

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Strategi

Asal kata "Strategi" berasal dari bahasa Yunani, yaitu "Strategos", yang terbentuk dari gabungan kata "Stratos" dan "Ego" yang berarti pemimpin. Suatu strategi memiliki dasar atau skema yang dirancang untuk mencapai sasaran tertentu. Dengan demikian, strategi dapat dianggap sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Strategi juga bisa diinterpretasikan sebagai suatu langkah adaptasi untuk menanggapi situasi lingkungan yang dianggap penting, di mana adaptasi tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang rasional. Strategi dirumuskan dengan jelas untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil guna mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁴

Strategi dapat diartikan sebagai sebuah pola yang mencakup tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menetapkan apa yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dan alasan di baliknya. Dengan demikian, strategi menjadi perpanjangan dari misi suatu organisasi atau komunitas dan berfungsi sebagai jembatan antara mereka dengan lingkungannya, biasanya, strategi dikembangkan untuk mengatasi permasalahan strategis, serta menjelaskan bagaimana suatu organisasi akan merespons pilihan-pilihan kebijakan yang mendasar.¹⁵

¹⁴ Sesra Budio, "Strategi Manajemen Sekolah," *Jurnal Menata*, Desember 2019, 58.

¹⁵ Bryson John M., *Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar., 2001), 189.

Menurut Hadari Nawawi, dalam konteks manajemen organisasi, strategi dapat dijelaskan sebagai upaya-upaya kunci, metode, dan taktik yang disusun secara terstruktur untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen, dengan tujuan mengarahkan pencapaian tujuan strategis organisasi.¹⁶

Strategi merujuk pada serangkaian langkah terencana yang memiliki makna yang luas dan mendalam, yang muncul dari proses pemikiran dan refleksi yang cermat, didasarkan pada teori dan pengalaman. Dalam manajemen strategi, menurut Abuddin Nata, terdapat tiga fungsi utama, diantaranya yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.¹⁷

Berdasarkan beberapa penjelasan yang dijabarkan sebelumnya mengenai definisi strategi, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa strategi merupakan suatu pendekatan dalam bertindak untuk mengoptimalkan semua sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan atau target organisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan baik dari dalam maupun luar organisasi.

B. Pengertian Pembiayaan Pendidikan

Berdasarkan E. Mulyasa dalam buku yang disunting oleh Mohammad Roji, Pembiayaan diidentifikasi sebagai sebuah aset keuangan yang dapat mendukung efisiensi dan efektivitas dalam mengelola sistem pendidikan. Pembiayaan pendidikan dianggap sebagai faktor krusial yang dapat memengaruhi kelancaran

¹⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1997), 147.

¹⁷ Abuddin Nata, *Manajemen pendidikan : mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*, 3 ed. (Jakarta: Kencana, 2010), 387.

program-program pendidikan dan merupakan bagian integral dalam manajemen pendidikan¹⁸

Menurut pendapat Dedi Supriadi dalam bukunya mendefinisikan biaya sebagai seluruh jenis pengeluaran yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan baik dalam bentuk uang, barang, dan tenaga (yang dapat dihargaikan dengan uang). Pembiayaan merupakan upaya pengelolaan secara ekonomis yang dirancang untuk memperoleh barang atau jasa.¹⁹

Matin menyatakan bahwa biaya pendidikan adalah seluruh pengeluaran baik yang berupa uang maupun yang tidak berupa uang sebagai ungkapan rasa tanggung jawab seluruh pihak (masyarakat, orang tua, dan pemerintah) terhadap pembangunan pendidikan agar tujuan pendidikan yang diharapkan tercapai secara efektif dan efisien yang harus terus digali dari berbagai sumber, dipelihara dan dialokasikan, secara administratif sehingga dapat digunakan secara efektif dan efisien pula.²⁰

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pembiayaan pendidikan merujuk pada pengeluaran dana atau pemberian jasa yang digunakan untuk mendukung jalannya proses pendidikan. Sumber pembiayaan ini bersumber dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat sebagai wujud tanggung jawab terhadap kemajuan pendidikan, dengan tujuan mencapai pendidikan yang sesuai dengan program yang telah ditetapkan, efektif, dan efisien. Pembiayaan

¹⁸ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 17–18.

¹⁹ Supriyadi Dedi, *Satuan Biaya Pendidikan SD, SLTP, SMU* (Jakarta: Depdiknas, 2001), 3.

²⁰ *Manajemen Pembiayaan Pendidikan : Konsep dan Aplikasinya*, 8.

menjadi unsur kunci dalam pendidikan, diarahkan melalui sistem administratif untuk memastikan penyediaan layanan pendidikan yang berkualitas bagi siswa dan tenaga pendidik.

C. Strategi Pembiayaan Pendidikan

Pendidikan merupakan investasi dalam membentuk anak bangsa yang dalam proses penyelenggaraannya diperlukan biaya-biaya. Pembiayaan Pendidikan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan Pendidikan maupun Lembaga itu sendiri. Menurut John strategi menjadi perpanjangan dari misi suatu organisasi atau komunitas dan berfungsi sebagai jembatan antara mereka dengan lingkungannya, biasanya, strategi dikembangkan untuk mengatasi permasalahan strategis, serta menjelaskan bagaimana suatu organisasi akan merespons pilihan-pilihan kebijakan yang mendasar. Dalam mewujudkan tujuan Pendidikan, diperlukan adanya strategi manajemen yang baik termasuk dalam pembiayaan pendidikan yang melalui tahap perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi.²¹

1. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan

Pada setiap program memerlukan perencanaan terlebih dahulu sebelum dilaksanakannya program kegiatan tersebut. Perencanaan merupakan salah satu syarat bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa adanya perencanaan atau planning, maka pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus

²¹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 211.

dilaksanakan pada awal kegiatan dan selama kegiatan administrasi tersebut berlangsung.²²

Perencanaan dalam pembiayaan pendidikan berbasis sekolah setidaknya meliputi dua aktivitas yaitu sistematisasi anggaran dan pengembangan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).²³ Kedua aktivitas tersebut dijabarkan sebagaimana berikut ini:

a. Sistematisasi penyusunan anggaran pendidikan unit kewirausahaan.

Anggaran yaitu rancangan operasional yang dibuktikan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang, dipergunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan instansi pada jangka waktu tertentu. Sistematisasi anggaran merupakan penggambaran terhadap aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan oleh instansi pendidikan sehingga dapat diketahui ketentuan biaya pada setiap kegiatannya.²⁴ Pada Sistematisasi penyusunan anggaran pendidikan unit kewirausahaan, anggaran berperan sebagai instrumen untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas, serta sebagai panduan bagi manajemen dalam mengarahkan pelaksanaan kegiatan lembaga. Selain itu, anggaran memiliki manfaat yang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis: sebagai alat interpretasi, alat pemberian wewenang, dan alat efisiensi. Pandangan ini sejalan dengan pemahaman bahwa anggaran biaya memiliki

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 21.

²³ Budio, "Strategi Manajemen Sekolah," 25.

²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: Balai Pustaka Ekonomi., 2009), 167.

peran sebagai alat untuk perencanaan, pelaksanaan, dan sebagai dukungan bagi manajemen dalam mengatur jalannya kegiatan.

- b. Pengembangan Rencana Kegiatan dan Anggaran pendidikan unit kewirausahaan.

Proses pengembangan RKAS pada umumnya melewati tahap-tahap pendekatan prosedur yakni pada tingkatan kelompok kerja dibentuk sekolah yang terdiri dari para pembantu kepala sekolah yang mempunyai peran diantaranya melaksanakan identifikasi kepentingan-kepentingan biaya yang harus dikeluarkan setelahnya digolongkan menurut dengan kebutuhan. Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilaksanakan, seleksi alokasi yang ditaksir sangat mendesak dan tidak dapat dikurangi, melainkan ketika rencana tersebut tidak menghambat kelancaran proses pendidikan terlebih proses belajar mengajar, maka bisa dilaksanakan penyusunan biaya selaras dengan dana yang ada.²⁵

Mulyono dalam bukunya yang berjudul “Konsep Pembiayaan Pendidikan” menjelaskan bahwa pembiayaan pendidikan merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dikeluarkan untuk keperluan penyelenggaraan pendidikan yang meliputi gaji guru, peningkatan profesionalitas guru, pengadaan sarana dan prasarana, perbaikan ruang belajar mengajar, pengadaan

²⁵ Dinas Pendidikan, *Pedoman Manajemen* (Bandung: Direktorat Kelembagaan Agama Sekolah, 2003), 116.

alat tulis kantor, serta didalamnya digunakan untuk menjalankan program-program pendidikan.²⁶

Perencanaan pembiayaan pendidikan disusun untuk merancang tujuan, kegiatan, program dan kebijakan yang berguna untuk menjadi pedoman yang efektif. Pembiayaan pendidikan adalah hal yang urgen sebagai penentuan lancarnya program yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang baik akan melahirkan tindakan ekonomis yang terencana sehingga tidak menimbulkan keborosan penggunaan sumber daya sehingga memiliki potensi yang sama untuk mencapai tujuan.²⁷

Berikut beberapa indikator perencanaan dalam pembiayaan Pendidikan:

a. Tujuan Lembaga

Tujuan merupakan rencana organisasi yang mendasar sebelum merangkai beberapa kegiatan. Menurut J.S. Tjeng Bing Tie, tujuan instansi atau Lembaga adalah unsur pertama yang harus dirumuskan karena menyangkut rencana kegiatan yang akan diaktualisasikan. Tujuan ini dapat bersifat materiil yang bertujuan mencari keuntungan sebesar-besarnya, bisa juga bersifat moral yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan, memberdayakan anggota masyarakat di bidang sandang pangan papan, dan lain sebagainya.²⁸

²⁶ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, 78.

²⁷ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, Revisi (Jakarta: Kencana, 2008), 37.

²⁸ J.S. Tjeng Bing Tie, *Organisasi, Pokok Dasar Pimpinan* (Medan: Bappit Deli, 1964), 42.

Merujuk dari sifat tersebut, maka tujuan lembaga yang dimaksud disini lebih cenderung kepada sifat moral. Hal ini karena tujuan Pendidikan sejatinya bukan untuk mencari profit sebelah pihak saja, namun lebih meluas yaitu kepada pemberdayaan kesadaran generasi bangsa untuk melanjutkan Pendidikan sehingga menjadi manusia yang bermartabat.

Maka dari itu, perlulah sebuah Lembaga menetapkan visi dan misi yang menjadi pemicu rangkaian kegiatan yang akan dilakukan agar tidak salah arah.

b. Sumber Pembiayaan

Pembiayaan Pendidikan menurut Dadang Suhardan adalah total biaya yang dikeluarkan baik oleh peserta didik, wali murid, individu dan kelompok masyarakat maupun yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam rangka penyelenggaraan Pendidikan.²⁹ Harsono menyebutkan sebagaimana yang dikutip oleh Nanang Fatah bahwa ada empat sumber pembiayaan Pendidikan, diantaranya:³⁰

- 1) Pembiayaan Pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- 2) Pembiayaan Pendidikan yang dikeluarkan oleh orang tua/wali siswa.
- 3) Pembiayaan Pendidikan yang dikeluarkan masyarakat bukan wali siswa.
- 4) Pembiayaan Pendidikan yang dikeluarkan dari Lembaga itu sendiri.

²⁹ Dadang Suhardan dan dll, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 22.

³⁰ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012). 49

Jenis biaya Pendidikan pada umumnya terdiri atas biaya langsung (direct cost) dan biaya tidak langsung (indirect cost). Biaya langsung terdiri atas biaya yang secara langsung berkaitan dengan keperluan belajar mengajar, seperti pembelian alat tulis, sarana belajar dan lain sebagainya. Sedangkan biaya tidak langsung adalah keuntungan yang hilang dalam biaya kesempatan yang hilang pada peserta didik selama belajar mengajar.³¹ Analisis sumber-sumber pembiayaan Pendidikan diperlukan untuk mengantisipasi adanya keterlambatan dalam memenuhi kebutuhan belajar peserta didik.

c. Program

Program merupakan unsur jaringan yang kompleks terdiri dari tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, penugasan, langkah yang harus dilakukan serta elemen lain yang diperlukan untuk mewujudkan tindakan yang akan dipilih dalam rangka mencapai tujuan. Tjeng Bing Tie juga menyatakan bahwa perencanaan program yang dimaksud adalah campuran dari peraturan dan sumber pembiayaan yang dibutuhkan untuk menetapkan suatu rangkaian tindakan untuk waktu yang akan datang.³²

Program dalam pembiayaan Pendidikan dalam setiap perolehan dana, penggunaannya harus sesuai dengan RAPBS (Rencana Anggaran

³¹ Sonedi, Zulfa Jamalie, dan Majeri, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Bersumber dari Masyarakat," *Jurnal Fenomena* 9, no. 1 (Juni 2017): 30.

³² Tjeng Bing Tie, *Organisasi, Pokok Dasar Pimpinan*. 59

Pendapatan dan Belanja Sekolah). Sehingga dari hal ini muncul kesepakatan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran.³³

Jadi perencanaan pembiayaan pendidikan adalah proses penentuan sumber pembiayaan pendidikan yang kemudian diolah melalui program untuk memberdayakan pengembangan kualitas sumber daya manusia baik formal maupun non formal dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

2. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan

Menurut Sondang P. Siagian, pelaksanaan mencakup upaya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan dengan menciptakan iklim, budaya, dan kerjasama yang produktif. Pelaksanaan juga mencakup arahan, motivasi, dan pemberian instruksi.³⁴ Dalam konteks manajemen pembiayaan pendidikan, pelaksanaan merujuk pada implementasi rencana yang telah ditetapkan. Proses pengelolaan pembiayaan pendidikan harus dilakukan dengan efektif dan efisien.

Secara umum dalam pendidikan, sistem pembiayaan atau keuangan dapat diklasifikasikan menjadi dua aktivitas yaitu pendapatan (income) dan pengeluaran atau pemakaian (output).³⁵

a. Pendapatan

Setelah perencanaan pembiayaan pendidikan selesai dan disetujui oleh semua komponen yang terlibat, dan menghasilkan sebuah Rencana

³³ Akdon dkk., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015). 47.

³⁴ Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Haji Masagung, 1987), 86.

³⁵ Suhardan, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 69.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), tahapan manajemen selanjutnya yaitu pelaksanaan pembiayaan pendidikan. Kegiatan pelaksanaan pembiayaan madrasah meliputi dua kegiatan besar yakni penerimaan dan pengeluaran keuangan madrasah/sekolah.³⁶

Pendapatan sekolah terutama dalam aspek keuangan berasal dari beragam sumber dana. Dalam konteks ini, penting untuk memiliki pencatatan yang akurat dan sesuai dengan kebijakan manajemen yang sejalan dengan keputusan yang telah disetujui, baik secara konseptual maupun oleh pemerintah. Meskipun terdapat beberapa pendekatan dalam teori manajemen penerimaan dana, dalam pengelolaan pendidikan di sekolah terdapat beberapa ciri khas yang serupa.

Kebijakan pembukuan penerimaan dana sekolah di lingkungan divisi pusat cenderung mengikuti pedoman yang berasal dari peraturan pemerintah pusat, namun juga memperhitungkan kebutuhan dan kebijakan internal sekolah. Meskipun sekolah memiliki wewenang dalam mengelola anggaran yang diterima, tidak semua anggaran dapat dikelola sesuai kebijakan sekolah karena terdapat ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pemerintah memberikan panduan teknis mengenai penggunaan dana yang harus diikuti oleh sekolah, sehingga sekolah tidak diperbolehkan menggunakan dana tersebut di luar ketentuan yang telah ditetapkan. Sekolah berperan sebagai pengelola dalam tingkat operasional, sementara

³⁶ Suhardan, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan.*, 71.

kebijakan dan pengawasan dana pada tingkat makro tetap menjadi kewenangan pemerintah.³⁷

Pendapatan biaya pendidikan diperoleh dari sumber pembiayaan pendidikan yang tidak hanya mengandalkan dana dari pemerintah, peningkatan mutu layanan pendidikan sulit dicapai. Salah satu strategi yang efektif dalam mencari sumber biaya pendidikan adalah melibatkan masyarakat, dengan mendorong partisipasi mereka dalam penyediaan tenaga, bahan bangunan, atau dana yang belum dimanfaatkan secara optimal.³⁸ Oleh karena itu, penting bagi masyarakat untuk menyadari bahwa kontribusi keuangan mereka membantu sekolah meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

b. Pengeluaran

Kegiatan pengeluaran biaya pendidikan tentunya tidak menyimpang dari Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS). Pengeluaran biaya pendidikan dipergunakan secara efektif dan efisien, yang dimaksud yakni penerimaan/pendapatan dana. Untuk pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah direncanakan. Upaya mencukupi kebutuhan sekolah mengutamakan kebutuhan penting dengan menyusun

³⁷ Tejo Nurseto, "Strategi Menumbuhkan Wirausaha Kecil Menengah yang Tangguh," *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan* 1, no. 1 (Februari 2004): 83.

³⁸ Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, 94.

skala prioritas. Seleksi alokasi dipilih dari keperluan yang begitu mendesak dan tidak dapat dikurangi.³⁹

Pengeluaran merupakan bentuk dari penghabisan biaya yang berkaitan dengan sesuatu atau apapun yang berhubungan dengan kebutuhan awal sampai dengan akhir proses pembelajaran di sekolah. Contoh dari kebutuhan awal seperti bahan ajar, peralatan ataupun fasilitas, tenaga pendidik serta tenaga kependidikan. Pada ilmu manajemen perihal keuangan sekolah, pembukuan merupakan hal yang penting untuk dilakukan dan tetap memperhatikan peraturan yang ada. Maka dari itu pemasukan maupun pengeluaran yang ada harus selalu ada pembukuan yang tertulis sehingga dapat memudahkan bagi siapapun dan meminimalisir terjadinya pengeluaran yang menyeleweng.⁴⁰

Dalam melakukan pembukuan ini, terdapat pertanggungjawaban pembukuan yang dalam penyusunannya memiliki sejumlah hal yang wajib dijadikan landasan oleh bendahara seperti buku tabelariss, format buku kas harian dan laporan daya tampung pemakaian anggaran dan juga beban pajak. Dan tidak lupa untuk mencatat pengeluaran sesuai dengan kegunaan serta waktu kejadian.⁴¹

Berlandaskan sudut pandang tersebut perencanaan keuangan sekolah harus bisa memberikan celah bagi peningkatan serta pemahaman teori

³⁹ Sujanto Bedjo, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 76.

⁴⁰ Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, 58.

⁴¹ Nawawi, *Administrasi Pendidikan.*, 64.

maupun konsep mengenai tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Pada manajemen keuangan sekolah, selain sebagai penanggung jawab perencanaan keuangan sekolah kepala sekolah juga memiliki peran dalam menyusun anggaran belanja sekolah dan dibantu oleh delegasi yang telah diputuskan oleh kebijakan sekolah dan komite sekolah di bawah pemantauan pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat.⁴²

Dalam proses pengelolaan pembiayaan pendidikan harus dilaksanakan sesuai prinsip manajemen pembiayaan, yakni transparansi, akuntabilitas, efektif, dan efisien. Dalam hal perealisasi anggaran, dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan untuk kepentingan lembaga pendidikan. Khususnya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien. Maka setiap perolehan dana, pengeluarannya harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).⁴³

c. Profitabilitas

Horne dan John berpendapat profitabilitas berkaitan dengan kemampuan perusahaan. Rasio profitabilitas terdiri atas dua jenis yaitu, rasio yang menunjukkan profitabilitas dalam kaitannya dengan penjualan (margin laba kotor dan margin laba bersih).⁴⁴

⁴² Arwildayanto dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Widya, 2017), 103.

⁴³ Akdon dkk., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, 93.

⁴⁴ John M., *Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial*, 92.

Menurut *Greuning profitabilitas* merupakan sebuah indikasi atas bagaimana margin laba suatu perusahaan berhubungan dengan penjualan, modal rata-rata dan ekuitas saham biasa rata-rata. Menurut Nur, profitabilitas merupakan tingkat keuntungan bersih yang mampu diraih oleh perusahaan pada saat menjalankan operasinya. Profitabilitas merupakan sebuah kemampuan dari perusahaan atau lembaga yang bertujuan untuk mendapatkan laba.⁴⁵

Dari beberapa pengertian diatas maka bisa disimpulkan bahwasanya pengertian profitabilitas adalah sebuah rasio yang digunakan dalam mengukur kemampuan perusahaan atau Lembaga dalam memperoleh keuntungan yang dapat dikaitkan dengan penjualan, aset dan juga modal usaha.

Terdapat beberapa bentuk profitabilitas di dalam dunia pendidikan, antara lain :

- 1) Kerjasama dengan pihak luar yang akan memudahkan sekolah untuk melakukan suatu kegiatan yang tidak bisa dikerjakan di dalam sekolah.
- 2) Mencari donatur sekolah yang setiap waktu akan memasukkan dana ke sekolah dengan harapan timbal balik yang baik dan saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

⁴⁵ Nurseto, "Strategi Menumbuhkan Wirausaha Kecil Menengah yang Tangguh," 128.

- 3) Melalui usaha mandiri yang di adakan oleh sekolah dimana nantinya profit dari usaha tersebut dapat membantu sekolah dalam pemenuhan program-program yang diselenggarakan oleh sekolah
- 4) Pertukaran pelajar dengan sekolah lain, dengan harapan para siswasiswi akan mengetahui sistem pembelajaran yang ada diluar sekolah dan sekolah akan mengaitkan dengan sistem pembelajaran yang telah diterapkan oleh sekolah itu sendiri.⁴⁶

3. Evaluasi Pembiayaan Pendidikan

Evaluasi penggunaan biaya pendidikan bertujuan untuk menentukan apakah kegiatan di lembaga pendidikan telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Tujuan evaluasi ini adalah untuk memastikan bahwa pelaksanaan program kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Program di lembaga pendidikan harus disesuaikan dengan jumlah dana yang tersedia, dan program serta pembiayaannya harus selaras dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Oleh karena itu, dalam evaluasi pembiayaan kegiatan ini, kepala sekolah harus memeriksa dengan cermat dan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan biaya yang telah dikeluarkan, serta mencapai hasil yang diharapkan.⁴⁷

⁴⁶ Rusdy Ananda dan Tien Rafida, *Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Entrepreneurship* (Medan: Perdana Publishing, 2016), 117–18.

⁴⁷ Bedjo, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, 71.

Adapun tujuan dari sinkronisasi dana pendidikan adalah pertanggung jawaban dalam mengendalikan aktivitas, program, dan kegiatan, serta biaya yang dialokasikan oleh sekolah. Dalam artian bahwa penyalarsan dana pendidikan bertujuan untuk mengawasi biaya dengan melakukan pengelompokan, pencatatan, dan penyajian laporan keuangan oleh kepala sekolah atas biaya yang telah dikeluarkan dalam tanggung jawabnya.⁴⁸

Dari tahap evaluasi, kemudian terdapat tahapan auditing. merupakan serangkaian kegiatan yang terkait dengan memeriksa dan menegaskan pertanggungjawaban atas penerimaan, penyimpanan, pembayaran, dan penyerahan uang yang dilakukan oleh bendahara kepada pihak yang berwenang.

Evaluasi sering menunjukkan probabilitas adanya kesenjangan di dalam tujuan, prioritas, dan kemungkinan berbagai sumber daya yang tersedia. Pengawasan keuangan sekolah harus dilaksanakan melalui aliran masuk dan keluar uang yang diperlukan bendahara. Hal itu dilakukan mulai dari proses keputusan pengeluaran pos anggaran, pembelanjaan, perhitungan dan penyimpangan barang Oleh petugas yang ditunjuk. Secara adminitrasi pembukuan setiap pengeluaran dan pemasukan ditangani sebagai berita acara, dan kepala sekolah bertanggung jawab.

Seluruh kegiatan evaluasi anggaran ditulis dalam sebuah laporan keuangan. Laporan keungan penggunaan anggaran pendidikan merupakan

⁴⁸ Nining Asniar Ridzal, Amelia Rizky Alamanda, dan Shella Budiawa, *Akuntansi Keprilakuan Kontemporer Berbagai Bidang* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022), 26.

bagian dari sistem pengawasan yang memuat hasil-hasil pelaksanaan rencana dan program pendidikan, masalah-masalah atau hambatan-hambatan yang dihadapi, dan alternatif-alternatif yang digunakan untuk mengatasi permasalahan. Pelaporan penggunaan anggaran pendidikan merupakan bagian dari sistem pengawasan yang memuat hasil-hasil pelaksanaan rencana dan program pendidikan, masalah-masalah atau hambatan-hambatan yang dihadapi, dan alternatif-alternatif yang digunakan untuk mengatasi permasalahan.⁴⁹

Kegiatan lain yang merupakan bagian dari evaluasi pembiayaan adalah pengawasan. Pengawasan adalah suatu kegiatan melihat, memerhatikan, memonitor memeriksa, menilai, dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan sebelumnya dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada dalam perencanaan.⁵⁰

D. Kewirausahaan

Secara terminologis, wirausaha adalah kemampuan individu untuk menghasilkan, mencari, serta mengambil manfaat dari peluang-peluang yang ada guna mencapai tujuan sesuai dengan visi yang diinginkan.⁵¹ Menurut Suryana, seperti yang dikutip oleh Fantika Febry Puspitasari, kewirausahaan adalah sebuah

⁴⁹ M Haekal, Mukhsin K.S, dan Irfan Yusuf, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022), 189.

⁵⁰ Haekal, Mukhsin K.S, dan Irfan Yusuf, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam*, 201.

⁵¹ Rusydi Ananda dan Tien Rafida, *Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Entrepreneurship* (Medan: Perdana Publishing, 2016), 1.

disiplin ilmu yang memfokuskan pada pemahaman mengenai nilai, kemampuan (*ability*), serta perilaku individu dalam menghadapi tantangan kehidupan, termasuk bagaimana mereka bisa mendapatkan peluang yang mungkin ada dengan segala risiko yang terkait. Kewirausahaan dipandang sebagai hasil dari penerapan sistematis dari kreativitas dan inovasi dalam menjawab kebutuhan dan peluang yang ada di pasar.⁵²

Kewirausahaan juga dapat di artikan sebagai suatu usaha untuk mendapatkan hasil atau value melalui Kesempatan bisnis yang diperkenalkan dengan memanfaatkan manajemen pengambilan risiko yang tepat, serta melalui keterampilan komunikasi dan manajemen untuk menggerakkan sumber daya manusia, keuangan, bahan baku, atau sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan proyek.⁵³

Menurut Kasmir sebagaimana disitir oleh Heru Setiawan, seorang wirausahawan (*entrepreneur*) adalah individu yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dalam memulai berbagai jenis usaha. Keberanian untuk mengambil risiko ini mencerminkan sifat yang mandiri dan berani dalam mengawali usaha, bahkan dalam situasi yang penuh ketidakpastian, tanpa merasa takut atau cemas.⁵⁴

⁵² Fantika Febry Puspitasari, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Menambah Sumber Pembiayaan Pendidikan Melalui Wirausaha Di SD Muhammadiyah 1 Ngawi Tahun Ajaran 2017/2018," *Jurnal Al Lubab* 4, no. 2 (2018).

⁵³ Saiman, *Kewirausahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 41.

⁵⁴ Heru Setiawan, "Pendidikan Islam Berbasis Kewirausahaan," *Jurnal Aktualita : Jurnal Penelitian dan Sosial Keagamaan*, 1 Juni 2019, 9 (2019).

Kewirausahaan merupakan proses yang bergerak dinamis untuk menghasilkan peningkatan kemakmuran. Kewirausahaan melibatkan adanya kreativitas dan inovasi baru yang diimplementasikan melalui usaha keras dan kemampuan menghadapi tantangan serta risiko yang diambil. Dalam konteks ini, seorang kepala sekolah perlu memiliki kecerdasan dalam menciptakan inovasi baru untuk mendorong semangat berwirausaha.

1. Jenis-Jenis Wiausaha

Setiap orang memiliki visi yang berbeda mengenai jenis wirausaha yang dijalankan dan akan dihadapi dengan tantangan yang sama namun solusinya berbeda. Setiap wirausaha melihat tantangan dengan cara yang unik untuk mengatasinya maka ada beberapa jenis wirausaha yang perlu diketahui. Menurut Zimmerer wirausaha dibedakan atas empat hal, yaitu:⁵⁵

- a. *Part Time Entrepreneur*, yaitu kelompok wirausaha yang melakukan usaha hanya sebagian waktu saja atau sebagai hobi dan sampingan
- b. *Home Base New Ventures*, yaitu kelompok wirausaha yang merintis usaha di tempat tinggal asalnya
- c. *Family – Owned Business*, yaitu kelompok wirausaha yang pengelolaan usahanya dilakukan oleh beberapa anggota keluarga secara turun temurun
- d. *Copreneur*, yaitu kelompok wirausaha yang kegiatan usahanya dilakukan oleh dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mengembangkan usahanya.

⁵⁵ Dewi Sayu Ketut Sutrisna, *Konsep dan Pengembangan Kewirausahaan di Indonesia*. (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 9.

Adapun menurut Ir. Ciputra secara garis besar terdapat 4 kelompok entrepreneur, yaitu:⁵⁶

- a. *Business Entrepreneur*, kelompok ini terbagi menjadi dua yakni owner entrepreneur (para pencipta dan pemilik bisnis dan professional entrepreneur (orang-orang yang memiliki daya wirausaha akan tetapi mempraktikkannya pada perusahaan orang lain. Kelompok ini berorientasi pada penciptaan laba.
- b. *Government Entrepreneur*, yaitu pemimpin pemerintahan yang mampu mengelola dan menumbuhkan jiwa dan kecakapan wirausaha penduduknya dengan tujuan penciptaan kemakmuran dan peningkatan kualitas hidup masyarakatnya
- c. *Social Entrepreneur*, yaitu para pendiri organisasi-organisasi sosial yang berhasil menghimpun dana masyarakat untuk melaksanakan tugas sosial yang mereka yakini.
- d. *Academic Entrepreneur*, yaitu para akademisi yang mengajar dan mengelola lembaga pendidikan dengan pola dan gaya entrepreneur dengan tetap menjaga tujuan mulia pendidikan

Dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis wirausaha diantaranya *part time entrepreneur* yaitu wirausaha yang melakukan usaha hanya sebagai hobi, *home base new ventures* yaitu wirausaha yang merintis usaha di tempat asalnya, *family owned business* yaitu pengelolaan usahanya dilakukan oleh beberapa

⁵⁶ Dewi Sayu Ketut Sutrisna, *Konsep dan Pengembangan Kewirausahaan di Indonesia.*, 9–10.

anggota keluarganya, *copreneur* yaitu kegiatan usahanya dilakukan oleh dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk kemajuan usahanya, *business entrepreneur* yang berorientasi pada laba, *government entrepreneur* berorientasi pada kemakmuran masyarakat, *social entrepreneur* berorientasi pada kegiatan sosial, dan *academic entrepreneur* yaitu pengelolaan lembaga pendidikan dengan pola *entrepreneur* dengan tetap menjaga tujuan mulia pendidikan.

2. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Wirausaha

Menurut Zimmerer sebagaimana yang dikutip oleh Jamil Latif, ada beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab kegagalan dalam berwirausaha:

- 1) Kurangnya Kompetensi Manajerial. Kurangnya kemampuan atau pengetahuan dalam mengelola usaha merupakan faktor utama yang dapat menyebabkan kegagalan perusahaan.
- 2) Keterbatasan Pengalaman. Keterbatasan pengalaman, baik dalam hal keterampilan teknis, kemampuan perencanaan bisnis, koordinasi, manajemen sumber daya manusia, maupun integrasi operasi perusahaan, dapat menjadi kendala dalam mencapai kesuksesan.
- 3) Kendala dalam Mengelola Keuangan. Pentingnya mengelola aliran kas dengan baik menjadi faktor utama dalam kesuksesan usaha. Pengaturan yang hati-hati terhadap penerimaan dan pengeluaran dana sangat diperlukan.
- 4) Gagal dalam Perencanaan. Perencanaan adalah tahap awal dari setiap kegiatan, dan kegagalan dalam perencanaan dapat mengakibatkan kesulitan dalam pelaksanaannya.

- 5) Lokasi yang Kurang Strategis. Lokasi usaha yang tidak strategis dapat menjadi kendala dalam operasi bisnis karena kurang efisien.
- 6) Kekurangan Pengawasan Terhadap Peralatan. Pengawasan yang tidak memadai dapat berdampak pada efisiensi dan efektivitas, karena kurangnya pengawasan dapat menyebabkan penggunaan peralatan yang tidak efisien dan efektif.
- 7) Sikap yang Kurang Berdedikasi dalam Berusaha. Sikap yang kurang berkomitmen terhadap usaha dapat mengakibatkan ketidakstabilan dan kegagalan. Dengan sikap yang kurang sungguh-sungguh, kemungkinan untuk gagal menjadi lebih besar.⁵⁷

Ketidakmampuan dalam menghadapi dan menavigasi perubahan dalam dunia wirausaha dapat menjadi hambatan serius. Seorang wirausahawan harus siap dan berani untuk menghadapi perubahan serta bersedia beradaptasi. Keberhasilan dalam berwirausaha hanya dapat dicapai jika seseorang memiliki kemampuan untuk melakukan peralihan dan berubah sesuai kebutuhan pada setiap tahap perjalanan bisnisnya.

E. Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah

Menurut Harris sebagaimana dikutip oleh Mulyadi, kompetensi adalah fondasi dasar berupa pengetahuan, kemampuan, pengalaman, dan persyaratan lain yang diperlukan untuk berhasil mengembangkan pekerjaan. Ini mencakup individu

⁵⁷ Jamil Latief, *Kewirausahaan, Kiat Sukses Menjadi Wirausaha* (Medan: Universitas Imelda, 2017), 139.

yang memiliki pengetahuan, keterampilan, serta karakteristik seperti sikap, motivasi, nilai, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas atau aktivitas dengan sukses.⁵⁸

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, terdapat lima tugas yang menjadi kompetensi bagi seorang kepala sekolah di bidang kewirausahaan, diantaranya:

- a. Menyusun inovasi yang bermanfaat untuk kemajuan sekolah/madrasah.
- b. Berdedikasi keras untuk mencapai kesuksesan sekolah/madrasah sebagai lembaga pembelajaran yang efisien.
- c. Memiliki motivasi yang sangat tinggi untuk berhasil dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Tekun dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi hambatan yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola aktivitas produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi siswa.⁵⁹

Menurut Syafaruddin, inovasi adalah proses pembaharuan yang melibatkan penemuan solusi baru untuk mengatasi masalah dengan tujuan mencapai keuntungan atau kemajuan dalam suatu konteks tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh De Jong & Hartog seperti yang dikutip oleh Syafaruddin menemukan bahwa ada 13 jenis perilaku kepemimpinan yang dapat mendorong kemunculan inovasi. Ketiga belas perilaku ini terkait dengan proses menciptakan ide (*idea generation*)

⁵⁸ Mulyadi, *Kewirausahaan Bertindak Kreatif dan Inovatif* (Palembang: Rafah Press, 2011), 29.

⁵⁹ Permendiknas No. 13 tahun 2007, *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, 2007.

dan mengimplementasikannya (*application*) dalam konteks inovasi. Berikut adalah daftar perilaku-perilaku tersebut:⁶⁰

- a. Memberikan contoh perilaku inovatif. Pemimpin memberikan teladan dalam mencari peluang, mengungkapkan gagasan, dan menjadi inspirasi dalam menerapkan ide-ide inovatif.
- b. Memberikan rangsangan intelektual. Mendorong bawahan untuk berkontribusi dengan gagasan mereka dan mengajak mereka untuk mengevaluasi proses kerja yang sedang berlangsung untuk mencari potensi perbaikan.
- c. Mendorong berbagi pengetahuan. Pemimpin menunjukkan komunikasi terbuka dan transparan, mengundang karyawan untuk berkomunikasi secara informal di lingkungan kerja.
- d. Menyampaikan visi. Pemimpin secara jelas mengkomunikasikan visi yang terkait dengan peran karyawan dalam inovasi dan jenis inovasi yang diharapkan, serta memberikan arahan mengenai tindakan yang harus diambil untuk mencapai visi tersebut.
- e. Memberikan konsultasi. Bersama-sama dengan karyawan, membahas setiap perubahan yang akan memengaruhi mereka, mengakomodasi ide-ide dan saran karyawan dalam pengambilan keputusan terkait inovasi.
- f. Mendelegasikan. Memberikan otonomi yang memadai kepada karyawan agar mereka dapat bekerja secara mandiri dalam menjalankan tugas mereka.

⁶⁰ Syafaruddin dkk, *Inovasi Pendidikan Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2012), 33.

- g. Mendukung inovasi. Memberikan perhatian, mendukung gagasan inovatif, bersikap sabar terhadap proses, dan mencari solusi atas masalah yang muncul dalam implementasi inovasi.
- h. Memberikan umpan balik positif. Memberikan umpan balik yang positif pada tahap awal implementasi inovasi, serta meminta masukan dari konsumen untuk memahami persepsi mereka terhadap aktivitas inovasi.
- i. Pengakuan. Mengakui dan mengapresiasi kinerja inovatif karyawan, memberikan penghargaan intrinsik kepada mereka.
- j. Memberikan hadiah. Memberikan hadiah dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam kegiatan inovatif.
- k. Memberikan dukungan fasilitas. Memberikan dukungan berupa sumber daya finansial, waktu, dan peralatan yang diperlukan untuk mendukung proses inovasi.
- l. Memantau kegiatan inovatif. Memantau efisiensi dan efektivitas tindakan inovatif, serta mengevaluasi tingkat kepuasan karyawan yang terlibat.
- m. Memberikan penugasan. Memberikan tugas yang menantang dan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan komitmennya terhadap tugas-tugas inovatif.