tetapi bagaimana dari sisi keuangan kinerja diwujudkan. Anggaran merupakan instrumen yang sangat efektif untuk menilai kinerja dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas. Dalam hal ini anggaran berfungsi untuk memastikan bahwa setiap aktifitas (program dan kegiatan) telah didanai secara rasional. *Performance base budgeting* menjadi pendekatan yang paling relevan untuk kepentingan tersebut. Sebagai instrumen evaluasi berarti anggaran digunakan untuk tolok ukur kegiatan, menilai secara sistematis setiap aspek organisasi, dan mendorong pihak manajemen menelaah permasalahan organisasi. Diperlukan anggaran yang; (1) secara substansi tersusun secara rinci; (2) mendiskripsikan indikator output dan outcome; (3) memuat MAK; (4) menggunakan analisis kebutuhan; dan (5) mencakup kurun waktu.

Kata kunci : Kinerja , anggaran, akuntabilitas, evaluasi

A. Pendahuluan

Dalam pendekatan proses akuntabilitas internal merupakan cara yang paling efektif untuk mengukur mutu layanan sekolah. Di dalamnya terdapat berbagai tuntutan yang harus dipenuhi oleh sekolah guna menjamin bahwa semua aktifitas layanan pendidikan telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Tuntutan yang dimaksud meliputi: (1) berapa input sumber daya yang digunakan; (2) indikator apa saja yang nampak selama kegiatan berlangsung; (3) berapa banyak volume (substansi) dari kegiatan; (4) bagaimana *output* yang dihasilkan baik dari aspek kuantitas maupun kualitas; dan (5) bagaimana *outcome* dari kegiatan. Semuanya harus dapat diukur sesuai dengan indikator-indikator yang ada.

Indikator menjadi acuan dari setiap proses pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Tanpa indikator mengakibatkan setiap aktifitas pendidikan tidak terarah sesuai dengan tujuan sekolah. Banyak indikator yang dapat digunakan oleh sekolah, utamanya indikator yang bersifat normatif misalnya: indikator menurut akreditasi sekolah, indikator menurut kinerja manajemen sekolah, dan lain sebagainya. Namun demikian sekolah akan mengalami kesulitan ketika dihadapkan pada persoalan efisiensi dan keterbatasan sumber daya pendidikan yang dimiliki. Selain karena indikator-indikator tadi bersifat kualitatif, juga karena tidak mungkin indikator tersebut diwujudkan tanpa menjamin mutu dari setiap aktifitas selama proses pendidikan. Bagaimana cara menjaminnya, tidak ada cara lain kecuali dengan menyusun anggaran sekolah yang berbasis kinerja.

Tulisan ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan bagaimana para manajer mampu menggunakan anggaran yang telah ditetapkan sebagai instrumen evaluasi kinerja sekolah. Hal ini seperti dijelaskan oleh Komarudin (1979:95) bahwa anggaran menetapkan sumber daya dan program secara terfokus sehingga sudah dapat diperkirakan kebutuhan yang diperlukan dan hasil yang dicapai. Dengan demikian setiap anggaran akan mengandung standart-standart tertentu untuk mengevaluasi program atau kegiatan sekolah.

B. Konsep Anggaran dan Kinerja Sekolah

Setiap lembaga pendidikan tidak terkecuali sekolah, selalu menyusun anggaran guna memastikan bahwa setiap aktifitas yang akan dilaksanakan telah didukung dengan dana yang memadai. Program dan aktifitas diorientasikan pada upaya membangun kapasitas sekolah di masa yang akan datang. Menurut *National Assesment and Accreditation Council (2004)* terdapat tujuh kriteria kapasitas sekolah yang harus dibangun yaitu: (1) *curricular aspects, teching, learning, and evaluation*; (2) *research*; (3) *conculancy and extension*; (4)

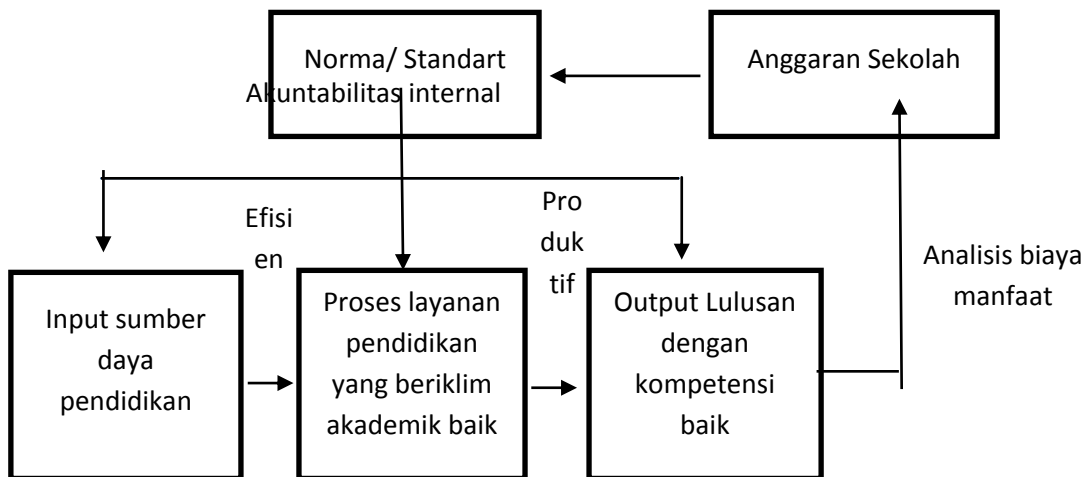
infrastructure and learning resources; (5) student support and progressions; (6) governance and leadership; dan (7) innovative practice (Mangnale dan Potluri, 2011:253).

Aspek kurikulum, proses belajar mengajar, dan evaluasi menjadi kapasitas utama yang harus dibangun. Kemudian aspek-aspek lain sebagai pendukung. Artinya bahwa pada hakekatnya kinerja sekolah adalah bagaimana sekolah mampu menjamin bahwa kurikulum dapat dilaksanakan melalui proses belajar mengajar dan evaluasi belajar yang efektif. Oleh karena itu sebuah sekolah dikatakan berkinerja dengan baik apabila sekolah tersebut mampu meningkatkan kurikulum, proses belajar mengajar, dan evaluasi belajar secara lebih efektif. Angelen (1990) menjelaskan bahwa terdapat tujuh aspek dalam *didactics* yang harus diperhatikan oleh sekolah yaitu: (1) *topic*; (2) *activity*; (3) *Student*; (4) *relation*; (5) *teacher*; (6) *evaluation*; dan (7) *general learning environment* (Haustatter and Connolley, 2012:5). Ketujuh aspek tersebut menjadi satu kesatuan variabel kinerja sekolah.

Penelitian Septyanti (2011:222) menjelaskan ada lima indikator penentu kinerja sekolah yaitu (1) pengembangan kurikulum; (2) pengembangan proses belajar; (3) pengembangan teknik penilaian; (4) pengembangan guru dan tenaga kependidikan; dan (5) pengelolaan sekolah. Sama dengan penjelasan sebelumnya bahwa aspek kurikulum, proses belajar, dan penilaian menjadi faktor dominan dari kinerja sekolah. Bahkan lebih lanjut dia menjelaskan bahwa kinerja sekolah pada akhirnya sangat menentukan keberhasilan sekolah. Kontribusinya terhadap bangunan variabel kinerja sekolah masing-masing sebesar 35,80%; 39,50%; 35,70%; 36,80%; dan 42,80%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka sesungguhnya kinerja sekolah selalu diukur dari proses belajar mengajar yang dilaksanakan berikut program dan kegiatan pendukung proses belajar mengajar.

Pemahaman atas indikator kinerja sekolah sangat penting guna menghindari terjadinya *miss konsepsi*. Tidak sedikit para manajer pendidikan mengukur kinerja sekolah berdasarkan indikator lain. Misalnya kemegahan bangunan, capaian nilai ujian nasional, banyaknya penghargaan lomba, dan sebagainya. Semua indikator ini tidak mencerminkan proses pendidikan yang seharusnya diadakan oleh sekolah. Akibatnya anggaran yang disusun tidak terarah dan tidak dapat dipertanggungjawabkan dari aspek layanan pendidikan. Padahal tupoksi setiap sekolah adalah memberikan layanan pendidikan (pembelajaran) kepada peserta didik hingga mencapai kompetensi tertentu seperti yang diharapkan. Akuntabilitas internal sekolah selalu dilihat dari layanan pendidikannya bukan dari yang lain. Layanan pendidikan yang baik sudah pasti diukur melalui kemampuannya dalam; (1) mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk mendukung proses pendidikan; (2) mewujudkan proses pendidikan yang beriklim akademik baik sehingga setiap aktivitas selama proses menjadi produktif; dan (3) dihasilkannya output yang secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tujuan pendidikan. Semuanya akan terstandart, dan di sinilah akuntabilitas internal diwujudkan. Mengenai akuntabilitas internal ini dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1. Akuntabilitas Internal Sekolah



Dari gambar 1 dapat didefinisikan bahwa akuntabilitas internal sekolah merupakan kewajiban sekolah untuk memberikan pertanggungjawaban melalui unjuk kerja layanan pendidikan berdasarkan standart akademik dan standart biaya yang telah ditetapkan kepada pihak yang secara internal memang syah memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban secara internal.

Kaitannya dengan anggaran sekolah, berarti apa yang sudah ditetapkan menjadi dasar sekaligus pedoman dalam berkinerja selama jangka waktu tertentu. Gito Sudarmo (1992:226-227) terkait dengan hal ini menjelaskan bahwa anggaran pada dasarnya merupakan jumlah-jumlah yang direncanakan dan harus dicapai di masa yang akan datang. Anggaran bukankah suatu tujuan, melainkan sebagai instrumen penjabaran suatu rencana program dan kegiatan ke dalam bentuk biaya guna mencapai tujuan tertentu. Kemampuan menganalisis keefektifan biaya dalam suatu program kegiatan akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan. Demikian Knezevich (1969) menjelaskan “ *Budgeting brings fiscal resourcy demanded in planning and programming into sharper focus* ” (Widodo, 1998:68).

Anggaran dalam konteks akuntabilitas internal memiliki makna bahwa apa yang sudah ditetapkan adalah sebuah kebijakan yang harus dipatuhi oleh manajemen sekolah. Lazimnya sebuah kebijakan maka di dalamnya mengandung konsekuensi; (1) mengikat bagi seluruh pihak yang terlibat dalam kinerja sekolah; (2) senantiasa bertujuan untuk menguatkan sistem penyelenggaraan sekolah; (3) mengarahkan perilaku dan kinerja organisasi (sekolah) melalui standart dan atau norma-norma tertentu; dan (4) membutuhkan komitmen bersama dalam implementasinya. Oleh karena itu sebuah anggaran sekolah sudah barang tentu memerlukan koordinasi dari berbagai program dan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu periode waktu tertentu. Anggaran tidak hanya melakukan perkiraan kebutuhan yang diperlukan dan hasil yang ingin dicapai, melainkan juga mengevaluasi selama implementasinya. Yang di maksud dengan evaluasi adalah bahwa dengan anggaran berarti telah ditetapkan sebagai standart untuk kemudian diperbandingkan dengan hasil-hasil riel yang dicapai selama periode anggaran.

Antara anggaran dan kinerja sekolah tidak dapat dipisahkan baik secara konseptual maupun implementasinya. Secara konseptual tidak dapat dipisahkan karena keduanya sama-sama berangkat dan berorientasi pada terwujudnya akuntabilitas internal sekolah. Sementara secara implementatif tidak dapat di pisahkan karena keduanya akan digunakan oleh pihak manajemen sekolah untuk mengawal operasionalisasi program dan kegiatan sekolah.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah bagaimana telah mewujudkan akuntabilitas eksternal. Dengan asumsi bahwa manajemen sekolah melakukan analisis kebutuhan masyarakat dan analisis masalahnya, maka program dan kegiatan yang di tetapkan adalah relevan. Diyakini bahwa sekolah bukanlah organisasi yang *eksklusif*, Keberadannya sangat ditentukan oleh seberapa besar keberterimaan masyarakat terhadap sekolah tersebut. Indikator keterterimaannya ditentukan oleh sejauh mana sekolah mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan cita-cita masyarakat terhadap sekolah. Tidak ada cara lain yang bisa dilakukan oleh sekolah kecuali : (1) mengakomodasi harapan, kebutuhan dan cita-cita masyarakat; (2) merumuskan ke dalam tujuan sekolah yang terukur; (3) menterjemahkan ke dalam program dan kegiatan sekolah; dan (4) menyediakan dana untuk merealisasikan program dan kegiatan.

C. Karakteristik Anggaran Sekolah

Banyak pendekatan yang dapat dipilih oleh manajemen sekolah untuk menyusun anggarannya. Pendekatan yang dimaksud antara lain :(1) *Incrementalism approach*; (2) *line item approach*; (3) *Zero Base Budgeting Approach*; dan (4) *Performance base budgeting approach*.

Incrementalism approach, merupakan pendekatan penyusunan anggaran tradisional. Struktur dan susunan anggarannya bersifat spesifik, tahunan, dan menggunakan prinsip anggaran bruto. Karena sifatnya yang demikian maka pihak manajemen hanya bisa menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran yang sudah ada sebelumnya (Ritonga, 2009: 21-22). Kelemahan dari pendekatan ini antara lain : (1) tidak bisa menemukan kesalahan di masa anggran sebelumnya; (2) tidak bisa menambah program dan kegiatan baru walaupun

sangat dibutuhkan; (3) kesulitan menyesuaikan dengan dinamika dan atau permasalahan sekolah; dan (4) kinerja keuangan menjadi lambat karena tidak fleksibel.

Line item approach, Merupakan pendekatan penyusunan anggaran yang tradisional pula. Karakteristik utamanya terletak pada sifat *nature* dari penerimaan dan pengeluaran yang telah ada di struktur anggaran, walaupun mungkin ada beberapa item yang sudah tidak relevan (Ritonga, 2009:22). Kelemahan dari pendekatan ini antara lain : (1) tolok ukur keberhasilan anggaran adalah ketaatan penggunaan dana sesuai dengan pos pengeluaran yang sudah diberlakukan; (2) tidak dapat menambah program dan kegiatan baru walaupun diperlukan; (3) penilaian kinerja tidak dapat dilakukan berdasarkan indikator kinerja; dan (4) *output* dan *outcome* dari program dan kegiatan tidak dirumuskan dalam anggaran.

Zero Base Budgeting Approach, merupakan pendekatan penyusunan anggaran yang modern. Sifat dari pendekatan ini sudah berorientasi pada pelayanan publik. Karena sifatnya yang demikian maka anggaran disusun berdasarkan pada kebutuhan saat ini, tidak berpatokan pada susunan anggaran tahun lalu karena anggaran diasumsikan dari nol (Ritonga, 2009: 23). Kelebihan dari pendekatan ini antara lain : (1) mudah melakukan analisis efisiensi atas anggaran yang ada; (2) lebih fleksibel karena dapat menyusun program dan kegiatan baru; (3) dapat menghilangkan program dan kegiatan yang sudah tidak relevan; dan (4) lebih fokus pada perkembangan nilai uang yang terjadi. Namun demikian kelemahan yang harus diperhatikan dari pendekatan ini adalah; (1) waktu penyusunan anggaran cukup lama; dan (2) berorientasi untuk jangka waktu pendek.

Performance Base Budgeting Approach, merupakan penyusunan anggaran yang modern, bahkan terkini sehingga banyak lembaga yang menggunakan pendekatan ini. Sifat dari pendekatan *performance base budgeting* adalah mengukur kinerja lembaga dalam mencapai tujuan dan sasaran pelayanan publik dengan menggunakan prinsip efisiensi, keefektifan, dan ekonomis (Ritonga,2009:24). Kelebihan dari pendekatan ini antara lain : (1) bermanfaat sebagai perencanaan strategis; (2) lebih terukur kinerja anggarannya karena rinci dalam menetapkan sumber dan penggunaan dana; (3) sangat membantu terwujudnya kinerja lembaga karena ada indikator *output* dan indikator *outcome*; (4) fleksibel dan terdapat ruang yang luasa untuk berinovasi, berkreasi dalam menyusun program dan kegiatan; serta (5) memperhatikan faktor nilai uang.

Sudah barang tentu sekolah harus memilih pendekatan *performance base budgeting* dalam menyusun anggarannya. Terdapat beberapa karakteristik penting yang menyebabkan pendekatan ini sangat sesuai dengan kebutuhan manajemen sekolah. Karakteristik tersebut meliputi : (1) Kinerja sekolah menjadi dasar menentukan perlu tidaknya sebuah program dan kegiatan didanai; (2) pelayanan kepada publik menjadi tolak ukur akuntabilitas kinerja sekolah; dan (3) kinerja keuangan dan kinerja sekolah menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Karakteristik pertama, mengandung makna bahwa tidak akan pernah ada sebuah program dan kegiatan yang tidak riil dan tidak terlaksana, jika memang sudah ditetapkan dalam anggaran. Alasannya karena sebuah program dan kegiatan tersebut merupakan hasil dari analisis kebutuhan dan permasalahan sekolah. Demikian pula dipastikan tidak akan ada program dan kegiatan yang sifatnya mengada-ada dan tanpa indikator keberhasilan yang jelas. Kinerja diwujudkan dengan mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Kemudian dengan sasaran-sasaran kinerja yang sudah ditentukan pada setiap periode maka program dan kegiatan dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Berapa dana yang disediakan ditentukan oleh besaran capaian dari setiap program dan kegiatan.

Karakteristik kedua, mengandung makna bahwa apapun kinerjanya maka sekolah harus mengarahkannya pada kepuasan publik. Kinerja pada hakekatnya upaya memberikan layanan publik melalui program dan kegiatan yang dilaksanakan. Akuntabilitas sekolah diukur tidak hanya dari kepatuhannya dalam memenuhi standart yang ada, melainkan seberapa jauh mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat dari berbagai aspek. Masyarakat sangat merindukan kinerja sekolah dalam aspek akademik, aspek perilaku organisasi, aspek keuangan, dan aspek peran sekolah.

Karakteristik ketiga, mengandung makna bahwa keberhasilan sekolah tidak ditentukan oleh serapan dana dalam satu periode anggaran. Demikian pula tidak ditentukan oleh kuantitas

program dan kegiatan yang diselesaikan dalam satu periode anggaran. Kualitas program dan kegiatan harus seimbang dengan kualitas anggarannya. Dalam perspektif ini kualitas anggaran menyangkut efisiensi perolehan dana, efisiensi dalam penggunaan dana, dan efektif dalam pembiayaan program dan kegiatan. Secara sederhana setiap rupiah yang dibelanjakan harus memberikan manfaat (keuntungan) sebesar-besarnya bagi sebuah program dan kegiatan sekolah.

Dengan karakteristik diatas, sebuah anggaran memiliki fungsi utama sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat evaluasi. Sebagai alat perencanaan berarti anggaran digunakan untuk: (1) memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi bagi seluruh anggota organisasi; (2) menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan organisasi; (3) mendorong anggota memiliki komitmen dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan; (4) mengarahkan penggunaan sumber daya organisasi; dan (5) mendorong pencapaian standart prestasi organisasi. Sebagai alat evaluasi berarti anggaran digunakan untuk (1) tolok ukur atau standart kegiatan organisasi; (2) menilai secara sistematis setiap aspek atau segi organisasi; dan (3) mendorong pihak manajemen mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi (Rudianto, 2009: 6-7)

D. Prosedur Mengevaluasi Kinerja Sekolah

Mengevaluasi kinerja sekolah berarti memberikan *justifikasi* terhadap capaian program dan kegiatan sekolah berdasarkan standart (yang telah ditetapkan oleh anggaran) kedalam kriteria tertentu. Biasanya dimulai dari kriteria tidak baik sampai dengan sangat baik. Kegiatan evaluasi berupa pengumpulan informasi faktual dan signifikan melalui pemeriksaan dan pengukuran terhadap kinerja sekolah. Orientasi dari evaluasi kinerja adalah penggalian manfaat bagi sekolah itu sendiri. Menjadi sangat tidak tepat apabila evaluasi dimaksudkan untuk mencari kesalahan dari para pelaksana program dan kegiatan.

Terdapat beberapa esensi penting dalam melakukan evaluasi kinerja sekolah, yaitu: (1) evaluasi adalah proses interaktif; (2) evaluasi adalah kegiatan sistematis; (3) evaluasi menggunakan asas manfaat; (4) evaluasi dilakukan secara obyektif; (5) evaluasi berpijak pada fakta dan kebenaran; (6) evaluasi bermuara pada pengambilan keputusan; (7) evaluasi menggunakan standar atau kriteria; (8) evaluasi merupakan kegiatan berulang; dan (9) evaluasi menghasilkan laporan (Susilo, 2003: 83-85).

Anggaran yang akan digunakan sebagai instrumen evaluasi kinerja sekolah sudah barang tentu memenuhi kesembilan esensi diatas oleh karena beberapa alasan; (1) anggaran dengan standart-standart yang ada baik *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* senantiasa komunikatif agar dapat dipahami oleh pelaksana program dan kegiatan; (2) pendekatan anggaran yang dipilih memungkinkan memberikan data yang obyektif pada setiap capaian program dan kegiatannya; dan (3) tujuan pada setiap program dan kegiatan selalu bermuara pada kebermanfaatan atau kebermaknaan bagi sekolah.

Sebelum anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja sekolah, harus dipastikan bahwa proses penyusunan dan penetapan telah dilakukan secara partisipatif. Semua pihak yang ada di sekolah dilibatkan dalam proses menyusun anggaran. Dengan demikian sejak dini setiap pihak memiliki komitmen yang sama. Jika tidak demikian akan sangat sulit dilakukan evaluasi terhadap kinerja sekolah. Anggaran tidak boleh disusun hanya oleh satu orang atau sekelompok orang tertentu. Hal ini akan melemahkan tanggung jawab semua pihak, dan pada akhirnya melemahkan pula tingkat akuntabilitas kinerja sekolah.

Selain penyusunan anggaran harus bersifat partisipatif, terdapat pula hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran, yaitu:

1. Substansi anggaran disusun secara rinci dengan memuat nama program, kegiatan volume, satuan, dan sumber dana yang digunakan.
2. Tujuan program dan tujuan kegiatan dirumuskan secara rasional, operasional dan terukur dengan mendiskripsikan *indikator output* dan *indikator outcome*.
3. Memuat mata anggaran kegiatan (MAK) yang konstruktif untuk menentukan postur anggaran yang kokoh dengan rasio yang ideal.
4. Menggunakan analisis kebutuhan dan masalah yang ada disekolah dengan menentukan program dan kegiatan.
5. Mencakup kurun waktu untuk memberikan batasan rencana kerja sekolah.

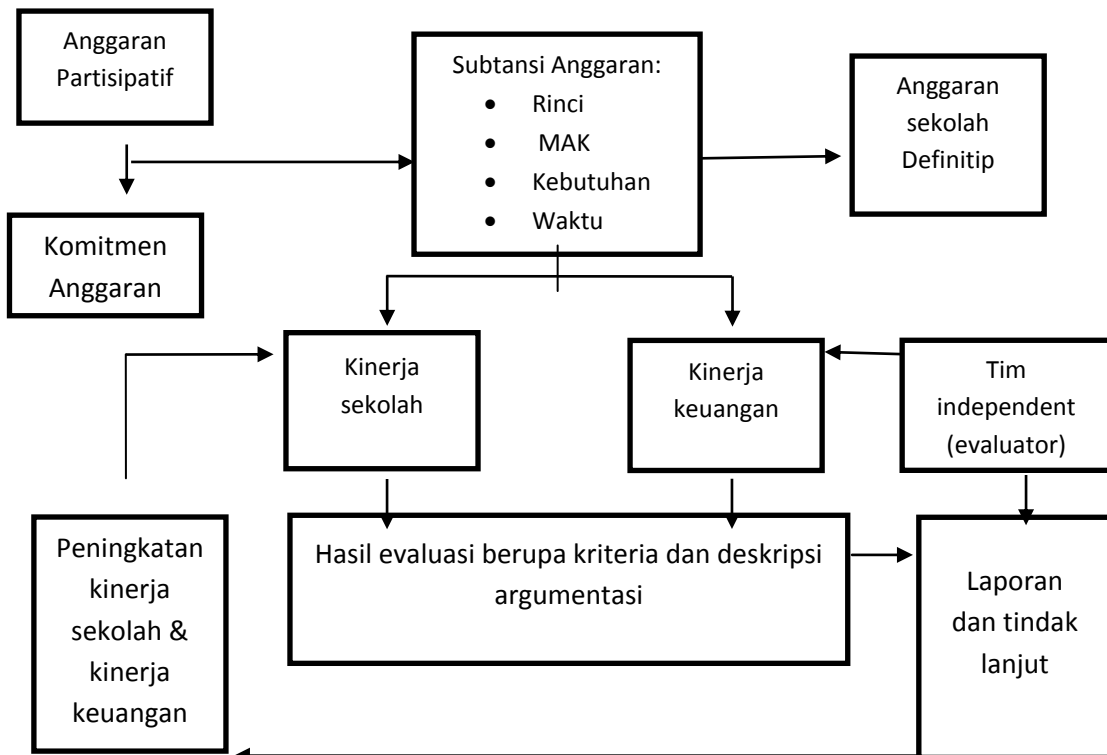
Selanjutnya bagaimana prosedur evaluasi kinerja sekolah dilakukan dengan menggunakan instrumen anggaran. Prosedurnya adalah: (1) membentuk tim independent yang diberi tugas untuk mengevaluasi kinerja sekolah; (2) secara periodik melakukan kajian atas kinerja keuangan; dan (3) membuat laporan dan tindak lanjut.

Tim independent yang diberi tugas mengevaluasi kinerja sekolah sangat diperlukan agar menghasilkan penilaian yang obyektif dan tidak memihak. Anggota tim tidak boleh berasal dari unsur manajemen, melainkan dipilih dari orang-orang yang benar-benar netral. Tim ini dipastikan memiliki kredibilitas, loyalitas dan integritas yang tinggi. Tim independent berfungsi sebagai mitra manajemen sekolah dalam mengawal bersama kinerja sekolah. Setiap saat dapat memberikan masukan berdasarkan fakta dan kebenaran informasi. Sebagai mitra maka kedudukan tim manajemen sekolah adalah sama. Tidak ada yang lebih tinggi atau lebih rendah diantara keduanya.

Kajian secara periodik terhadap kinerja sekolah dan kinerja keuangan, dimaksudkan untuk menemukan permasalahan yang mungkin muncul secara dini. Secara periodik pihak manajemen akan memperoleh informasi mengenai serapan anggaran, kualitas dan kuantitas capaian program, serta keefektifan strategi dan efisiensi pembiayaan yang dilakukan. Tolok ukur yang digunakan adalah substansi rinci yang ada dalam anggaran, yang meliputi : volume, satuan, indikator output, indikator outcome, sumber dana dan rencana anggaran belanja. Apabila susunan anggarannya lengkap maka akan sangat mudah melakukan pengukuran dan penilaian capaian kinerja sekolah.

Membuat laporan sesungguhnya menyimpulkan hasil evaluasi kedalam kriteria penilaian yang ditentukan. Dengan menyandingkan antara capaian kinerja sekolah dengan kinerja keuangan, maka dengan sangat mudah menjelaskan kelemahan dan kekuatan dari kinerja keduanya. Argumentasi yang menjelaskan tingkat capaian kinerja sekolah menjadi dasar bagi pihak manajemen untuk mengambil keputusan berikutnya. Biasanya berupa tindak lanjut yang ditujukan untuk mendorong peningkatan kinerja sekolah dan kinerja keuangan. Disinilah perlunya fleksibilitas anggaran supaya dalam situasi dan kondisi tertentu mudah melakukan perubahan jika diperlukan. Barangkali kita sering mendengar istilah *anggaran perubahan*. Anggaran perubahan tersebut sesungguhnya merupakan konsekuensi dari penilaian terhadap kinerja sekolah dan kinerja keuangan yang ada.

Gambar 2. Prosedur Mengevaluasi Kinerja Sekolah Dengan Instrumen Anggaran



Secara ringkas prosedur mengevaluasi kinerja sekolah dengan menggunakan instrumen anggaran dapat dilihat pada gambar 2.

E. Penutup

Reformasi pengelolaan keuangan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja lembaga publik seperti sekolah. Selain transparansi, masyarakat menuntut pula adanya akuntabilitas dari keuangan yang dikelola. Bagi sekolah yang tidak siap dengan paradigma anggaran berbasis kinerja akan mengalami banyak kesulitan. Sebaliknya bagi sekolah yang sudah siap dengan mengimplementasikan anggaran berbasis kinerja, akan dengan sangat mudah memenuhi dua tuntutan diatas.

Anggaran sebagai instrumen evaluasi kinerja sekolah adalah sebuah keniscayaan. Melalui anggaran itulah semua telah distandarkan agar dapat menjadi pedoman bagi upaya terwujudnya kinerja dan tercapainya tujuan sekolah. dibutuhkan kemampuan sekaligus komitmen yang tinggi dari pihak manajemen sekolah dalam menyusun anggaran agar dapat memenuhi kriteria tertentu. Kemudian dengan komitmennya menggunakan anggaran sebagai instrumen evaluasi berdasarkan prosedur evaluasi yang benar.

DAFTAR PUSTAKA

- Gitosudarmo, Basri Indiro.1992. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPEE. UGM
- Haustatter, Rune Sarromaa and Connolly, Steven.2012. “Towards A Framework For Understanding The Process Of Educating The Special In Special Education”. *International Journal Of Spesial Education*. Vol 27 no 2 tahun 2012, page 1-2
- Komarudin.1979. *Ensiklopedia Manajemen*. Bandung: Alumni
- Mangnale, VS and Potluri, Rajashekara Mouly.2011. “Quality Management In Indian Higher Education System: Role Of International Quality Assurance Cell (RQAC)”. *Asian Jornal Of Bussines Management*. 3 (4) . ISSN 2041. 8752. Page 251-256.
- Ritonga, Irwan Taufiq.2009. *Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Daerah di Indonesia*.Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UEM.
- Rudianto.2009. *Penganggaran Sekolah*. Jakarta: Erlangga.
- Septyanti, Ernest Ceti.2011. “Faktor Deterinan Keberhasilan Sekolah (Successful School) Pada Rintisan SMP Bertaraf Internasional di Provinsi Jawa Tengah”. *Disertasi*. Semarang: PPS UNNES.
- Susilo, Willy.2003. *Audit Mutu Internal*. Jakarta: PT Yorqistatama Binamega
- Widodo, Joko.1998. “ Manajemen Biaya Pendidikan Sebagai Bagian Dari Upaya Meningkatkan Efisiensi”. *Tesis*. Bandung; IKIP Bandung