

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Strategi Kepala Madrasah**

###### **a. Pengertian Strategi**

Dalam setiap lembaga pasti tidak terlepas dari penetapan strategi, yang berbeda apakah strategi itu tepat, berjalan dengan baik efisien dan efektif atau memenuhi semua unsur yang perlu diperhatikan dalam hal penerapannya. Strategi menurut Purnomo Setiawan Hari sebenarnya berasal dari bahasa Yunani “strategos” di ambil dari kata stratus yang berarti militer dan yang berarti memimpin. Jadi strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *general-ship* yang artinya sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.<sup>12</sup> Sedang Kotler mengemukakan bahwa strategi adalah penempatan misi suatu lembaga, penetapan sasaran lembaga dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari lembaga akan tercapai.<sup>13</sup> Kemudian Alimin Syach dan Pandji mengartikan bahwa strategi adalah wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. dalam hal ini strategi

---

<sup>12</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), h. 8.

<sup>13</sup> Kotler Philips, *Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol*, (Jakarta: Prenhalindo, 2004)h.31.

dalam setiap lembaga merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan.

Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Sedangkan secara terminologi banyak ahli telah mengemukakan definisi strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda, namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, diantara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut salah satu proses dimana untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran.

Dalam Al-Qur'an sesungguhnya telah terkandung pula tentang pengambilan perencanaan atau strategi dalam setiap perbuatan seperti pada surat Al-Hasyr ayat 18 menyebutkan bahwa:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتظِرُوا نَفْسُ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَانظُرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”* (QS. Al Hasyr, [18]:(59)<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah, (Bandung: CV Penerbit –ART, 2005), h. 547.

Ayat di atas menunjukkan bahwa strategi dan perencanaan untuk masa yang akan datang sangat dibutuhkan. Untuk itu strategi dan perencanaan termasuk pendidikan baik itu perencanaan jangka pendek, sedang, atau panjang, harus benar-benar dilaksanakan agar dalam semua kegiatan atau aktifitas dapat terukur, teramati, dan terevaluasi secara baik dan bertanggung jawab. Kunci utama kegiatan strategi dan perencanaan adalah proses kegiatan perencanaan itu sendiri.

Berdasarkan pendapat di atas, jelas bahwa strategi yang dimaksud merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat.

Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi.

#### **b. Ciri-ciri Strategi**

Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait adalah mempunyai:

- a. Wawasan waktu, meliputi cakrawala waktu yang jauh ke depan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan juga waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.

- b. Dampak. Walaupun hasil akhir dengan mengikuti suatu strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu yang lama dampak akhir akan sangat berarti.
- c. Pemusatan upaya. Sebuah strategi yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang sasaran yang sempit
- d. Pola keputusan. Kebanyakan strategi mensyaratkan bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang, artinya mereka mengikuti suatu pola yang konsisten.
- e. Peresapan. sebuah strategi mencakup suatu spektrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai dengan kegiatan operasi harian.

**c. Unsur-unsur dan fungsi strategi**

Bila suatu organisasi mempunyai suatu “strategi”, maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu “strategi” mempunyai 5 unsur yaitu:

1. Gelanggang aktivitas atau *arena* merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis dan lainnya) dimana organisasi beroperasi. Unsur *Arena* tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang

merupakan tahap penambahan nilai atau *value* dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan

2. Sarana kendaraan atau *vehicles* yang digunakan dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana ini, perlu dipertimbangkan besarnya resiko kegagalan dari penggunaan sarana. Resiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan resiko gagal secara total.
3. Pembeda yang dibuat atau *differentiators*, adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk atau jasa dari suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas, atau reabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.
4. Tahapan rencana yang dilalui atau *staging*, merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun substansi dari suatu strategi mencakup arena, sarana/*vehicles*, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau *staging*, belum dicakup. Keputusan

pentahapan atau staging didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resourc*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.

5. Pemikiran yang ekonomis atau *economic logic*, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan. Strategi yang berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagaimana tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.

#### **d. Fungsi dari Strategi**

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat 6 fungsi yang harus dilakukan secara stimulant yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.

4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru di hadapi sepanjang waktu. Proses yang terus menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber-sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

#### **e. Tingkatan Strategi Perusahaan**

Perusahaan perlu menyusun strategi untuk tiga level yang berbeda dalam organisasi. Level strategi internasional ini ada 3 jenis yaitu:

##### 1. Strategi korporat

Strategi korporat menjelaskan wilayah bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan salah satu bentuk strategi korporat:

##### a. Strategi bisnis tunggal

Perusahaan dapat mengkonsentrasikan seluruh sumber daya dan keahliannya pada produk atau jasa. Akan tetapi strategi ini meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap persaingan dan perubahan lingkungan eksternal.

b. Strategi diversifikasi berhubungan

Membuat perusahaan mampu meningkatkan kompetensi di satu pasar agar dapat memperkuat daya saingnya di pasar lain.

Diversifikasi yang berhubungan memiliki beberapa keuntungan. Pertama, perusahaan tidak terlalu tergantung pada satu produk atau jasa, sehingga perusahaan tidak terlalu rentan terhadap ancaman persaingan atau ekonomi.

c. Strategi diversifikasi yang tidak berhubungan

Perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling berhubungan.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Tiga bentuk dasar strategi bisnis adalah:

a. Diferensial

Berusaha membangun dan mempertahankan citra (baik nyata maupun hanya anggapan) bahwa barang atau jasa atau SBU (*strategic business units*) pada dasarnya unit dibandingkan dengan barang atau jasa lain di segmen pasar yang sama.

b. Kepemimpinan biaya penuh

Perusahaan berfokus pada pencapaian prosedur operasi yang sangat efisien sehingga biayanya lebih rendah dibandingkan dengan biaya para pesaingnya.

c. Fokus

Perusahaan membuat target atas tipe produk tertentu untuk kelompok pelanggan atau wilayah tertentu. Kelompok pelanggan ini dapat dibagi berdasarkan wilayah geografis, etnis, daya beli, selera, atau faktor lain yang mempengaruhi pola pembelian.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional memiliki pengertian sebagai aktifitas jangka pendek bahwa tiap unit fungsional diperusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Strategi fungsional ini memfokuskan pada kegiatan fungsional perusahaan yang mengacu pada isu-isu seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan utang dan manajemen model kerja. Dalam strategi ini perusahaan menekankan rumusan strategi internasional yang berorientasi pada besar dan arah investasi perusahaan dalam menciptakan produk baru dan mengembangkan teknologi baru.

Strategi tersebut terdiri atas enam jenis yaitu:

- a. Strategi produksi, menetapkan hal-hal yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- b. Strategi pemasaran, menetapkan pasar yang akan digarap, kondisi pasar yang diinginkan dan sebagainya.

- c. Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, yaitu promosi yang hendak diluncurkan, media yang akan digunakan untuk promosi, dan sebagainya.
- d. Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana, baik untuk produksi, pemasaran maupun bagian fungsional lainnya, darimana dana tersebut didapat dan cara penggunaannya.
- e. Strategi sumber daya manusia (SDM) merupakan strategi yang paling penting dan mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat diperlukan.
- f. Strategi fungsional lainnya berkaitan dengan pihak luar seperti supplier, konsultan, agen dan sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

#### **f. Tipe Strategi**

David, *Strategic Management* (2001) mendefinisikan tipe strategi sebagai strategi alternative yang dapat dikejar perusahaan. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi resiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat beresiko, maka perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.

## 1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertical (*vertical integration*). Integrasi vertical memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

### a. Strategi Integrasi ke Depan

Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.

### b. Strategi Integrasi ke Belakang

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

### c. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.

## 2. Strategi Intensif

Strategi intensif terbagi menjadi analisis strategi kedalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru.

### a. Strategi penetrasi pasar, yaitu strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

- b. Strategi pengembangan pasar, yaitu meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
- c. Strategi pengembangan produk yaitu strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

### 3. Strategi diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif yang terbagi menjadi dua yaitu horizontal ditujukan kepada customer yang sudah ada dan *conglomerate* ditujukan kepada customer baru.

### 4. Strategi defensif

Perusahaan dapat melakukan pensiutan, divestasi dan likuidasi. Pensiutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui mengurangi biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Likuidasi adalah menjual aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

### **g. Mengimplementasikan strategi**

Implementasi strategi (*strategy implementation*) yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.<sup>15</sup>

1. Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai
2. Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
3. Prosedur atau *standard operating procedures* (SOP) yaitu system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan bagian dari program-program perusahaan.
4. Evaluasi dan kontrol yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan.

### **h. Proses Implementasi Strategi**

Model proses manajemen strategik meliputi tiga tahap:

- a. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi dan tujuan
- b. Tahap implementasi strategik, yaitu proses penerjemahan strategi dalam tindakan-tindakan

---

<sup>15</sup> Rachmad, *Management Strategic*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014, h., 32.

c. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi bahwa implementasi strategi dapat mencapai tujuan atau tidak.

1. Visi, misi dan tujuan

Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra public / masyarakat dan perusahaan.

2. Analisis lingkungan makro

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada diperusahaan. Lingkungan tersebut digunakan metode SWOT (*Strength and Weaknesses* lingkungan internal, *Opportunities and Threats* untuk analisis lingkungan eksternal).

a. Analisis Lingkungan Internal

Dalam proses perumusan strategi, perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil identifikasi dan evaluasi diharapkan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.

b. Analisis SWOT

Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT hanya menghasilkan strategi alternatif yang layak,

bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Tidak semua strategi dalam SWOT dapat dipilih untuk dikembangkan.

Strategi tersebut antara lain:

#### 1. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan/atau para pesaing melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

#### 2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level korporasi. Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategik, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Di samping itu, didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidak pastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan resiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

#### 3. Strategi Level Bisnis

Perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan

kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan di implementasikannya.

Penjabaran strategi pada level fungsional sangat menentukan dalam keberhasilan sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan. Tingkat strategi fungsional yang cukup strategik adalah:

- a. Fungsi produksi dan operasi yang meliputi: fasilitas dan peralatan; Sumber bahan baku, perencanaan dan pengendalian produksi.
- b. Fungsi pemasaran yang meliputi: produk, harga, distribusi, promosi.
- c. Fungsi keuangan meliputi: Kebutuhan modal, alokasi modal, manajemen deviden dan modal.
- d. Fungsi sumber daya manusia meliputi: proses rekrutmen dan orientasi, pengembangan karier dan pelatihan, kompensasi evaluasi, disiplin, dan pengendalian.<sup>16</sup>

Namun, ada empat strategi yang bisa dikembangkan, yaitu:

Strategi SO: strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa dimanfaatkan.

---

<sup>16</sup>*Ibid.*, 112-117

Strategi WO: strategi yang mencoba meminimalkan kelemahan atau memperbaiki kelemahan dalam rangka mencoba meraih peluang yang ada.

Strategi ST: strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencoba mengatasi atau memperkecil ancaman yang dihadapi.

Strategi WT: strategi yang mencoba meminimalkan atau mengurangi kelemahan dalam rangka mencegah ancaman yang dihadapi.<sup>17</sup>

Peningkatan kualitas manajemen pendidikan sebagai salah satu prinsip dari strategi pembangunan pendidikan nasional didasarkan pada visi misi sistem pendidikan yang strategis. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam pendidikan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomer 13 tahun 2007 tentang standart kapala madrasah/sekolah di sebutkan bahwa “Kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran”<sup>18</sup> Kepala madrasah harus memiliki visi misi kreatif serta inovatif dan berorientasi pada mutu. Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala madrasah secara terus menerus untuk memperbaiki

---

<sup>17</sup> Taufik Amir, *Manajemen Strategi: Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, 192.

<sup>18</sup> Mulyasa E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 187.

kualitas lembaga yang dipimpinnya sehingga fokusnya diarahkan pada manajemen kelembagaan madrasah diniyah yang dikelolanya.

Pada tingkat madrasah, kepala Madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan Madrasah. Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan Madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kebijakan pemerintah mengenai program Manajemen Berbasis Madrasah Diniyah, kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kepala Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala Madrasah, kepala Madrasah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di Madrasah.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala Madrasah adalah guru, sebagai tenaga pengajar dan pendidik, di sini berarti dalam suatu Madrasah seorang kepala Madrasah harus mempunyai tugas sebagai guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti kepala madrasah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosda Karya, 2005), 42.

Kepala madrasah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan di Madrasah. Hal ini sesuai dengan peraturan menteri pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standart kepala madrasah, disebutkan bahwa "Kepala madrasah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.

Dalam dunia pendidikan kepala madrasah harus mampu menguasai ilmu kepemimpinan, memahami dan mengimplementasikan kemampuannya secara nyata. Diantara tugas dan fungsi kepala madrasah antara lain:

1. Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik).

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum disekolah. Kepala sekolah yang memiliki komitmen yang tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar disekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala madrasah sebagai manajer

Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).<sup>20</sup> Dalam menjalankan tugas sebagai manajer tersebut, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan yang lain dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

3. Kepala madrasah sebagai administrator

Khususnya dalam pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi asatidz tidak terlepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi asatidz tentunya akan mempengaruhi tingkat kompetensi asatidz.

4. Kepala madrasah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana asatidz mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan yang direncanakan.

5. Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin)

Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut: (1) jujur; (2) percaya diri (3)

---

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 122

tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko keputusan (5) berjiwa besar (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

#### 6. Kepala madrasah sebagai Inovator

Dalam hal ini kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

#### 7. Kepala madrasah sebagai motivator

Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar.

## 2. Manajemen Kelembagaan

Manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*to manage*” yang bersinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa dan memimpin).<sup>21</sup> Menurut Mutohar manajemen sering diartikan sebagai ilmu, seni, dan profesi. Diartikan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 16.

<sup>22</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 7.

Manajemen ialah “kepemimpinan, proses pengaturan, menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya”<sup>23</sup>

Menurut Stoner dalam Mutohar manajemen dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting things done through people*) yang berarti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer.<sup>24</sup>

Manajemen dikatakan sebagai profesi karena diperlukan keahlian khusus yang harus dimiliki oleh manajer dan dituntut untuk bekerja secara profesionalitas baik melalui pendidikan maupun pelatihan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.<sup>25</sup> Manajemen di dalam Al Quran memiliki kata yang sepadan dengan *al-tadbir* (kata ini memiliki arti memikirkan, mengatur, mengerahkan, melaksanakan, mengelola, rekayasa, mengurus, membuat rencana, berusaha mengawasi) yang merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>26</sup> Sebagaimana dalam surat As Sajdah ayat 5, Allah Swt berfirman:

---

<sup>23</sup> Piet A Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, tt), 370.

<sup>24</sup>*Ibid.*, 8.

<sup>25</sup>*Ibid.*, 10.

<sup>26</sup> Sukarji dan Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam*, (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2014), 79.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ ٥٠  
 أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

Artinya:

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As Sajdah, [32]:(5)<sup>27</sup>

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen yang baik.<sup>28</sup>

Fungsi-fungsi pokok manajemen ada empat, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.<sup>29</sup>

Secara ringkas bidang-bidang kegiatan pendidikan di Madrasah, yang mencakup : Manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, manajemen administrasi kurikulum, Manajemen administrasi kesiswaan, manajemen administrasi personalia.

#### a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam menuju kesejahteraan. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas serta berdaya saing tinggi, menjadi tuntutan pembangunan

<sup>27</sup>Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 331.

<sup>28</sup> Syamsul Maarif, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 40.

<sup>29</sup>Tolib Kasan, *Teori dan aplikasi Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Studia Pers), 131.

menuju kesejahteraan.<sup>30</sup> Pemberdayaan sumber daya manusia sebagai kebutuhan guna meningkatkan kualitas pendidikan menuju terciptanya sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif dimulai dari peningkatan kualitas kinerja tenaga pendidik yang profesional. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik sebagai aspek yang penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut individu, organisasi/lembaga dapat tercapai. Di samping itu dengan adanya prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan mampu mengurangi *problem* yang dihadapi bangsa Indonesia yang terkait dengan kemampuan daya saing yang dapat teratasi.

Adapun kalau dilihat secara mikro atau dalam ruang lingkup suatu lembaga, manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia inilah yang akan menunjang organisasi dengan berbagai karya, bakat, kreatifitas, dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia akan sulit rasanya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>31</sup>

Sumber daya manusia dalam konteks pendidikan berkaitan erat dengan tenaga pendidikan dan kependidikan. Tenaga pendidikan

---

<sup>30</sup>Salahuddin, *Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana di MTSN Banjar Selatan 2 Kota Banjarmasin*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen, Vol. 2, No. 1, Januari 2018, 2.

<sup>31</sup> Apriyanti Widiansyah, *Peranan Sumber Daya Pendidikan Sebagai Faktor Penentu dalam Manajemen Sistem Pendidikan*, Jurnal Cakrawala, Vol. 18, No. 2, September 2018, 231.

merupakan pengajar atau pendidik dalam hal ini merupakan guru pada tingkat sekolah/madrasah. Tenaga pendidik mempunyai tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran baik di kelas maupun di luar kelas. Tugas tenaga pendidik secara umum untuk menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Adapun tenaga kependidikan yang ada di sekolah/madrasah meliputi tenaga pendidik (guru), pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.

Menurut Gary Dessler dalam Kurniawati, *“human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, training, rewarding, and appraising.”* (Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan cara-cara yang dipraktekkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian).<sup>32</sup>

Menurut Handoko, manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun

---

<sup>32</sup>Dhoni Kurniawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam dan Relevansinya dengan Manajemen Modern*, Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam, 11 (1), 2018, 20.

organisasi.<sup>33</sup> Sedangkan menurut Flippo dalam Mutohar, manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagi tujuan individu, organisasi dan masyarakat.<sup>34</sup>

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses serta upaya untuk mengembangkan, memotivasi, dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi atau institusi dalam pencapaian tujuannya. Mulai dari tahapan siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam suatu organisasi (*theright man on the right place*) seperti diisyaratkan suatu organisasi atau institusi yang mana kualifikasinya dapat dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses pendidikan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia yang memiliki tempat khusus dalam organisasi pendidikan.

Pengelolaan SDM dan organisasi menjadi kunci eksistensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia (Human Resource Management)

---

<sup>33</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 4.

<sup>34</sup>Mutohar, *Manajemen Pendidikan...*, 55-56.

dapat diartikan pula sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi pegawai, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan.

#### 1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu:

##### a. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

##### b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

##### c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan

organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan-tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipendiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja, dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.<sup>35</sup>

2. Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi sekolah merupakan untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian pihak sekolah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapao tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktivitas yang terdiri atas beberapa bagian, yaitu:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat fundamental sifatnya bagi organisasi atau institusi, hal ini disebabkan karena

---

<sup>35</sup> Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesioanal*, (Sidoarjo: Zifatama, 2017), 8.

perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian yang integral dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan menghasilkan SDM yang berkualitas tinggi sehingga mampu mengelola organisasinya dengan baik.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Priyono & Marnis, *human resource planning or man power palnning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization.* (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi.<sup>36</sup>

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, rencana sumber daya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar. Berikut ini beberapa tujuan perencanaan SDM yang meliputi:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi/lembaga.
- 2) Menjamin ketersediaannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

---

<sup>36</sup>Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2008), 23.

- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaantugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- 8) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.<sup>37</sup>

Konsep perencanaan ini dalam Islam terdapat dalam Al Quran surat Al Hasyr ayat 18, Allah Swt berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ  
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya:

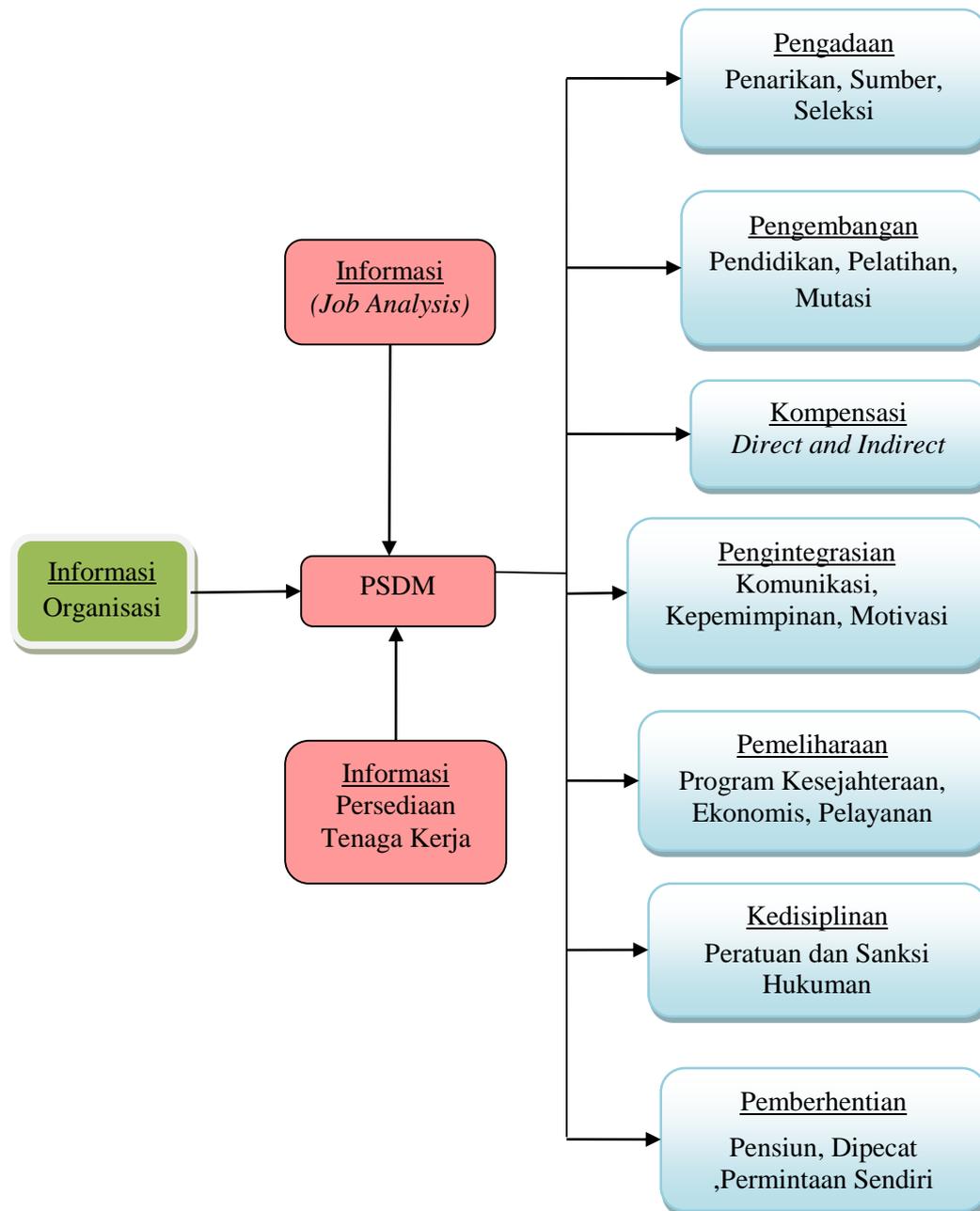
*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”* (QS. Al Hasyr, [59]:18)<sup>38</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah swt memerintahkan umatnya untuk memperhatikan dan menganalisa setiap perbuatannya untuk hari esok yakni untuk menghadapi hari kiamat. Dengan begitu perencanaan sumber

<sup>37</sup>Ibid., 24-25.

<sup>38</sup>Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya...*, 437.

daya manusia dibuat dengan niat yang baik karena segala amal perbuatan tergantung dari niat. Orientasi perencanaan SDM selain untuk kehidupan dunia juga untuk kehidupan akhirat. Oleh sebab itu konsep tawakal menjadi bagian yang Allah Swt ajarkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Dengan menghayati tawakal, maka muncul sikap ikhlas dan semua aktivitas yang dikerjakan dimaknai ibadah kepada Allah swt.



Gambar 2.1 Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dari gambar 2.1 tentang konsep perencanaan sumber daya manusia di lembaga/organisasi pendidikan untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dulu diperlukan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang ditarik. Penentuan

mutu ini menyangkut masalah rancangan jabatan dan studi terhadap tugas serta kewajiban suatu jabatan yang menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasanya disebut dengan analisa jabatan (*job anylisis*). Hasil analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Ada dua metode perencanaan sumber daya manusia, yaitu metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana sumber daya manusia semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau lembaga. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan organisasi atau lembaga. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan dari perencanaannya. Rencana sumber daya manusia semacam ini resiko relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.<sup>39</sup>

Dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan prosedur perencanaan sumber daya manusia di antaranya sebagai berikut:

- 1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- 2) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
- 3) Megelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.

---

<sup>39</sup>Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya...*, 23.

- 4) Menetapkan beberapa alternatif.
- 5) Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana
- 6) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.<sup>40</sup>

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut.

- 1) Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan.
- 2) *Job description* setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
- 3) Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Asas *the right man in right place and the man on the right job*.
- 4) Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
- 5) Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.
- 6) Rencana harus mengatur tentang mutasi (vertikal atau horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.
- 7) Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.

---

<sup>40</sup>Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber...*, 30.

8) Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik.

Adapun jangka waktu rencana sumber daya manusia di organisasi atau institusi adalah sebagai berikut:

- 1) Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.
- 2) Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi, dan lain-lain.
- 3) Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain lain.<sup>41</sup>

b. Pengadaan Staf

Pengadaan staf dalam sistem organisasi pendidikan terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilaksanakan, yaitu: (a) pelaksanaan rekrutmen atau penarikan calon tenaga atau sumber daya manusia (*job applicants*), (b) pelaksanaan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (c) penempatan atau penugasan staf.

c. Pelatihan & Pengembangan

Menurut Nawawi menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan terdapat perbedaan yang terletak pada fokus kegiatannya. Fokus kegiatan pelatihan merupakan untuk meningkatkan kemampuan kerja untuk memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang.

---

<sup>41</sup>*Ibid.*, 30-31.

Sedangkan pada fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia merupakan untuk mempertahankan dan meningkatkan eksistensi organisasi/lembaga sebagai usaha mengantisipasi tuntutan kemajuan masa mendatang. Jadi, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai untuk menghadapitantang dan mengantisipasinya di masa akan datang.<sup>42</sup>

Menurut Sastradipoera, pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.<sup>43</sup> Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih professional.

Menurut Rucky, pelatihan dan pengembangan mempunyai definisi yang berbeda. Pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan pekerjaan lain yang terkait dengan jabatan, baik secara individu maupun sebagai bagian team kerja. Sedangkan program pengembangan merujuk kepada penyediaan kesempatan belajar kepada karyawan untuk membentuk mereka tumbuh dan berkembang.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bsnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), 216.

<sup>43</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), 51.

<sup>44</sup> Ahmad Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 163.

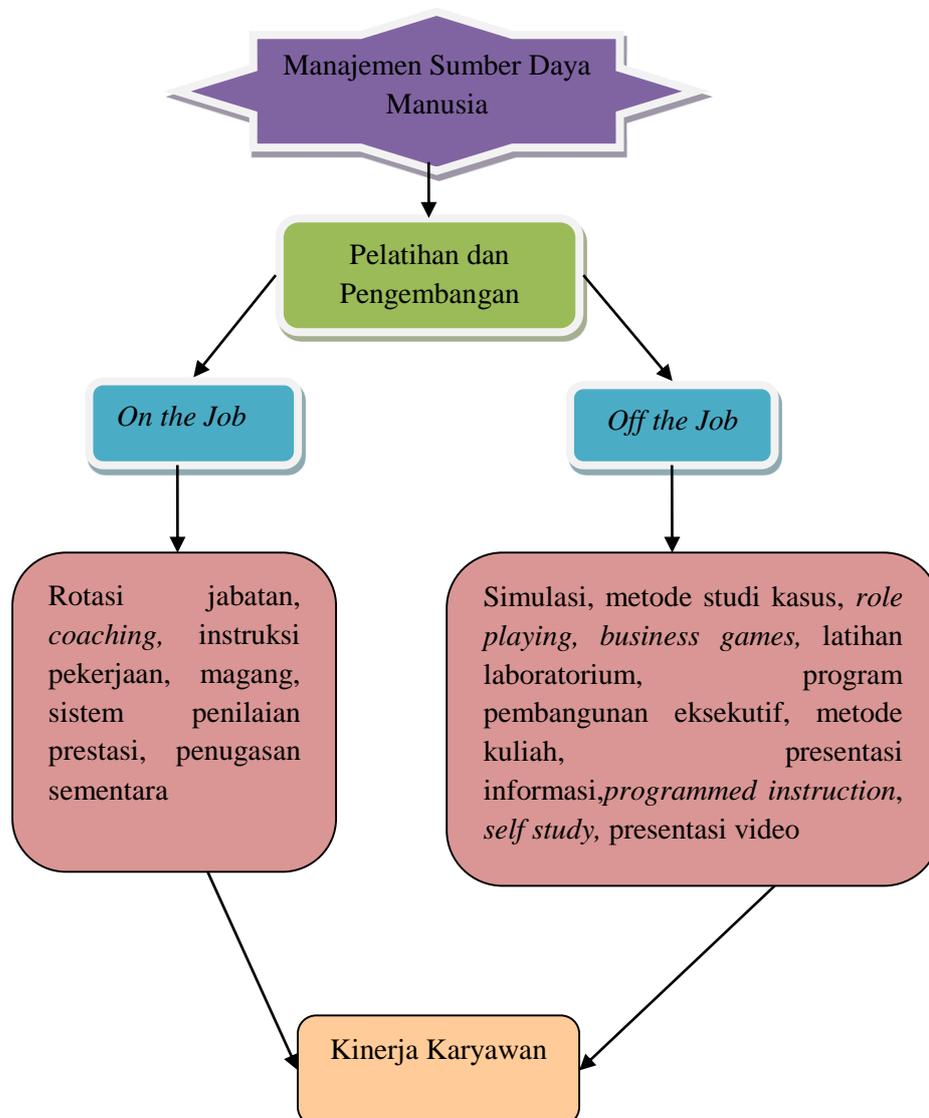
Jadi, pelatihan dan pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari segi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan profesionalisme dalam organisasi/lembaga pendidikan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi sekolah yang lebih spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan pegawai untuk melakukan pekerjaan dan tugas sekolah pada masa akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja pegawai.

Pelatihan sumber daya manusia sebagai persiapan pekerjaan atau untuk keterampilan khusus yang berorientasi pada pekerjaan. Pengembangan mencakup pandangan yang lebih luas tentang pengetahuan dan akuisisi keterampilan yang diarahkan untuk meningkatkan potensi karyawan secara umum. Tujuan pelatihan harus fokus pada keterampilan khusus dan kompetensi yang harus diperoleh peserta pada akhir program pelatihan sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menambahkan nilai pada sumber daya manusianya.<sup>45</sup> Pengembangan dapat membantu pendidik dan tenaga kependidikan agar mereka mampu menjalankan tanggung jawabnya di masa depan. Pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau seiring kepentingan di

---

<sup>45</sup> Isaac BaafiSarheng, *Staff Training and development Interventions and Teaching Performance: Application of Structural Equation Modeling*, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 4, 2013, 163.

masa depan guna meningkatkan kualitas/bobot karier tenaga pendidik dan kependidikan.



Gambar 2.2 Skema Pelatihan dan Pengembangan Kinerja  
Sumber: (T. Hani Handoko dalam Irzal, dkk)<sup>46</sup>

Dari gambar skema di atas program pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan cara *on the job training* and *off the job training*.

<sup>46</sup> Mochammad Irzal, dkk, *Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online di Detikawanua.com*, Jurnal Emba, Vol. 5, No. 2, Juni 2017, 1135.

*On the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segenap pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini biasanya dilaksanakan secara formal dan informal oleh organisasi dalam rangka mengembangkan stafnya. Adapun *off the job training* merupakan model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui pendidikan dan pelatihan maupun kursus-kursus.<sup>47</sup>

Menurut Wursanto dalam Rusdin, sehubungan dengan peningkatan kompetensi pendidik dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pelatihan antara lain seperti berikutini.

- 1) *In house training* (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT merupakan pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.
- 2) Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru

---

<sup>47</sup>Mutohar, *Manajemen Pendidikan...*, 69.

kejuruan misalnya, khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.

- 3) Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat-tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota, kabupaten atau di provinsi.
- 4) Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.
- 5) Diklat Teknis Berbasis Kompetensi. Pelatihan teknis berbasis sekolah merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan guru agar lebih mengerti dan memahami terhadap penggunaan sarana dan prasarana yang digunakan untuk kegiatan ilmiah seperti teknik penulisan karya ilmiah, teknik transformasi informasi dengan menggunakan teknologi, dan teknik konseling, serta kegiatan lainnya yang terintegrasi berbasis kompetensi.

- 6) Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain sebagainya.
- 7) Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas- tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.<sup>48</sup>

Pengembangan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui jalur atau cara diklat dan jalur non diklat. Jalur diklat seperti melanjutkan pendidikan, penataran, kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain, jalur non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman. Di samping itu, pengembangan tenaga kependidikan atau pegawai dapat menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang cepat. Contohnya seorang pegawai sebelum dilatih sering melakukan kesalahan dalam bekerja, tetapi setelah dilatih tingkat kesalahan menjadi berkurang.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Rusdin, *Pendidikan & Pelatihan Sebagai Sarana Peningkatan Kompetensi Guru di SMP Negeri 02 Linggang Bingung*, Jurnal Administrative Reform, Vol. 5 No. 4, 204-205.

<sup>49</sup> Anas Harun, *Pengembangan Tenaga Kependidikan*, Jurnal Islamika, Vol. 13, No. 2, 2013, 169.

d. Promosi Staf

Setiap pegawai yang bekerja pada organisasi/lembaga tentu menginginkan untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada lembaga tersebut. Kesempatan untuk maju dalam organisasi disebut sebagai promosi (naik pangkat). Promosi merupakan perpindahan suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya.<sup>50</sup> Pemimpin itu harus memberikan promosi jabatan yang adil dan amanah kepada karyawannya sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. An-Nisa' ayat 58

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا  
بَصِيرًا ﴾

Artinya:

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.*” (QS. An-Nisa (4): 58)<sup>51</sup>

Ayat tersebut mengisyaratkan agar menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dalam kaitannya dengan promosi jabatan memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai kompetensi dan keahlian untuk menduduki jabatan tersebut

<sup>50</sup>Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber...*, 193.

<sup>51</sup>Depag RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2015), 69.

Salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten dan memiliki loyalitas yang tinggi pada organisasi atau lembaga. Organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1) Prestasi kerja

Promosi didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

2) Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan, yaitu:

- a) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas pada organisasi.
- b) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c) Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.<sup>52</sup>

Menurut Siagian, syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

---

<sup>52</sup>Jekson Simion D. Animun, dkk, *Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado*, Jurnal EMBA, Vol. 5, No. 3, September 2017, 3100-3101.

1) Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak, dan sebagainya.

2) Tingkat Pendidikan

3) Ada juga organisasi/lembaga yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran lebih baik.

4) Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

5) Kejujuran

6) Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan

7) Tanggung Jawab

Kadang-kadang sering kali suatu organisasi diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

8) Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan salesman merupakan sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

## 9) Prestasi kerja

Pada umumnya setiap organisasi selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerjanya.

## 10) Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan-jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.<sup>53</sup>

## e. Pengawasan Staf dan Kompensasi

Kegiatan pengawasan di dalam proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pengawas. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik merupakan kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang di antaranya mencakup keahlian dalam melakukan pengawasan. Pengawasan tersebut di antaranya melakukan pengawasan/supervisi terhadap sumber daya manusia.<sup>54</sup>

Sebagai jabatan karier, jabatan Pengawas Sekolah sangat strategis dalam penyelenggaraan pendidikan. Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan yang mencakup pengawasan bidang akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang

---

<sup>53</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 176.

<sup>54</sup> Retno Asih Suminiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan pada Sekolah Dasar*, *Jurnal Media Manajemen Pendidikan*, Vol, 2, No. 1, Februari 2019, 106.

telah ditetapkan. Ada beberapa standar minimal sebagai syarat menjadi seorang pengawas dalam menjalankan pengawasan pada satuan pendidikan, yaitu: (1) pengawas harus berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya empat tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasinya; (2) memiliki sertifikat pendidik fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan yang diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi ini tidak lagi dipandang sebagai pemuas kebutuhan material tetapi berkaitan dengan harkat dan martabat manusia. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan lain-lain.<sup>55</sup>

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektifitas, motivasi, stabilitas serta disiplin karyawan. Pemberian kompensasi berkaitan dengan pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil pemerintah telah mengatur pemberian kompensasi ini dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-

---

<sup>55</sup>Leny Marlina, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*, Jurnal Istinbath, No. 15/Th.XIV, Juni 2015, 135.

Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 2006 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS, PP No. 3 tahun 2006 tentang Tunjangan Struktural, PP No. 12 tahun 2006 tentang Tunjangan Umum bagi Pegawai Negeri Sipil, PP No. 25 tahun 2006 tentang Pemberian Gaji/Pensiun/Tunjangan Bulan Ketiga Belas Kepada Pegawai Negeri, Pejabat Negara, dan Penerima Pensiun/Tunjangan.

Dari beberapa aturan tersebut, selain gaji pokok yang diterima oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus PNS ada beberapa tunjangan yang diberikan antara lain tunjangan jabatan struktural dan tunjangan jabatan fungsional. Bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus non PNS kebijakan pemberian kompensasi ini didasarkan pada kebijakan lembaga/yayasan.<sup>56</sup>

Dalam menentukan kompensasi pasti masih tetap menghadapi hambatan-hambatan bagi suatu organisasi/lembaga, antara lain:

- 1) Standar gaji yang berlaku umum, terdapat beberapa jabatan yang harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.
- 2) Kekuatan dari serikat buruh, yang menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- 3) Produktifitas, organisasi/lembaga harus memperoleh laba agar tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

---

<sup>56</sup> Suarga, *Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Jurnal Idaarah, Vol. III, No. 1, Juni 2019, 171.

- 4) Kebijakan gaji dan upah, beberapa organisasi/lembaga memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat *turnover* atau untuk merekrut pegawai yang baik.
- 5) Peraturan pemerintah, pemerintah turut campur dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional/kota, upah lembur, pembatasan usia kerja, dan pembatasan jam kerja.
- 6) Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama, setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.<sup>57</sup>

#### **b. Manajemen Sarana Prasarana**

Manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan salah satu hal yang substansial dalam manajemen pendidikan secara keseluruhan. Manajemen sarana prasarana sebagai bagian dari manajemen pendidikan, maka perlu mendapatkan perhatian yang serius dan optimal agar sarana prasarana pendidikan yang potensial dapat digunakan dan diberdayakan secara efektif dan efisien. Penggunaan sarana dan prasarana secara efektif dan efisien akan dapat menunjang keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing madrasah. Pemenuhan standart sarana prasarana pendidikan akan dapat membantu sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang berimplikasi pada peningkatan mutu

---

<sup>57</sup> Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-nilai Islami)*, (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 110-111.

pendidikan, prestasi akademik peserta didik dan daya saing sekolah atau madrasah pada tingkat regional, nasional bahkan internasional.<sup>58</sup>

a. Konsep manajemen sarana prasarana pendidikan

Prasarana pendidikan adalah perangkat penunjang utama dalam suatu proses atau usaha pendidikan, agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Adapun sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat atau media dalam mencapai tujuan pendidikan berdasarkan PP Nomor 19 tahun 2005 tentang standart nasional pendidikan dijelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sebagai berikut:

1. Sarana adalah perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah pindah.
2. Prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah atau madrasah
3. Lahan adlah bidang permukaan tanah yang di atasnya terdapat prasarana sekolah atau madrasah meliputi bangunan, lahan praktek, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan.
4. Bangunan adalah gedung yang digunakan untuk menjalankan fungsi madrasah
5. Perabotan adalah sarana pengisi ruang
6. Peralatan pendidikan adalah sarana yang secara langsung untuk pembelajaran.

---

<sup>58</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 172.

7. Media pendidikan adalah peralatan pendidikan yang digunakan untuk membantu komunikasi dalam pembelajaran.
8. Buku adalah karya tulis yang diterbitkan sebagai sumber belajar.

Adapun standart sarana prasarana mencakup hal hal sebagai berikut:

- a. Kriteria umum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap madrasah.
- b. Kriteria minimum prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap sekolah atau madrasah (PP No 19 tahun 2005 tentang standart nasional pendidikan).

b. Tujuan manajemen sarana prasarana pendidikan

Tujuan dari pada pengelolaan sarana prasarana ini adalah untuk memberikan layanan secara profesional agar proses pembelajaran bisa berjalan secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut, memberikan penjelasan secara terperinci tentang tujuan diselenggarakan manajemen sarana prasarana pendidikan sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana madrasah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.

2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana madrasah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai pada saat diperlukan oleh semua personil madrasah

d. Prinsip Prinsip Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaansarana prasarana pendidikan. Prinsip-prinsip tersebut dimaksudkan untuk memberikan rambu-rambu agar petugas dapat menjalankan pengelolaan berdasarkan standart pengelolaan yang dipersyaratkan. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana prasarana harus selalu dalam kondisi siap pakai guna pencapaian tujuan proses pembelajaran
2. Prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan sarana pendidikan harus melalui perencanaan yang seksama, dan dengan penggunaan yang hati-hati agar lebih efisien dan mengurangi terjadinya pemborosan.
3. Prinsip administratif, yaitu bahwa manajemen sarana prasarana harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi,dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pemerintah atau pihak yang berwenang.

4. Prinsip Kejelasan Tanggung jawab, yaitu bahwa manajemen sarana prasarana dimadrasah harus didelegasikan kepada apersonel yang mampu bertanggung jawab.
5. Prinsip kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana prasarana pendidikan dimadrasah harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja madrasah yang sangat kompak.

e. Proses Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

Dalam penyelenggaraan manajemen prasarana dan sarana disekolah atau madrasah harus berpedoman pada kebijakan standart sarana prasarana pendidikan dalam kaitannya dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Merencanakan, memenuhi dan mendaya gunakan prasarana dan sarana pendidikan
2. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana prasarana agar tetap berfungsi dan mendukung pelaksanaan proses pendidikan di madrasah
3. Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di madrasah
4. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum yang digunakan disekolah atau madrasah pada setiap kelas dan jenjang pendidikan
5. Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan keamanan dan kesehatan lingkungan

f. Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan

Langkah – langkah pengadaan sarana prasarana pendidikan di madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan madrasah
- b. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan madrasah
- c. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun
- d. Memadukan rencana kebutuhan dengan dana madrasah yang tersedia.
- e. Memadukan rencana kebutuhan perlengkapan yang urgent
- f. Penetapan rencana pengadaan akhir

**c. Manajemen Keuangan**

a. Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dalam pendidikan merupakan bidang yang paling vital, yang berurusan secara efektif yang memastikan promosi kualitas pendidikan yang dicapai oleh penyediaan sumber daya. Pengeluaran pendidikan dianggap sebagai investasi, yang merupakan salah satu input nyata. Analisis biaya-manfaat dapat digunakan untuk mengidentifikasi efektivitas sekolah. Rasio pengeluaran yang tepat dapat dipertahankan dengan menjaga keseimbangan antara pengeluaran untuk guru dan proses pengajaran serta pengeluaran untuk manajemen dan peserta didik. Pengawasan pengeluaran pendidikan yang efektif memastikan kontrol pengeluaran

yang berlebihan dan pengeluaran uang. Kategori keuangan mencakup pendapatan, hibah, pengeluaran, dan penggunaan dana.<sup>59</sup>

Manajemen keuangan sekolah merupakan pengaturan tentang keuangan yang diterima atau sering disebut dengan uang masuk atau debit, serta uang yang digunakan dalam menjalankan aktivitas pendidikan di dalam sekolah selanjutnya memberikan sebuah laporan pengeluaran akan uang yang telah diterima dari yang semula dan dipergunakan untuk memfasilitasi akan jalannya pendidikan di dalam suatu sekolah, baik itu sekolah yang memiliki status negeri maupun sekolah yang memiliki status swasta.<sup>60</sup>

b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Keuangan Sekolah

Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah.
- 2) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
- 3) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Muhammad Yunus, *Financial Management for Improving Efficiency of School: Issues and Concern*, International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No.1, Agustus 2014, 51.

<sup>60</sup> Muhammad Roihan Daulay, *Manajemen Keuangan Madrasah*, Jurnal al-Muaddib, Vol. 2 No. 1, Januari-Juni 2017, 36.

<sup>61</sup> *Ibid.*, 38.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Pada dasarnya setiap aktivitas atau kegiatan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan individu merupakan untuk dapat memenuhi kebutuhan kebutuhannya berupa materi dan non materi dari hasil kerjanya. Tujuan organisasi adalah mendapatkan laba (*buisness organization*) atau pelayanan atau pengabdian (*public relation*) melalui proses manajemen tersebut.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang di dalamnya memiliki berbagai elemen elemen kecil untuk memenuhi tujuan tersebut. Sekolah memiliki manajemen keuangan yang di dalamnya terdapat pengaturan pemasukan keuangan (penerimaan), penggunaan keuangan (proses), serta laporan pertanggung jawaban setiap apa apa yang telah dikeluarkan melalui proses pengeluaran keuangan tersebut. Tujuan dan manfaat keuangan sebuah sekolah dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna (PAKEMB);
- 2) Terciptanya peserta didik (siswa) yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang

diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara;

- 3) Terpenuhinya salah satu dari 5 kompetensi tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer);
- 4) Tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien
- 5) Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi sekolah
- 6) Teratasinya mutu pendidikan karena 80% masalah mutu pendidikan di madrasah disebabkan oleh kepala madrasah (manajernya).
- 7) Terciptanya peranan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel;
- 8) Meningkatkan citra positif madrasah.<sup>62</sup>

Dari tujuan dan manfaat keuangan sekolah di atas dapat dipahami bahwa manajemen keuangan sekolah harus didukung oleh elemen-elemen yang terkait di dalamnya. Jika di dalam sekolah telah memiliki kepekaan dalam masing-masing posisinya, maka manajemen keuangannya pun dapat berjalan dengan transparansi serta akuntabel. Dengan demikian masing-masing dari elemen tersebut seperti kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, tata usaha, guru, orang tua peserta didik atau komite sekolah serta peserta didik maupun masyarakat harus dapat memahami dan melakukan komunikasi secara efektif dan efisien.

---

<sup>62</sup>*Ibid.*, 39.

c. Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.<sup>63</sup> Di samping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini merupakan masing-masing prinsip dalam manajemen keuangan sekolah, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

1) Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Di samping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga madrasah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan

---

<sup>63</sup> Nur Rahmah, *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan Sekolah*, Journal Islamic Education Management, No. 1, Vol 1, Oktober 2016, 75.

memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah.

## 2) Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah.<sup>64</sup>

Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara madrasah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen

---

<sup>64</sup>*Ibid.*, 75-76.

dalam mengelola madrasah, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

### 3) Efektivitas

Efektivitas dimaknai sebagai ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner dalam Kompri mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, efektivitas tidak sampai pada ketercapaian tujuan akan tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan pada tujuan dan visi misi lembaga.<sup>65</sup> Manajemen keuangan dapat dikatakan memenuhi prinsip efektivitas manakala kegiatan yang diselenggarakan mampu mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan dan kualitas *outcomes*nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 4) Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran *output* atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari duahal:

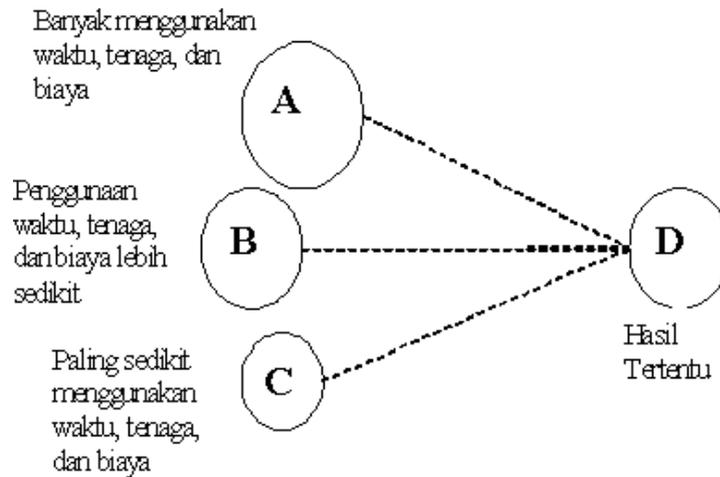
#### a) Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga

---

<sup>65</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), 16.

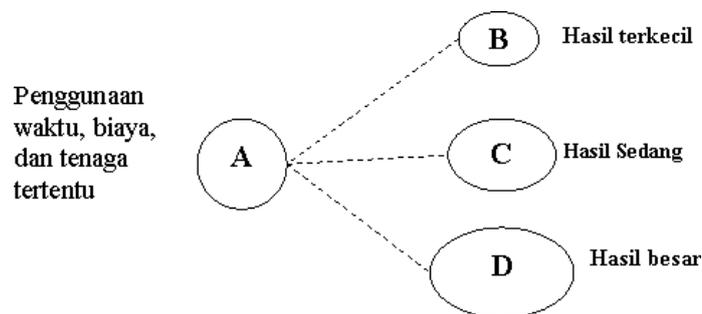
dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan. Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

b) Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya. Ragam efisiensi tersebut dapat dilihat dari gambar berikut ini:



Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya tertentu dan ragam hasil yang diperoleh pada gambar di atas menunjukkan penggunaan waktu, tenaga, biaya Adan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil paling efisien.

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab.<sup>66</sup>

Manajemen keuangan sekolah sebenarnya tidak terlepas dari dasar dasar manajemen itu sendiri. Karena dasar dasar tersebut sangat erat kaitannya dengan manajemen keuangan sekolah. Artinya dasar dasar sebuah manajemen tersebut tidak bisa dipisahkan begitu saja. Di bawah ini perlu untuk diketahui bahwa sebenarnya manajemen itu memiliki dasar dasar, sehingga dengan dasar tersebut akan mengantarkan manajemen keuangan sekolah sampai pada tujuan yang

---

<sup>66</sup> Daulay, *Manajemen Keuangan* 42-43.

dimaksud. Adapun dasar-dasar manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya kerja sama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- 2) Adanya tujuan bersama serta kepemimpinan yang sama yang akandicapai.
- 3) Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur
- 4) Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik
- 5) Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akandikerjakan.
- 6) Adanya *human organization*.<sup>67</sup>

Dari beberapa dasar manajemen di atas maka dasar tersebut haruslah diterapkan di dalam sebuah sekolah, sehingga dengan dasar tersebut akan menjadikan keuangan sekolah bisa berjalan dengan lancar. Artinya dengan menerapkan dasar tersebut menjadikan manajemen keuangan sekolah akan semakin bagus sehingga apapun masalah yang dihadapi bisa di atasi melalui kerjasama yang bagus sesuai dengan dasar pertama dari manajemen itu sendiri. Tanpa kerja sama yang baik diantara pihak yang ada baik itu bendahara dengan pimpinan, bendahara dengan pembuat komitmen, maupun bersama orang-orang yang terkait di dalam keuangan madrasah itu sendiri, begitu juga tentunya dengan keterlibatan dasar-dasar yang lain.

---

<sup>67</sup>*Ibid.*, 44.

d. Tahap-Tahap Manajemen Keuangan

1) Perencanaan Anggaran (*Budgeting*) Sekolah

Perencanaan anggaran (*budgeting*) sekolah merupakan kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternatif pencapaian tujuan dengan analisis *cost effectiveness*, membuat rekomendasi alternatif pendekatan untuk mencapai sasaran.<sup>68</sup> Adapun dalam penyusunan anggaran pendidikan tentu memerhatikan sumber keuangan pendidikan pada lembaga pendidikan itu sendiri, misalnya di sekolah, perguruan tinggi, pondok pesantren dan lainnya, yang secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu a) pemerintah (pemerintah pusat dan pemerintah daerah) yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; b) orang tua atau peserta didik; c) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Penyusunan rencana anggaran lembaga pendidikan merupakan kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Lipham dalam Arwildayanto menjelaskan bahwa perencanaan anggaran untuk mencapai suatu tujuan yang berhubungan dengan anggaran atau budget, sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan, antara lain penyusun anggaran lembaga pendidikan, terdiri dari a) perencanaan anggaran, b) mempersiapkan

---

<sup>68</sup> Arwildayanto, dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, (Jawa Barat: IKAPI JABAR, 2017), 24.

anggaran, c) mengelola pelaksanaan anggaran, d) menilai pelaksanaan anggaran.<sup>69</sup>

Dalam penyusunan perencanaan keuangan pendidikan harus diperhatikan menurut Morphet dalam Arwildayanto, antara lain: 1) anggaran belanja pendidikan harus dapat mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan saat ini. 2) merevisi peraturan dan input lainnya yang relevan, dengan merancang pengembangan sistem secara efektif, 3) memonitor rencana dan menilai keluaran pendidikan secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya. Contoh penyusunan rencana anggaran adalah sekolah menyiapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).<sup>70</sup>

Perencanaan (*planning*) dalam manajemen keuangan merupakan proses perencanaan sumber dana untuk menentukan kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan. Perencanaan keuangan sekolah harus disesuaikan dengan rencana kerja sekolah/madrasah (RKS/M) secara keseluruhan, baik pengembangan jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan keuangan atau dalam bahasa lain penganggaran merupakan kegiatan penyusunan anggaran/keuangan (*budgeting*). *Budgeting* merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam

---

<sup>69</sup>*Ibid.*, 24.

<sup>70</sup>*Ibid.*, 25.

bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>71</sup>

Perencanaan keuangan sekolah mengacu pada konsep penyelenggaraan pendidikan sekolah secara utuh. Pelayanan pendidikan di sekolah meliputi (1) layanan teknis edukatif untuk proses belajar mengajar baik teori maupun praktik dan penilaian hasil belajar, (2) layanan penunjang untuk operasionalisasi ruang belajar dan kegiatan ekstra kurikuler, (3) pengadaan dan perawatan buku pelajaran, alat pendidikan, alat pelajaran, laboratorium, perpustakaan dan peralatan praktik serta bahan praktik dan keterampilan, (4) pengadaan dan perawatan sarana penunjang seperti sarana administrasi, gedung sekolah, ruang kelas, fasilitas sekolah dan lingkungan; (5) penyediaan daya dan jasa, (6) perjalanan dinas kepala madrasah dan guru, (7) layanan kemasyarakatan, pemberdayaan komite madrasah, kegiatan sosial, (8) penyelenggaraan lomba yang diikuti siswa dan/atau guru, (9) layanan habis pakai untuk keperluan sekolah seperti surat kabar, (10) penyediaan gaji guru dan non-guru, tunjangan, honorarium, lembur, transportasi, insentif dan lainnya yang menunjang pendidikan. Berdasarkan komponen penyelenggaraan pendidikan tersebut, kepala sekolah menentukan program prioritas yang perlu dilaksanakan dalam satu tahun anggaran dan kemudian dijadikan program kegiatan yang perlu mendapatkan dana.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Khoirul Anam, *Manajemen Keuangan Madrasah Yang Bersumber Dari Masyarakat*, Jurnal Pemikiran Pendidikan Islam At-Turats, Vol. 13 No. 1, 2019, 64.

<sup>72</sup>*Ibid.*, 64-66.

Penentuan alokasi anggaran, perlu mempertimbangkan urgensi kebutuhan kegiatannya. Ini menyangkut persoalan waktu, personil, serta jumlah alokasi dana yang tersedia. Sehingga perlu dilakukan analisis terhadap sumber-sumber dana dan nominal yang mungkin didapatkan lembaga untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Perpaduan analisis kegiatan dan sumber dana serta pelaksanaannya ini pada praktiknya menghasilkan Rencana Kerja Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/RKAM). Berdasarkan pasal 53 Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, setiap lembaga pendidikan wajib melakukan penyusunan RKAS/RKAM yakni rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah selama satu tahun anggaran.<sup>73</sup>

Penyusunan anggaran merupakan visualisasi atau gambaran terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang dapat diketahui pula penentuan satuan biaya untuk tiap-tiap kegiatannya. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian juga merupakan alat bantu bagi manajemen untuk mengarahkan lembaga pada pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Selain itu pula anggaran mempunyai manfaat atau berfungsi yang dapat digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu:<sup>74</sup>

- a) Sebagai alat penafsir yaitu untuk memperkirakan besarnya pendapatan dan pengeluaran, sehingga dapat dilihat kebutuhan dana yang diperlukan untuk merealisasikan kegiatan pendidikan di lembaga.

---

<sup>73</sup>*Ibid.*, 66.

<sup>74</sup> Masditou, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu*, Jurnal Ansiru PAI, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2017, 135.

- b) Sebagai alat kewenangan yaitu dapat memberikan kewenangan untuk pengeluaran dana, sehingga melalui anggaran dapat diketahui besarnya uang atau dana yang boleh dikeluarkan untuk membiayai kegiatan berdasarkan perencanaan anggaran sebelumnya.
- c) Sebagai alat efisiensi yaitu dapat diketahuinya realisasi sebuah kegiatan yang kemudian dapat dibandingkan dengan perencanaan, sehingga dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau bahkan adanya penghematan anggaran.

Menurut Nanang Fattah Prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:<sup>75</sup>

- a) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode penganggaran.
  - (1) Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa dan barang.
  - (2) Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang karena anggaran pada dasarnya merupakan finansial.
  - (3) Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu.
  - (4) Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang.
  - (5) Melakukan revisi usulan anggaran.
  - (6) Persetujuan revisi usulan anggaran.

---

<sup>75</sup>Masditou, *Manajemen Pembiayaan...*, 135-136.

(7) Pengesahan anggaran.

b) Pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Proses pengembangan RAPBS pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan dengan prosedur sebagai berikut:

(1) Pada tingkat kelompok kerja

Kelompok kerja yang dibentuk sekolah yang terdiri dari para pembantu kepala sekolah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan selanjutnya diklasifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan. Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilakukan seleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak bisa dikurangi, sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses pembelajaran maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia.

(2) Pada tingkat kerjasama dengan komite sekolah

Kerjasama antara komite madrasah dengan kelompok kerja yang telah terbentuk perlu dilakukan untuk mengadakan rapat pengurus dan rapat anggota dalam mengembangkan kegiatan yang harus dilakukan sehubungan dengan pengembangan RAPBS.

### (3) Sosialisasi dan legalitas

Setelah RAPBS dibicarakan dengan komite madrasah selanjutnya disosialisasikan kepada berbagai pihak. Pada tahap sosialisasi selanjutnya disosialisasikan kepada berbagai pihak. pada tahap sosialisasi dan legalitas ini kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan pada pihak pengawas, serta mengajukan usulan RAPBS kepada Kanwil Departemen Pendidikan Nasional (depdiknas) untuk mendapat pertimbangan dan pengesahan.

#### 1) Sumber-sumber Keuangan Sekolah

Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 46 dinyatakan, “Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat”. Sumber penerimaan dari berbagai pihak tersebut perlu diikhtiyarkan dalam rangka membantu penyelenggaraan pendidikan di madrasah, di samping pengelola madrasah melakukan usaha mandiri yang bisa menghasilkan sumber pendanaan. Sumber keuangan madrasah dengan demikian berdasarkan Undang-Undang No 20 Tahun 2003 di atas bisa berasal dari pemerintah, dana masyarakat, dana swadaya, serta sumber lain yang bisa dipertanggungjawabkan seperti hibah, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, serta dari masyarakat luas.<sup>76</sup>

*Pertama*, pemerintah. Sumber dana pendidikan dari pemerintah dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dari

---

<sup>76</sup>Anam, *Manajemen Keuangan...*, 68.

pemerintah provinsi melalui APBD I, atau dari pemerintah kabupaten/kota melalui APBD II. *Kedua*, dana masyarakat. Sumber dana ini berasal dari komite sekolah/madrasah atau masyarakat lainnya. Tetapi untuk menghimpun sumber dana yang berasal dari masyarakat ini, ada beberapa syarat yang harus terpenuhi. Ketentuan mengenai syarat-syarat tersebut termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 60 Tahun 2011 tentang Larangan Pungutan Biaya Pendidikan pada Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama. Pasal 5 ayat 2 peraturan tersebut menjelaskan bahwa salah satu syarat bolehnya dilakukan pungutan dari masyarakat adalah adanya persetujuan dari orang tua/wali peserta didik. *Ketiga*, swadaya. Sumber dana ini berasal dari usaha pengelola lembaga pendidikan untuk menghasilkan pendapatan secara mandiri. Usaha tersebut bisa berupa kantin sekolah, koperasi sekolah, kebun sekolah, jasa antar jemput peserta didik, dan lain-lain. *Keempat*, sumber lain. Sumber lain yang dimaksud adalah sumber-sumber alternatif yang bisa diusahakan oleh pengelola lembaga pendidikan, bisa dari proyek pemerintah dalam bentuk *blockgrant* maupun imbal swadaya.<sup>77</sup> Sumber-sumber pendanaan, di antaranya:<sup>78</sup>

a) Pemerintah Pusat

Sistem pendidikan di Indonesia memperlihatkan bahwa biaya sekolah masih dibebankan sebagian besar kepada pemerintah. Karena itu, jumlah anggaran pendidikan di tengah perkembangan ekonomi kita yang kurang baik sangatlah minim, terlebih lagi kurang seriusnya pemerintah

---

<sup>77</sup>*Ibid.*, 68-69.

<sup>78</sup> Masditou, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu*, Jurnal Ansiru PAI, Vol. 1 No. 2, Juli-Desember 2017, 131.

dalam mencurahkan perhatiannya terhadap pendidikan yang belum memandangnya sebagai sektor ekonomi prioritas. Kebijakan yang ditempuh pemerintha dalam mengatasi minimnya dana pendidikan kita adalah dengan membolehkan sekolah-sekolah negeri menggalang dana dari masyarakat, yang berasal dari oranrg tua atau berupa sumbangan dari masyarakat dan dunia usaha lainnya. Hal ini ditempuh karena anggaran untuk pengembangan sekolah dirasakan kurang memadai, untuk menutupi kebutuhan sekolah. kebijakan di daerah-daerah juga masih kurang merespons sepenuhnya kebijakan nasional dalam pendidikan, ditambah kondisi sebagian daerah lagi sumber dana alamnya tidak mendukung atau karena kemampuan keuangan APBD tidak mendukung terhadap perkembangan pembangunan daerahnya sendiri dan juga diakibatkan faktor-faktor lainnya.

Matin menjelaskan bahwa sumber dana dari pemerintah pusat adalah berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) baik untuk membiayai kegiatan rutin yang tercantum dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK) maupun untuk membiayai kegiatan pembangunan yang tercantum dalam Daftar Isian Proyek (DIP). Disamping itu, pada tingkat sekolah terdapat dana dari pemerintah pusat berupa Biaya Operasional Sekolah (BOS) yang jumlahnya ditentukan oleh kaarakteristik siswa dan jenjang sekolah. Sumber dana dari pemerintah daerah adalah berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) baik APBD Provinsi maupun Tingkat Kabupaten/Kota. Dana dari APBD digunakan untuk

mendukung kegiatan-kegiatan bidang pendidikan yang ada di daerah yang bersangkutan baik untuk kegiatan rutin maupun kegiatan pembangunan. Dana dari pemerintah daerah diwujudkan berupa Biaya Operasional Pendidikan (BOP) yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kesanggupan keuangan pemerintah daerah bersangkutan.<sup>79</sup>

Supriadi menjelaskan pada tahun 2000/2001, sebagian besar sumber dana pendidikan sekolah negeri berasal dari pemerintah sebesar 83,38% sedangkan dana dari pihak lain dalam bentuk iuran yang dikelola oleh BP3 hanya 12,48% dan dana lainnya dari masyarakat yang dikelola oleh sekolah adalah 1,14%. Seiring dengan dimulainya era otonomi, pemerintah pusat memandang hubungan antar pusat dan daerah tidak dalam kerangka hierarkis, tetapi konsultatif. Dengan tujuan memberdayakan daerah, pemerintah pusat menyalurkan bantuan dalam model *block grant*, Dana Alokasi Umum (DAU), dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Alokasi dana APBN untuk pembangunan sektor pendidikan sebaiknya dilakukan melalui mekanisme Dana Alokasi Khusus (DAK) sektor pendidikan, bukan melalui DIP departemen teknis (Depdiknas). Dalam rangka memberdayakan SD sampai SLTA, manajemen Pengelolaan diserahkan ke kabupaten/kota dan provinsi.

Undang-undang menyebutkan bahwa biaya pendidikan harus 20% dari APBN. Namun, kenyataannya yang ada selama tahun 2005 ini, anggaran pendidikan yang disetujui hanya 8% dari APBN atau sekitar Rp

---

<sup>79</sup>*Ibid.*, 131.

3,1 triliun. Ini berarti pemerintah sepakat bahwa presentase biaya pendidikan akan dipenuhi lima tahun kedepan. Padahal, tanpa bantuan pemerintah, biaya pendidikan membebani masyarakat, sehingga amanat UUD bahwa setiap warga negara berhak mengenyam pendidikan hanya menjadi sebuah amanat, karena masyarakat tak mampu terpaksa tidak bersekolah.<sup>80</sup>

b) Orang Tua Siswa

Pendanaan dari orang tua peserta didik disebut juga dengan pendanaan dari masyarakat yang sifatnya mengikat. Pendanaan ini disebut juga dengan istilah iuran komite yang besarnya ditentukan melalui rapat komite. Pada umumnya dana komite dibedakan menjadi tiga jenis yakni, (1) Dana tetap bulanan. Adalah pendanaan yang wajib dibayar oleh orang tua peserta didik setiap bulannya selama menjadi peserta didik, (2) Dana incidental merupakan pendanaan yang diwajibkan kepada peserta didik baru dan pada umumnya hanya dibayarkan satu kali selama menjadi peserta didik. (3) Dana sukarela. Adalah pendanaan yang diberikan secara suka rela oleh peserta didik atau orang tua pesertadidik.<sup>81</sup>

Matin dalam Masiditou juga menguraikan jenis-jenis pembiayaan pendidikan yang berasal dari orang tua siswa antara lain:

---

<sup>80</sup>*Ibid.*, 131-132.

<sup>81</sup> Nur Komariah, *Konsep Manajemen Keuangan Pendidikan*, Jurnal Al-Afkar No. 1, Vol. VI, April 2018, 75-76.

### 1) Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP)

SPP adalah kewajiban orang tua dalam membiyai penyelenggaraan pendidikan anak-anaknya yang dibayar berdasarkan ketentuan yang sudah ditetapkan dan diatur oleh yayasan atau penyelenggaraan pendidikan untuk sekolah/madrasah swasta.

### 2) Sumbangan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (SBP3)

BP3 adalah organisasi persatuan orang tua siswa atau Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (PMOG) yang diharapkan dapat membantu penyelenggaraan pendidikan bagi sekolah/madrasah.

### 3) Sumbangan Lain-lain

Selain kedua jenis biaya diatas, ada juga sumbangan dari orang tua siswa yang bersifat incidental, baik berupa uang maupun barang misalnya biaya praktikum, keterampilan, kegiatan ekstrakurikuler, peralatan laboratorium, pembangunan pagar sekolah, peralatan pelajaran dan lain-lain.<sup>82</sup>

### c) Sumbangan Dari Pihak Lain

Matin menjelaskan bahwa sumbangan dana dari masyarakat lain diluar penyelenggaraan dan orang tua siswa dapat berupa sumbangan yang tidak mengikat baik dari perseorangan maupun dari yayasan-yayasan atau perusahaan-perusahaan yang ada di dalam maupun di luar negeri yang mempunyai perhatian besar dan berkepentingan terhadap pengembangan bidang pendidikan dan kebudayaan. Sumber dana bantuan dari luar negeri

---

<sup>82</sup> Masditou, *Manajemen Pembiayaan...*, 132-133.

adalah berupa pinjaman (*loan*) dan hibah (*grant*) dari negara-negara asing atau dari badan-badan yang berada di luar negeri yang digunakan untuk membantuk menunjang perwujudan pelaksanaan program-program pembangunan pendidikan di Indonesia khususnya untuk kelancaran pelaksanaan program pendidikan yang diselenggarakan oleh swasta (sekolah swasta).

Dalam Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2012 tentang pengutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan Pada Satuan Pendidikan Dasar Pasal 12 ayat (1) masyarakat diluar penyelenggara dan satuan pendidikan dasar yang didirikan masyarakat, serta peserta didik atau orang tua/walinya dapat memberikan sumbangan pendidikan kepada satuan pendidikan dasar, (2) Satuan pendidikan dasar dapat menerima sumbangan, (3) Sumbangan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) digunakan untuk memenuhi kekurangan biaya satuan pendidikan.<sup>83</sup>

Menurut Tampubolon sumber-sumber keuangan sekolah terbagi atas 6 sumber, yaitu:<sup>84</sup>

a) Dana pemerintah

Dana dari pemerintah disediakan melalui jalur Anggaran Rutin dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK) yang dialokasikan kepada semua sekolah untuk setiap tahun ajaran. Dana ini disebut dana rutin. Besarnya dana yang dialokasikan di dalam DIK biasanya ditentukan berdasarkan jumlah siswa kelas I, II, III. Mata anggaran dana besarnya dana untuk

---

<sup>83</sup>*Ibid.*, 133.

<sup>84</sup> Manahan Tampolon, *Perencanaan dan Keuangan Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 231.

masing-masing jenis pengeluaran sudah ditentukan pemerintah di dalam DIK. Pengeluaran dana pertanggungjawaban atas pemanfaatan dana rutin (DIK) harus benar-benar sesuai dengan mata anggaran tersebut.

b) Dana dari orang tua siswa

Pendanaan dari masyarakat ini dikenal dengan istilah iuran komite. Besarnya sumbangan dana yang harus dibayar oleh orangtua siswa ditentukan oleh rapat koite sekolah. Pada umumnya dana komite terdiri atas:

- 1) Dana tetap bulan sebagai uang kontribusi yang harus dibayar oleh orangtua setiap bulan selama anaknya menjadi siswa di sekolah.
- 2) Dana insidental yang dibebankan kepada siswa baru yang biasanya hanya satu kali selama tiga tahun menjadi siswa (pembayarannya dapat diangsur)
- 3) Dana sukarela yang biasanya ditawarkan kepada orangtua siswa tertentu yang dermawan dan bersedia memberikan sumbangannya secara sukarela tanpa suatu ikatan apapun.

c) Dana dari masyarakat

Dana ini biasanya merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari anggota-anggota masyarakat sekolah yang menaruh perhatian terhadap kegiatan pendidikan di suatu sekolah. Sumbangan sukarela yang diberikan tersebut merupakan wujud kepeduliannya karena merasa terpanggil untuk membantu kemajuan pendidikan. Dana ini ada

yang diterima dari perorangan, dari suatu organisasi ataupun dari badan usaha baik milik pemerintah maupun milik swasta.<sup>85</sup>

d) Dana dari alumni

Bantuan dari para alumni untuk membantu peningkatan mutu sekolah tidak selalu dalam bentuk uang (misalnya buku-buku, alat dan perlengkapan belajar) namun dana yang dihimpun oleh sekolah dari para alumni merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari mereka yang merasa terpanggil untuk turut mendukung kelancaran kegiatan-kegiatan demi kemajuan dan pengembangan sekolah. Dana ini ada yang diterima langsung dari alumni, tetapi ada yang dihimpun melalui acara reuni atau lustrum sekolah.

e) Dana dari peserta kegiatan

Dana ini dipungut dari siswa sendiri atau anggota masyarakat yang menikmati pelayanan kegiatan pendidikan tambahan atau ekstrakurikuler, seperti pelatihan komputer, kursus bahasa Inggris atau keterampilan lainnya.

f) Dana dari wirausaha sekolah

Ada beberapa sekolah yang mengadakan kegiatan usaha untuk mendapatkan dana. Dana ini merupakan kumpulan hasil berbagai kegiatan wirausaha sekolah yang pengelolaannya dapat dilakukan oleh staf sekolah

---

<sup>85</sup>*Ibid.*, 232.

atau para siswa misalnya koperasi, kantin sekolah, bazar tahunan, wartel, usaha fotocopy, dan lain-lain.<sup>86</sup>

## 2) Penyerapan Anggaran Sekolah

Anggaran merupakan rencana operasional kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk finansial organisasi dimana satu pihak menggambarkan perkiraan biaya (pengeluaran) dan pihak lain menggambarkan perkiraan pendapatan (penerimaan) untuk menutupi pengeluaran tersebut, untuk suatu periode tertentu yang umumnya satu tahun.<sup>87</sup>

Penyerapan anggaran merupakan kemampuan unit pengeluaran (satuan kerja) pemerintah untuk memanfaatkan anggaran yang telah ditentukan untuk mencapai output yang direncanakan secara tepat waktu.<sup>88</sup> Penyerapan anggaran (pengeluaran) merupakan dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Artinya setiap perolehan dana dalam pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan pembiayaan pendidikan.

Dalam manajemen keuangan sekolah, pengeluaran harus dibukukan sesuai dengan pola yang ditetapkan oleh peraturan. Beberapa hal yang harus dijadikan patokan bendahara dalam pertanggungjawaban pembukuan, meliputi format buku kas harian, buku tabelaris, dan format daya serap penggunaan anggaran serta beban pajak. Aliran pengeluaran keuangan harus

---

<sup>86</sup>*Ibid.*, 233.

<sup>87</sup> Arwildayanto, dkk, *Manajemen Keuangan...*,48.

<sup>88</sup> Desika Widianingrum, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Situbondo*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 11, No. 2, Mei 2017, 195.

dicatat sesuai dengan dengan waktu serta peruntukkannya. Sebagai bendahara sekolah ada beberapa hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan masalah pelaksanaan keuangan sekolah, yaitu:<sup>89</sup>

- a) Pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan sekolah kepada kepala sekolah untuk dicocokkan RAPBS.
- b) Laporan keuangan harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPH) bila ada.
- c) Kwitansi atau bukti pembelian atau bukti penerimaan berupa tanda tangan penerima honorarium atau bantuan atau bukti lain yang sah.
- d) Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari komite sekolah.

Dalam mengelola keuangan pendidikan, kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator dan ordonator. Sebagai otorisator kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi sebagai ordonator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan merupakan pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, pengeluaran biaya atau surat-surat berharga lain yang dapat dinilai dengan uang dan diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

---

<sup>89</sup> Sulthan Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 190.

### 3) Pembukuan (*Accounting*) Keuangan Sekolah

Pembukuan (*accounting*) dalam kegiatan pengurusan keuangan pendidikan meliputi dua hal, yaitu *pertama* pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima dan mengeluarkan uang. Pengurusan ini dikenal dengan istilah pengurusan ketatausahaan. *Kedua*, kepengurusan yang meninda lanjuti urusan pertama yakni menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang dalam pengelolaan keuangan, hendaknya kepala sekolah memberikan arahan serta bimbingan kepada seluruh staf yang diberikan kepercayaan untuk mengelola keuangan sekolah.<sup>90</sup> Pengurusan ini tidak menyangkut kewenangan menentukan, tetapi hanya melaksanakan, dan dikenal dengan istilah pengurusan bendaharawan. Sebagai manajer pendidikan hendaknya benar-benar memahami dan dapat menjelaskan fungsi, tujuan, dan manfaat pembukuan (*accounting*) kepada staf yang menangani masalah keuangan, antara lain:

#### a. Buku pos (*vate book*)

Buku pos pada prinsipnya memuat informasi beberapa dana yang masih tersisa untuk tiap pos anggaran kegiatan pendidikan. Buku pos ini juga mencatat berbagai peristiwa pembelanjaan uang harian. Dari buku pos para manajer pendidikan dengan mudah dapat melihat apakah lembaga pendidikan yang dipimpinnya telah membelanjakan uang secara berlebihan atau sudah sesuai dengan rencana anggaran. Oleh karena itu, dianjurkan agar para manajer pendidikan menyelenggarakan buku pos

---

<sup>90</sup> Nur Komariah, *Konsep Manajemen Keuangan Pendidikan*, Jurnal Al Afkar, No. 1, Vol. VI, April 2018, 73.

tersebut guna memudahkan mengetahui tingkat realisasi anggaran pendidikan.<sup>91</sup> Adapun contoh buku pos yang sering digunakan dalam manajemen keuangan pendidikan, antara lain:

Tabel 2.1

Pos	:	Pendidikan Laboratorium Konseling (BK)	
Anggaran	:	5.000.000,-	
Tanggal	Pembelian	Jumlah (Rp)	Sisa
9-11-2017	Alat pemotong rambut	2.500.000,-	2.500.000,-
10-11-2017	Laptop HP mini	2.200.000,-	300.000,-
11-11-2017	Transportasi	300.000,-	0

#### b. Faktur

Faktur di sini dapat berupa buku atau lembaran lepas yang dapat diarsipkan. Faktur berisi rincian tentang: 1) maksud pembelian; 2) tanggal pembelian; 3) jenis pembelian; 4) rincian barang yang dibeli, 5) jumlah pembayaran, dan 6) tanda tangan pemberi kuasa anggaran (PKA) Adapun dalam pembukuan keuangan pendidikan, hal-hal penting yang perlu diperhatikan antara lain: 1) harus ada nomor untuk diagendakan, 2) kwitansi pembelian harus dilampirkan, 3) faktur untuk mempertanggungjawabkan penggunaan uang umum.

#### c. Buku kas

Buku kas mencatat rincian tentang penerimaan dan pengeluaran uang di lembaga pendidikan serta sisa saldo secara harian dan pada hari

---

<sup>91</sup>Arwildayanto, dkk, *Manajemen Keuangan...*, 25.

yang sama, misalnya pembelian spidol, LCD dan kebutuhan lainnya. Dengan demikian para manajer pendidikan akan segera tahu tentang keluar masuknya uang pada hari yang sama. Termasuk yang arus dicatat pada buku kas adalah Cheque yang diterima dan dikeluarkan pada hari itu. Berikut contoh buku kas umum di lembaga pendidikan.

d. Lembar cek

Lembar cek merupakan alat bukti bahwa pembayaran yang dikeluarkan adalah sah. Lembar cek dikeluarkan bila menyangkut tagihan atas pelaksanaan suatu transaksi, misalnya barang yang dipesan sudah dikirimkan dan catatan transaksinya benar. Orang berhak menandatangani lembar cek adalah kepala sekolah atau petugas keuangan.<sup>92</sup>

e. Jurnal

Manajer pendidikan bisa mengetahui secara detail arus kas (*cash flow*) karena seluruh transaksi dan akuntansi keuangan semuanya dicatat di jurnal sebelum diklasifikasikan ke buku besar. Jurnal mengatur informasi secara kronologis dan sesuai dengan jenis transaksi. Jurnal itu bisa dikelompokkan dalam 4 jenis, antara lain: 1) jurnal untuk mencatat transaksi pengeluaran kas adalah suatu pencatatan secara kronologis atas cek yang ditulis, yang dikategorikan menurut bagan perkiraan/akun, 2) Jurnal untuk mencatat transaksi penerimaan kas adalah pencatatan secara kronologis atas seluruh setoran yang dibuat, yang dikategorikan menurut bagan perkiraan/akun, 3) jurnal untuk mencatat transaksi gaji, yaitu jurnal

---

<sup>92</sup>*Ibid.*, 26-27.

yang mencatat seluruh transaksi yang terkait dengan penggajian, 4) jurnal untuk mencatat transaksi pengeluaran kas dan piutang merupakan bagian akun pertambahan biaya dan pendapatan. Jurnal ini bermanfaat untuk mengelompokkan transaksi pertambahan biaya dan atau pendapatan yang terlalu besar melalui jurnal.<sup>93</sup>

f. Buku besar

Dalam buku besar dimuat data keuangan yang berisi informasi dan jurnal hendaknya dipindahkan ke buku besar atau buku kas induk pada setiap akhir bulan. Buku besar mencatat kapan terjadinya transaksi keuangan, keluar masuknya uang pada saat itu dan neraca saldonya.

g. Buku kas pembayaran uang sekolah

Berisi catatan tentang pembayaran uang sekolah siswa menurut tanggal pembayaran, jumlah dan sisa tunggakan atau kelebihan pembayaran sebelumnya. Pencatatan untuk tiap pembayaran harus segera dilakukan untuk menghindari timbulnya masalah karena kwitansi hilang, lupa menyimpan atau karena pekerjaan yang menjadi bertumpuk.

h. Buku kas piutang

Berisi daftar/catatan orang yang berutang kepada sekolah menurut jumlah uang yang berutang, tanggal pelunasan, dan sisa utang yang belum dilunasi. Informasi dalam buku ini harus selalu dalam keadaan mutakhir untuk melihat jumlah uang milik sekolah yang belum kembali.

---

<sup>93</sup>*Ibid.*, 28.

i. Neraca percobaan

Dalam kegiatan manajemen keuangan pendidikan dokumen neraca percobaan bertujuan untuk mengetahui secara tepat keadaan neraca pertanggungjawaban keuangan lembaga pendidikan secara cepat, misalnya periodisasi mingguan atau dua mingguan. Hal ini memungkinkan para manajer pendidikan sewaktu-waktu (selama tahun anggaran) menentukan hal yang harus didahulukan dan menanggihkan pengeluaran yang terlalu cepat dari pos tertentu. Sehingga ritme pengeluaran dan skala prioritas kegiatan yang dibiayai bisa dilaksanakan dengan baik.<sup>94</sup>

4) Pertanggungjawaban (Akuntabilitas) Keuangan Sekolah

Kegiatan lain yang terkait dengan manajemen keuangan merupakan memuat laporan pertanggungjawaban keuangan kepada kalangan internal lembaga atau eksternal yang menjadi stakeholder lembaga pendidikan. Pelaporan dapat dilakukan secara periodik seperti laporan tahunan dan laporan pada masa akhir jabatan pimpinan. Pelaksanaan pertanggungjawaban ini juga bagian dari pengawasan yang dapat dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kewenangan Hal ini dilakukan mulai dari proses pengeluaran, pos anggaran pembelanjaan, perhitungan dan perhitungan dan penyimpangan barang oleh petugas yang ditunjuk. Pertanggungjawaban penerimaan dan penggunaan keuangan lembaga pendidikan dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan, ditujukan kepada antara lain: a) kepala dinas pendidikan, b) kepala Badan Administrasi Keuangan Daerah (BAKD), 3)

---

<sup>94</sup>*Ibid.*, 28-29.

dinas pendidikan di Kecamatan dan lainnya.<sup>95</sup>Pertanggungjawaban keuangan sekolah sebagai sebuah laporan keuangan dari keseluruhan pembiayaan kegiatan sekolah. Laporan dilakukan oleh bendahara dan staf sekolah. Laporan keuangan berisikan tentang pemasukan, pengeluaran dan pemakaian biaya.

Dalam dunia pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, semakin baik kondisi keuangan sekolah maka semakin baik pula kemampuan sekolah dalam mendanai keperluan sekolah.

Sebaliknya, sekolah yang tidak memiliki keuangan yang cukup, maka sekolah tidak akan mampu mendanai kegiatan sekolah.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk mengetahui sisi mana yang telah diungkap dan sisi lain yang belum terungkap, diperlukan adanya kajian terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Dengan begitu akan mudah untuk menentukan fokus yang akan dikaji yang belum tersentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Hasil pelacakan terhadap penelitian terdahulu dapat dikemukakan sebagai berikut:

Setiono yang melakukan penelitian untuk thesisnya pada tahun 2018 dengan judul Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga. Penelitian ini bertujuan: 1). Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan sarana prasarana di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga, 2). Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengadaan sarana

---

<sup>95</sup>Komaridah, *Konsep Manajemen...*, 74.

prasarana di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga, 3). Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaturan sarana prasarana di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga, 4). Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penggunaan sarana prasarana di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga, 5). Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penghapusan sarana dan prasarana pendidikan di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). Analisis kebutuhan dan perencanaan sarana prasarana pendidikan dilakukan dengan jalan musyawarah. 2). Pengadaan sarana prasarana pendidikan mengacu kepada rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya, seta menunjuk petugas pelaksana. 3). Pengaturan sarana prasarana pendidikan dimulai dari inventarisasi, penyimpanan dan pemeliharaan. 4). Penggunaan sarana prasarana pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. 5). Penghapusan sarana prasarana pendidikan dilakukan ketika barang-barang yang dimiliki sekolah sudah rusak, hilang, dicuri, atau yang sudah tidak bisa dimanfaatkan lagi atau tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah.<sup>96</sup>

Indra Putra Jaya yang melakukan penelitian pada tahun 2018 dengan mengambil judul Strategi Manajemen Keuangan Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Druju Sumbermanjing Wetan Kabupaten Malang. Penelitian ini bertujuan 1). Untuk memahami strategi perencanaan keuangan sekolah yang terdapat di SMP Islam Druju Sumbermanjing Kabupaten Malang. 2). Untuk memahami sumber-sumber dana dan pengelolaan dana keuangan sekolah yang terdapat di SMP Islam Druju Sumbermanjing Kabupaten Malang.

---

<sup>96</sup>Setiono, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di SMK Muhammadiyah Purbalingga*, Tesis Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2018

3). Untuk memahami akuntabilitas keuangan sekolah di SMP Islam Druju Sumbermanjing Kabupaten Malang. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). Strategi perencanaan keuangan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Druju melalui: a) melakukan rapat awal tahun pelajaran, b) merumuskan program-program, c) menetapkan anggaran-anggaran, d) melaksanakan revisi, e) melakukan evaluasi, f) pemberian solusi atau masukan, g) Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). 2). Proses penggalan sumber dana dan pengelolaan dana di SMP Islam Druju melalui: a) Bantuan Operasional Sekolah (BOS), b) komite sekolah, c) Baitul Mal Sabilil Muttaqin, d) koperasi al-Hidayah, e) pemerintah daerah, f) donatur, g) tabungan siswa dan tabungan UNAS, h) bantuan alumni. Pengelolaan keuangan sekolah melalui: a) mengacu kepada Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS), b) pelaporan keuangan, c) pengawasan keuangan, dan d) pertanggungjawaban keuangan, e) koperasi al-Hidayah. 3). Akuntabilitas keuangan sekolah di SMP Islam Druju dilakukan melalui: a) buku kas harian, b) buku kontrol keuangan, c) rapat bulanan, d) Rapat triwulan, dan e) pertemuan akhir tahun pembelajaran.<sup>97</sup>

Rasyidah Fatinah yang melakukan penelitian untuk tesisnya pada tahun 2017 dengan mengambil judul Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Rasulullah). Penelitian ini bertujuan: 1) menjelaskan bentuk manajemen sumber

---

<sup>97</sup>Indra Putra Jaya, *Strategi Manajemen Keuangan Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Druju Sumbermanjing Wetan Kabupaten Malang*, Tesis PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018

daya manusia yang diterapkan Rasulullah dalam merencanakan sumber daya manusia, merekrut, menyeleksi, menempatkan pegawai, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia, menilai kinerja, memberikan kompensasi, hingga memberhentikan pekerja. 2) Menggambarkan karakteristik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan *content analysis*. Penelitian ini dilakukan dengan *library research* atau kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Rasulullah meliputi: (a) perencanaan, (b) rekrutmen, (c) seleksi, (d) penempatan, (e) pegawai, (f) pelatihan dan pengembangan, (g) penilaian kinerja, (h) kompensasi, dan (i) pemberhentian pekerja dengan model pemberian hukuman. Sumber daya manusia yang dikelola oleh Rasulullah terdiri dari keluarga, para sahabat, serta masyarakat umum baik yang beragama Islam maupun non muslim. Semuanya dikelola untuk berdakwah (menyebarkan Islam), hijrah dan berperanf. 2) Adapun yang menjadi karakteristik khas dari manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah memiliki berbagai macam kelebihan, keunikan, dan ciri khas yang sangat menonjol dibandingkan gaya manajemen pemimpin lainnya. Ada 4 karakteristik manajemen Rasulullah, yaitu: Agama sebagai pilar utama; keseimbangan, kemanusiaan, dan inklusif.<sup>98</sup>

Berdasar dari referensi penelitian terdahulu tersebut, bahwa penelitian yang akan dilakukan pada saat ini memiliki persamaan yaitu tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga. Adapun

---

<sup>98</sup> Rasyidah Fatimah, *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Rasulullah)*, Tesis PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017.

perbedaannya yaitu terletak pada fokus penelitian yang mengangkat tentang beberapa komponen lembaga yang meliputi sumber daya manusia, sarana prasarana dan keuangan lembaga sekaligus dalam penelitian ini, dan dilakukan di lembaga madrasah non formal yang seringkali dianggap memiliki manajemen yang kurang maksimal dalam pengelolaannya.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Temuan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Setiono, <i>Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan di SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga</i> 2018	a. Analisis kebutuhan dan perencanaan sarana prasarana pendidikan dilakukan dengan jalan musyawarah. b. Pengadaan sarana prasarana pendidikan mengacu kepada rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya, seta menunjuk petugas pelaksana. c. Pengaturan sarana prasarana pendidikan dimulai dari inventarisasi, penyimpanan dan pemeliharaan. d. Penggunaan sarana prasarana pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. e. Penghapusan sarana prasarana pendidikan dilakukan ketika barang-barang yang dimiliki sekolah sudah rusak, hilang, dicuri, atau yang sudah tidak bisa dimanfaatkan lagi atau tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah.	Persamaannya adalah pada beberapa metode dalam penyelenggaraan sarana dan prasarana pendidikan, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian
2	Indra Putra Jaya, <i>Strategi Manajemen Keuangan Sekolah dalam</i>	a. Strategi perencanaan keuangan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Druju melalui: a) melakukan rapat awal tahun pelajaran, b) merumuskan program-program, c) menetapkan anggaran-	Persamaannya adalah pada metode dalam penyelenggaraan keuangan lembaga, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi

	<p><i>Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Druju Sumbermanjing Wetan Kabupaten Malang 2018</i></p>	<p>anggaran, d) melaksanakan revisi, e) melakukan evaluasi, f) pemberian solusi atau masukan, g) Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS).</p> <p>b. Proses penggalan sumber dana dan pengelolaan dana di SMP Islam Druju melalui: a) Bantuan Operasional Sekolah (BOS), b) komite sekolah, c) Baitul Mal Sabilil Muttaqin, d) koperasi al-Hidayah, e) pemerintah daerah, f) donatur, g) tabungan siswa dan tabungan UNAS, h) bantuan alumni. Pengelolaan keuangan sekolah melalui: a) mengacu kepada Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS), b) pelaporan keuangan, c) pengawasan keuangan, dan d) pertanggungjawaban keuangan, e) koperasi al-Hidayah.</p> <p>c. Akuntabilitas keuangan sekolah di SMP Islam Druju dilakukan melalui: a) buku kas harian, b) buku kontrol keuangan, c) rapat bulanan, d) Rapat triwulan, dan e) pertemuan akhir tahun pembelajaran.</p>	<p>penelitian</p>
3.	<p>Rasyidah Fatinah, <i>Model Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam (Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Era Rasulullah)</i>, Tesis PPs Universitas Islam Negeri</p>	<p>a. Manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Rasulullah meliputi: (1) perencanaan, (2) rekrutmen, (3) seleksi, (4) penempatan, (5) pegawai, (6) pelatihan dan pengembangan, (7) penilaian kinerja, (8) kompensasi, dan (9) pemberhentian pekerja dengan model pemberian hukuman. Sumber daya manusia yang dikelola oleh Rasulullah terdiri dari keluarga, para sahabat, serta masyarakat umum baik yang beragama Islam maupun non muslim. Semuanya dikelola untuk berdakwah (menyebarkan Islam), hijrah dan berperang.</p>	<p>Persamaannya adalah dalam upaya dan langkah-langkah pengembangan SDM di lingkup lembaga pendidikan, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian</p>

	Maulana Malik Ibrahim, 2017.	Adapun yang menjadi karakteristik khas dari manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Rasulullah memiliki berbagai macam kelebihan, keunikan, dan ciri khas yang sangat menonjol dibandingkan gaya manajemen pemimpin lainnya. Ada 4 karakteristik manajemen Rasulullah, yaitu: Agama sebagai pilar utama; keseimbangan, kemanusiaan, dan inklusif.	
--	------------------------------	--	--

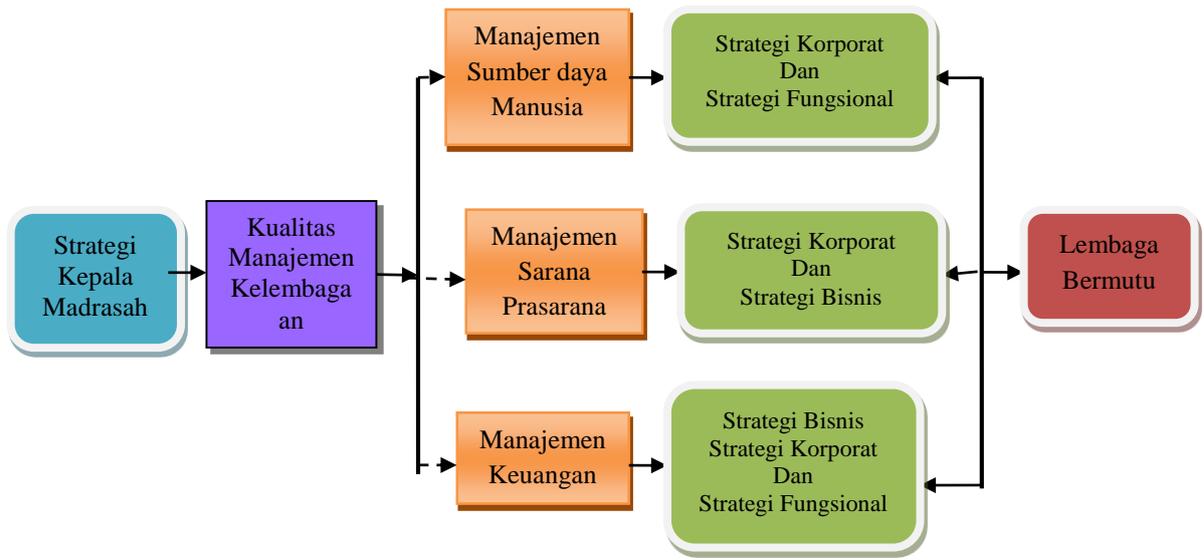
### C. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>99</sup> Adapun paradigma dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut, yang diadopsi dari teori yang dikemukakan oleh Van Dalen;<sup>100</sup> bahwa survei bukan hanya bermaksud mengetahui status gejala, tetapi juga bermaksud menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih atau ditentukan. Pada penelitian ini akan digali informasi mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan, yaitu manajemen sumber daya manusia, sarana prasarana dan keuangan di Madrasah Diniyah Jam'iyatul Muballighien Tulungagung dan Madrasah Diniyah Al-

<sup>99</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

<sup>100</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Studi Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2010), 153.

Imroniyah Jombang. Untuk memperjelas alur penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian