

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam memberikan layanan pendidikan didukung oleh berbagai faktor. Beberapa faktor tersebut yaitu perencanaan yang efektif, fasilitas yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, serta dukungan keuangan yang memadai. Penyelenggaraan pelayanan pendidikan yang didukung pembiayaan/keuangan yang baik akan mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan. Manajemen keuangan memegang peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga perlu dikelola dengan optimal melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang efektif dan tepat (Syafariah, 2020). Manajemen keuangan yang dilakukan sebagian sekolah yang memiliki sumber dana tetap dan pasti tentu akan lebih mudah dilakukan. Hal ini karena sekolah tersebut harus menyusun laporan pendapatan dan pengeluaran kepada pemberi dana secara transparan dan tepat guna (misalnya, laporan BOS, baik pusat maupun daerah). Sementara sekolah yang tergolong kecil, dalam hal ini sekolah swasta yang jumlah siswanya kurang dari 36 dalam satu rombel (Pendidikan & Olahraga, 2023) dan hanya mengandalkan keuangan dari sumbangan pembinaan pendidikan akan mengalami kesulitan dalam pengelolaan keuangan pelayanan pendidikan. Sekolah-sekolah yang mengalami hal tersebut perlu memikirkan upaya agar dapat bertahan (berresiliensi) terus dari waktu ke waktu.

Resiliensi merujuk pada kapasitas seseorang untuk mengatasi serta menyesuaikan diri terhadap situasi sulit atau permasalahan yang timbul dalam kehidupan. Ini mencakup kemampuan untuk tetap kuat di tengah tekanan, bahkan saat dihadapkan pada kesulitan atau pengalaman traumatis dalam perjalanan hidupnya (Pandini et al., 2023). Resiliensi terkadang dikaitkan dengan kebangkrutan individu, dalam hal ini wirausaha yang usahanya mengalami kebangkrutan lalu bisa segera bangkit dari rasa traumanya. Kebangkrutan individu atau kelompok tidak bisa dilepaskan dari permasalahan keuangan, sehingga memerlukan ketahanan dari sisi keuangan. Resiliensi finansial atau sering disebut juga dengan ketahanan keuangan merupakan satu upaya yang dikembangkan oleh berbagai individu/instansi agar dapat bertahan untuk menjalankan program yang telah disusun secara efektif dan efisien (Lusardi et al., 2021). Fleksibilitas keuangan berjalan baik dan lancar seiring dengan sarana keuangan yang baik. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa ketahanan finansial sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan apa pun. Implementasi ketahanan keuangan bertujuan untuk menjamin stabilitas sistem keuangan serta mengurangi risiko keuangan. Dengan adanya ketangguhan keuangan, lembaga dapat memperkuat kewajibannya dengan menjaga kelangsungan operasional dan memastikan kemampuan untuk mengelola dampak sosial dan lingkungan (Pandini et al., 2023). Dengan demikian resiliensi finansial itu penting dilakukan, termasuk di sekolah.

Resiliensi finansial dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan kegiatan di sekolah. Hal ini disebabkan setiap kegiatan di sekolah memerlukan dukungan finansial.

Secara umum, dukungan finansial diperlukan untuk mendukung dua kategori pengeluaran di sekolah. Pertama, terdapat pengeluaran rutin (*recrufent expenditure*) seperti gaji dan biaya kegiatan operasional sehari-hari. Kedua, terdapat pengeluaran yang bersifat investasi (*capital expenditure*) seperti pembangunan sarana prasarana dan operasional penunjang untuk pengembangan institusi. (Husnan, 2019).

Tata cara pengelolaan keuangan di sekolah secara umum telah diatur oleh Kemendikbudristek dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 18 Tahun 2023 untuk melaksanakan PP Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Pembiayaan. Pembiayaan pendidikan yang dimaksud mencakup dua jenis biaya, yaitu biaya investasi dan biaya operasional yang diperoleh dari pemerintah, pemerintah daerah, dan sumber lain yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Kemendikbudristek, 2023).

Dalam perundang-undangan pengelolaan keuangan sekolah sudah diatur secara eksplisit tentang sumber pendapatan sekolah negeri. Pembiayaan sekolah negeri biasanya melibatkan pengelolaan anggaran dengan efisien dan transparan. Pendapatan berasal dari sumber-sumber yang terdiri dari dana alokasi umum (DAU) dan dana alokasi khusus (DAK). Dana pendidikan itu dialokasikan untuk gaji guru, pembelian buku, peralatan sekolah, dan pemeliharaan fasilitas (Kemendikbudristek, 2023). Salah satu dana alokasi umum berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk pendidikan dasar dan menengah saat ini berasal dari dana yang dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Selain itu, terdapat sumber dana khusus dari pemerintah daerah provinsi dan kabupaten, yang disebut sebagai Dana Alokasi Khusus

(DAK) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) I dan APBD II. Dana BOS ini digunakan untuk operasional sekolah, terutama untuk kebutuhan nonpersonalia, sementara gaji pendidik dan tenaga kependidikan dibiayai melalui APBN (Maria & others, 2021). Dengan ketersediaan dana dari pemerintah, pengelolaan keuangan sekolah negeri relatif lebih mudah dan aman dari sisi ketersediaan dana (Saisarani & Sinarwati, 2021). Hal ini, berbanding terbalik dengan sekolah swasta yang harus mandiri dalam hal keuangan untuk penggajian guru, tenaga kependidikan, pengadaan dan perawatan sarana penunjang pembelajaran.

Sekolah swasta juga mendapatkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari pemerintah sesuai dengan jumlah siswa yang dimiliki, tetapi belum dapat mencukupi kebutuhan siswa agar bisa belajar kondusif. Sebagai sekolah swasta, pembiayaan dari komite sekolah (Sumbangan Pembinaan Pendidikan dan sumbangan sukarela) menjadi kunci utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, satuan pendidikan perlu mencari sumber alternatif pendanaan pendidikan. Salah satu caranya adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Sekolah (BUMS). BUMS ini sama kedudukannya dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada pemerintah pusat, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) bagi pemerintah di tingkat provinsi, pemerintah di kabupaten/ kota, serta Badan Usaha Milik Desa (BumDes) yang ada di desa-desa. BUMS yang direkomendasikan bisa berupa PT, CV atau koperasi. Hal ini sesuai dengan kompetensi kewirausahaan seorang kepala sekolah (Demirbilek, 2021). Namun di antara tiga lembaga ekonomi tersebut, koperasi merupakan yang

paling cocok untuk sekolah. Hal ini dikarenakan dalam koperasi tidak semata urusan ekonomi, melainkan di dalamnya terdapat semangat gotong royong saling membantu, dan semangat pendidikan (Meredith, 2005). BUMS merupakan wujud kreativitas satuan pendidikan yang berada di bawah tanggung jawab kepala sekolah, di samping masalah pendidikan. BUMS menjadi salah satu sayap usaha milik sekolah yang berfungsi sebagai salah satu sumber pendanaan pendidikan (Wakhudin et al., 2023). Semua aktivitas BUMS menjadi tanggung jawab penuh kepala sekolah. Meski demikian, BUMS dilaksanakan sesuai irama dunia usaha, sehingga lembaga ini murni menjadi lembaga ekonomi yang profesional dalam upaya memenuhi kebutuhan biaya dalam penjaminan mutu sekolah sekalipun tidak sebesar dari komite/orang tua siswa (Scandaryanto & Sumarsih, 2021). Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan jumlah siswa, kreativitas sekolah dalam menyelenggarakan BUMS, kekuatan sekolah dalam bersinergi dengan masyarakat, komite, atau institusi lain dapat menjadi modal manajemen pendapatan yang meningkatkan ketahanan keuangan sekolah (Sumardjoko et al., 2022).

Tantangan umum dalam manajemen pendapatan sekolah, khususnya di sekolah swasta, adalah kelambatan pembayaran sumbangan pembinaan pendidikan (SPP). Problem ini juga terjadi di sekolah-sekolah Muhammadiyah di Daerah Istimewa Yogyakarta, di mana penundaan pembayaran SPP menjadi salah satu kendala utama. Antara 10-25% orang tua/wali siswa di sekolah Muhammadiyah khususnya jenjang SMA menunggak pembayaran SPP tiap tahunnya. Beberapa keterlambatan

pembayaran lainnya mencakup dana kegiatan siswa dan biaya asrama bagi siswa yang menempati asrama sekolah tersebut. Hal ini juga terjadi di SMA Muhammadiyah 1 dan SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta yang memiliki asrama sekolah. Tunggakan-tunggakan ini menjadi permasalahan yang kompleks dan sulit diatasi. Selain itu, penurunan jumlah siswa selama masa pandemi Covid-19 juga memberikan dampak negatif terhadap aspek keuangan sekolah ini. Fluktuasi hasil PPDB di SMA Muhammadiyah di Kota Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Rekapitulasi Hasil PPDB SMA Muhammadiyah di Kota Yogyakarta**

Nama Sekolah	Tahun					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SMA Muhammadiyah 1 Ykt	400	370	422	416	400	431
SMA Muhammadiyah 2 Ykt	304	256	208	323	270	352
SMA Muhammadiyah 3 Ykt	186	175	173	223	176	187
SMA Muhammadiyah 4 Ykt	127	96	68	105	90	68
SMA Muhammadiyah 5 Ykt	109	53	68	79	69	33
SMA Muhammadiyah 6 Ykt	16	8	13	9	16	26
SMA Muhammadiyah 7 Ykt	164	109	105	141	134	164

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa sekolah-sekolah swasta tidak selalu stabil perolehan jumlah siswa setiap tahunnya. Sementara itu, biaya operasional sekolah tetap berjalan. Sekolah-sekolah swasta yang selama ini bergantung pada pemasukan dari orang tua siswa atau masyarakat mengalami defisit antara pemasukan dan pengeluaran yang digunakan untuk biaya operasional seperti gaji guru dan pemenuhan atau perawatan fasilitas pendukung pembelajaran. Permasalahan ini akhirnya berpengaruh pada keterlaksanaan program pendidikan yang telah

direncanakan, termasuk pembangunan infrastruktur penunjang pembelajaran di sekolah. Namun, ada sebagian sekolah yang mengalami penurunan itu dapat segera bangkit kembali atau berresiliensi untuk mengatasi masalah, bahkan lebih baik dari sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta.

SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta merupakan sekolah unggul di Yogyakarta. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa sekolah unggul menurut *National Education Association* (NEA) Amerika mengidentifikasi tiga dimensi kritis dalam konteks pendidikan, yaitu 1) dimensi *input* atau dimensi masukan yang mencakup keuangan, fasilitas, kebijakan dan peraturan, personalia, dan latar belakang siswa; 2) dimensi *process* atau dimensi proses yang mencakup kurikulum, pembelajaran, kebijakan, kepemimpinan, dan keterlibatan orang tua; 3) dimensi *outcome* atau keluaran yang mencakup keberhasilan akademis, kelulusan, kedisiplinan, dan keamanan sekolah (Noor & Monita, 2021). SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta mampu bertahan dalam segala dimensi. Data awal yang diperoleh dari sekolah ini menunjukkan bahwa tunggakan pembayaran saat pandemi mampu teratasi dengan baik saat masa *new normal* diterapkan melalui BUMS dan kebijakan-kebijakan finansial yang terpola dengan baik. Hanya diperlukan waktu kurang lebih satu tahun pelajaran, jumlah siswa sekolah ini juga dapat kembali normal 12 kelas. Berdasarkan data awal di atas, sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui strategi pengelolaan resiliensi finansial yang dikembangkan SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta yang diharapkan menjadi *best practice* bagi sekolah-sekolah lain yang sejenis. Berdasarkan latar

belakang masalah yang diuraikan tersebut di atas, peneliti akan menggali lebih dalam strategi pengembangan yang dilakukan SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta dalam mengelola keuangan sehingga memiliki ketahanan finansial sekolah dengan judul penelitian “Strategi Pengembangan Resiliensi Finansial Sekolah di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, ditemukan beberapa masalah yang diidentifikasi sebagai berikut.

1. Di sekolah swasta sering terjadi tunggakan pembayaran Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), dana kegiatan siswa, biaya asrama yang menyebabkan sekolah kesulitan dalam mengelola keuangan yang mencapai 10-25%.
2. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menentukan model-model pengembangan manajemen keuangan menjadi tantangan yang sangat menentukan resiliensi/ketahanan sekolah untuk tetap menjadi sekolah unggul
3. Penerapan manajemen SDM oleh kepala sekolah swasta memiliki tantangan tersendiri karena sekolah dituntut sinergis dengan yayasan yang menaungi sekolah.
4. Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) merupakan SDM yang menjadi faktor penggerak utama dan berhubungan langsung dengan peserta didik dan orang tua, sehingga perlu dibekali kemampuan dan kompetensi diri yang baik.
5. Kepala sekolah dan staf manajemen sekolah-sekolah swasta mengalami kesulitan untuk mengembangkan SDM agar dapat meningkatkan ketahanan sekolah



termasuk ketahanan keuangan sekolah agar tercipta pelaksanaan program-program berkualitas menuju sekolah unggul.

### **C. Fokus Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, masalah-masalah tersebut menjadi masalah yang penting untuk dijawab. Karena terbatasnya waktu, materi, dan kemampuan yang dimiliki peneliti, maka diperlukan fokus penelitian. Pemfokusan masalah yang akan dikaji dan diteliti secara mendalam dalam tesis ini adalah strategi pengembangan resiliensi finansial sekolah yang meliputi strategi absorptif, adaptif, dan transformatif yang diterapkan kepala sekolah dan staf manajemen SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta.

### **D. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi pengembangan resiliensi finansial sekolah yang diterapkan di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta?

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan strategi pengembangan resiliensi finansial sekolah yang diterapkan di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta.

### **F. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Ilmiah**

- a. Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran ilmiah, menambah khasanah intelektual terkait pengembangan satuan pendidikan melalui strategi pengembangan resiliensi finansial sekolah.
- b. Dapat memperluas wawasan ilmu pengetahuan bidang pendidikan khususnya wawasan pengembangan resiliensi sekolah.
- c. Dapat menjadi rujukan bagi kalangan akademisi dan peneliti lain untuk mengadakan penelitian sejenis, mengembangkan hasil lebih luas dan mendalam cakupannya sehingga lebih maksimal kebermanfaatannya.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi sekolah-sekolah Muhammadiyah, khususnya kepala sekolah dan staf manajemen dalam mengembangkan strategi pengelolaan resiliensi finansial sekolah sehingga dapat mengatasi masalah keuangan yang dapat menghambat pelaksanaan program-program peningkatan kualitas pendidikan.
- b. Dapat menjadi panduan atau konsep bagi sekolah-sekolah Muhammadiyah dalam penguasaan strategi pengembangan resiliensi untuk membangun sekolah yang tangguh dan berkemajuan.