

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori Terkait Judul

##### 1. Teori *Stakeholder*

*Stakeholder theory* dikembangkan oleh Edward Freeman pada tanggal 1984 dalam pengembangan keilmuan manajemen strategi. *Stakeholder* adalah setiap orang atau sekelompok orang yang mempengaruhi entitas atau entitas yang terpengaruh.<sup>1</sup> Teori *stakeholder* merupakan konsep manajemen strategis yang nantinya dapat membantu perusahaan atau badan usaha memperkuat hubungan dengan pihak eksternal dan mengembangkan keunggulannya dalam bersaing. Teori *stakeholder* juga menyatakan bahwa perusahaan meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan dengan memperhatikan kepentingan *stakeholder*, perusahaan bukan badan yang dioperasikan untuk kepentingan individu melainkan untuk tujuan perusahaan atau tujuan bersama.<sup>2</sup>

Menurut Donleavy teori *stakeholder* merupakan pendekatan terintegrasi antara positif normatif dan teori instrumental. Aspek normatif menekankan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan maka setiap kepentingan dari para *stakeholders* harus dipertimbangkan. Aspek positif adalah bahwa kesejahteraan atau kepentingan pemilik entitas akan semakin meningkat ketika kepentingan semua pihak (*stakeholders*) telah dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan. Aspek instrumental menekankan bahwa pihak yang paling berpengaruh akan menentukan keputusan yang akan diambil entitas.<sup>3</sup>

Menurut Donaldson bahwa teori *stakeholder* merupakan teori yang menjelaskan tentang hubungan tata kelola serta manajerial sebuah perusahaan serta sikap, struktur, dan

---

<sup>1</sup> Bagas Johantri, "Mengukur Akuntabilitas Dana Bantuan Operasional Sekolah," 2022.

<sup>2</sup> Ahmad Waluya Jati Suharyani, Rini, Ihyaul Ulum, "PENGARUH TEKanan STAKEHOLDER DAN CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KUALITAS SUSTAINABILITY REPORT," 2, no. 1 (2019): 71–92.

<sup>3</sup> Bagas Johantri, "Mengukur Akuntabilitas Dana Bantuan Operasional Sekolah," 2022.

praktik yang bisa dilakukan secara bersama-sama agar membentuk suatu ilmu manajemen *stakeholder*.<sup>4</sup>

Tujuan utama dari teori *stakeholder* yaitu untuk membantu manajer korporasi/perusahaan dalam mengerti lingkungan *stakeholder* mereka dan melakukan pengelolaan dengan lebih efektif diantara keberadaan hubungan-hubungan di lingkungan perusahaan mereka. Namun tujuan yang lebih luas teori *stakeholder* adalah untuk mendorong manajerial korporasi/perusahaan dalam meningkatkan nilai dampak aktifitas-aktifitas mereka, dan meminimalisir kerugian bagi *stakeholder*.<sup>5</sup>

Dibagi menjadi 3 jenis teori *stakeholder* yaitu sebagai berikut:<sup>6</sup>

- 1) Teori Deskriptif yang menjelaskan bahwa teori *stakeholder* dipergunakan dalam memberi penjelasan mengenai karakter khusus serta perilaku perusahaan atau entitas.
- 2) Teori Instrumental, sebagai tambahan dari data deskriptif yang dipergunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara *stakeholder* perusahaan atau entitas dengan hasil yang didapatkan seperti profitabilitas perusahaan, pertumbuhan perusahaan dan lainnya.
- 3) Teori Normatif, yaitu teori *stakeholder* dapat berguna untuk interpretasi fungsi perusahaan antara lain: indentifikasi pedoman moral serta ilmu di suatu kegiatan operasional dan manajemen perusahaan.

---

<sup>4</sup> Thomas Donaldson and Lee E Preston, "THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS and from the Specific Comments of Many People, Including Professors Aupperle," *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995): 65–91.

<sup>5</sup> Dr. Ihyaul Ulum, *Intellectual Capital Model Pengukuran Framework Pengungkapan Dan Kinerja Organisasi*, 3rd ed. (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2017).

<sup>6</sup> Thomas Donaldson and Lee E Preston, "THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS and from the Specific Comments of Many People, Including Professors Aupperle," *Academy of Management Review* 20, no. 1 (1995): 65–91.

*Stakeholder* dalam lembaga pendidikan adalah orang-orang atau badan yang berkepentingan secara langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan pendidikan di sekolah. Dalam lembaga pendidikan stakeholder dibagi menjadi 3 yaitu:<sup>7</sup>

- 1) *Stakeholder* primer yaitu Pemerintah sebagai pemberi dana ke sekolah.
- 2) *Stakeholder* sekunder yaitu kepala sekolah, pendidik, siswa, staff administrasi, yayasan dan komite sekolah.
- 3) *Stakeholder* tersier yaitu masyarakat mitra penyedia lapangan pekerjaan atau masyarakat pengguna lulusan lembaga pendidikan atau masyarakat sekitar sekolah.

Peran *stakeholder* di sekolah sangat penting dalam berjalannya suatu kegiatan tersebut. Dalam dunia pendidikan diperlukannya peran dan partisipasi dari berbagai *stakeholder* yaitu birokrasi pendidikan (Dinas pendidikan), pengawas, kepala sekolah, guru-guru, orang tua komite sekolah, dewan sekolah, masyarakat, dunia usaha dan dunia industri.<sup>8</sup> Dalam menjalankan pendidikan yang baik dan sesuai dengan undang-undang yang telah ditetapkan, diperlukannya *stakeholder* yang kompeten dalam menjalankan tugasnya salah satu adalah bagian tata usaha. Dalam melaporkan penggunaan dana dan penganggaran yang akuntabel dan transparan.

## 2. Good Governance

### 1) Pengertian Good Governance

Menurut *United Nations Development Programme* (UNDP) *good governance* didefinisikan sebagai praktek pelaksanaan kewenangan untuk mengelola berbagai urusan pemerintahan di semua tingkatan, politik, ekonomi

---

<sup>7</sup> Ihsan Muhadi, Giyoto Giyoto, and Lilik Untari, "Tata Kelola Stakeholder Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Madrasah Tsanawiyah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 256, <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2209>.

<sup>8</sup> Ita Rakhmawati, "Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Dengan Partisipasi Stakeholder Sebagai Variabel Moderasi," *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah* 1, no. 1 (2018): 95, <https://doi.org/10.21043/aktsar.v1i1.4078>.

dan administrasi.<sup>9</sup> Sedangkan menurut OECD dan *World Bank* mengartikan *Good governance* penyelenggaraan manajemen pembangunan solid dan pertanggungjawaban yang sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, mencegah salah alokasi dana investasi yang langka dan pencegahan korupsi secara politik dan administrasi, melakukan disiplin anggaran serta penciptanya kerangka kerja politik dan hukum bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan.<sup>10</sup> *Good governance* merupakan suatu kesepakatan meliputi pengaturan negara yang diciptakan bersama pemerintah, masyarakat madani dan sektor swasta dimana kesepakatan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, memakai hak hukum, memenuhi kewajiban dan menghubungkan perbedaan-perbedaan diantara mereka.<sup>11</sup>

Arti good dalam pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung pemahaman:<sup>12</sup>

- a. Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial.
- b. Aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif, efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan.

---

<sup>9</sup> Salwa Fadhilah Haya and Khairina Tambunan, “Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM),” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)* 1, no. 1 (2022): 129–38.

<sup>10</sup> Emi Nurfadlilah, “SEKOLAH DI KABUPATEN BOJONEGORO DILIHAT DARI PERSPEKTIF Emi Nurfadlilah,” 2016, 1–12.

<sup>11</sup> Jania Fadila Aryanti, “Analysis of the Implementation of Good Governance Principles in the Framework of Public Services at the One Stop Integrated Investment and Licensing Service in North Sumatra Province Analisis Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Rangka Pelayanan Publik” 2, no. 2 (2022): 179–86.

<sup>12</sup> Martinus Sony Erstiawan, “Good Corporate Governance Penyelenggara Pendidikan Dalam Perspektif Agency Theory” 26, no. 1 (2021): 40–51.

## 2) Konsep Good Governance

Konsep *governance* berawal dari istilah *government*, *government* atau pemerintah merupakan istilah yang dipakai pada organisasi atau lembaga yang menyelenggarakan kekuasaan pemerintah pada negara. konsep *government* dikatakan sebagai konsep lama dalam penyelenggara pemerintah karena hanya menekankan pada pemerintah (lembaga/institusi pemerintah) sebagai pengatur dan pelaku tunggal penyelenggara pemerintah. Oleh sebab itu, munculah konsep *governance* yang menggantikan konsep *government* dalam aspek maupun kajian pemerintah. *Governance* berasal dari kata “*govern*” dengan definisi yakni mendapat peran yang lebih besar, terdiri dari seluruh proses, aturan lembaga yang memungkinkan pengelolaan dan pengendalian masalah-masalah kolektif masyarakat. Dari hal itu, bisa disimpulkan bahwa *governance* meliputi totalitas dari semua lembaga unsur masyarakat, baik pemerintahan maupun non pemerintahan.<sup>13</sup>

Konsep pemerintahan (*governance*) adalah sebagai berikut:<sup>14</sup>

- 1) Mencangkup berbagai metode yang digunakan untuk mendistribusikan kekuasaan /kewenangan dan mengelola sumber daya publik, dan berbagai organisasi yang membentuk pemerintah serta melaksanakan kebijakan- kebijakannya.
- 2) Meliputi mekanisme, proses,dan kelembagaan yang dipakai oleh masyarakat, baik individu maupun kelompok untuk kejelasan kepentingan mereka, memenuhi hak, hukum, memenuhi tanggung jawab dan kewajiban sebagai warga negara dan menyelesaikan perbedaan antar sesama.

Pelaksanaan *good governance* dilakukan oleh 3 pelaku yang berpengaruh didalamnya, tiga pelaku di dalamnya yaitu: pemerintah, swasta dan Masyarakat. Ketiga pelaku pelaksanaan *governance* ini saling

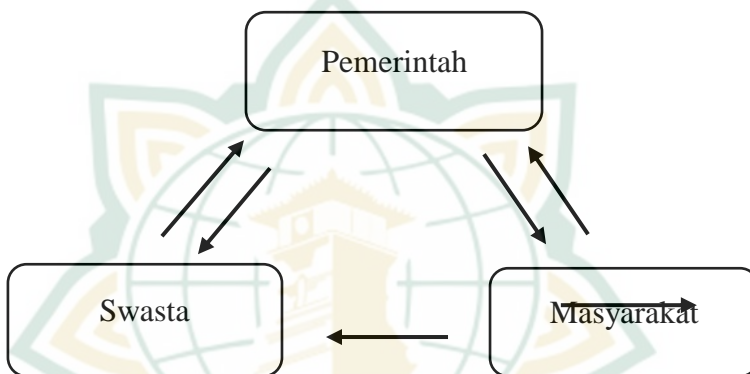
---

<sup>13</sup> Agus Iskandar Pradana Putra and May Roni, “Good Governance Dalam Lingkungan Pendidikan Tinggi,” *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 11 (2021): 227–36.

<sup>14</sup> Sahya Anggara, *Ilmu Adminsitrasi Negara, Cv Pustaka Setia*, 2016.

berkolaborasi dalam proses penyelenggara pemerintahan. Swasta dalam kemampuan finansialnya dapat membantu pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sedangkan keterlibatan masyarakat ini mampu menjadikan masyarakat yang mandiri dan meningkatkan kualitas masyarakat<sup>15</sup>

**Gambar 2.1. Pelaku Governance**



### 3) Prinsip- Prinsip Good Governance

#### a. Prinsip good governance menurut *United Nations Development Programme (UNDP)*

UNDP(1997) mengemukakan bahwa prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktik penyelenggara good governance/ pemerintahan yang baik, sebagai berikut :<sup>16</sup>

- a) Partisipasi (*participation*): setiap orang atau masyarakat memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan suatu keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.

<sup>15</sup> Putra and Roni, "Good Governance Dalam Lingkungan Pendidikan Tinggi."

<sup>16</sup> Anggara, *Ilmu Adminsitrasi Negara*.

- b) Aturan hukum (*rule of late*): aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan, dan dipatuhi secara utuh, terutama hukum tentang hak asasi manusia.
- c) Transparansi (*transparency*): transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan dalam penyaluran informasi.
- d) Daya tanggap (*responsiveness*), setiap institusi dan prosesnya diarahkan dalam upaya melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).
- e) Berorientasi konsesus (*consensus orientation*), pemerintah yang baik (*good governace*) bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda dalam mencapai konsensus atau kesempatan yang baik bagi kepentingan setiap pihak, jika dapat memungkinkan dapat memberi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan pemerintah.
- f) Berkeadilan (*equity*), pemerintah memberikan kesempatan bagi masyarakat atau warganya dalam meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
- g) Efektif dan efisien (*effectiveness and efficiency*): setiap proses kegiatan kelembagaan dilakukan secara terarah dalam menghasilkan sesuatu yang mempunyai manfaat dalam mengelola sumber yang tersedia.
- h) Akuntabilitas (*accountability*) : pada pengambilan keputusan dalam sektor publik, swasta ,dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik atau (masyarakat umum), seperti kepada para pemilik (*stakeholder*).
- i) Visi strategi (strategi vision): para pemimpin dan masyarakat mempunyai sebuah perspektif yang luas tentang penyelenggara pemerintah yang baik (*good governance*) dan pembangunan manusia (*human development*) bersama dengan dirasakannya dalam pembangunan tersebut.

- j) Saling keterbukaan (*interrelated*): keseluruhan ciri good governance tersebut adalah saling memperkuat dan saling merasa terkait (*mutually reinforcing*) dan tidak bisa berdiri sendiri.

### 3. Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia (PUG-ONI)

Prinsip Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia (PUG-ONI), pada dasarnya governansi organisasi nirlaba akan mencakup hak dan tanggung jawan serta hubungan diantara organ dalam organisasi dan hubungan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Organisasi nirlaba berbentuk badan hukum diselenggarakan dalam bentuk yayasan disini sekolah SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara yang merupakan sekolah dinaungi dalam Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung.

Prinsip Governansi organisasi nirlaba Indonesia sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a) Peran dan tanggung jawab organ-organ pengawas dan pengurus.  
Pengawas dan pengurus melaksanakan peran dan tanggung jawabnya secara independen dalam mencapai suatu nilai keberlanjutan untuk kepentingan terbaik jangka panjang untuk organisasi dan mementingkan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholder*)
- b) Komposisi dan Remunerasi pengawas dan pengurus  
Pengurus dan pengawas dipilih dan ditetapkan sedemikian rupa agar pengurus sebagai fungsi kepengurusan atau pengelolaan dan komposisi. Sedangkan pengawasan sebagai fungsi yang beragam terdiri dari pengurus dan pengawas yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan dalam mengurus dan mengelolanya.
- c) Kerjasama antara pengawas dan pengurus.  
Pengawas dan pengurus mempunyai hubungan kerjasama yang erat, terbuka, konstruktif dan saling percaya dalam mewujudkan kepentingan terbaik organisasi.

---

<sup>17</sup> Kementerian Koordinator and Bidang Perekonomian, "Diterbitkan Oleh:," no. 1 (2022), <https://knkg.or.id/wp-content/uploads/2022/07/PUG-ONI-LORES.pdf>.



- d) Perilaku Etis.  
Organisasi mempunyai komitmen untuk bertindak secara etis dan bertanggung jawab dalam menengakan nilai-nilai dan budaya yang dianut.
- e) Manajemen risiko, pengendalian intern dan kepatuhan.  
Organisasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif mendorong kepatuhan atas pengaturan perundang-undangan yang berlaku dan keterkaitan dalam sistem governansi organisasi sesuai dengan tujuan, sasaran dan strategi organisasi.
- f) Pengungkapan dan Transparansi.  
Organisasi membuat pengungkapan yang akurat dan tepat waktu mengenai semua hal material mengenai organisasi dan aktivitas kegiatannya.
- g) Hak-hak anggota dana tau penerima manfaat.  
Organisasi melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak anggota (sesuai sistem keanggotaan dan perkumpulan) dan memastikan mendapat perilaku yang adil terhadap anggota atau menerima manfaat, termasuk anggota dan penerima manfaat minoritas.
- h) Hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholder*).  
Organisasi mengakui hak-hak *stakeholder* yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku atau suatu perjanjian yang disepakati oleh organisasi dan mendorong kerjasama aktif dengan stakeholder dalam memberdayakan dan meningkatkan organisasi dalam melaksanakan visi dan misi nirlabanya, lapangan kerja dan kelanjutan kegiatan organisasi yang sehat secara finansialnya.

#### 4. Prinsip Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia (PUGSPI)

Pendekatan yang digunakan dalam menyusun Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia (PUGSPI) ini adalah berbasis prinsip (*principle-based*). Terdapat 13 nilai dasar governansi sektor publik:<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Kementerian Koordinator and Bidang Perekonomian, “Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia (Pug-Spi),” 2022.

- 1) Kepemimpinan, Kepemimpinan yaitu hal yang sangat penting dalam mencapai komitmen governansi organisasi.
- 2) Etika dan Kejujuran, Etika sektor publik memiliki beragam nilai, salah satunya yaitu objektivitas atau ketidakberpihakan, profesionalisme, dapat dipercaya dan terhindar dari benturan kepentingan (*conflict of interest*)
- 3) Supremasi Hukum, hukum di atas semua orang dan diterapkan dengan asas keadilan kepada semua orang untuk yang mengatur maupun yang diatur.
- 4) Transparansi, nilai transparansi/keterbukaan dalam pemerintah dalam menjawab hak warga negara dalam mengakses tentang hal yang sudah, sedang, atau yang direncanakan kedepan oleh pemerintah dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.
- 5) Independensi, nilai independensi berarti bahwa setiap pejabat publik membuat suatu kebijakan sesuai dengan kebijakan tersebut, berbasis data dan informasi, dan tidak berada dalam suatu tekan atau pengaruh yang menyebabkan hilangnya objektivitas.
- 6) Akuntabilitas, akuntabilitas publik yang berarti memberikan pertanggungjawaban terkait apapun yang berhubungan dengan kepentingan publik contohnya aktivitas berakuntabilitas dengan sebuah tujuan untuk kepentingan publik atau tanggungjawab publik.
- 7) Amanah, amanah mencakup merupakan kata kunci dalam standar sikap oleh ASN dan organisasi pemerintah yaitu tulus, integritas (sikap kewibawaan dan kejujuran), konsisten dan dapat dipercaya.
- 8) Berorientasi pelayanan dan bangga melayani masyarakat, pemerintah merupakan pelayanan kepada masyarakat bekerja bersama-sama dengan masyarakat dalam mencapai tujuan bersama.
- 9) Kompeten, Pengetahuan dan kompetensi yang mutakhir akan membentuk ASN yang tangguh dan berkompeten dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya masing-masing, dalam pelayanan dan mitra dari masyarakat.
- 10) Harmonis, pemerintah menciptakan lingkungan yang harmonis bagi masyarakat. Dalam hal ini menanamkan kepada ASN untuk menanamkan rasa kepedulian dan menghargai perbedaan.

- 11) Loyal, Pemerintah harus menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan bernegara.
- 12) Adaptif, keterbukaan pemerintah dalam perubahan sangat penting dalam memastikan pemerintah dan ASN mampu menghadapi dan beradaptasi terhadap perubahan tersebut.
- 13) Kolaborasi, Pemerintah diharapkan terbuka dalam menjalin kerjasama dengan berbagai piha, tanpa membeda-bedakan.

Dari prinsip di atas jika diterapkan dalam lembaga pendidikan yaitu sekolah yang mempunyai prinsip yang hampir sama dalam pelaksanaan sekolah. Salah satunya prinsip akuntabilitas pendidikan secara umum dibagi menjadi dua yaitu akuntabilitas pengelolaan dana pendidikan dan akuntabilitas manajemen pendidikan. Akuntabilitas pengelolaan dana pendidikan tertuang pada Peraturan Pemerintah No 48 tahun 2008 yang diubah beberapa pasalnya dalam PP No.18 Tahun 2022. Dalam PP No. 48 Tahun 2008 pasal 2 ayat 1 disebut bahwa “Pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab bersama pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat”. Sedangkan pasal 59 ayat 1 disebutkan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik”.<sup>19</sup>

## **5. Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS)**

### **a. Pengertian Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS)**

APBS merupakan pandangan bagi sekolah dalam melaksanakan program kegiatan yang telah disusun oleh pihak yang berkaitan dengan bagian pendanaan sekolah seperti komite sekolah. Pengelolaan APBS tersusun dari penerimaan, pengeluaran serta pengelolaan untuk penenuhinya kebutuhan yang digunakan sekolah dalam

---

<sup>19</sup> Nuryeti, “Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Manajemen Rencana Kerja Dan Anggaran Sekolah Dalam Mewujudkan Efektivitas Laporan Pertanggungjawaban ....”

meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>20</sup> Oleh karena itu, pengelolaan anggaran sangat penting dalam terlaksananya rencana kerja sekolah. Diperlukannya suatu rencana yang matang dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Tata kelola dan pengawasan keuangan di sekolah harus dilaksanakan dengan baik sehingga manajemen sekolah dapat melaksanakan program sekolah sesuai dengan rencana anggaran yang dibuat. Proses tata kelola keuangan sekolah dimulai dari perencanaan anggaran, adanya sumber dana, penggunaan keuangan sekolah, pengawasan keuangan sekolah, evaluasi keuangan sekolah sampai laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah.<sup>21</sup> Sumber keuangan sekolah dibagi menjadi 3 jenis yaitu:<sup>22</sup>

- 1) Biaya pendidikan yang berasal dari pemerintah. Sumber keuangan yang berasal dari pemerintah baik itu pemerintah pusat, provinsi, dan pemerintah daerah.
- 2) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh orang tua murid, dana yang dikumpulkan oleh pengurus / komite sekolah.
- 3) Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat bukan dari wali murid, misalnya sponsor dari lembaga keuangan dan perusahaan, sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dan sebagainya.

#### **b. Jenis – Jenis Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS)**

Anggaran pendapatan dan Belanja sekolah (APBS) dibagi menjadi dua yaitu:<sup>23</sup>

- 1) Anggaran rutin adalah anggaran yang dialokasikan untuk pemenuhan kapasitas kelembagaan internal

---

<sup>20</sup> Studi Kasus, Pada Smp, and Swasta Se-kecamatan Sukawati, “Hita Akuntansi Dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia Edisi Januari 2021,” 2021, 42–66.

<sup>21</sup> Tenny Dahyani, “Analisis Tata Kelola Dan Pengawasan Keuangan Sekolah Di SMA Bukit Asam Tanjung Enim” 1, no. 2 (2021): 133–41.

<sup>22</sup> Anis Watin Izzah, “Analisis Pengelolaan Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah ( Studi Kasus Pada SMK Nurul Hikmah Tengguli Bangsri Jepara )” 2 (n.d.): 98–108.

<sup>23</sup> Siregar, Hasibuan, and Erhan, “Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Tanjungbalai.”

dalam pelaksanaan program pembelajaran. Pengeluaran anggaran rutin dalam anggaran pendapatan dan belanja sekolah meliputi belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan dan biaya perjalanan.

- 2) Anggaran pembangunan adalah anggaran yang dialokasikan untuk keperluan program mulai dari sarana dan prasarana sampai kebutuhan teknis lainnya. Pengeluaran anggaran pembangunan meliputi biaya pembangunan terkait dengan semua pengeluaran anggaran yang dialokasikan untuk pembangunan, contohnya pengadaan gedung dan fasilitas lainnya.

Anggaran yang disusun harus didasarkan pada kebutuhan maupun kepentingan sekolah dan tidak boleh meninggalkan keseimbangan antara pembiayaan penyelenggara, pemerintahan, pembangunan dan kualitas pembelajaran di sekolah. Anggaran harus disusun dengan prinsip efisiensi, tepat guna, tepat waktu, dan akuntabel. Dana yang tersedia digunakan sebaik-baiknya supaya menghasilkan peningkatan kualitas pendidikan bagi para murid serta kesejahteraan bagi para staf pengajar<sup>24</sup>

### **c. Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS).**

Pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) sebelumnya membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS). Menurut pasal 53 Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan yaitu rencana kerja tahunan dengan memuat rencana anggaran pendapatan dan belanja dalam pendidikan dengan masa kerja satu tahun. Dalam penyusunan RAPBS, kepala sekolah membuat tim yang terdiri dari guru dan pengurus komite sekolah. Keterlibatan para guru dan pengurus komite sekolah diperlukan agar memperoleh rencana yang sesuai dengan

---

<sup>24</sup> Miftahul akla Eka Pala Suryana, "Regional Financial Transparency Towards Independence Of Development And Good Governance" 5, no. 1 (2020): 1–28.

yang diharapkan semua pihak. Secara rinci langkah penyusunan RAPBS adalah sebagai berikut :<sup>25</sup>

- 1) Pencatatan/ pendataan kegiatan untuk tahun yang akan datang, baik kegiatan pembangunan/ pengembangan berdasarkan evaluasi pelaksanaan kegiatan pada tahun sebelumnya, analisis kebutuhan tahun kedepan, dan saran sekaligus masukan warga sekolah maupun komite sekolah.
- 2) Pencatatan/pendataan sumber pembiayaan baik dari rutin maupun pengembangan.
- 3) Penyusunan Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) yang utuh berdasarkan langkah poin 1 dan 2. Kepala sekolah membuat tabel RKS yang berisi dari kolom-kolom nomor urut, uraian kegiatan, sasaran, kolom-kolom perincian dana dari berbagai sumber, dan kolom jumlah.

Proses anggaran belanja di sekolah, Ada 3 pendekatan anggaran yang bisa digunakan di sekolah:<sup>26</sup>

- a. Pendekatan *Comporative*
  - 1) Bandingan laporan atau catatan hasil dengan pengeluaran antara anggaran satu tahun lalu dan anggaran tahun berikutnya.
  - 2) Keputusan Anggaran didasarkan pada peningkatan lebih lanjut dari satu hal ke hal lainnya.
- b. Pendekatan *The planning programming budget evaluating system*
  - 1) Jelaskan tujuan program dalam struktur tertentu.
  - 2) Jelaskan nilai dari setiap alternatif.
  - 3) Menjelaskan biaya implementasi dan evaluasi setiap program.
- c. Pendekatan *Function*
  - 1) Proses penganggaran dimulai dengan tujuan sekolah.

---

<sup>25</sup> Suyati, "Tata Kelola Keuangan Sekolah."

<sup>26</sup> Eni Fariyatul Fahyuni, *Buku Ajar Konsep Pembiayaan Pendidikan Islam, Buku Ajar Konsep Pembiayaan Pendidikan Islam*, 2020, <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-7578-66-6>.

- 2) Pendekatan ini mencakup elemen yang terkandung dalam pendekatan kompetitif dan PBES

### B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan akuntabilitas dalam tata kelola anggaran sekolah, serta unsur-unsur lain yang terkait yaitu sebagai berikut:

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Sopian, Asqonah dan Bagas Johantri. (2022) <sup>27</sup>	Mengukur Akuntabilitas Dana Bantuan Operasional Sekolah	Mengukur akuntabilitas pengelolaan dana BOS dari aspek kompetensi, fungsi manajemen sekolah dan pemanfaatan teknologi informasi. Hasil riset menunjukkan bahwakompetensi, fungsi manajemen sekolah dan pemanfaatan teknologi informasi secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan dana BOS. Hasil riset ini juga menyimpulkan bahwa secara simultan kompetensi, fungsi manajemen sekolah dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan dana BOS.
2.	Mohammad Ramadona (2020). <sup>28</sup>	Peran Pengelolaan Keuangan	Transparansi dan akuntabilitas pada laporan keuangan sekolah sangat me

<sup>27</sup> Johantri, "Mengukur Akuntabilitas Dana Bantuan Operasional Sekolah."

		Sekolah: Transparansi Dan Akuntabilitas Kepada Masyarakat	nentukan kualitas sekolah tersebut. Makin transparan dan akuntabel, maka sekolah akan dapat dipercaya, dan mendapat dukungan penuh dari para <i>stakeholder</i> sekolah. Penggunaan dana sekolah terutama dana BOS, dapat diberitahukan kepada semua lapisan masyarakat, agar masyarakat tidak berprasangka buruk kepada lembaga sekolah. Keterbukaan informasi perlu didukung oleh semua lapisan masyarakat.
3.	Prapliyati, Margunani, (2019) <sup>29</sup>	Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Sekolah Terhadap Produktivitas Sekolah.	Prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi pengelolaan keuangan sekolah berpengaruh positif secara simultan terhadap produktivitas sekolah. Secara parsial hanya variabel transparansi yang tidak berpengaruh positif produktivitas sekolah.
4.	Hendri Susanti, (2019) <sup>30</sup>	Penerapan Good School	Partisipasi <i>stakeholder</i> berpengaruh positif dan si

<sup>28</sup> Mohammad Ramadana, "Peran Pengelolaan Keuangan Sekolah: Transparansi Dan Akuntabilitas Kepada Masyarakat," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 6, no. 3 (2020): 317–22, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3737912>.

<sup>29</sup> Margunani Prapliyati, "Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Sekolah Terhadap Produktivitas Sekolah," *Economic Education Analysis Journal* 8, no. 3 (2019): 1030–44, <https://doi.org/10.15294/eeaj.v13i3.35725>.



		Governance (GSG) Dan Pengaruhnya Terhadap Efektifitas Pengelolaan Bantuan Operasional (BOS) Sekolah Dasar Kota Blitar	gnifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana bantuan operasional sekolah dasar di Kota Blitar, transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana bantuan operasional sekolah dasar di Kota Blitar, akuntabilitas tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana bantuan operasional sekolah dasar di Kota Blitar. Selain itu, disimpulkan juga bahwa secara bersama sama partisipasi stakeholder, transparansi, dan akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana bantuan operasional sekolah dasar di Kota Blitar
5.	Ita Rakhmawati, (2018) <sup>31</sup>	Pengaruh Akuntabilitas Dan	Perkembangan demokratisasi dan bergulirnya era reformasi membawa ber

<sup>30</sup> Hendri Susanti, "Penerapan Good School Governance (GSG) Dan Pengaruhnya Terhadap Efektifitas Pengelolaan Bantuan Operasional (BOS) Sekolah Dasar Kota Blitar" 8 (2019): 1-19.

<sup>31</sup> Ita Rakhmawati, "Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Dengan Partisipasi Stakeholder Sebagai Variabel Moderasi," *AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah* 1, no. 1 (2018): 95, <https://doi.org/10.21043/aktsar.v1i1.4078>.

		<p>Transparansi Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Dengan Partisipasi Stakeholder Sebagai Variabel Moderasi</p>	<p>bagai perubahan di masyarakat. Salah satu bentuk yang paling besar dirasakan adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan, tak terkecuali dalam bidang pendidikan. Masyarakat mengharapkan penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan transparan, akuntabel dan efektif sehingga mampu terwujud good governance dalam lingkungan dunia pendidikan, sekolah pada khususnya. Adanya indikasi penyalahgunaan dana sehingga alokasi dana yang sudah dikururkan menjadi kurang efektif membutuhkan adanya partisipasi stakeholder guna mendukung pengawasan dalam pengelolaan dana BOS dan termasuk dalam hal pemenuhan kebutuhan pendanaan pendidikan. Secara umum, partisipasi akan meningkat jika terdapat unsur kepercayaan terhadap pihak p</p>
--	--	--	---

			<p>engelola dana dalam hal ini sekolah. Kepercayaan yang timbul dari setiap <i>stakeholders</i> dikarenakan pengelolaan dana BOS yang akuntabel dan transparan pada tiap sekolah</p>
--	--	--	--

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel penelitiannya dan penggunaan 13 indikator pedoman umum governansi sektor publik Indonesia (PUG-SPI) yang dikeluarkan oleh Kementerian Koordinatorand Bidang Perekonomian Tahun 2022. Sedangkan penelitian ini berfokus pada anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) yang sumber pendapatannya dari dana BOS dan dana Infaq/SPP. Dalam pengelolaan keuangan di SMA swasta laporan pertanggungjawaban keuangan sekolah akan diberikan ke yayasan/ komite sekolah dan pemerintah.

Prinsip PUG-SPI yang diterapkan dalam tata kelola di SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara merupakan upaya dalam pelayanan sektor publik kepada *stakeholder internal* maupun *eksternal* agar terciptanya *good governance* di Sekolah. Sedangkan dalam perencanaan anggaran dalam laporan APBS pihak sekolah menggunakan pendekatan anggaran *The planning programming budget evaluating system* dengan mengestimasi anggaran pendapatan dan biaya yang akan dikeluarkan SMA Islam Sultan Agung 02 pada satu tahun. Dalam perencanaan APBS ini juga melibatkan partisipasi stakeholder yaitu wali murid, komite sekolah, yayasan dan Kepala sekolah serta staf jajaranya sebagai pengelola.

**C. Kerangka Berfikir**

Kemajuan sekolah biasanya ditentukan oleh berbagai macam aspek mulai dari mutu masukan dan lulusan yang unggul, sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai, tenaga pendidik dan tentunya manajemen/pengelolaan keuangan yang baik. Dalam menjalankan program sekolah harus tersusun secara runtut dan jelas serta diperlukannya *stakeholder* yang kompeten. *Stakeholder* dalam menjalankan peran dan partisipasinya pasti pernah mengalami kendala mengenai pengelolaan keuangan yang timbul

karena proses penganggaran, yang tidak sesuai dengan kondisi sekolah yang menjadikan anggaran tersebut tidak efisien dan kurang tepat dalam penggunaannya. Dan juga masalah timbul karena kurangnya keterbukaan dan akuntabilitas dalam mengelola keuangan di sekolah. Hal ini terjadi karena pihak sekolah tidak menerapkan prinsip manajemen keuangan sekolah yaitu: Akuntabilitas dan Partisipasi sesuai dengan prinsip *good governance*.

Penerapan *good governance* dalam tata kelola APBS menggunakan Prinsip Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia (PUG-SPI). Diharapkan dengan prinsip tersebut dapat mengukur apakah SMA Islam Sultann Agung 02 sudah menerapkan *good governance* dalam tata kelolanya. Ada 13 Indikator PUG-SPI yang dilaksanakan di SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara dalam meminimalisir suatu tindak penyelewengan dan pemborosan anggaran yang tidak efektifnya dalam tata kelola sekolah.

Namun, untuk mengatasi masalah tersebut dibutuhkan suatu tujuan bersama dalam pengelolaan keuangan sekolah yang menerapkan prinsip PUG-SPI dalam menciptakan *good governance*. Dalam menjalankan prinsip tersebut sekolah akan mendapat kepercayaan dari masyarakat dan menjadi point lebih untuk sekolah yang mempunyai keterbukaan anggaran kepada semua *stakeholder* yang ada di sekolah. Disinilah peran *stakeholder* bagian tata usaha dalam tata kelola APBS yang efektif dalam proses perencanaan maupun penganggaran.

Dari kerangka berfikir ini bisa dilihat alur suatu pengawasan dan perencanaan dalam pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS). Partisipasi yang dilakukan oleh *stakeholder* dalam merencanakan dan merealisasikan anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS). Dalam tata kelola anggaran yang baik, perencanaan maupun pelaporan sesuai dengan akuntabilitas dalam pengelolaan dana sekolah.

**Gambar 2.2. Kerangka Berfikir**



#### D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan Penelitian merupakan penjabaran dari perumusan masalah untuk memperjelas rumusan masalah penelitian. Berikut ini adalah penjabaran dari rumusan masalah:

##### 1. Bagaimana *good governance* dalam tata kelola anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) di SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara?

Konsep *governance* yakni mendapat peran yang lebih besar, terdiri dari seluruh proses, aturan lembaga yang memungkinkan pengelolaan dan pengendalian masalah-masalah kolektif masyarakat.<sup>32</sup> Dalam pelaksanaan lembaga pendidikan dibutuhkan *good governance* agar terstruktur dalam operasional maupun pengawasan. Karena pengelolaan keuangan sekolah diharapkan sesuai Peraturan Pemerintah No.48 Tahun 2008 pasal 59 ayat 1 disebutkan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik”.<sup>33</sup>

Peraturan tersebut diharapkan setiap sekolah menerapkannya. Dalam kenyataan di lapangan masih ada sekolah, yang belum bisa menerapkan prinsip-prinsip sesuai Peraturan Pemerintah. Karena itu, pengelolaan yang baik dalam menerapkan *good governance* diharapkan dapat meminimalisir penyelewangan penggunaan dana sekolah. Ini sesuai dengan hasil penelitian dari Nor Mubin menyatakan bahwa pelaksanaan dan penerapan konsep Integritas dan Akuntabilitas dalam Pendidikan selama ini masih belum optimal di masyarakat, baik dari pemerintah, dan para pemangku kepentingan pada semua tahapan penganggaran dan pelaksanaannya di sekolah/madrasah. kondisi yang selama ini dilakukan oleh para pelaku dan aktor pendidikan harus mampu memahami secara penuh baik regulasi yang mengatur maupun pelaksanaannya di lapangan tentang pentingnya partisipasi, transparansi dan pertanggungjawaban, sehingga dalam sistem monitoring dan evaluasi juga berdampak pada

---

<sup>32</sup> Agus Iskandar Pradana Putra and May Roni, “Good Governance Dalam Lingkungan Pendidikan Tinggi,” *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 11 (2021): 227–36.

<sup>33</sup> “PP No.48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan” 8 (n.d.): 184–223.

lemahnya sistem penanganan pengaduan masyarakat yang menjadi salah satu tugas monev internal dan eksternal dalam pendidikan.<sup>34</sup>

SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara merupakan sekolah swasta yang dinaungi oleh Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung. Dalam Pengelolaan keuangannya pihak sekolah juga bekerjasama dengan Yayasan mengenai pengawasan. Agar terciptanya laporan yang akuntabel, pengelola keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah (APBS) melibatkan *stakeholder* sesuai dengan regulasi Peraturan Pemerintah.

Maka untuk mengetahui lebih dalam mengenai penerapan prinsip *good governance* yang diterapkan oleh SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara. Oleh itu, muncul pertanyaan sebagai berikut. “Bagaimana *good governance* dalam tata kelola anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) di SMA Islam Sultan Agung 2 Jepara”

## **2. Bagaimana peran dan partisipasi *stakeholder* dalam tata kelola anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) di SMA Islam Sultan Agung 2 Jepara?**

Partisipasi anggaran ialah proses yang mendeskripsikan individu terlibat pada tersusunnya anggaran serta mempunyai pengaruh pada target anggaran. Anggaran berbasis kinerja dituntut adanya output yang optimal maupun pengeluaran yang teralokasikan. Jadi nantinya tiap pengeluaran harus memberikan orientasi serta bersikap ekonomis, efektif serta efisien pada saat tercapainya *suatu* output tersebut.<sup>35</sup> Dalam partisipasi dalam pengelolaan dibutuhkan *stakeholder* yang mempunyai peran didalamnya.

Stakeholder dalam lembaga pendidikan adalah orang-orang atau badan yang berkepentingan langsung atau tidak langsung terhadap *kegiatan* pendidikan di sekolah. Menjadi pemegang dan sekaligus pemberi support terhadap pendidikan

---

<sup>34</sup> Mubin, “Integritas Dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Keuangan Sekolah Atau Madrasah.”

<sup>35</sup> Mardiana and Setiyowati, “Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Spip Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Dimoderasi Partisipasi Penyusun.”

atau lembaga pendidikan.<sup>36</sup> Karena sejatinya sekolah membutuhkan peran *stakeholder internal* maupun *eksternal* dalam menjalankan pendidikan baik secara akademis dan tata kelola keuangannya.

Stakeholder sangat berdampak terhadap kemajuan sekolah karena kinerja yang profesional dapat mencapai tujuan sekolah. Keunggulan dari kinerja sumber daya memanglah harus dipersiapkan. Walaupun dengan sumber daya sudah mampu mengatasi sebuah tugas-tugas pokok masing-masing orang, akan lebih baik *bahwa* sumber daya manusi disiapkan dengan sebaik-baiknya.<sup>37</sup>

Dari analisis peran-peran *stakeholder* di SMA Islam Sultan Agung 02 Jepara, diharapkan bisa menjelaskan kinerja laporan Anggaran Pendapatan dan Belanja sekolah (APBS). Karena setiap *stakeholder mempunyai* peranan penting dalam tata kelola APBS. Dalam pengelolaan APBS dimulai dari perencanaan, pengesahan, dan pengawasan.

Maka dari itu untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengelolaan keuangan sekolah yang dapat menjawab mengenai peranan dan partisipasi *stakeholder* dalam tata kelola maka muncul pertanyaan sebagai berikut “Bagaimana peran dan partisipasi *stakeholder* dalam tata kelola anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) di SMA Islam Sultan Agung 2 Jepara”

---

<sup>36</sup> Ihsan Muhadi, Giyoto Giyoto, and Lilik Untari, “Tata Kelola Stakeholder Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Madrasah Tsanawiyah,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 256, <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2209>.

<sup>37</sup> Suyati, “Tata Kelola Keuangan Sekolah.”