

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Manajemen

Manajemen menurut KBBI adalah Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>1</sup> Penggunaan sumber daya secara efektif ini dirincikan dari berdasarkan tesaurus kelas kata verba dari pencarian kata 'manajemen', yaitu: melaksanakan, menadbirkan, mengadministrasikan, mengarahkan, mengatur, mengelola, mengorganisir, mengoordinasi, mengurus, menjalankan, menyelenggarakan; memegang kendali, memimpin, mengendalikan, mengepalai, mengetuai, mengomando.<sup>2</sup>

*Encyclopaedia of The Social Sciences*, mengartikan manajemen sebagai sebuah proses di mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.<sup>3</sup> Begitu singkat makna manajemen dalam pengertian di atas yang diartikan bahwa suatu hal apapun yang memiliki maksud dan tujuan tertentu yang diselenggarakan, kemudian adanya pengawasan dalam penyelenggaraan itu dapat diartikan manajemen.

---

<sup>1</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Manajemen> diakses pada 7 Desember 2018 pukul 22.00 WIB.

<sup>2</sup> <http://tesaurus.kemdikbud.go.id/tematis/lema/manajemen> diakses pada 7 Desember 2018 pukul 22.02 WIB.

<sup>3</sup> Muhammad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2014), h. 3.

Berbeda halnya dari definisi yang dikemukakan oleh Luther Gulick bahwa manajemen dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.<sup>4</sup> Pengertian Luther Gulick memandang bahwa terdapat orang-orang yang secara sistematis dapat bekerja secara berkelompok dan menghasilkan suatu kerjasama.

Adapun definisi oleh Siagian yang menyatakan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan.<sup>5</sup> Maka dapat dipahami bahwa Siagian mengarahkan manajemen kepada hasil sebagai pencapaian tujuan dari apa yang diusahakan dengan keterampilan maupun kemampuan serta usaha-usaha yang berorientasi pada *goals*-nya.

Menurut Terry dan Franklin, manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengaturan, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan memenuhi sasaran hasil yang diwujudkan dengan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya.<sup>6</sup> Dari definisi ini, dapat dipahami bahwa terdapat beberapa hal yang mewujudkan arti dari manajemen tersebut. Komponen-komponen ini mencakup:

---

<sup>4</sup> Pendi Susanto, *Produktivitas Sekolah: Teori dan Praktik di Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 6.

<sup>5</sup> Mukhneri, *Manajemen Keuangan Pendidikan*, (Padang: FR Monivha Press, 2002), h. 1.

<sup>6</sup> Jijen Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 2.

perencanaan; pengaturan; penggerakan; pengendalian; sasaran atau hasil; manusia; dan sumber daya lain.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, maka didapat beberapa poin penting. Pertama, adanya manusia atau kelompok. Yang kedua terdapat suatu aktivitas atau usaha, dan yang ketiga terdapat sebuah tujuan atau hasil. Dari ketiga poin penting ini dapat dijabarkan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan guna memperoleh suatu hasil yang efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan.

## **B. Pembiayaan Pendidikan**

### **1. Pengertian Pembiayaan**

Pengertian biaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan) sesuatu, ongkos belanja, dan pengeluaran.<sup>7</sup> Proses penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan perlu didukung biaya yang memadai sehingga menjamin kelancaran berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

Biaya secara sederhana adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada

---

<sup>7</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/biaya> diakses pada 7 Desember 2018 pukul 22.10 WIB.

siswa.<sup>8</sup> Biaya juga merupakan nilai barang jasa yang dipakai untuk melaksanakan kegiatan yang membentuk pendapatan.

Menurut Blocher dkk, bahwa biaya sering kali didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya yang mempunyai konsekuensi keuangan.<sup>9</sup> Dikarenakan konsep biaya secara keseluruhan berkaitan dengan fungsi manajemen, yaitu:

- a. manajemen strategis
- b. perencanaan dan pengambilan keputusan
- c. penentuan harga pokok jasa dan pelaporan keuangan, dan
- d. pengendalian manajemen dan pengendalian operasional

Sedangkan definisi pembiayaan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan biaya.<sup>10</sup> Menurut Machali, pembiayaan adalah bagaimana mencari dana atau sumber dana dan bagaimana menggunakannya.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2016), h. 77.

<sup>9</sup> Blocher dkk, *Manajemen Biaya*, Penerj. Susty Ambarriani, (Jakarta: Salemba Empat, 2000), h. 2.

<sup>10</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pembiayaan> diakses pada 7 Desember 2018 pukul 22.10 WIB.

<sup>11</sup> Mulyono, *Op.Cit.*, h. 87.

## 2. Pengertian Pembiayaan Pendidikan

UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS BAB I Pasal 1 menegaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Dalam SISDIKNAS BAB III Pasal 2 tentang Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan ditegaskan bahwa pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.<sup>12</sup>

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari: Standar Isi; Standar Proses; Standar Kompetensi Lulusan; Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; Standar Sarana dan Prasarana; Standar Pengelolaan; Standar Pembiayaan Pendidikan; Standar Penilaian Pendidikan.<sup>13</sup>

Sekolah merupakan satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan, memiliki komponen-komponen yang saling terkait antara satu dan lainnya. Seperti kurikulum,

<sup>12</sup> UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS

<sup>13</sup> <http://bsnp-indonesia.org/standar-nasional-pendidikan/> diakses pada 9 Desember 2018 pukul 02.00 WIB.

sarana dan prasarana, pembiayaan sampai kepada komponen penilaian. Semua komponen ini yang harus dikelola dan dimaksimalkan dengan baik oleh sekolah, termasuk pada pengelolaan pembiayaan pendidikan.

Menurut Nanang Fattah, pembiayaan pendidikan merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan, pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.<sup>14</sup>

Terdapat anggapan bahwa membicarakan pembiayaan pendidikan tidak terlepas dari persoalan ekonomi pendidikan. Elchanan Cohn mengemukakan ekonomi pendidikan pada dasarnya berkenaan dengan produktivitas pendidikan, distribusi pendidikan bagi kelompok dan individu, dan persoalan berapa banyak biaya yang semestinya dikeluarkan untuk pendidikan dan jenis pendidikan apa yang nantinya akan dipilih oleh masyarakat.<sup>15</sup>

Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber-sumber saja, tetapi penggunaan data secara efisien.

---

<sup>14</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2000), h. 112.

<sup>15</sup> Mulyono, *Op.Cit.*, h. 83.

Dengan kata lain lebih banyak tujuan program yang dicapai dengan anggaran yang tersedia. Melihat bahwa pendidikan melibatkan banyak orang dan uang, baik dalam jumlah siswa maupun tenaga kerja yang terlibat, demikian juga dilihat dari jumlah anggarannya.

Seperti halnya pembiayaan untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah, proses penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan perlu didukung biaya yang memadai sehingga menjamin kelancaran berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Pembiayaan pendidikan pada dasarnya menitikberatkan pada upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung oleh masyarakat.

Maka dari penjelasan di atas dapat disintesis bahwa pembiayaan pendidikan adalah sebuah analisis dari sumber-sumber pendapatan (*revenue*) dan penggunaan biaya (*expenditure*) yang diperuntukan sebagai pengelolaan pendidikan secara efektif dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan.

### **3. Prinsip-Prinsip Pembiayaan Pendidikan**

UU No 20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efesiensi, transparasi, dan akuntabilitas publik.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> UU No 20 Tahun 2003 SISDIKNAS BAB XIII Pasal 48 tentang Pengelolaan Dana Pendidikan

Adapun prinsip-prinsip yang terdapat dalam mengelola pembiayaan dan keuangan di sekolah adalah sebagai berikut:

a. Transparasi

Di lembaga pendidikan transparasi berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Contohnya yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua yaitu Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

b. Akuntabilitas

Yaitu kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Di dalam manajemen keuangan, akuntabilitas berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai perencanaan yang telah ditetapkan. Terdapat 3 syarat penting agar terbangunnya akuntabilitas, antara lain:

- 1) Adanya transparasi para penyelenggara sekolah
- 2) Adanya standar kerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas

### 3) Adanya partisipasi dalam pelayanan masyarakat

#### c. Efektifitas

Menurut Garner dalam mendefinisikan efektifitas lebih dalam lagi karena tidak terhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. Manajemen keuangan dikatakan efektif kalau kegiatan yang dilakukan dengan mengatur keuangan untuk membiayai aktifitas dalamr angka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan.

#### d. Efisiensi

Masih menurut Garner, bahwa efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu tujuan. Atau perbandingan daya dan hasil. Daya yang dimaksud adalah meliputi tenaga, pikiran, waktu, dan biaya.<sup>17</sup>

## 4. Sumber-Sumber dan Pengeluaran Pembiayaan Sekolah

Adapun sumber-sumber dan pengeluaran pembiayaan sekolah sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Mohamad Mustari, *Op.Cit.*, h.165-167

a. Sumber-Sumber Pembiayaan

- 1) Dana dari Pemerintah, diselenggarakan melalui jalur Anggaran Rutin dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK) yang dialokasikan kepada semua sekolah untuk setiap tahun ajaran. Selain DIK, pemerintah sekarang juga memberikan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana ini diberikan ebrkala yang digunakan untuk membiayai seluruh kegiatan operasional sekolah.
- 2) Dana dari Orangtua Siswa, yang lebih dikenal dengan istilah iuran Komite. Dan pada umumnya dana ini ditentukan oleh rapat Komite Sekolah yang dibagi menjadi 6 sumber dana yaitu, dana tetap bulanan, dana insidental, dan dana sukarela, dana dari masyarakat, dana alumni, dana peserta kegiatan, dan dana dari kegiatan wirausaha sekolah.

b. Pengeluaran Sekolah

- 1) Biaya Rutin, yaitu biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun seperti gaji pegawai, serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran.
- 2) Biaya Pembangunan, misalnya biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung,

pembangunan furniture, serta biaya pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

## **5. Pembiayaan Pendidikan Gratis**

Pasal 31 UUD 1945 mengamanatkan pendidikan merupakan hak bagi warga negara, tetapi pendidikan dasar merupakan kewajiban yang harus diikuti oleh setiap warga negara dan pemerintah wajib membiayai kegiatan tersebut. Lebih lanjut dalam pasal 31 ayat (4) disebutkan bahwa negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen (20%) dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional.<sup>18</sup>

Maka pada 1994, pemerintah telah mencanangkan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan tahun sebagaimana tercantum dalam Inpres No. 1 Tahun 1994 tentang Pelaksanaan Wajib Belajar Pendidikan dasar. Dan pada 2006, tekad tersebut diperkuat dengan diterbitkan Inpres No. 5 Tahun 2006 tentang Gerakan Nasional Percepatan Penuntuan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun dan Pemberantasan Buta Aksara.<sup>19</sup>

Kemudian UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS mengamanatkan bahwa setiap warga negara berusia 7-15

---

<sup>18</sup> UUD 1945 Pasal 31 ayat (4)

<sup>19</sup> Mulyono, *Op.Cit.*, h. 188.

tahun wajib mengikuti pendidikan dasar.<sup>20</sup> Maka pemerintah wajib memberikan layanan pendidikan bagi seluruh peserta didik pada tingkat pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs serta satuan pendidikan yang sederajat). Dengan adanya hal tersebut, pemerintah melanjutkan pemberian Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bagi SD/MI/SDLB/SMP/MTs/SMPLB negeri/swasta.

Bantuan Operasional Sekolah (BOS) adalah program pemerintah yang pada dasarnya adalah untuk penyediaan pendanaan operasional non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksana program wajib belajar.<sup>21</sup> Menurut PP 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, biaya non personalia adalah biaya untuk bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, yang meliputi biaya daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, asuransi dan lain sebagainya.<sup>22</sup>

BOS dimaksudkan untuk menutupi biaya minimal operasi pembelajaran yang secara minimal memadai untuk penciptaan landasan yang kokoh bagi upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Komponen pembiayaan yang termasuk dalam BOS adalah uang formulir pendaftaran, buku, pemeliharaan,

---

<sup>20</sup> UU No 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS

<sup>21</sup> Diding Nurdin, Imam Sibaweh, *Pengelolaan Pendidikan: Dari Teori Menuju Implementasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2017), h. 212-213.

<sup>22</sup> PP No 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan

ujian sekolah dan ulangan, honor guru/tenaga kependidikan honorer, serta kegiatan kesiswaan. Lalu BOS dikembangkan menjadi *school funding formulation* yang memperhitungkan kemampuan masyarakat kaya dan miskin, serta harga setempat. Dengan kebijakan tersebut, pemerintah akan mewujudkan pendidikan dasar bebas biaya terbatas.<sup>23</sup>

## **C. Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

### **1. Konsep Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, yang sesuai dengan objek yang ditangani, serta tempat lembaga sekolah itu berada. Manajemen yang dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi disebut manajemen yang fleksibel. Artinya, manajemen dalam lembaga tersebut tidak kaku, dapat berlangsung dalam kondisi dan situasi yang berbeda-beda. Kebijakan-kebijakan pemerintah yang baru, tuntutan masyarakat, dan lain sebagainya tidak dapat menghentikan aktivitas lembaga dalam mengatur kegiatan.

Menurut George R. Terry dan Liesli W. Rue fungsi-fungsi manajemen yaitu:

---

<sup>23</sup> Diding Nurdin, Imam Sibaweh, *Op.Cit.*, h. 213.

- a. *Planning*, menentukan tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- b. *Organizing*, mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- c. *Staffing*, menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.
- d. *Motivating*, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kepada tujuan-tujuan.
- e. *Controlling*, mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan pengambilan tindakan-tindakan korelatif.<sup>24</sup>

Pembiayaan pendidikan adalah sebuah analisis dari sumber-sumber pendapatan (*revenue*) dan penggunaan biaya (*expenditure*) yang diperuntukan sebagai pengelolaan pendidikan secara efektif dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan. Pendidikan dengan sedikit dana dapat berlangsung, tetapi pendidikan yang bermutu membutuhkan dana yang cukup besar. Apabila dukungan pendanaan pendidikan berkurang, maka mutu pendidikan juga akan berkurang.

---

<sup>24</sup> Terry Georger R dan Rue Laslie W, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.9.

Dengan demikian, seluruh kegiatan yang ada di sekolah membutuhkan dana. Kegiatan-kegiatan itu antara lain: intrakurikuler, ekstrakurikuler, dan kegiatan lainnya. Kegiatan intrakurikuler berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar (KBM) dan evaluasi belajar.

Secara ideal, kemampuan manajemen pembiayaan di sekolah merupakan hal yang urgen untuk dikuasai oleh pengelola pendidikan. Menurut Bafadal, ada empat hal yang perlu digarisbawahi terkait dengan manajemen pembiayaan di sekolah, antara lain:

- a. Manajemen pembiayaan merupakan keseluruhan proses upaya memperoleh serta mendayagunakan seluruh dana.
- b. Mencari sebanyak mungkin sumber-sumber keuangan dan sumber-sumber untuk mendapatkan dana dari sumber-sumber keuangan.
- c. Menggunakan seluruh dana yang tersedia atau diperoleh semata-mata untuk penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- d. Penggunaan seluruh dana sekolah harus dilakukan secara efektif dan efisien. Selain itu, penggunaan dana di sekolah

harus dengan mudah dipertanggungjawabkan kepada semua pihak terkait.<sup>25</sup>

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah dengan pengendalian atas fungsi-fungsi manajemen untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen pembiayaan pendidikan di dalamnya terdapat rangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan pembiayaan sekolah, pelaksanaan, dan pengendalian pembiayaan sekolah.

## **2. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan**

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.<sup>26</sup> Adapun model – model dalam perencanaan yaitu terdiri dari:

### **a. Model Perencanaan Komprehensif.**

Model ini digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam perencanaan pembiayaan pendidikan secara keseluruhan, dan berfungsi sebagai patokan dalam

---

<sup>25</sup> Pendi Susanto, *Op.Cit.*, h. 236-237.

<sup>26</sup> Mufron Ali, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Aura Pustaka, 2013), h.155.

menjabarkan rencana yang lebih spesifik serta tujuan yang luas.

b. Model Target *Setting*.

Model ini di perlukan untuk melaksanakan proyeksi atau memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu

c. Model *Costing* (Pembiayaan) dan Keefektifan Biaya

Model ini digunakan untuk menganalisis proyek dalam kriteria efisien dan efektifitas ekonomis. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang fisibel dan memberikan perbandingan yang paling baik diantara proyek-proyek yang menjadi penanggulangan masalah yang di hadapi.

d. Model PPBS

PPBS (*planning, programing, budgeting, system*) adalah sistem perencanaan, penyusunan program, dan penganggaran (SP4). Artinya bahwa perencanaan, penyusunan program, dan penganggaran dipandang sebagai suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama lainnya. PPBS merupakan pendekatan sistematis yang berusaha menetapkan tujuan, mengembangkan program, untuk dicapai, menemukan besarnya biaya dan hasil

menggunakan proses penganggaran yang merefleksikan kegiatan program jangka panjang.<sup>27</sup>

Di samping itu, terdapat metode-metode perencanaan di antaranya:

- a. Metode *Mean–Ways-Ends Analysis* (analisis mengenai alat-cara-tujuan)

Metode ini digunakan untuk meneliti sumber-sumber untuk mencapai tujuan tertentu, yang dianalisis adalah, *means* yang berkaitan dengan sumber yang diperlukan, *ways* yang berhubungan dengan cara dan tindakan yang dirumuskan yang kemudian bakal dipilih, *ends* berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai.

- b. Metode *Input-Output Analysis* (analisis masukan dan keluaran)

Metode ini dilakukan dengan pengkajian terhadap interelasi interdependensi berbagai komponen masukan dan keluaran dari suatu sistem.

- c. Metode *Econometric Analysis* (analisis ekonometrik)

Metode ini mengembangkan persamaan-persamaan yang menggambarkan ketergantungan di antara variabel yang ada dalam suatu sistem.

---

<sup>27</sup> Nanang Fattah, *Op.Cit.*, h.50-51.

d. Metode *Delphi*

Metode ini bertujuan untuk menentukan sejumlah program, mengeksplorasi asumsi-asumsi atau fakta yang melandasi. Partisipan dalam metode ini adalah orang yang dianggap ahli dalam disiplin ilmu tertentu.

e. Metode Heuristik

Metode ini dirancang untuk mengeksplorasi isu-isu dan mengakomodasi pandangan yang bertentangan atau ketidakpastian. Berdasar pada prinsip dan prosedur yang mensistematisasikan langkah-langkah dalam usaha pemecahan masalah.

f. Metode Analisis Siklus Kehidupan (*life –cycle analysis*)

Metode ini digunakan untuk mengalokasikan sumber-sumber dengan memperhatikan siklus kehidupan mengenai produksi , proyek program, atau aktifitas. Langkah-langkah yang ditempuh adalah fase konseptualisasi, spesifikasi, pengembangan prototif, pengujian dan evaluasi, operasi, dan produksi. Metode ini digunakan dalam bidang pendidikan terutama dalam mengalokasikan sumber-sumber pendidikan dengan melihat kecenderungan dari berbagai aspek yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan rencana program.

g. Metode *Value Added Analysis* (analisis nilai tambah)

Metode ini untuk mengukur keberhasilan peningkatan produksi atau pelayanan, dengan demikian akan didapatkan gambaran singkat tentang aspek tertentu terhadap aspek lainnya.<sup>28</sup>

Perencanaan adalah kegiatan yang dapat dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dengan kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.<sup>29</sup> Perencanaan merupakan jembatan yang menghubungkan kesenjangan antara keadaan masa kini dan mendatang.

Jadi perencanaan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pengelolaan pembiayaan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien agar semua kebutuhan sekolah/madrasah dapat terpenuhi sehingga kelak menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

---

<sup>28</sup> Ibid, hlm. 53.

<sup>29</sup> Usman Husaini, *Manajemen, Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 77.

Berdasarkan penjelasan dari konsep perencanaan pembiayaan di lembaga pendidikan formal, terdapat beberapa hal di dalam perencanaan pembiayaan di sekolah antara lain:

a. Penganggaran (*budgeting*)

Anggaran sering kali dimaknai sebagai suatu rencana, namun dalam bidang manajemen pembiayaan di lembaga pendidikan sering disebut dengan RAPBS. Dalam istilah anggaran bukanlah suatu rencana. Istilah “rencana” telah memberikan penekanan atas pemakaian istilah “anggaran” sebagai suatu rencana.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut maka kehidupan sekolah dapat menjadi efektif dan efisien dalam hal keuangan, maka sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan sekolah, dalam rangka untuk mempermudah pertanggungjawaban keuangan.

Dapat disimpulkan bahwa anggaran ialah suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki atau dapat diadakan (pendapatan atau pemasukan) untuk membiayai

kegiatan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Setiap lembaga pendidikan tentu memerlukan anggaran untuk menunjang proses belajar mengajar. Oleh karena itu, anggaran ini sifatnya masih rencana dan menyangkut keperluan proses kegiatan pendidikan, maka anggaran baru sah bila mendapat pengesahan dari komite sekolah.

Sedikitnya ada empat bentuk desain anggaran pembiayaan pendidikan yang dianut sekolah/madrasah. Menurut Nanang Fattah, bentuk- bentuk desain anggaran pembiayaan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran butir per butir. Anggaran yang paling sering dan banyak digunakan. Setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori, misalnya gaji, upah, honor, menjadi satu kategori.
- 2) Anggaran program. Anggaran yang dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Perhitungan anggaran pembiayaan berdasarkan pada perhitungan masing-masing jenis program.
- 3) Anggaran berdasarkan hasil. Anggaran yang menekankan hasil, bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran.

#### b. Perencanaan Penyusunan Program Dan Penganggaran

Adalah sebuah kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis. Semua tentang biaya, keuntungan, kelayakan suatu program, disajikan secara lengkap, sehingga pengambil keputusan dapat menentukan pilihan program yang dianggap paling menguntungkan.<sup>30</sup>

Anggaran pemerintah penyelenggaraan pendidikan terbagi dua macam, yaitu:

- 1) Anggaran Rutin. Anggaran ini lebih banyak berkaitan dengan penganggaran belanja pegawai seperti gaji guru.
- 2) Anggaran Pembangunan. Anggaran ini lebih banyak terkait dengan strategi pokok pembangunan pendidikan nasional seperti peningkatan pemerataan pendidikan, kebijakan peningkatan mutu pendidikan, peningkatan efisiensi pendidikan, dan kebijakan peningkatan relevansi pendidikan.<sup>31</sup>

#### c. Konsep Model Penentuan Biaya Sekolah/Madrasah

Konsep model penentuan biaya sekolah dapat digambarkan dalam model *fishbone* atau model tulang ikan.

Penentuan biaya sekolah/madrasah dikelompokkan

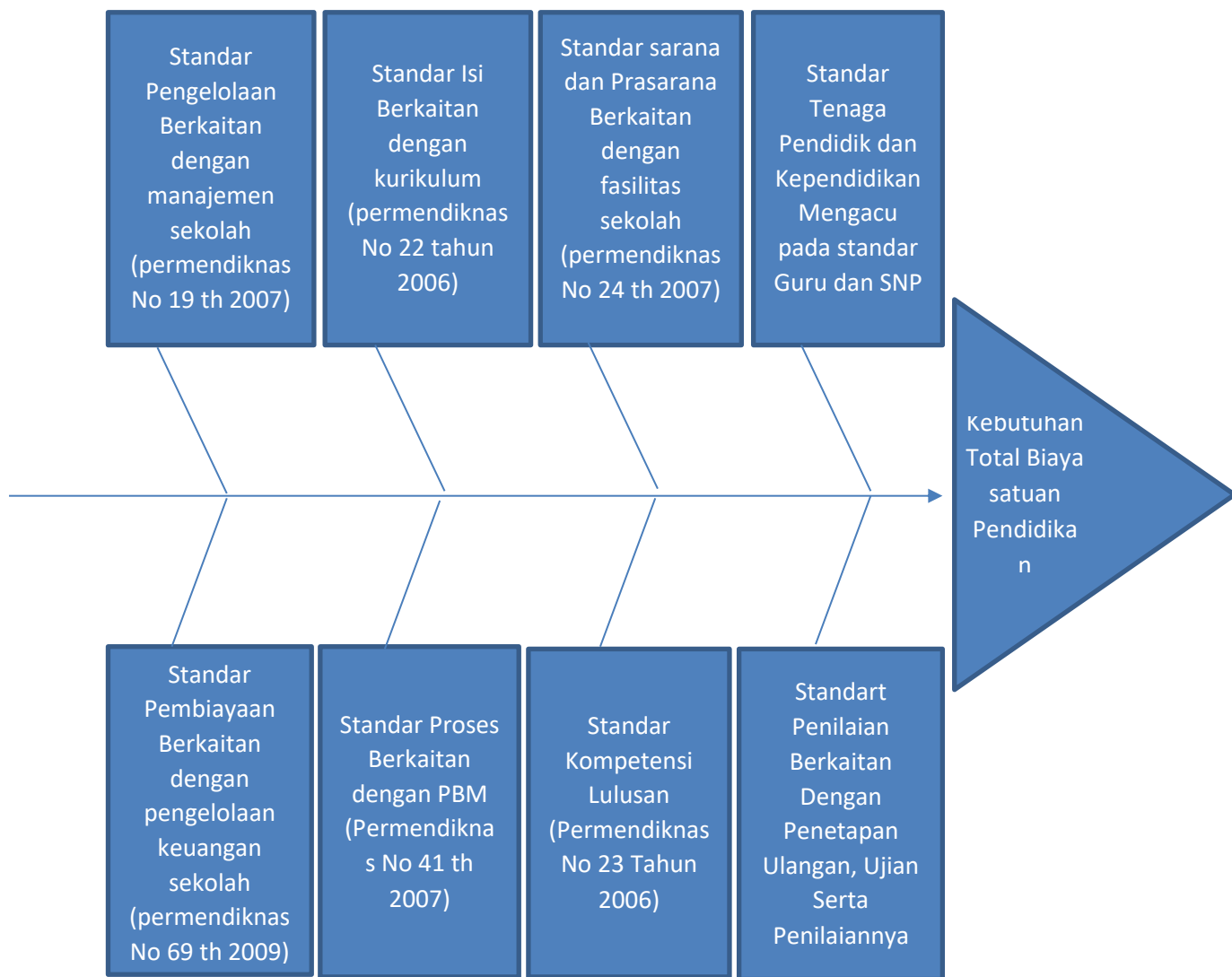
---

<sup>30</sup> Nanang Fattah, *Op.Cit.*, h. 55-56.

<sup>31</sup> Muhkneri, *Op.Cit.*, h. 68.

menjadi 8 komponen, sesuai Standar Pendidikan Nasional.

Berikut adalah gambar model pengalokasian pembiayaan di sekolah/madrasah.



Gambar 2.1. Konsep Model Penentuan Biaya satuan Pendidikan

Sumber: Akdon, *et. al*

Pengelompokan komponen biaya tersebut diambil sebagai komponen minimal yang dilaksanakan di sekolah. Asumsi model penentuan biaya satuan untuk sekolah yang mungkin dapat dialokasikan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengeluaran kebutuhan pokok per siswa pertahun.
- 2) Pengeluaran untuk guru per tahun berdasarkan rasio guru-murid.
- 3) Pengeluaran untuk bahan dan alat pelajaran per siswa per tahun dengan rasio buku : siswa.
- 4) Pengeluaran untuk bahan dan alat pelajaran habis pakai untuk praktikum per siswa per tahun.
- 5) Pengeluaran untuk pemeliharaan seluruh sarana akademik (gedung) per siswa per tahun.
- 6) Pengeluaran untuk manajemen sekolah.
- 7) Pengeluaran untuk ujian sekolah untuk pembelian bahan, alat tulis, sekolah, dan gaji guru.
- 8) Pengeluaran untuk daya dan jasa.
- 9) Pengeluaran untuk penunjang pertahun.<sup>32</sup>

Agar lebih jelas kondisi tersebut dapat digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 2.2. Biaya Pendidikan  
Sumber: Akdon, *et. al*

<sup>32</sup> Akdon, *et.al*, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2015), h. 48.

#### d. Unsur-Unsur Model Pengelolaan Pembiayaan Sekolah

Struktur yang dibangun terdiri dari unsur-unsur yang saling berhubungan dalam pengelolaan pembiayaan di madrasah agar pendistribusian dana mampu dialokasikan berdasarkan program dalam melaksanakan PBM dan sesuai kebutuhan siswa. Unsur-unsur tersebut adalah:

- 1) Kebutuhan belajar peserta didik
- 2) Program atau kegiatan prioritas
- 3) Tujuan atau sasaran
- 4) Peserta didik
- 5) Distribusi dan alokasi dana
- 6) Sumber dana
- 7) Standar nasional pendidikan<sup>33</sup>

#### e. Model-Model Pembiayaan Pendidikan

Menurut Thomas H. Jones dalam Armida ada enam model pembiayaan pendidikan, yaitu:

- 1) *Flat Grant Model*, merupakan tipe perencanaan bantuan pembiayaan pendidikan yang tertua, dengan konsep setiap sekolah/madrasah memiliki sejumlah dana yang sama, yang dihitung persiswa atau per unit pendanaan lainnya. Sekolah/madrasah dengan jumlah siswa terbanyak akan mendapat dana lebih besar. Semua sekolah akan mendapatkan bantuan yang sama terlepas dari seberapa besar kekayaan yang dipunyai

---

<sup>33</sup> Ibid, h. 144-145

madrasah/sekolah atau seberapa rendah kebijakan pajak yang mereka berlakukan. Model ini diadopsi pemerintah pusat dalam mendistribusikan dana bantuan operasional siswa (BOS).

- 2) *Power Equalizing Model*, membebankan kepada kabupaten yang sangat kaya untuk membayarkan pajak sekolah yang dipungut kembali ke kas negara. Negara menggunakan dari kabupaten yang kaya untuk menambah bantuan bagi kabupaten/distrik yang miskin. Setiap daerah akan menerima jumlah dana yang berbeda tergantung pada kemampuan penghasilan daerah. Daerah miskin akan menerima 5 permil ditambah 7 permil dana dasar daerah, sehingga terdapat keseimbangan dana antar daerah-daerah yang sumber alamnya kaya.
- 3) *Complete State Model*, merancang permbiayaan pendidikan untuk menghapus semua perbedaan lokal, baik dalam pembelanjaan maupun dalam perolehan pajak. Pengawasan keuangan lokal tidak efisien untuk masyarakat secara keseluruhan. Model *complete state* menempatkan tanggungjawab yang lebih besar untuk akuntabilitas pendidikan secara merata di berbagai provinsi dan kabupaten/kotamadya.

- 4) *Foundation Plan Model*, dirancang untuk menggali masalah-masalah besar dalam pendidikan dan keuangan, yaitu: kesetaraan pembelanjaan; penetapan standar pajak; dan pembelanjaan sekolah minimum. Pemisahan wewenang politik antar provinsi adalah kebijakan untuk proses perbaikan yang berkesinambungan atas proses pendidikan. Prinsip pembiayaan pendidikan model *Foundation plan* ini negara menentukan biaya pendidikan per-siswa per-tahun bagi program pendidikan yang memuaskan. Negara menentukan jumlah pajak minimum yang harus dilakukan oleh semua provinsi dan kabupaten dengan jumlah yang sama. Negara memberikan hibah (*grants*) kepada tiap Kabupaten/Kota dengan jumlah yang sama, sedangkan nominal bantuan besarnya situasional terhadap kekayaan lokal tetapi tidak pada upaya pajak. Pembagian pembiayaan pendidikan dibagi dengan porsi yang sama dengan mengutamakan kabupaten yang miskin.
- 5) *Guaranteed Percent Equalizing Model*, dimaksudkan bahwa negara membayar persentase tertentu dari total pembiayaan pendidikan yang diinginkan oleh Kabupaten/Distrik sekolah lokal. Penyertaan

persentase negara diberlakukan tinggi pada distrik-distrik sekolah miskin, dan persentase sekolah rendah pada distrik kaya. Model ini memaksimalkan pengawasan lokal, kesetaraan wajib pajak, dan efisiensi sekolah lokal. *Guaranteed Percent Equalizing*, menjamin tiap distrik sekolah lokal dengan sejumlah dana tertentu.

- 6) *Complete Local Support Model*, pembiayaan pendidikan bersumber pada dana pemerintah, dan diharapkan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Sistem ini akan memberikan dampak pada system pendidikan yang ada di daerah.

Apabila dilihat dari konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia, prinsip pembiayaan tersebut akan memiliki kesamaan seperti yang dikemukakan Jones. Daerah-daerah di Indonesia memiliki karakteristik yang sangat unik antara satu daerah dengan daerah lainnya sehingga tidak mungkin menyamakan pembiayaan pendidikan untuk setiap daerah.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid, h. 34.

### 3. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan

Pelaksanaan adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja/pelaksana melakukan tugas dan kewajibannya.<sup>35</sup> Senada dengan hal tersebut, Ali Mufron mengemukakan pelaksanaan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas.<sup>36</sup>

Jadi pelaksanaan adalah kemampuan pimpinan untuk menggerakkan dan mengusahakan pekerja dengan memberikan bimbingan dan petunjuk untuk melaksanakan tugasnya sebelum dan selama melaksanakan tugas.

Dalam pelaksanaan terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a. Penetapan start pelaksanaan rencana kerja
- b. Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
- c. Pemberian motivasi para pekerja untuk segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing
- d. Pengkomunikasian seluruh pekerjaan dengan semua unit kerja
- e. Pembinaan pra pekerja
- f. Peningkatan mutu dan kualitas kerja
- g. Pengawasan kinerja dan moralitas pekerja.<sup>37</sup>

Pada proses ini perencanaan pendidikan hanya mengatur bagaimana menjalankan/menggerakkan perencanaan pembiayaan pendidikan yang telah diperinci ke dalam

<sup>35</sup> KH U Seafullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), h. 42.

<sup>36</sup> Ali Mufron, *Op.Cit.*, h. 159.

<sup>37</sup> KH U Seafullah, *Op.Cit.*, h. 42.

pengorganisasian anggaran pendidikan, dengan berpedoman bahwa penggunaan anggaran pendidikan sesuai dari yang telah ditetapkan dalam RAPBM/S. Dalam hal ini pelaksana adalah bendahara sekolah yang harus mencatat keluar masuknya pergerakan pembiayaan pendidikan.

RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional tampaknya memadukan antara pengaturan pemerintah pusat dan sekolah, hal ini yang membuat sekolah hanya bertindak sebagai pelaksana pengguna dalam tingkat mikro kelembagaan<sup>38</sup>. Dengan demikian, pola pengelolaan anggaran belanja sekolah, terbatas pada pengelolaan tingkat operasional. Salah satu kebijakan tingkat sekolah adalah adanya pencarian tambahan dan dari partisipasi masyarakat.

Kepala sekolah dalam hal ini sangat bertanggung jawab dengan pembuatan anggaran belanja sekolah agar dapat berjalan dengan efektif. Maka dari itu, kepala sekolah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi pembuatan administratif.

Di dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) dilaksanakan dengan melibatkan beberapa unsur, di antaranya: (1) Kepala Sekolah dibantu para wakilnya

---

<sup>38</sup> Mulyono, *Op.Cit.*, h. 164.

yang ditetapkan oleh kebijakan sekolah, (2) orangtua murid dalam wadah Komite Sekolah, (3) Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten, dan (4) Pemerintah Kota/Kabupaten setempat. Semua komponen ini adalah pihak-pihak yang terikat langsung dengan operasional sekolah sesuatu tugas dan fungsinya.<sup>39</sup>

**Tabel 2.1. Contoh Format RAPBS  
(Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah)  
Tahun Ajaran 20.../20... s.d 20.../20...**

| Komponen Kebutuhan dan Rincinannya                                                                                                                                                                                        | Analisis Perhitungan dan Harga Satuan                                                                                                      | Jumlah                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| (1)                                                                                                                                                                                                                       | (2)                                                                                                                                        | (3)                                                      |
| 1. Peningkatan Proses Belajar Dan Mengajar 15%<br>a. Pelaksanaan Tes<br>1) Penyusunan Naskah di Sekolah<br>2) Pengandaan Naskah Tes di Sekolah<br>3) Pengandaan Naskah di Tim Khusus<br>4) Pengawasan dan Pemeriksaan Tes | .....naskah x Rp .....<br><br>.....naskah x Rp .....<br><br>.....naskah x Rp .....<br>(untuk ..... orang murid)<br><br>....murid x Rp..... | Rp .....<br><br>Rp .....<br><br>Rp .....<br><br>Rp ..... |

<sup>39</sup> Ibid, h. 165.

|                                           |                                              |               |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|
|                                           | Jumlah 1 kali pelaksanaan                    |               |
|                                           | Jumlah 3 kali pelaksanaan                    |               |
| <b>Komponen Kebutuhan dan Rincinannya</b> | <b>Analisis Perhitungan dan Harga Satuan</b> | <b>Jumlah</b> |
| (1)                                       | (2)                                          | (3)           |
| 1) Try Out                                | ....murid x Rp.....                          | Rp .....      |
| 2) Remedial                               | ....murid x Rp.....                          | Rp .....      |
| 3) Pemantapan Evaluasi                    | ....murid x Rp.....                          | Rp .....      |
| Kelas akhir (peserta Ujian Nasional)      |                                              |               |
| Dst.                                      |                                              |               |

Sumber: Nanang Fattah

Dalam pelaksanaan manajemen pembiayaan sekolah setidaknya melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Proses Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja (RAPBS)

Anggaran (*budget*) merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif pada bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga pada kurun waktu tertentu.<sup>40</sup> Format penyusunan RAPBS yang meliputi: (1) sumber pendapatan yang terdiri dari uang yang harus dipertanggungjawabkan,

<sup>40</sup> Nanang Fattah, *Op.Cit.*, h. 47.

dana pembangunan pendidikan, perawatan fasilitas sekolah dan lain-lainnya, (2) pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan. Perencanaan pembiayaan pendidikan berbasis sekolah dapat dikembangkan secara efektif jika didukung oleh beberapa sumber esensial seperti:

- 1) Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi dan mempunyai wawasan yang luas tentang dinamika sosial masyarakat.
- 2) Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan.
- 3) Menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat dalam perencanaan.

Dengan demikian anggaran mempunyai peranan yang sangat penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh madrasah. Untuk itu, setiap penanggungjawab program harus menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya dan mencatat serta melaporkan realisasinya sehingga dapat dibandingkan selisih antara anggaran dengan pelaksanaan serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan.

b. Pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS)

Setelah penyusunan anggaran perencanaan keuangan memasuki anggaran kegiatan pengembangan rencana anggaran. Proses pengembangan RAPBM pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Pada tingkat kelompok kerja, dibentuk sekolah yang terdiri dari para pembantu kepala madrasah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklarifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan. Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilakukan seleksi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak bias dikurangi, sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses pembelajaran maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia.
- 2) Pada tingkat komite sekolah, kerja sama dengan komite sekolah dengan kelompok kerja yang telah terbentuk perlu dilakukan untuk mengadakan rapat pengurus dan rapat anggota dalam mengembangkan kegiatan yang

harus dilakukan sehubungan dengan pengembangan RAPBS.

#### **4. Pengendalian Pembiayaan Pendidikan**

Pengendalian pembiayaan di satuan pendidikan formal dilakukan agar pembiayaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Diperlukan penentuan biaya dan skala prioritas pembiayaan dengan maksud agar arus pembiayaan pendidikan stabil.

Sesuai fungsi dan tujuan utama pembiayaan pendidikan serta komitmen pemerintah yang dituangkan dalam RPJMN 2014-2019, prioritas pendidikan pendidikan diberikan pada upaya peningkatan tata kelola dan efisiensi pembiayaan pendidikan, sebagai berikut:

- a. Arah kebijakan dan strategi peningkatan efisiensi pemanfaatan anggaran yaitu:
  - 1) Meningkatkan efisiensi pemanfaatan anggaran, yang dilaksanakan melalui strategi:
    - a) Perbaikan sistem pengangkatan dan penempatan guru;
    - b) Pemberian insentif tingkat kabupaten dan individu untuk memperbaiki distribusi guru di dalam kabupaten/kota; dan

- c) Pemanfaatan momentum guru dan perluasan akses pendidikan menengah universal untuk meningkatkan rasio guru: murid dan mendapatkan guru yang berkualitas;
  - 2) Memperkuat mekanisme pembiayaan pendidikan dengan cara dilakukan peninjauan kembali aturan penggunaan dana BOS untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.
  - 3) Memperkuat kapasitas tata kelola pada birokrasi pendidikan di daerah untuk mendukung efisiensi pemanfaatan anggaran pendidikan di daerah.
- b. Arah kebijakan dan strategi peningkatan tata kelola pendidikan, yaitu:
- 1) Meningkatkan tata kelola pendidikan dalam kerangka desentralisasi dengan menerapkan strategi:
    - a) Penguatan kapasitas pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota dalam pelaksanaan dan pemantauan pembangunan pendidikan; dan
    - b) Penguatan kemitraan antara pusat dengan dinas pendidikan provinsi dan dinas pendidikan provinsi dengan dinas pendidikan kabupaten dan kota;

- 2) Memperkenalkan model pendanaan dan penganggaran berbasis kinerja untuk bidang pendidikan di tingkat daerah dengan cara:
  - a) Pelaksanaan desentralisasi asimetris atau pendelegasian kewenangan kepada kabupaten dan kota dengan mempertimbangkan kapasitas daerah dalam mengelola layanan pendidikan dan pembiayaannya; dan
  - b) Penyelarasan peraturan yang memungkinkan pemanfaatan sumber daya keuangan untuk pembiayaan semua jenis satuan pendidikan;
- 3) Memperkuat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) melalui strategi:
  - a) Peningkatan partisipasi seluruh pemangku kepentingan untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah;
  - b) Peningkatan kapasitas kepala sekolah, guru, dan komite sekolah dalam melaksanakan MBS;
  - c) Peningkatan kapasitas kabupaten dan kota dalam mendukung pelaksanaan MBS oleh satuan pendidikan; dan

- d) Penguatan kapasitas staf administrasi sekolah dalam pengelolaan sekolah yang transparan dan akuntabel;
- 4) Memperkuat peran swasta dalam menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas, melalui strategi:
- a) Pengaturan secara jelas kontribusi pemerintah dalam membantu satuan pendidikan swasta dalam penyediaan akses pendidikan yang berkualitas;
  - b) Peningkatan akuntabilitas sekolah swasta dalam penggunaan bantuan yang disediakan; dan
  - c) Penegakan aturan tentang jaminan kualitas penyelenggaraan pendidikan swasta;
- 5) Memperkuat sistem informasi pendidikan dengan cara:
- a) Penguatan kelembagaan dan kapasitas pengelola sistem informasi;
  - b) Peningkatan komitmen pusat dan daerah dalam penyediaan data dan informasi pendidikan;
  - c) Penguatan sistem informasi pendidikan berbasis masyarakat untuk mengidentifikasi penduduk sasaran layanan pendidikan; dan

d) Penguatan lembaga penelitian kebijakan pendidikan dan jaringannya untuk menghasilkan kajian-kajian kebijakan dalam pengembangan norma, standar, prosedur, dan kriteria pembangunan pendidikan yang inovatif.<sup>41</sup>

Sementara itu, pembiayaan dengan pendekatan ideal digunakan untuk memberikan gambaran besarnya anggaran yang sebenarnya dalam membangun pendidikan yang bermutu.<sup>42</sup> Seperti halnya pengendalian/pengawasan yang ideal dapat dikatakan adalah pengawasan yang mempunyai perencanaan apik atau perencanaan yang pada hakikatnya melihat ke depan, dan sistem pengawasan yang paling baik yaitu yang memperbaiki penyimpangan dari rencana sebelumnya dari penyimpangan yang sebenarnya terjadi.

Secara khusus, ada beberapa tujuan pengawasan dapat diidentifikasi dari berbagai aspek, di antaranya: aspek pemeriksaan; pengujian dan penilaian; pengaduan tentang hambatan; peninjauan; unsur pembinaan; pengendalian; membeirkna penertiban; pencapaian hasil; meningkatkan ketrampilan kerja; memperoleh umpan balik; pengawasan sebagai penerapan.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/RenstraKemdikbud2015-2019.pdf> diakses pada 8 Desember 2018 pukul 17.30 WIB

<sup>42</sup> Diding Nurdin, Imam Sibaweh, *Op.Cit.*, h. 206.

<sup>43</sup> Muhkneri, *Op.Cit.*, h. 191-193.

Pengendalian pembiayaan pendidikan dipengaruhi beberapa faktor, antara lain:

a. Pengambilan Keputusan

Ketepatan dalam menghitung biaya membantu ketepatan dalam keputusan, sehingga kebijakan di dalam perusahaan atau suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan.

Sebelumnya perlu diketahui bahwa tidak semua pengeluaran dapat dianggap biaya. Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi agar pengeluaran dapat disebut biaya, seperti:

- 1) Bahwa pengeluaran itu tak dapat dihindarkan
- 2) Bahwa pengeluaran itu dapat diduga sebelumnya
- 3) Bahwa pengeluaran itu secara kuantitatif dapat dihitung
- 4) Bahwa pengeluaran itu inheren pada hasil.<sup>44</sup>

Dengan adanya kriteria-kriteria tersebut, sebenarnya telah dilakukan control atau pengawasan di dalamnya. Oleh karena itu, semua pengeluaran jika tidak memenuhi kriteria di atas, dapat dikatakan sebagai *wastages* atau pemborosan.

b. Biaya Standar

Biaya standar merupakan subjek terhadap perbaikan, apabila terdapat suatu perubahan dalam tingkat arga-harga

---

<sup>44</sup> Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2013), h. 132-133.

bahan dan upah atau terdapat perubahan dalam metode pabrik atau dalam penggunaan mesin. Biaya standar memberikan kepada manajemen ukuran yang paling baik tentang pelaksanaan kerja dalam proses produksi yang paling efisien.

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya operasional, dan biaya personal.

#### 1) Biaya Operasional.

Biaya operasional dalam standar pembiayaan pendidikan terdiri dari:

- a) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.
- b) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai.
- c) Biaya operasional pendidikan tak langsung berupa, daya, air, jasa, telekomunikasi, pemeliharaan sarana prasarana, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan sebagainya.

#### 2) Biaya Personal.

Biaya personal merupakan biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan, antara lain meliputi pakaian, buku, konsumsi, dan akomodasi.

Di dalam Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasional dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap. PP ini diperkuat dengan PP No 48 tahun 2008 tentang pendanaan pendidikan, di mana biaya pendidikan meliputi biaya satuan pendidikan, biaya penyelenggaraan atau pengelolaan pendidikan, dan biaya pribadi peserta didik.

Biaya satuan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, bantuan biaya pendidikan, dan beasiswa. Biaya penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan terdiri dari biaya investasi dan biaya operasional. PP No 48 tahun 2008 ini sifatnya melengkapi dan mengukuhkan PP No 19 tahun 2005, tidak ada pemberlakuan standar ganda pada penggunaan kedua PP tersebut, karena PP No 48 tahun 2008 memberikan penafsiran yang lebih jelas terhadap PP no 19 tahun 2005 tentang pendanaan pendidikan.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> PP No 19 Tahun 2005.

Adapun di dalam proses pengendalian anggaran, pimpinan dapat memotivasi Komite Sekolah, warga sekolahnya, dan masyarakat setempat dalam rangka pengumpulan dana untuk menunjang pelaksanaan pendidikan yang ditawarkan. Tujuan utama hal itu patut dilakukan adalah agar menjamin dana yang tersedia dipergunakan untuk harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali, kemudian memelihara barang-barang sekolah, dan menjaga proses pemasukan dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.

Kerangka kerja manajemen keuangan di sekolah mencakup pengertian seperti berikut:

1. pembukuan yang cermat dan akurat
2. Pertanggungjawaban yang luwes
3. Pertukaran pengeluaran
4. Kebijakan keuangan
5. Alokasi dana yang tepat.<sup>46</sup>

Sementara itu, kepala sekolah perlu memahami tujuan diadakannya buku Catatan Penerimaan Dana Sekolah, informasi yang harus tercantum dalam setiap penerimaan, dan pemberdayaan uang tunai. Di bawah ini contoh dalam realisasi penyusunan anggaran rutin per siswa sebagai berikut:

**Tabel 2.2.**  
**Realisasi Biaya dari Anggaran Rutin**

---

<sup>46</sup> Mulyono, *Op.Cit.*, h. 172.

| No | Sasaran            | Rincian Anggaran      | Biaya (Rp)     | Jumlah (Rp)    |
|----|--------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| 1  | Gaji dan tunjangan | a. Gaji Pegawai       | 70.227.852,00  | 283.662.000,00 |
|    |                    | b. Gaji guru/pengajar | 213.434.148,00 |                |

*Sumber: Mintarsih Danumihardja*

Dalam penentuan biaya pendidikan secara kasar, dapat diasumsikan menjadi 3 bagian, yaitu: (1) yang berhubungan dengan guru (personal pendidikan); (2) yang berhubungan dengan murid; dan (3) yang berhubungan dengan bangunan, kemudian menentukan kebutuhan biaya untuk unit masing-masing. Namun, kebanyakan tiap perencanaan pendidikan tidak berada dalam keadaan yang tetap. Para pengambil kebijakan di daerah perlu merumuskan secara spesifik sumber dana pendidikan. Mereka harus mampu dalam waktu relatif singkat untuk menghitung biaya yang diperlukan dan dari mana sumber biaya itu dapat diperoleh dengan menghitung secara rinci dan detail yang dialokasikan bagi keperluan pendidikan.

Maka dari itu, keefektifan pembiayaan dalam pendidikan merupakan bagian tak terpisahkan dari organisasi dalam mencapai tujuan, bahkan erat kaitannya dengan tingkat suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Ewell dan Lisenky, keefektifan mencakup antara lain: (1) kepemimpinan yang kuat; (2) suasana hubungan manusia yang teratur; (3)

pemantauan terhadap kemajuan aktivitas; (4) harapan yang tinggi dari semua anggota; (5) fokus kegiatan untuk pengguna/anggota.

Tujuan utama hal itu patut dilakukan adalah agar menjamin dana yang tersedia dipergunakan untuk harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali, kemudian memelihara barang-barang sekolah, dan menjaga proses pemasukan dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.

#### **D. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Penelitian yang relevan merupakan penelitian yang sudah mempunyai hubungan dengan penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sunarto pada tahun 2016. Peneliti ini mengangkat tema tentang Model Pengelolaan Biaya Sekolah Gratis di SMK Eks. RSBI. Impikasi dari penelitian tersebut ialah penyelenggaraan sekolah gratis di SMK Negeri 2 Karanganyar merupakan pendidikan bebas pungutan untuk siswa/orangtua/wali siswa. Sumber dana SMK Negeri 2 Karanganyar dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Untuk memperoleh dana bantuan (BOS), sekolah harus melengkapi data pada Dapodik secara on line. Dana BOS dikirim langsung ke rekening sekolah. Untuk mencairkan dana tahap berikutnya, tahap sebelumnya harus sudah selesai laporannya. Dana operasional SMK Negeri 2 Karanganyar

dialokasikan untuk delapan standar nasional pendidikan (SNP) dan honorarium GTT/PTT.<sup>47</sup>

Penelitian yang relevan selanjutnya dari jurnal yang berjudul Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SDIT Assalamah, Ungaran oleh Muhammad Anis tahun 2013. Penelitian ini didapat kesimpulan bahwa Manajemen Pembiayaan Pendidikan, meliputi:

1. Proses penganggaran pembiayaan pendidikan di SDIT Assalamah Ungaran yaitu Rapat Kerja Tahunan, membuat draft anggaran, diajukan ke Yayasan untuk disetujui, pembuatan proposal, diajukan kembali ke Yayasan.
2. Sumber pembiayaan pendidikan SDIT Assalamah Ungaran diperoleh dari beberapa sumber, yaitu: (a) sumber dana yang berasal dari masyarakat seperti, iuran SPP, bantuan dana/hibah; dan (b) sumber dana yang berasal dari pemerintah, seperti dana BOS. Dana yang diperoleh dialokasikan untuk program-program pengembangan sekolah, belanja rutin (barang dan jasa), dan lain-lain.
3. Pengawasan dan pertanggungjawaban dilakukan oleh Yayasan Assalamah Ungaran, Komite Sekolah, dan UPTD Pendidikan.
4. Faktor penghambat dan pendukung manajemen pembiayaan pendidikan di SDIT Assalamah, Ungaran adalah untuk faktor penghambat yaitu alur atau proses pencairan dana yang cukup

---

<sup>47</sup> [eprints.ums.ac.id/44207/20/HALAMAN%20DEPAN.pdf](https://eprints.ums.ac.id/44207/20/HALAMAN%20DEPAN.pdf) diakses pada 30 Januari 2019 pukul 19.53 WIB

lama. Kemudian, untuk faktor pendukung adalah tersedianya dana yang memadai dan tenaga kependidikan yang profesional.<sup>48</sup>

Kedua penelitian yang dilakukan oleh Sunarto dan Muhammad Anis relevan dengan penelitian memiliki kesamaan yaitu mengangkat tema Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Namun perbedaannya terletak pada sub fokus dan penulis ingin mengangkat strategi sekolah sebagai kekuatan di penelitian ini.

---

<sup>48</sup> lib.unnes.ac.id/17129/1/1102407019.pdf diakses pada 8 Desember 2018 pukul 21.40 WIB.

