

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

## KOMITMEN MANAJEMEN PADA PELAKSANAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH

**Mimin Sundari Nasution**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau

Email: mymien\_031086@yahoo.com

### **Abstrak :**

Komitmen Manajemen merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan manajemen untuk Peningkatan Mutu. Selain itu merupakan faktor pendorong untuk memotivasi karyawan agar berupaya meningkatkan kualitas proses yang berkesinambungan. Penelitian ini dilakukan pada sebuah Yayasan Pendidikan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimanakah komitmen manajemen dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah serta Faktor-faktor yang mempengaruhinya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan kajian deskriptif dan menggunakan key informan yang telah ditetapkan dengan teknik purposive. Pengumpulan data primer dan sekunder menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan cara reduksi data, Display data (penyajian data), verifikasi data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian, menggambarkan keseluruhan Komitmen manajemen dalam pelaksanaan APBS bahwa Customer focus, continous improvement, management commitment to quality serta employee empowerment yang coba diterapkan masih perlu peningkatan. Walaupun ada beberapa hal yang sudah dapat dilakukan dengan cukup baik seperti dukungan manajemen baik keterlibatan yayasan dan juga dukungan fasilitas.

**Keywords:** *Management Commitment, Education, Budget*

### **PENDAHULUAN**

Indonesia saat ini dihadapkan pada berbagai macam perubahan lingkungan. Perubahan ini secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Kritisnya masyarakat Indonesia terhadap sistem pemerintahan saat ini yang menuntut diterapkannya paradigma *Good Governance* membuat pemerintah berkewajiban melakukan pembaharuan dalam hal manajemen.

Sumber daya manusia (SDM) yang bermutu adalah investasi negara di masa depan. SDM yang bermutu hanya dapat dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu yang dapat menghasilkan warga negara seutuhnya yang terdidik dan cerdas dan merupakan aset yang menentukan eksistensi dan kemajuan bangsa dalam berbagai dimensi kehidupan khususnya bagi organisasi dimana ia berada. Pendidikan bermutu sangat ditentukan oleh pendidik yang bermutu yang akan



berperan sebagai agen pembelajaran dan pembaharuan untuk membudayakan manusia dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Hakikat proses pendidikan adalah bantuan pendidik kepada peserta didik dalam bentuk bimbingan, arahan, pembelajaran, dan pelatihan yang dilakukan secara sadar dan terencana.

Investasi dalam pendidikan merupakan penanaman modal dengan cara mengalokasikan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan serta mengambil keuntungan dari sumber daya manusia yang dihasilkan melalui pendidikan itu. Dalam konteks ini pendidikan ini dipandang sebagai industri pembelajaran manusia, artinya melalui pendidikan dihasilkan manusia-manusia yang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi perekonomian suatu negara untuk meningkatkan pendapatan individu dan pendapatan nasional. Dengan demikian maka investasi dalam pendidikan mempunyai jangka waktu yang panjang untuk dapat mengetahui hasilnya dan hasilnya itupun tidak dalam bentuk keuntungan langsung, melainkan keuntungan bagi pribadi yang menerima pendidikan dan bagi negara.

Untuk hal tersebut diperlukan penyelenggaraan pendidikan baik yang dilakukan pemerintah atau masyarakat. Untuk penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan hal yang tidak terpisahkan. Keuangan dan pembiayaan pada kegiatan pendidikan merupakan komponen produksi yang menentukan proses belajar-mengajar. Artinya setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun yang tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

Sekolah sebagai lembaga atau intitusi mempunyai satu atau lebih tujuan. Cara pencapaiannya dilakukan melalui berbagai perencanaan, salah satunya yaitu perencanaan dalam hal keuangan yang dituangkan dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS), dengan beberapa langkah yang harus dilalui tentunya. Agar sekolah dapat berkembang optimal, perlu mempunyai APBS, idealnya harus mengacu pada visi dan misi sekolah dan penjabarannya. APBS dirinci secara terukur dan realistis dalam jenis-jenis kegiatan konkret yang mampu dilaksanakan, dan sebaiknya tidak dibuat terlalu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

muluk-muluk dan sebaiknya dibuat bersama-sama secara partisipatif antara pihak sekolah (Kepala sekolah dan guru), bersama dengan *stake holder* (pihak yang berkepentingan) misalnya komite sekolah, tokoh masyarakat dan pihak lain yang peduli pendidikan di sekitar sekolah.

Esensi tujuan penyusunan RAPBS kiranya bukan masalah untung rugi. Namun bagaimana kebutuhan pendidikan di sekolah yang bersangkutan mampu terpenuhi. Proyeksi analisa selanjutnya terfokus kepada pencapaian mutu pendidikan sebagaimana selama ini banyak diperbincangkan. Untuk itu, alokasi anggaran disebar secara adil menurut besar kecilnya kebutuhan masing-masing pos, hingga semuanya kemudian mampu saling menunjang untuk pencapaian mutu dimaksud. Hal mendasar yang perlu diperhatikan adalah bahwa RAPBS bukan produk individu, atau produk Kepala Sekolah, akan tetapi merupakan sebuah produk bersama. RAPBS merupakan hasil dari analisa bersama melalui sebuah diskusi dan masukan-masukan yang berharga.

Karena Yayasan Kesatuan Pendidikan Islam Al Ittihad merupakan lembaga pendidikan swasta yang tidak menggantungkan biaya operasional pada pemerintah. Poin-poin berikut memberikan gambaran bagaimana Management Commitment di dalam penyusunan RAPBS di YKPI Al Ittihad:

1. Penyusunan RAPBS belum mencerminkan implementasi *total involvement*.

Perencanaan penyusunan RAPBS sebagai sebuah kerja besar yang menyangkut kehidupan sekolah untuk satu tahun mendatang, dan bahkan untuk tahun-tahun berikutnya, tidak dilaksanakan dengan cara melibatkan semua unsur yang ada di sekolah. Tidak semua guru mengetahui muatan RAPBS karena tidak diajak memberikan masukan. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan beberapa pegawai yang mengatakan tidak mengetahui prosesnya hingga pelaksanaannya.

Penyusunan RAPBS belum mencerminkan implementasi *measurement* yang akurat.

Hal ini diketahui ketika rancangan RAPBS dicoba dikaji, ternyata beberapa poin yang tercantum di dalamnya hanya merupakan rekayasa pengolahan angka tahun-tahun sebelumnya. Misalnya, poin rencana pembelian buku-buku untuk perpustakaan, perkiraan jumlah buku yang dibutuhkan tidak dilakukan menurut perhitungan yang tepat. Pada RAPBS tahun lalu poin yang sama dengan kebutuhan buku yang sama tercantum persis. Yang berubah hanya angka rencana harga pembelian.



3. *Commitment* untuk penyusunan RAPBS tidak terealisasi dengan baik. Hal ini akibat tidak terjalannya *total involvement*, akibatnya untuk RAPBS yang sudah tersusun tidak mendapatkan dukungan dari semua pihak. Pelaksanaan rencana pendidikan masih menjadi kegiatan yang parsial tanpa didukung oleh RAPBS itu sendiri. Hal ini mengakibatkan terjadinya beberapa salah paham antara komite sekolah dengan pegawai dalam pelaksanaan APBS ini.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis komitmen manajemen pada Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah dan untuk mengetahui Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi komitmen manajemen pada Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah pada Yayasan Kesatuan Pendidikan Islam (YKPI) Al Ittihad PT. CPI Rumbai

Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu. Definisi *Management Commitment* oleh Cooper, Dominic (2006) "*Management commitment is defined as engaging in and maintain behaviours that help others achieve a goal*". Selanjutnya definisi menurut Menurut Wilkinson, A., Redman, T. and Snape yang dikutip oleh Keith Goffin and Marek Szwejczewski "*Top management commitment is recognised by all quality 'gurus' as being an essential precondition for the success of quality management*" and "*having recognised the need for Quality Improvement, the first objective is to secure management commitment*".

Menurut Kerstin V. Siakas<sup>1</sup> and Elli Georgiadou,(2002) "*Management commitment and leadership are the driving factors for motivating employees to strive for continuous process improvement*". Menurut Kimball et al, (2008) adalah "*The most important criteria for assessment. This is because having strong management backing will help overcome shortcomings elsewhere in the project*"

Dari pengertian – pengertian yang terdapat di atas maka penulis menyimpulkan bahwa komitmen manajemen itu adalah prasyarat penting bagi keberhasilan manajemen untuk Peningkatan Mutu. Selain itu merupakan faktor pendorong untuk memotivasi karyawan agar berupaya meningkatkan kualitas proses yang berkesinambungan. Dengan tujuan membantu mengatasi kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan suatu tugas atau proyek tertentu. Selain itu komitmen manajemen juga harus terlibat langsung dan mempertahankan kinerja yang lain untuk membantu mencapai tujuan.





1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

## 1. Komitmen Pimpinan pada Implementasi TQM

Juran (1989) mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan trilogy Juran, yaitu *finance planning, financial control, financial improvement*. Adapun perincian trilogi itu sebagai berikut.

- *Quality planning*, yaitu suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.
- *Quality control*, yaitu suatu proses di mana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.
- *Quality improvement*, yaitu suatu proses di mana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek.

ilar *Total Quality Management* menurut Jabnoun & Sedrani (2005) meliputi :

- ✓ Fokus pada konsumen (*Customer Focus*): organisasi tanggap, memenuhi bahkan melampaui kebutuhan dan harapan konsumen, serta mengembangkan komunikasi dengan konsumen
- ✓ Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*): organisasi menetapkan target perbaikan berkelanjutan, menyelidiki potensi dan proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan organisasi.
- ✓ Komitmen manajemen (*Management Commitment to Quality*): adalah kemampuan manajemen menerapkan dan memandu visi jangka panjang organisasi, menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar karyawan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi karyawan di bidang kualitas
- ✓ Pelatihan (*Training*): adalah kemampuan organisasi untuk mengenali, melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis kualitas yang mengarah pada *multiskill*
- ✓ Pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*): adalah suatu proses untuk melibatkan karyawan pada semua level organisasi dalam



pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, serta pengakuan eksistensi karyawan.

- ✓ Perbandingan kinerja (*Benchmarking*): studi banding berkesinambungan dan penerapan praktek-praktek yang lebih baik dan mengarah pada keunggulan kompetensi kinerja
- ✓ Penggunaan piranti statistik (*Statistical tools*): adalah serangkaian metodologi dan praktek perilaku yang mengutamakan pengelolaan proses dalam pengertian aktivitas daripada sekedar hasil.

Jelaslah kiranya, bahwa implikasi TQM terhadap penyusunan RAPBS adalah munculnya rambu-rambu agar pimpinan sekolah bersikap terbuka terhadap bawahannya. Keterbukaan akan memberikan kesempatan bagi semua guru dan staf sekolah untuk bersama-sama berpikir dan bertindak ke arah terwujudnya keunggulan mutu. Jika demikian halnya, maka Kepala Sekolah telah memenuhi kriteria sebagaimana digambarkan oleh Ikke Dewi Sartika (2003) dalam *Quality Service in Education*

Menurut Sukirman dkk (2006) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah selain sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu sekolah pada posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu, RAPBS juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan sebuah sekolah dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Dohou (2002). " penyerahan manajemen keuangan ke sekolah sebagai sasaran-nya, meningkatkan efektivitas sekolah. Salah satu aspek peningkatan ini adalah efesiensi manajerial yang lebih baik. Karena pembuat keputusan lebih dekat dengan klien keputusannya lebih menguntungkan. Aspek lainnya termasuk efesiensi yang meningkat yaitu akuntabilitas lebih jelas serta pengawasan lebih besar atas kualitas pendidikan yang diberikan. Penyerahan keuangan juga dapat dipandang sebagai salah satu dari beberapa prasyarat yang diperlukan untuk menciptakan suatu ekonomi pasar yang kompetitif bagi sekolah yang memberikan pilihan kepada konsumen.

Pada dasarnya, konsep strategis penyusunan RAPBS menurut Arnaldo Hax dan Nicholas S. Majluf dalam Fattah (2009) dibagi menjadi 6 konsep, yaitu:

Suatu pola keputusan yang integral, koheren dan menyatu dalam setiap komponen.



2. Menentukan dan mengembangkan tujuan lembaga yang dinyatakan dalam sasaran jangka pendek, menengah dan jangka panjang, program dan prioritas dari alokasi sumber-sumber daya pendidikan.
- Memilih jenis kemampuan, keterampilan, pengetahuan apa saja yang mungkin akan diperlukan oleh masyarakat dimasa yang akan datang.
- Merespon dengan cepat semua peluang dan ancaman, kelemahan dan keunggulan yang ada di bidang lembaga pendidikan.
- Membangun komitmen dari semua pihak, siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah, unit-unit depdiknas sampai pada internal sekolah (kepala sekolah-siswa) untuk bersama-sama meningkatkan mutu sekolah.
- Menentukan tingkat kontribusi dari setiap input pendidikan yang bermuatan biaya terhadap mutu pendidikan atau prestasi belajar siswa (efisiensi internal) dan angka permintaan masyarakat terhadap lulusan sekolah (efisiensi eksternal).

### METODE PENELITIAN

Kajian penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode dengan menggunakan penelusuran permasalahan yang diteliti melalui penggalan data dan informasi secara luas dan mendalam. Dilihat dari pendekatannya, penelitian ini dilakukan melalui analisis kualitatif, yakni mencoba memahami dan melihat gejala-gejala organisasi pada masyarakat dengan menginterpretasikan masalah yang terkandung didalamnya. Penelitian ini bertumpu pada fenomena yang terjadi secara objektif, maka penelitian ini lebih menggambarkan pada deskripsi data yang dijadikan penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Rumbai- Pekanbaru, tepatnya di sebuah Yayasan Al Ittihad yang berada di kompleks PT. Chevron Pacifik Indonesia (CPI). Yayasan yang mengelola pendidikan mulai dari tingkat PGTK sampai tingkat SMA, Sumber daya manusia (SDM) yang bermutu adalah investasi masa depan. SDM yang bermutu hanya dapat dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu yang dapat menghasilkan warga negara seutuhnya yang terdidik dan cerdas dan merupakan aset yang menentukan eksistensi dan kemajuan bangsa dalam berbagai dimensi kehidupan khususnya bagi organisasi dimana ia berada hingga akhirnya pada satu titik yaitu dalam pengambilan sebuah kebijakan baik public maupun privat. Oleh sebab itu peneliti ingin melihat hasil dari penelitian ini berperan sebagai agen pembelajaran dan pembaharuan untuk membudayakan



manusia dalam mewujudkan tujuan pendidikan dan pengambilan setiap kebijakan mulai sedini mungkin melalui proses pendidikan. dalam bentuk bimbingan, arahan, pembelajaran, dan pelatihan yang dilakukan secara sadar dan terencana.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive* yaitu teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu yaitu: Ketua Yayasan, Direktur Pendidikan di Yayasan, Adviser Keuangan di Yayasan. Jenis dan sumber data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis data yang dikembangkan oleh Milles dan Huberman (1994), yaitu: Reduksi, Display, *Verifikasi* dan Penarikan Kesimpulan

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Management Commitment pada Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah

#### Fokus pada konsumen (*Customer Focus*)

Dalam hal ini, konsumen yang dimaksud adalah siswa dan pegawai. Sebagai sebuah organisasi harus tanggap terhadap kebutuhan konsumen mulai dari mengidentifikasi, merencanakan, sampai pada pelaksanaan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mengembangkan komunikasi dengan konsumen

Identifikasi kebutuhan siswa dan pegawai, berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui dalam melakukan identifikasi kebutuhan siswa dinilai cukup baik untuk beberapa hal, hal ini dikarenakan ada beberapa kebutuhan siswa yang diidentifikasi untuk mencapai tujuan sekolah, Namun selain itu ada terlihat Pada data APBS, yang ada bukanlah hasil dari identifikasi sekolah terhadap kebutuhan siswa secara keseluruhan, karena hal yang tercantum merupakan hal yang dilihat dari APBS tahun-tahun sebelumnya. Namun terdapat beberapa jawaban yang dominan bahwa dalam melakukan identifikasi kebutuhan pegawai cukup baik, hal ini disebabkan sekolah cukup memperhatikan kebutuhan pegawai dalam hal kegiatan belajar mengajar, yang akan berdampak pada proses KBM itu sendiri walaupun terdapat juga beberapa item yang dibutuhkan namun tidak tercantum secara eksplisit.





Pemenuhan kebutuhan siswa dan Pegawai, berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui yang mendominasi adalah jawaban cukup baik dalam memenuhi kebutuhan siswa karena terdapat beberapa hal yang dipenuhi sekolah terutama kegiatan siswa yang sering sekali diadakan namun tidak tertuang dalam APBS seperti kemah nasional yang memakan anggaran yang cukup drastis dapat diadakan sekolah atau dipenuhi sekolah. Tetapi mengingat kegiatan siswa yang tidak terstruktur akibat APBS yang harusnya mencerminkan bentuk tanggung jawab sekolah dalam memenuhi kebutuhan siswa serta kegiatan siswa secara rapi dan termanage tidak terlihat. Sementara Pemenuhan Kebutuhan Pegawai diketahui bahwa cukup baik dalam hal memenuhi kebutuhan pegawai untuk mendukung KBM, bahkan jarang sekali sekolah menghapus kebutuhan yang tertuang di APBS tahun lalu yang sebagai acuan untuk tahun APBS yang akan berjalan, namun, dikarenakan kebutuhan pegawai tidak semuanya tercantum, pegawai sering sekali di tengah tahun ajaran mengajukan permintaan kebutuhan yang tidak ada di APBS

Forum dan sarana komunikasi yang dilakukan yayasan terhadap pegawai, memang terdapat beberapa forum dan sarana komunikasi yang dilakukan yayasan dan pegawai baik melalui komunikasi tiga bulanan, rapat tekanan, outbond, dan lain-lain. Dimana seluruh pegawai dikumpulkan, namun pertemuan yang diadakan setiap triwulan ini tidak memenuhi seluruh pertanyaan yang ingin disampaikan oleh pegawai mengingat waktunya terbatas, pun demikian ada forum setiap minggunya, namun hal ini biasanya bukan berupa menjawab kebutuhan pegawai, namun lebih sifatnya kepada informasi dan kegiatan pembelajaran secara kuantitas cukup baik, namun secara kualitas masih kurang maksimal.

Program dalam menyelesaikan permasalahan siswa dan pegawai, berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa dalam APBS terdapat program yang dapat membantu menyelesaikan permasalahan siswa, namun hanya dari disisi KBM. berdasarkan wawancara dapat diketahui terdapat beberapa program seperti konsultasi psikologi yang memberikan bantuan bagi siswa dan pegawai dapat dilaksanakan walaupun tidak ada dianggarkan Namun disisi lain program yang dibuat sekolah hanya berfokus pegawai yang tampak bermasalah dalam hal tertentu saja. Contoh layanan konsultasi psikologi dan hukum yang dilakukan tidak ada dianggarkan. Sehingga terdapat beberapa pegawai yang langsung



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

minta penyelesaian dari yayasan baik dari sisi budget maupun pengambilan sikap dan keputusan.

## 2. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Organisasi harus menetapkan target perbaikan berkelanjutan, melakukan evaluasi dan membangun komunikasi untuk perbaikan dengan pihak manapun secara proaktif.

Pelaksanaan target perbaikan RAPBS, Berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa dalam hal menetapkan target perbaikan RAPBS sebelum diserahkan ke yayasan, Memang ada penetapan jangka waktu perbaikan sebelum RAPBS dilaksanakan, namun demikian yang terjadi hal ini hanya sekedar mengutak-atik angka saja untuk mengurangi deficit anggaran.. Dan kalau sudah mendesak, terjadilah yaitu hanya sekedar merubah angka, bahkan cenderung memakai template yang sudah ada. Dan untuk Evaluasi Laporan APBS, berdasarkan penelitian dapat diketahui mengenai tidak maksimal karena sekolah beranggapan bahwa cukup hanya dengan memberikan rekening koran dari rekening unit sekolah kepada yayasan sudah cukup sebagai laporan. Ekspand Report (laporan pengeluaran) yang ada dilakukan perbulan memang ada, namun ini bukanlah evaluasi APBS, hanya sekedar laporan pengeluaran yang tidak mencerminkan kondisi keuangan sekolah.

Keterbukaan yayasan terhadap kritik dan saran dari komite sekolah, berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa dalam meminta dan menerima kritik dan saran pegawai terhadap APBS dimana pegawai memberi kritik dan saran tanpa diminta mengingat hal itu perlu, namun keseringan saran dan kritik yang diberikan tidak berkaitan dengan program di APBS, sering kali adalah hanya keluhan kesah.

## Komitmen manajemen (*Management Commitment to Quality*)

Adalah kemampuan manajemen dalam hal ini Kepala sekolah dan pengurus Yayasan menerapkan dan memandu visi jangka pendek dan panjang organisasi yaitu yang dituangkan dalam sebuah kebijakan dalam APBS, membuat rencana pengembangan sekolah, menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar karyawan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi karyawan



Upaya pengembangan sekolah dalam APBS, Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui pada prinsipnya rencana pengembangan sekolah harus dibuat sebelum RAPBS, sehingga RAPBS yang dibuat berdasarkan RPS (rencana pengembangan sekolah) yang dibuat, namun hal ini tidak dilakukan secara mutlak, sehingga program pengembangan sekolah lebih bersifat mendadak. Sebelum adanya Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), sekolah berpijak pada Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Dan sebelum RKA, sekolah terlebih dahulu harus mempunyai EDS (Evaluasi Diri Sekolah). Namun di sisi lain upaya yang telah dilakukan sudah cukup baik karena hal ini dikarenakan dengan membuat APBS dan tidak mempunyai defisit anggaran sudah cukup sebagai investasi pengembangan sekolah.

Keterlibatan yayasan dalam proses penyusunan APBS, berdasarkan penelitian dapat diketahui bahwa keterlibatan yayasan dalam proses penyusunan APBS cukup baik. Memang sebagian besar kegiatan RAPBS dilakukan bersama yayasan, namun sulitnya melibatkan yayasan pada proses penyusunan APBS, karena harus menyesuaikan waktu dari yayasan. **Sedangkan** Reward pegawai berprestasi, berdasarkan penelitian diketahui terdapat pemberian reward bagi seluruh pegawai tidak hanya yang berprestasi melalui pemberian bonus namun masih perlu perhatian terhadap keadilan pemberiannya.

### 2. Faktor yang mempengaruhi Management Commitment pada Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah

Berikut dikemukakan beberapa faktor pengaruh yang dalam pelaksanaan APBS.

1. Pegawai kurang memahami tujuan dan fungsi RAPBS, sehingga hanya membuat berdasarkan draft yang telah ada tanpa melihat content RAPBS itu sendiri. Sehingga cenderung mengubah angka saja.
2. Komunikasi yang dibangun cenderung gagal, karena masing-masing pihak belum optimal menjalankan fungsinya masing-masing, kepala sekolah belum maksimal dalam mengkomunikasikan RAPBS, pegawai kurang semangat memberikan masukan, komite sekolah belum menjalankan fungsinya sebagai control APBS itu sendiri. Yayasan sebagai volunteer, mempunyai prioritas lain. Sekolah merasa cukup hanya dengan pembahasan dengan yayasan.
3. Sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan yayasan yang belum terlaksana dengan optimal, hal ini dimulai dari RPS (rencana



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

Pengembangan Sekolah) kemudian EDS (evaluasi Diri Sekolah), setelah itu RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), selanjutnya RAPBS sampai pada tahap akhir APBS. Namun pada kenyataannya sekolah belum menjalankan RPS, EDS, RKAS. Sehingga dalam menjalankan APBS tidak ada pijakan yang kokoh, karena tidak berdasarkan apa yang seharusnya. Pimpinan sekolah belum mengacu pada tujuan dan visi sekolah yang hendak dicapai pada satu tahun ajaran penggunaan APBS. Komite sekolah tidak menjalankan prosedurnya dalam rangka memberi persetujuan dan masukan bagi perencanaan dan pelaksanaan serta evaluasi APBS itu sendiri.

4. Kondisi financial yayasan. RAPBS yang ada dibuat berdasarkan budget, bukan berdasarkan program yang akan dilakukan sesuai dengan visi dan misi YKPI sehingga pencapaian program tidak sepenuhnya sesuai dengan target, terutama dalam hal target implementasi dan sasaran program. Namun demikian kalau ada revisi di tengah tahun ajaran pun yang menelan banyak anggaran, yayasan tetap sanggup membiayai.
5. Keberadaan pengurus yayasan yang tidak tetap, artinya sebagai volunteer yang menyisihkan waktunya untuk membantu YKPI, hal ini menjadi masalah ketika ada hal yang mendesak dan perlu untuk diselesaikan, namun menjadi prioritas kedua bagi yayasan. Sehingga waktu yang sudah di rencanakan biasanya selalu mundur disebabkan hal-hal teknis yang tidak tergambarkan.

### KESIMPULAN

Penelitian menggambarkan keseluruhan Komitment manajemen dalam pelaksanaan APBS bahwa Customer focus, continous improvement, management commitment to quality serta employee empowerment yang coba diterapkan masih perlu peningkatan. Walaupun ada beberapa hal yang sudah dapat dilakukan dengan cukup baik seperti dukungan manajemen baik keterlibatan yayasan dan juga dukungan fasilitas. Tetapi ada beberapa hal mendasar yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik seperti keterlibatan semua unsur yang seharusnya dilibatkan. Karena dalam Komitment manajemen hal yang paling utama adalah partisipasi semua unsur. Sehingga produk yang dihasilkan bukan merupakan produk individu tetapi adalah produk team work yang solid, terdapat tim yang bekerjasama dalam mencapai tujuan yang





disepakati bersama. Faktor yang mempengaruhi dalam management comitment dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah bahwa kurangnya motivasi pegawai menjadi faktor paling dominan, sedangkan faktor dominan selanjutnya adalah adanya kegagalan komunikasi

### DAFTAR RUJUKAN

- Abu-Dohou, I. 2002. *School Based Management Logos Wacana Ilmu dan Pemikiran*. Azahari ; Jakarta..
- Cooper, Dominic (2006). The impact management commitment on employee behavior. Kindom of Bahrain
- Attah, Nanang. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya ; Bandung
- Gimin. 2010. *Problematika Implementasi TQM Dalam Penyusunan RAPBS*.
- Ke Dwi Sartika. 2003. *Quality Service in Education. Why Service?* Bandung : Edisi Khusus.
- abnoun, N. and K. Sedrani 2005. *TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms*, *Quality Management Journal*. 12 (4):8-20.
- Juran, J.M. 1989. *Juran on leadership for quality*. New York. Macmillan
- Kerstin V. Siakas<sup>1</sup> and Elli Georgiadou,(2002). The role of commitment for succesfull
- Ketut Suardhika Natha. 2008. *Total Quality Management Sebagai Perangkat Manajemen Baru Untuk Optimisasi*. Denpasar : Universitas Udayana.
- Setiawan Wicaksono. 2006. (Tesis Universitas Brawijaya). *Pengaruh implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap budaya kualitas (Studi pada PT. Hari Terang Industry – Surabaya)*
- ugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- ukirman, dkk. 2006. *Pengaruh Kesempatan Pembelajaran Organisasi, KualitasPengajaran, Dan Orientasi Profesional Terhadap Hubungan AntaraPartisipasi Dosen Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Hasil Belajar Mahasiswa* . Semarang: Jurusan Ekonomi.
- ilaar, H. A. R. 1997. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- jiptono, Fandy, dan Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

