

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia

1. Strategi Korporat

Strategi ini menjelaskan wilayah yang ingin dimasuki oleh lembaga pendidikan madrasah diniyah. Lembaga pendidikan madrasah diniyah dapat mengkonsentrasikan seluruh SDM dan keahlian mereka pada kualitas lembaga, hal ini dapat dilakukan dengan beberapa langkah, antara lain:

a. Menyusun Program /perencanaan Pengembangan

Program / perencanaan yang baik, terpadu dan terintegrasi berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Pelaksanaan program secara Fleksibel serta evaluasi program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan serta ada tindaklanjutnya. Potensi dan faktor pendukung serta berbagai kemungkinan yang dapat diupayakan dalam program pengembangan sumberdaya manusia pendidik. Dalam program pengembangan ditentukan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, dan kurikulum serta waktu pelaksanaannya, dan juga di informasikan kepada seluruh elemen lembaga. Perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat fundamental difatnya bagi organisasi atau institusi, hal ini

disebabkan karena 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.¹⁶⁸

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

¹⁶⁸Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2008), 23.

manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan dari perencanaanya. Rencana sumber daya manusia semacam ini resiko relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.¹⁶⁹

b. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan yang dilaksanakan di madrasah diniyah ditentukan atas dasar analisis kebutuhan untuk sekarang dan masa depan dan selain itu juga disesuaikan dengan anggaran. Anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pengembangan merupakan beban bagi madrasah. Oleh karena itu agar penyediaan untuk anggaran tersebut sungguh - sungguh dapat dipertanggung jawabkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pengembangan tersebut benar-benar diperlukan. Untuk menentukan kebutuhan ada beberapa pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam penentuan kebutuhan antara lain satuan organisasi yang mengelola sumberdaya manusia yang ada di madrasah diniyah, kepala madrasah, waka dan para asatizd dan tenaga kependidikan itu sendiri.

c. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagai salah satu langkah untuk melaksanakan pengembangan dilakukan di Madrasah Diniyah dengan tujuan sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil atau

¹⁶⁹Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya...*, 23.

tidaknya program pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pengembangan yang akan digunakan. Hal ini sangat bermanfaat bagi program pengembangan walaupun umpan baliknya sedikit bagi pengelola SDM asatidz maupun tenaga kependidikannya.

d. Penetapan Program

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai, salah satu sasaraannya adalah mengajarkan ketrampilan tertentu yang pada umumnya ketrampilan baru untuk melakukan tugasnya dengan baik seperti pengembangan yang dilakukan untuk persiapan pembelajaran tahun ajaran baru antara lain, seminar, workshop, diklat berkaitan dengan kurikulum ataupun persiapan penyusunan perangkat pembelajaran.

e. Identifikasi Prinsip Belajar

Madrasah Diniyah dalam mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar ditujukan sebagai tolok ukur tentang tepat tidaknya prinsip belajar yang diterapkan dalam program pengembangan.

f. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Diniyah sesungguhnya diselenggarakan secara situasional, dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan dan kepentingan, misalnya, MGMP, workshop kurikulum setiap awal

tahu pelajaran diwaktu liburan sekolah, diikutkan diklat, penilaian kinerja, atau supervise oleh kepala madrasah atau team Supervisor

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi seperti, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaan program untuk memperoleh hasil yang baik, maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil dari program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu Madrasah Diniyah ketika mengadakan program yang berkaitan dengan pengembangan khususnya pengembangan sumberdaya manusia asatidz dan tenaga kependidikan yang dimiliki maka di akhir pelaksanaan program pengembangan tersebut di adakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.

h. Penerapan Kegiatan Spiritual Keagamaan Oleh Kepala madrasah diniyah kepada seluruh pendidik dan tenaga Kependidikan, seperti halnya kewajiban para asatidz dan tenaga kependidikan dalam kegiatan-kegiatan keagamaan, seperti amalan-amalan yang fadzilahnya untuk menjaga keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dan menambah ukhuwah antar sesame keluarga besar madrasah diniyah. Misalnya, yasin tahlil, manaqib, istighotsah, dan

juga kegiatan lain yang sifatnya rutin diselenggarakan di madrasah diniyah tersebut.

2. Strategi Fungsional

Selain strategi korporat, dalam meningkatkan kualitas SDM, kepala madrasah dapat pula menggunakan strategi fungsional, yaitu dengan mengoptimalkan SDM yang ada di madrasah diniyah. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa langkah, diantaranya adalah dengan program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan dengan cara *on the job training and off the job training*. *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.¹⁷⁰ Strategi fungsional yang dilakukan oleh kepala madrasah diniyah adalah dengan pengembangan sumber daya manusia dengan dua program antara lain:

¹⁷⁰Mutohar, *Manajemen Pendidikan...*, 69.

a. On The Job Training

Yaitu dengan rotasi jabatan yang melibatkan asatidz dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, pelatihan yang diselenggarakan untuk para asatidz minimal dua kali dalam setahun, bimbingan /penyuluhan sebagai petunjuk mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan, latihan instruktur pekerjaan, Demonstrasi dan pemberian contoh, penugasan sementara untuk beberapa pekerjaan yang berjangka waktu

b. Off The Job Training

Yaitu dengan kursus, pendidikan akademik, workshop, seminar, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), studi banding.

Dari paparan tersebut di atas, bisa ditarik benang merah bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di kedua madrasah tersebut adalah sama-sama menggunakan strategi korporat dan fungsional, dimana dalam strategi korporat kedua lembaga melakukan langkah-langkah Menyusun program / perencanaan pengembangan, penentuan kebutuhan posisi bagi asatidz dan tenaga pendidikan, penentuan sasaran sebagai tolok ukur penentu keberhasilan program pendidikan, penetapan program sebagai persiapan pembelajaran santri, identifikasi prinsip belajar, pelaksanaan program yang diselenggarakan secara situasional, penilaian pelaksanaan program. Demikian di kedua lembaga tersebut melakukan langkah-langkah pengembangan SDM dengan metode *On the Job Training*

(Rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi dan pemberian contoh, penugasan sementara) dan *Off the Job Training* (Kursus, pendidikan, Workshop, Seminar, MGMP/ Musyawarah Guru Mata Pelajaran), studi banding dalam menjalankan strategi fungsionalnya. Namun ada yang membedakan antara keduanya, yaitu di madrasah diniyah Jam'iyatul Muballighien Tulungagung menggunakan strategi yang menekankan pada basis nilai spiritual sedang di madrasah diniyah Al-Imroniyah Jombang lebih pada penguatan kelembagaannya.

B. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Sarana Pra Sarana

1. Strategi Korporat

Strategi ini menjelaskan wilayah yang ingin dimasuki oleh lembaga pendidikan madrasah diniyah, hal ini dapat dilakukan dengan beberapa langkah, antara lain:

1. Perencanaan Sarana Prasarana

Berkaitan dengan perencanaan ini, dijelaskan bahwa perencanaan pengadaan perlengkapan pendidikan di madrasah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman pendidikan yang diprogramkan madrasah. Untuk mengadakan perencanaan kebutuhan alat pelajaran dilalui tahap-tahap tertentu, seperti: menyebarkan angket kebutuhan alat / media praktek kepada asatidz.

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
2. Pengadaan Sarana Prasarana Pendidikan

yaitu Untuk proses pengadaan sarana prasarana di madrasah diniyah tetap mengacu pada perencanaan yang telah disepakati bersama pada saat rapat pembahasan perencanaan sarana prasarana. Adapun system pengadaan sarana prasarana di madrasah dapat dilaksanakan berdasarkan cara-cara sebagai berikut:¹⁷¹

- a. *Dropping* dari pemerintah / bantuan dari pemerintah kepada madrasah
- b. Membeli, baik secara langsung maupun memesan
- c. Sumbangan / hasil proposal dari pihak luar madrasah
- d. Menyewa / meminjam dari pihak luar madrasah

¹⁷¹Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 184.

e. Tukar menukar barang

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis biasanya diterapkan dan diformulasikan oleh kepala madrasah diniyah melalui negoisasi. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi. Dalam strategi bisnis kepala madrasah diniyah dalam meningkatkan kualitas sarana prasarana lembaga dapat dilakukan dengan beberapa hal, antara lain:

a. Penggunaan dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Pendidikan.

Yaitu Dalam pengadaan sarana prasarana yang ada yang telah dilaksanakan dengan baik, maka tahap selanjutnya adalah pendistribusian barang-barang sarana prasarana tersebut kepada bagian-bagian kelas, perpustakaan, ruang guru, ruang kantor atau tenaga kependidikan berarti barang – barang perlengkapan sudah berada dalam tanggung jawab mereka. Atas pelimpahan itu pula, bagian-bagian atau personil madrasah tersebut berhak memakainya untuk kepentingan proses pendidikan di madrasah. Ada dua prinsip yang harus selalu diperhatikan, yaitu prinsip efektifitas dan prinsip efisiensi. Dengan prinsip efektifitas berarti semua pemakaian perlengkapan pendidikan di madrasah harus ditujukan semata-mata dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan di madrasah baik secara langsung maupun tidak

langsung. Sedangkan dengan prinsip efisiensi berarti pemakaian semua perlengkapan pendidikan dimadrasah secara hemat dan dengan hati-hati sehingga semua perlengkapan yang ada tidak mudah habis, rusak atau hilang. Penggunaan sarana prasarana yang ada di lembaga madrasah diniyah tersebut adakalanya dimanfaatkan untuk kegiatan eksternal lembaga, artinya ada beberapa sarana prasarana yang memang bisa dimanfaatkan sebagai fasilitas bersama akan dimanfaatkan semaksimal mungkin guna mendapatkan income kepada lembaga madrasah diniyah, baik berupa financial maupun hubungan kemasyarakatan. Seperti halnya aula, masjid, lokal kelas dan juga lapangan madrasah yang sering sekali digunakan dalam event2 eksternal lembaga, karena memang kedua madrasah tersebut berada di area pendidikan formal dan kantor pemerintah desa. Lahan parkir yang luas dan tempat yang bersih serta adanya banyak tenaga bantuan menjadi hal yang menarik bagi masyarakat luar untuk ikut memanfaatkan sarana prasarana yang ada di lembaga madrasah diniyah.

b. Inventarisasi Sarana Prasarana Pendidikan

Salah satu aktifitas dalam pengelolaan perlengkapan sarana prasarana pendidikan di madrasah adalah mencatat semua perlengkapan yang dimiliki oleh madrasah. Lazimnya, semua pencatatan perlengkapan sarana prasarana yang ada di sekolah

disebut dengan istilah Inventarisasi Perlengkapan sarana prasarana pendidikan. Kegiatan tersebut merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Secara definisi Inventarisasi adalah pencatatan dan penyusunan daftar barang milik Negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan – ketentuan atau pedoman – pedoman yang berlaku.

Berkaitan dengan kegiatan inventarisasi dalam manajemen sarana prasarana pendidikan ini dilaksanakan berdasarkan keputusan Menteri Keuangan RI no 225/MK/V/4/1971 yang menjelaskan bahwa barang milik Negara berupa semua barang yang berasal atau dibeli dengan dana yang bersumber baik secara keseluruhan atau sebagiannya dari APBN ataupun dana lainnya yang barang-barangnya dibawah pengawasan kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, baik yang berada didalam maupun luar negeri.¹⁷²

c. Penghapusan Sarana Prasarana,

Yaitu Selama proses inventarisasi, kadang-kadang pihak lembaga menemukan barang-barang atau perlengkapan madrasah yang rusak berat. Kepala madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan penghapusan terhadap perlengkapan madrasah. Akan tetapi untuk melaksanakan kewenangan tersebut juga harus mempertimbangkan bahwa

¹⁷²Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2017), 188.

perlengkapan madrasah yang akan dihapus dari daftar inventaris harus memenuhi persyaratan-persyaratan penghapusan.¹⁷³ Oleh karena itu terhadap seluruh barang-barang tersebut perlu dilakukan penghapusan.

Adapun prosedur penghapusannya harus mengikuti peraturan perundang – undangan yang berlaku. Barang-barang yang memenuhi syarat untuk dihapus dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:¹⁷⁴

-]Barang-barang dalam keadaan rusak berat, sehingga tidak dapat dimanfaatkan lagi

- a. Barang – barang yang tidak sesuai dengan kebutuhan
- b. Barang-barang kuno yang penggunaannya sudah tidak efisien lagi
- c. Barang-barang yang terkena larangan
- d. Barang-barang yang mengalami penyusutan diluar kekuasaan pengurus barang
- e. Barang-barang yang pemeliharaannya tidak seimbang dengan kegunaannya.
- f. Barng-barang yang berlebihan dan tidak digunakan lagi.
- g. Barang-barang yang dicuri
- h. Barang-barang yang diselewengkan

¹⁷³ Ibid.,

¹⁷⁴ Ibid.,

- i. Barang-barang yang terbakar atau musnah akibat adanya bencana alam

Dari paparan tersebut di atas, bisa ditarik benang merah bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sarana prasarana di kedua madrasah tersebut adalah sama-sama menggunakan strategi korporat dan bisnis, dimana dalam strategi korporat kedua lembaga melakukan langkah-langkah Perencanaan sarana prasarana, pengadaan sarana prasarana pendidikan. Demikian di kedua lembaga tersebut melakukan langkah-langkah penggunaan dan pelaksanaan sarana prasarana pendidikan, inventarisasi sarana prasarana pendidikan dalam menjalankan strategi bisnisnya. Namun ada yang membedakan antara keduanya, yaitu di madrasah diniyah Jam'iyatul Muballighien Tulungagung menggunakan strategi yang menekankan pada basis nilai budaya klasik dan salafi sedang di madrasah diniyah Al-Imroniyyah Jombang lebih pada konsep modernitas.

C. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Keuangan Lembaga

Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan keuangan di Madrasah Diniyah adalah sebagai berikut:

1. Strategi Bisnis

Dalam strategi bisnis, kepala madrasah melakukan beberapa langkah guna meningkatkan keuangan lembaga, yaitu dengan meningkatkan sumber dana atau penggalan dana, misalnya syahriyah santri/SPP, BOS, usaha perekonomian santri, infaq para kader dan simpatisan,

sumbangan alumni dan masyarakat, bansos, donatur dan proposal pemerintahan.

Menurut Tampubolon sumber-sumber keuangan sekolah terbagi atas 6 sumber, yaitu:¹⁷⁵

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 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:

¹⁷⁵ Manahan Tampolon, *Perencanaan dan Keuangan Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 231.

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

g) 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.¹⁷⁶

h) Dana dari alumni

Bantuan dari para alumni untuk mambantu peningkatan mutu sekolah tidak selalu dalam bentuk uang (misalnya buku-buku, alat dan perlengkapan belajar) namun dana yang dihimpun oleh

¹⁷⁶ Masditou, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu*, Jurnal Ansiru PAI, Vol. 1 No. 2, Juli-Desember 2017, 133.

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.

i) Dana dari peserta kegiatan

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

j) 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 atau para siswa misalnya pertanian, perikanan, perdagangan, koperasi, kantin sekolah, bazar tahunan, wartel, usaha fotocopy, dan lain-lain.¹⁷⁷

2. Strategi Korporat

Yaitu dengan beberapa langkah, antara lain proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen keuangan, dimulai dari kegiatan merancang RKAS, menyusun RAPBS untuk masing-masing pos, pengelolaan

¹⁷⁷*Ibid.*, 233.

keuangan oleh petugas atau bendahara yang mumpuni dibidangnya, memiliki latar belakang pendidikan jurusan keuangan, perencanaan kegiatan dan anggaran yang bagus, akuntabel publik, dan pengelola keuangan tidak merangkap jabatan. 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 bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.¹⁷⁸

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,

¹⁷⁸ Khoirul Anam, *Manajemen Keuangan Madrasah Yang Bersumber Dari Masyarakat*, Jurnal Pemikiran Pendidikan Islam At-Turats, Vol. 13 No. 1, 2019, 64.

penyimpanan, pengeluaran biaya atau surat-surat berharga lain yang dapat dinilai dengan uang dan diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Secara konseptual, banyak pendekatan yang yang bisa digunakan dalam manajemen penerimaan keuangan, namun secara peraturan termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah atau sekolah ada beberapa karakteristik yang identik. Dalam hal ini sumber dana pendidikan yang termaktub dalam anggaran belanja lembaga pendidikan bisa berupa: anggaran rutin, anggaran pembangunan, penunjang, dana masyarakat, donasi, dan lainnya. Selanjutnya adalah pengeluaran. Penerimaan keuangan lembaga pendidikan yang didapatkan dari berbagai sumber harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas dalam perencanaan. Setiap rupiah yang dikeluarkan harus dibukukan secara rinci dan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan kaidah pertanggungjawaban keuangan yang berlaku. Penggunaan anggaran lembaga harus mengindahkan asas umum pengeluaran keuangan yang berlaku, yaitu manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Selanjutnya, apabila melaksanakan kegiatan yang memberatkan anggaran belanja, ada aturan-aturan yang membatasi, melarang, mengharuskan dan prinsip-prinsip yang harus

diperhatikan setiap petugas yang diberi wewenang dan kewajiban mengelola uang lembaga pendidikan.¹⁷⁹

3. Strategi Fungsional

Strategi ini dilakukan dengan langkah pertanggung jawaban dan pelaporan keuangan, yaitu 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) dinas pendidikan di Kecamatan dan lainnya.¹⁸⁰ 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

¹⁷⁹ Anam, *Manajemen Keuangan...*, 66-67

¹⁸⁰ Komariah, *Konsep Manajemen...*, 74.

pemakaian biaya. Dalam dunia pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan, 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. Pelaporan ini dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran dengan bukti-bukti dan catatan-catatan transaksi yang jelas. Selain pertanggung jawaban, kepala madrasah juga perlu melakukan auditing keuangan, yaitu kegiatan audit yang dilakukan oleh bendahara madrasah diniyah yang kemudian hasil audit dilaporkan kepada kepala madrasah sebagai evaluasi terhadap segala bentuk transaksi keuangan sekolah, dengan tujuan untuk mengukur, membandingkan dan menilai tingkat penggunaannya berdasarkan data-data lapangan.

Dari paparan tersebut di atas, bisa ditarik benang merah bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas keuangan lembaga di kedua madrasah tersebut adalah sama-sama menggunakan strategi bisnis, korporat dan fungsional, dimana dalam strategi bisnis kedua lembaga melakukan langkah-langkah Penggalan Sumber dana atau penggalan dana Madrasah, . Demikian di kedua lembaga tersebut melakukan langkah-langkah proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen keuangan dalam menjalankan strategi korporatnya, dan pertanggung jawaban dan pelaporan keuangan dalam strategi fungsionalnya. Namun ada yang membedakan antara keduanya, yaitu di madrasah diniyah Jam'iyatul Muballighien Tulungagung menggunakan strategi yang menekankan

pada basis kepercayaan personalia sedang di madrasah diniyah Al-Imroniyah
Jombang lebih pada komitmen penguatan pada sistem