

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Strategi merupakan suatu proses menentukan rencana yang akan dilakukan oleh pimpinan yang berfokus kepada program waktu panjang organisasi dan disertai dengan menyusun suatu cara atau upaya bagaimana suatu tujuan dapat tercapai dengan baik.

Kata strategi berasal dari turunan kata bahasa Yunani, *stratagos* yang diartikan sebagai pemimpin militer pada zaman demokrasi Athena. Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang.¹

Istilah strategi muncul dengan nama baru *grand strategy* atau bisa disebut dengan strategi tingkat tinggi, yang berarti seni memanfaatkan seluruh sumber daya suatu bangsa atau kelompok untuk mencapai sasaran perang dan damai.

Strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi yang mampu menyatakan kontinuitasnya yang penting, sementara pada saat yang bersamaan ia akan mempunyai kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi yang selalu berubah.²

Chandler menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.³

¹ Warni Tune Sumar, *Strategi Pemimpin dalam Penguatan Iklim Sekolah Berbasis Budaya Kearifan Lokal*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), 8.

² Ibid., 74

³ Akdon, *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 12-13

Implikasi dari eksistensi strategi, maka strategi dapat dikatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi arti dari strategi sendiri bukan hanya suatu rencana saja. Strategi harus memiliki sifat yang menyeluruh dan terpadu. Strategi diawali dengan konsep penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Kepala sekolah dalam dunia pendidikan merupakan pemimpin. Ia memiliki dua jabatan dan peran yang penting dalam melaksanakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah merupakan pengelola pendidikan di lembaga pendidikan, dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di lembaga pendidikan.⁴

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa ditempati oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan berdasarkan prosedur serta persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan yang ditempuh, pengalaman, usia, pangkat, dan integrasi.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab proses pengangkatannya melalui suatu proses dan juga prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.⁵ Dalam hal ini kepala sekolah tidak hanya sebagai pemimpin saja disekolah, kepala sekolah juga ikut berperan dalam mengelola sekolah.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin di dunia pendidikan diharuskan untuk memiliki profesionalitas yang

⁴ Didin Kurniadin, Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 295.

⁵ Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 84-85.

tinggi sehingga kegiatan dalam mengelola dan mengorganisasikan sekolah dapat dilakukan dengan maksimal.

Keberhasilan dalam memperoleh tujuan pendidikan membutuhkan kecakapan dan kemampuan kepala sekolah, tidak hanya kecakapan teknis dan konsepsional, akan tetapi yang jauh lebih penting yang dibutuhkan adalah dimilikinya kompetensi-kompetensi yang distandarkan.⁶

Lembaga pendidikan hendaklah mempunyai manajemen keuangan yang mumpuni agar pengelolaan pembiayaan pendidikan yang dikelola oleh sekolah tersebut tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan sekolah. Manajemen pembiayaan yang baik merupakan salah satu kunci keberhasilan sebuah lembaga yang bertujuan untuk memajukan atau meningkatkan kualitas lembaga pendidikan tersebut.⁷

Dalam hal mengelola pembiayaan pendidikan, perlu pertanggung jawaban yang pasti dari seluruh pihak yang berada dalam pengelolaan pembiayaan tersebut sehingga apabila terjadi kesalahan dapat terorganisir dengan baik.

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses atau kegiatan pengaturandan juga pengelolaan biaya yang dilakukan secara efektif dan efisien dalam usaha pembiayaan pendidikan di lembaga pendidikan.⁸

Pengelolaan keuangan pendidikan atau yang biasa disebut juga dengan pembiayaan pendidikan adalah sejumlah kegiatan yang dilakukan oleh sekolah yang berhubungan dengan pengadaan keuangan, memanfaatkan keuangan

⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 55.

⁷ Achamad Anwar Abidin, *Manajemen Pembiayaan Tinggi dalam Upaya Peningkatan Mutu*, *Jurnal Penjaminan Mutu*, (2017), 88

⁸ Baihaqi, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada SMK Negeri*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 1, No.1, (2012), 29

hingga pertanggung jawaban dana dengan harapan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁹

Menurut Dadang, Pembiayaan dalam dunia pendidikan adalah biaya yang dikeluarkan baik oleh peserta didik, pihak keluarga yang menyekolahkan anak, warga masyarakat perorangan, kelompok masyarakat maupun yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam rangka untuk kelancaran proses pendidikan.¹⁰

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pembiayaan pendidikan merupakan suatu proses yang berupa pendapatan yang kemudian dikelola dan digunakan dengan baik oleh sekolah yang mencakup seluruh kebutuhan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dari lembaga pendidikan itu sendiri.

Di dalam Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 pasal 1 menyebutkan bahwa standar pembiayaan pendidikan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.¹¹ Artinya dalam hal ini pemerintah ketat mengatur standar pembiayaan yang ada di dalam lembaga pendidikan sehingga lembaga pendidikan lebih berhati-hati dalam masalah pembiayaan pendidikan dalam satuan pendidikan.

Untuk mencapai tujuan dalam segala kegiatan di bidang pendidikan baik yang diselenggarakan didalam sekolah maupun diluar sekolah sangat tergantung

⁹ Nur Komariyah, Konsep Manajemen Keuangan Pendidikan, *Jurnal Al-Afkar*, Vol. VI, No.1, (2018), 69.

¹⁰ Sonedi, Zulfa Jamalie, Majeri, Manajemen Pembiayaan Bersumber dari Masyarakat, *Fenomena*, Vol. 9, No. 1, (2017), 31

¹¹ Peraturan pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

kepada pembiayaan (pengalokasian anggaran) yang gunannya untuk membiayai berbagai jenis kegiatan yang akan diselenggarakan.¹²

Biaya yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan atau penyelenggara pendidikan tidak akan terlihat hasilnya secara nyata dalam waktu yang relatif sangat singkat.¹³ Artinya lembaga pendidikan yang mengeluarkan biaya untuk biaya operasional sekolah membutuhkan waktu yang tidak singkat untuk mengetahui hasilnya.

Tahapan-tahapan dalam mengelola pembiayaan dalam dunia pendidikan harus melalui tahap merencanakan anggaran pendidikan, tahap pelaksanaan biaya pendidikan, dan pengawasan pembiayaan pendidikan.¹⁴ Dalam hal ini mengelola pembiayaan pendidikan dalam lembaga pendidikan harus melalui tahapan-tahapan seperti perencanaan, pelaksanaan dan juga pengawasan sehingga manajemen pembiayaan pendidikan dalam lembaga pendidikan dapat terkelola dengan baik.

Mulyadi menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, dan diukur ke dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup dalam rentang waktu satu tahun atau lebih.¹⁵

Anggaran atau *budget* ialah rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif yang berbentuk dalam satuan uang yang dapat digunakan sebagai acuan oleh lembaga dalam proses melaksanakan seluruh kegiatan lembaga

¹² Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2014), 25

¹³ Susilawaty, Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pengelolaan Pembiayaan Sekolah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Vol.1, No.3, 2012), 36

¹⁴ Ulpha Lisni Azhari, Manajemen Pembiayaan, Fasilitas Pembelajaran, dan Mutu Sekolah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Vol. XXIII, No.2, 2016), 27

¹⁵ Abriyani Puspaningsih, Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kinerja Manajer, *JAAI*, (Vol.6, No.2, 2002), 69.

pendidikan dalam rentang waktu tertentu baik jangka pendek maupun jangka panjang.¹⁶ Anggaran merupakan hal yang bersifat sensitif dalam lembaga pendidikan sehingga dalam proses penyusunannya, kepala sekolah harus betul-betul serius sehingga anggaran yang dikeluarkan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan itu sendiri.

Walaupun anggaran yang harus disusun organisasi atau lembaga pendidikan terdiri dari beberapa jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran pada organisasi atau lembaga pendidikan dapat dikategorikan dalam beberapa kategori, yakni: (1) anggaran operasional: rencana suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang mencakup seluruh kegiatan utama organisasi atau lembaga pendidikan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu baik jangka pendek maupun jangka panjang. (2) anggaran keuangan: anggaran yang berhubungan langsung dengan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga pendidikan untuk menghasilkan dan menjual produk organisasi atau lembaga pendidikan.¹⁷

Pada dasarnya, menyusun anggaran didalam lembaga pendidikan ialah negoisasi atau perundingan/kesepakatan antara pimpinan teratas atau kepala sekolah dengan pimpinan yang berada di bawahnya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran.¹⁸ Artinya dalam hal ini pimpinan atau kepala sekolah berkoordinasi dengan pimpinan yang di bawahnya sehingga ada transparansi dalam penyusunan anggaran tersebut.

¹⁶ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), 293

¹⁷ Tika Sari Sandra Waworuntu, Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen, *Jurnal EMBA*, (Vol.1, No.3, 2013), 908

¹⁸ RM. Teguh Eko Atmaja, Analisis Penetapan Standar Biaya Pendidikan pada SMA Negeri 2 Kuala Kabupaten Nagan Raya, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, (Vol.4, No.1, 2016), 122.

Penyusunan anggaran di SMA Islam Sunan Giri ialah kepala sekolah menyusun anggaran sekolah secara bersama-sama dengan komite dan juga guru sehingga transparansi anggaran dapat diketahui oleh seluruh anggota yang berada di lingkungan sekolah tersebut. Artinya dalam proses penyusunan anggarannya, kepala sekolah melibatkan anggota sekolah agar kepala sekolah mengetahui kebutuhan apa saja yang diperlukan oleh sekolah.

SMA Islam Sunan Giri sendiri beridiri pada tahun 2013. Dari segi letak geografisnya ialah sekolah menengah atas berbasis islam yang berada di desa Karangpenang Onjur Kecamatan Karangpenang Kabupaten Sampang. SMA Islam Sunan Giri berada dibawah naungan yayasan Sunan Giri yang dipimpin oleh HM. Mamal Khozi. Untuk segi jumlah siswanya, SMA Islam Sunan Giri Karangpenang memiliki jumlah siswa sebanyak 79 siswa yang terbagi dalam 3 kelas. Pada tahun 2015 jumlah siswa di SMA Islam Sunan Giri sebanyak 138 siswa yang terbagi ke dalam 3 kelas.

Permasalahan yang dihadapi di SMA Islam Sunan Giri ialah kurangnya partisipasi dari komite sekolah dalam melakukan rapat koordinasi mengenai penyusunan anggaran. Hal inilah yang menjadi fokus dari kepala sekolah dalam menyusun anggaran.

Di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang, strategi kepala sekolah dalam menyusun anggaran sekolah dapat dilakukan dengan mengadakan rapat koordinasi dengan bawahannya mengenai anggaran yang akan disusun. Artinya kepala sekolah melakukan rapat koordinasi dengan bawahannya mengenai rancangan anggaran yang akan disusun oleh kepala sekolah sehingga kepala

sekolah dalam menyusun anggaran tidak bekerja sendirian dalam menentukan anggaran.¹⁹

Kepala sekolah dalam penyusunan anggaran sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang memprioritaskan kebutuhan sekolah sehingga kebutuhan yang mendesak dapat terpenuhi dengan baik sehingga kegiatan yang ada di sekolah/lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik.

Oleh karena banyaknya fenomena yang terjadi, maka peneliti merumuskan judul penelitian tersebut yaitu “Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri” yang berada di Karangpenang Kabupaten Sampang.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan paparan konteks penelitian, maka peneliti merumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang ?
2. Bagaimana Langkah-langkah Kepala Sekolah dalam penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang ?
3. Bagaimana Faktor Pendukung Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang ?

¹⁹ Ainur Rofiq, Kepala Sekolah, SMA Islam Sunan Giri, *Wawancara Langsung*, (25 Oktober 2019)

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang.
2. Untuk mendeskripsikan Langkah-langkah Kepala Sekolah dalam Menyusun Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri.
3. Untuk mendeskripsikan faktor Pendukung Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang

D. Kegunaan Penelitian

Ada dua kegunaan penelitian ini yaitu:

1. Kegunaan secara teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu masukan yang baik dalam dunia pendidikan dan juga diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran secara khusus kepada kepala sekolah sehingga dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya dibidang pembiayaan sekolah, dan juga diharapkan dapat dijadikan bahan referensi yang bermanfaat untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi pembaca.

2. Kegunaan secara Praktis

Secara praktis penelitian diharapkan supaya memberi manfaat dan informasi yang lebih bagi semua kalangan,

- a. Bagi Peneliti

Secara umum, penelitian tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang menjadi pengetahuan dan pengalaman untuk menambah keilmuan sehingga nantinya sebagai bekal kelak terjun ke dunia pendidikan.

b. Bagi SMA Islam Sunan Giri

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai penguat ataupun sebagai kekuatan bagi lembaga SMA Islam Sunan Giri itu sendiri dalam menerapkan Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah. Dari hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi acuan pedoman ataupun contoh yang baik bagi suatu lembaga lain khususnya dalam strategi penyusunan anggaran.

c. Bagi IAIN Madura

Kegunaan adanya penelitian ini tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Karangpenang Sampang sebagai pedoman, sebagai penambah suatu referensi dan sebagai acuan akan pentingnya Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah

E. Definisi Istilah

Definisi istilah ini digunakan untuk menghindari kesalah pahaman pembaca sehingga penulis perlu membahasnya:

1. Strategi: Proses penentuan rencana yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
2. Kepala Sekolah: Tenaga fungsional yang diangkat oleh pemerintah untuk memimpin sekolah secara menyeluruh

3. Anggaran: rencana yang disusun secara sistematis yang berupa angka yang meliputi aktivitas perusahaan/organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan dari definisi istilah diatas maka disimpulkan bahwa Strategi Kepala Sekolah dalam Penyusunan Anggaran Sekolah ialah proses penentuan rencana yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyusun anggaran di sekolah dalam jangka waktu tertentu.

F. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu merupakan penelusuran terhadap karya ilmiah yang dilakukan oleh orang lain, dimana hal ini sebagai pedoman bagi peneliti dalam menyusun semi skripsi ini. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Strategi Kepala Sekolah dan Penyusunan Anggaran Sekolah di SMA Islam Sunan Giri Sampang*. Persamaan peneliti dengan penelitian Sari Fatimah ialah sama-sama membahas mengenai strategi kepala sekolah, perbedaannya disini ialah peneliti tidak membahas mutu pendidikan islam sedangkan penelitian Sari Fatimah membahas mengenai mutu pendidikan islam. Sedangkan penelitian Achmad Suhandi persamaan dengan peneliti ialah sama-sama membahas mengenai penyusunan anggaran sekolah, sedangkan perbedaannya ialah penelitian yang dilakukan oleh Achmad Suwandi lebih difokuskan kepada kemampuan dari kepala sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari Fatimah, Institut Agama Islam Negeri Surakarta, dengan judul *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT Smart Cendikia Karangnom Klaten*. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang diangkat oleh peneliti ialah sama-sama membahas mengenai strategi kepala sekolah. Sedangkan perbedaannya ialah subjek dari penelitian diatas ialah

meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan subjek yang diambil peneliti ialah penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Suwandi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, dengan judul *Kemampuan Kepala Sekolah dalam Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) di SMK Karya Bangsa Nusantara Solear Tangerang*. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang diangkat oleh peneliti ialah sama-sama membahas mengenai kepala sekolah dalam hal menyusun anggaran disekolah, perbedaanya ialah penelitian yang dilakukan oleh Achmad Suwandi lebih difokuskan kepada kemampuan kepala sekolah, sedangkan penelitian yang diangkat oleh peneliti diokuskan kepada strategi kepala sekolah dalam hal menyusun anggaran disekolah.