

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Manajemen Keuangan

##### 1. Pengertian Manajemen.

Manajemen merupakan sebuah kegiatan pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukan disebut menajer. Individu yang menjadi menajer menangani tugas-tugas baru yang seluruhnya disebut menajerial. Yang penting diantaranya ialah menghentikan kecendrungan untuk melaksanakan sesuatu seorang diri saja. Hubungan manajemen dengan suatu kelompok / kegiatan merupakan tujuan dari manajemen dalam rangka mencapai efektivitas dan efisien kegiatan. Ada lima langkah dalam pendekatan manajemen yaitu :

1. Pendekatan menurut proses atau operasinal.
2. Pendekatan menurut tingkah laku manusia.
3. Pendekatan dari system social.
4. Pendekatan dari system.
5. Pendekatan kuantitatif.

Sementara itu Ramayulis berpendapat bahwa pengertian yang sama dengan hakekat manajemen adalah al-tadbir ( pengaturan ). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbar ( mengatur ) ayat ini banyak dalam al-Qur'an antara lain dalam surat as-sajadah.5.

Sedangkan Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama kelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Dari pengertian tersebut ada yang terkandung hal-hal sebagai berikut :

1. Manajemen merupakan kegiatan atau rangkaian yang dilakukan dari, oleh dan manusia,.
2. Meningkatkan kegiatan itu merupakan suatu proses pengelolaan dari suatu rangkaian kegiatan pendidikan yang sifatnya kompleks dan unik yang berbeda dengan tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Sedangkan tujuan kegiatan pendidikan secara umum telah ditetapkan oleh suatu bangsa.
3. Proses pengelolaannya dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi sehingga kegiatannya harus dijaga agar tercipta kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan itu.
4. Proses yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam hal ini meliputi tujuan yang bersifat umum dan yang diemban oleh tiap-tiap organisasi pendidikan.
5. Proses pengelolaan itu lakukan agar tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>.Arikunto.Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*.PT.Aditya Media.Yogyakarta. .2008 Hal.3

Untuk melaksanakan fungsi manajemen, maka diperlukan seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk meminta orang lain, yang ada di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup>

Sedangkan pengertian manajemen yang lain seperti yang diungkapkan oleh Sondang P.Siagian mendefinisikan sebagai 'kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dari definisi itu dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan alat utama administrasi.<sup>3</sup>

Begitu pula yang dijelaskan oleh Stoner yang dikutip oleh T. Hari Handoko bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut George R.Terry dalam prinsip manajemen terdapat empat fungsi manajemen dengan singkatan POAC, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*.

- *Planning* adalah perencanaan mencakup penyusunan rangkaian kegiatan dari berbagai alternatif yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- *Organizing* atau organisasi meliputi pembagian dan pengelompokan kegiatan, penyusunan staf untuk melaksanakan kegiatan.
- *Actuating* atau pergerakan menyangkut motivasi dan pengarahan

---

<sup>2</sup>.Panji Anoroya, *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta. 2001. hal.1

<sup>3</sup>.Sondang P.Siagian. *Filsafat Administrasi*. Rineka Cipta. Jakarta. hal.5

- Controlling atau pengendalian/pengawasan menyangkut inovasi koordinasi dan pelayanan.

Ada tiga aspek yang paling penting dalam melakukan manajemen oleh seorang pemimpin ;

1. Dalam mengatur, terjadi kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pengelola seperti pemimpin, pembina, kepala atau ketua bersama orang-orang lain di dalam kelompok. Ini menunjukkan bahwa seseorang pemimpin perlu melakukan hubungan kemanusiaan dengan orang lain.
2. Memberi makna bahwa, kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama,.
3. Tujuan organisasi dicapai melalui kegiatan yang dilakukan bersama orang lain baik perorangan maupun kelompok.<sup>4</sup>

Pengelolaan kepemimpinan sangat identik dengan pengelolaan sumber daya manusia, maka manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

## **2. Pengertian Manajemen Keuangan Madrasah Atau Sekolah**

Kata “manajemen” (management) mempunyai beberapa arti, tergantung pada konteksnya. Dalam bahasa Inggris, management berasal dari kata

---

<sup>4</sup>.M.sastraparaja.*Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*.Surabaya.Usaha Nasional.1981.Hal.31-32

kerja to manage yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan melaksanakan dan memimpin<sup>5</sup>. Ada banyak pengertian manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya adalah, Silalahi mengartikan “manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien”.<sup>6</sup>

Dari beberapa pendapat mengenai manajemen yang di kemukakan para ahli, dapat di ambil pengertian bahwa manajemen merupakan suatu usaha mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan dan memberdayakan semua sumber daya, baik manusia maupun sumber daya lainnya. Manajemen adalah seni. Seni dalam mengorganisasi sesuatu untuk mewujudkan sesuatu tujuan tertentu. Institusi, organisasi, lembaga atau bahkan diri manusia, dan termasuk juga sekolah membutuhkan adanya manajemen. Dalam modul yang ditulis oleh Abdul Choliq, dikatakan bahwa manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi apapun. Manajemen digunakan sebagai rujukan untuk mengatur atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan subsistem dan menghubungkannya dengan lingkungan organisasi, khususnya dalam pembinaan para anggotanya. Manajemen makin berkembang seiring dengan semakin kompleksnya tatanan kehidupan baik dalam organisasi pemerintah

---

<sup>5</sup>John M.Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*. PT. Gramedia: Jakarta, 2005.hlm. 372

<sup>6</sup>Silalahi, Ulbert, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Cet. Kedua, Mandar Maju: Bandung, 2002.hlm. 4

maupun lembaga-lembaga swasta karena tuntutan perkembangan zaman, manusia terus berupaya untuk mendapatkan alat pemecahan yang tepat guna, terpadu dan komprehensif. Demikian pula agar organisasi menjadi maju diperlukan manajemen yang baik untuk menata segala bidang yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan, pembinaan terhadap anggota organisasi sebagai sumber daya manusia, bidang sarana dan prasarana, bidang administrasi dan termasuk juga bidang keuangan.<sup>7</sup>

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Pengertian manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Adapun Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di

---

<sup>7</sup>Abdul Choliq. *Modul Kuliah Pasca Sarjana*. 2011, tidak diterbitkan.

sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan<sup>8</sup>.

Manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah.<sup>9</sup>

Menurut R. Agus Sartono, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efisien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.<sup>10</sup>

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban (Lipham, 1985; Keith, 1991).

---

<sup>8</sup> Sulitroyani. *Opcit.*

<sup>9</sup> *Ibid.*,

<sup>10</sup> R. Agus Sartono, Manajemen keuangan Teori dan Aplikasi, Yogyakarta; FE UGM, 2001, Cet ke-1, hlm. 6.

Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah<sup>11</sup>.

Manajemen keuangan meliputi perencanaan financial, pelaksanaan, dan evaluasi. Jones mengemukakan financial planning is called budgeting merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa terjadi efek samping yang merugikan. Implementation involves accounting atau pelaksanaan anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Evaluasi merupakan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, dan sesuai dengan objek yang ditanganinya serta tempat organisasi itu berada. Dengan demikian harus diketahui dengan jelas apa konsep yang akan diterapkan dan juga objek yang menjadi sasarannya agar manajemen ini berjalan optimal.

Maka berdasarkan pengertian tersebut manajemen keuangan disini mengarah pada uang dan bagaimana mengatur keuangan agar sesuai dengan

---

<sup>11</sup><http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/01/18/konsep-dasar-manajemen-keuangan-sekolah/tgl01/04/2010> at 14.00 wib

tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen keuangan dalam pendidikan menuntut lembaga pendidikan formal melakukan suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan, mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan dengan baik.

### **3. Urgensi Keuangan Pada Lembaga Pendidikan**

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintahan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentu dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar mengajar disekolah bersama dengan komponen-komponen yang lainnya. Dengan kata lain setiap kegiatan disekolah memerlukan biaya, baik itu di sadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan ini perlu di kelola dengan sebaik-baiknya, agar dan yang ada dapat di dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) yang memberikan

kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah, karena pada umumnya pendidikan selalu di hadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi pada kondisi krisis pada zaman sekarang ini.

#### **4. Tahap-Tahap Manajemen Keuangan**

Menurut Thomas. H. Jones, manajemen memiliki tiga tahapan penting<sup>12</sup>. yang jika di terapkan dalam pengelolaan keuangan akan ditemukan sinkronisasi, yaitu :

1. Perencanaan, yaitu penyusunan anggaran (budgeting)

Penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget ini merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalm bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu<sup>13</sup>. Penganggaran memiliki beberapa karakteristik dan fungsi.

2. Karakteristik Anggaran

Anggaran pada dasarnya memiliki dua sisi, yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Sisi penerimaan atau sisi pemerolehan biaya ditentukan oleh

---

<sup>12</sup>Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan, Bandung; Alfabeta, 2009, hlm. 257

<sup>13</sup>Nanang Fatth, Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan, Bandung; Rosda, 2009, hlm. 47

besarnya biaya yang diterima oleh lembaga dari sumber dana, misalnya dari pemerintah, masyarakat, orang tua peserta didik dan sumber-sumber lainnya.<sup>14</sup>

### 3. Fungsi Anggaran

Anggaran disamping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat Bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Disamping itu, anggaran dapat pula dijadikan sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi pimpinan dan manajer dan karyawan untuk bekerja efisien dalam mencapai sasaran-sasaran lembaga<sup>15</sup>.

Jika kita melihat perkembangannya, anggaran mempunyai manfaat yang dapat digolongkan ke dalam tiga jenis, yaitu :

- a) Sebagai alat penaksir,
- b) Sebagai alat otoritas pengeluaran dana, dan
- c) Sebagai alat efisiensi.<sup>16</sup>

### 4. Prinsip-Prinsip dan Prosedur Anggaran

Prinsip-prinsip penyusunan anggaran bila dikaitkan dengan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian menurut Nanang Fattah adalah sebagai berikut :

---

<sup>14</sup>Ibid, hlm. 48

<sup>15</sup>Ibid, hlm. 49

<sup>16</sup>Ibid

- a) Adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi.
- b) Adanya system akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran.
- c) Adanya penelitian dan analisa untuk menilai kinerja organisasi.
- d) Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah<sup>17</sup>.

## 5. Bentuk-bentuk Anggaran

Macam-macam bentuk anggaran adalah sebagai berikut :

### a. Anggaran butir per butir (line item budget)

Anggaran butir per butir ini merupakan bentuk anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan . dalam bentuk ini setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori, misalnya gaji, upah, honor, menjadi satu kategori atau satu nomor atau butir, dan perlengkapan, sarana, material dengan butir tersendiri<sup>18</sup>.

### b. Anggaran program (Program budget system)

Bentuk anggaran ini dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Anggaran program dihitung berdasarkan jenis program. Sebagai bahan perbandingan kalau dalam anggaran butir per butir disebutkan gaji guru, sedangkan dalam anggaran program disebut gaji uuntuk perencanaan

---

<sup>17</sup>Ibid, hlm.50

<sup>18</sup>Ibid, hlm.53

pengajaran IPA sebagai salah satu komponen dan menyangkut semua kaitannya dengan pelajaran IPA<sup>19</sup>.

c. Anggaran berdasarkan kinerja (Performance-based budget)

Bentuk ini sesuai namanya menekankan kinerja (performance) dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran. Anggaran berdasarkan hasil ini merupakan alat manajemen yang dapat mengidentifikasi secara jelas satuan dari hasil suatu program dan sekaligus merinci butir per butir dari kegiatan yang harus dibiayai<sup>20</sup>.

ü Sistem Perencanaan Penyusunan Program Dan Penganggaran (SP4) / Planing Programing Budgeting System (PPBS).

PPBS ini merupakan kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis. Dalam PPBS ini tiap-tiap tujuan suatu program dinyatakan dengan jelas, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dalam proses ini data tentang biaya, keuntungan, kelayakan suatu program disajikan secara lengkap sehingga pengambil keputusan dapat menentukan pilihan program yang dianggap paling menguntungkan<sup>21</sup>.

6. Azas-Azas Dalam Anggaran

Berikut in adalah Azas-Azas Dalam Anggaran dalam biaya pendidikan:

---

<sup>19</sup>Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan,....., hlm. 262

<sup>20</sup>Ibid. hlm. 263

<sup>21</sup>Ibid. hlm. 263

- a) Azas Plafond ; anggaran belanja tidak boleh melebihi jumlah tertinggi dari standar yang telah ditentukan.
- b) Azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran ; pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan pada anggaran yang telah ditetapkan.
- c) Azas tidak langsung ; adalah ketentuan bahwa setiap penerimaan uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk keperluan pengeluaran<sup>22</sup>.

b. Pelaksanaan, yaitu pembukuan/akuntansi (accounting)

kegiatan kedua dalam manajemen pembiayaan adalah akuntansi, merupakan bahasa yang digunakan untuk mengembangkan hasil kegiatan ekonomi. Kegiatan-kegiatan tersebut melibatkan konversi (perubahan) sumber daya yang ada menjadi barang dan jasa yang bisa dipakai. Oleh karena itu accounting berkaitan dengan mengukur dan menyingkap hasil dari kegiatan konversi sumber daya tadi.

Fungsi akuntansi bagi badan usaha dan masyarakat adalah menyajikan informasi kuantitatif tertentu yang dapat digunakan oleh pimpinan entitas ekonomi maupun pihak lainnya untuk mengambil keputusan. Berikut ini adalah komponen-komponen system akuntansi : 1) Bagan perkiraan, 2) Buku besar 3) Jurnal, dan 4) Buku cek<sup>23</sup>.

c. Penilaian, yaitu pemeriksaan (auditing)

---

<sup>22</sup>Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, Manajemen Pendidikan, Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000, hlm. 319-320

<sup>23</sup>Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan,....., hlm. 265-566

Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian barang bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan oleh seorang yang kompeten dan independent untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan<sup>24</sup>. Dalam hal ini auditing berkaitan dengan pertanggung jawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang<sup>25</sup>.

Adapun jenis-jenis auditing adalah sebagai berikut ;

ü Audit laporan keuangan

Bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi, telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

ü Audit operasional

Merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Dalam audit operasional, tinjauan yang dilakukan tidak terbatas pada masalah-masalah akuntansi, tetapi juga meliputi evaluasi terhadap struktur organisasi, pemanfaatan komputer, metode produksi, dan bidang-bidang lain sesuai dengan keahlian auditor. Pada dasarnya auditor operasional cenderung

---

<sup>24</sup>Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan,....., hlm. 265-566

<sup>25</sup>Ibid, hlm. 267

memberikan saran perbaikan prestasi kerja dibandingkan melaporkan keberhasilan prestasi kerja yang sekarang. Dalam hal ini audit operasional lebih merupakan konsultasi manajemen dari pada audit<sup>26</sup>.

#### ü Audit ketaatan

Audit ini bertujuan mempertimbangkan apakah audit (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi. Hasil audit ketaatan biasanya tidak dilaporkan kepada pihak luar, tetapi dalam pihak tertentu dalam organisasi atau lembaga. Pimpinan organisasi adalah pihak yang paling berkepentingan atas dipatuhinya prosedur dan aturan yang telah ditetapkan<sup>27</sup>.

Kegiatan lain yang berkaitan dengan manajemen keuangan adalah membuat laporan pertanggung jawaban keuangan kepada kalangan internal lembaga atau eksternal yang menjadistakeholder lembaga pendidikan. Pelaporan bisa dilakukan secara periodik seperti laporan tahunan dan laporan pada amasa akhir masa jabatan pimpinan<sup>28</sup>.

## 5. Administrasi Keuangan Madrasah/ Sekolah

Sumber keuangan pada suatu sekolah/ sekolah Islam secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

---

<sup>26</sup>Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, Manajemen Pendidikan, Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000, hlm. 318

<sup>27</sup>Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan,....., hlm. 268

<sup>28</sup>Ibid, hlm. 269

1. pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan;
2. orang tua atau peserta didik;
3. masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan, Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai<sup>29</sup>.

Sumber keuangan sekolah ada dua macam, dari pemerintah dan non pemerintah. Keuangan dari pemerintah yaitu dari uang rutin dan uang pembangunan, sedangkan keuangan dari non pemerintah yaitu dari SPP dan sumbangan dari orang tua dan masyarakat, baik yang melalui komite sekolah, maupun yang langsung pada kepala sekolah.

Administrasi keuangan dan pertanggungjawabannya ditentukan oleh undang-undang. Kekuasaan otorisator dan ordonateur tidak boleh berfungsi sebagai bendaharawan. Otorisator berwenang mengeluarkan otorisasi, tapi dengan otorisasi itu tidak ada kekuasaan mengeluarkan uang dari kas

---

<sup>29</sup>Sulistyorini, *op.cit.* 131

bendaharawan. Ordonatuer berhak mengeluarkan surat perintah membayar uang tetapi tidak berhak menggunakannya tanpa otorisasi. Bendaharawan mengeluarkan uang tetapi tidak berhak mengeluarkan uang tanpa pengaturan pemerintah yang berwenang dalam hal ini.

Karena masalah keuangan merupakan masalah yang peka, maka perlu dikelola secara cermat, dan hati-hati. Untuk itu diperlukan pembukuan yang rapih serta benar tentang penerimaan dan pengeluaran uang. Pemegang keuangan itu perlu ditatar mengenai pembukuan keuangan sekolah, prosedur penggunaan keuangan dan pertanggungjawaban.

Untuk mengamankan penggunaan keuangan tersebut, perlu diadakan pengawasan melekat (built in control). Kegiatan ini merupakan tugas dan kewajiban kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian keuangan, peralatan, perlengkapan dan gedung sekolah.

Dengan pengawasan melekat akan ditemukan berbagai hambatan sedini mungkin yang disebabkan tidak sesuainya kegiatan dengan rencana dan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, juga mampu mengambil tindakan perbaikan secara cepat dan tepat, sehingga hasil program dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan<sup>30</sup>.

Setiap unit kerja berhubungan dengan masalah keuangan, demikian pula di lembaga Pendidikan Islam. Soal-soal yang menyangkut keuangan di madrasah

---

<sup>30</sup>Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan, PT. Imperial Bhakti Utama, Bandung. 2008, hlm 168

pada garis besarnya berkisar pada : uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personel dan gaji serta keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan madrasah seperti perbaikan sarana dan sebagainya.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem persekolahan, peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Balitbang Dikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan.

Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan madrasah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan, dan pelaksanaan program supervisi<sup>31</sup>. Kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar,

---

<sup>31</sup>Campbell, R. F., dan Nystrand, *Introduction To Educational Administration*, London: Allyn Press, 1983, hal. 65

dan memudahkan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah / madrasah dengan baik, bertanggung jawab dan transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Pengertian manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Adapun Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan<sup>32</sup>.

Sumber keuangan pada suatu sekolah / madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumbe yaitu (1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya. (2) orang tua atau peserta didik, (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan<sup>33</sup>.

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun seperti gaji pegawai ( guru dan non guru ) serta biaya operasional, biaya pemeliharaan

---

<sup>32</sup>Sulistiyorini, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2004, hal. 75

<sup>33</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya, 2002, hal. 48

gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian dan rehab gedung, penambahan furniture, serta biaya atau pengeluaran untuk barang-barang yang tidak habis pakai.<sup>34</sup>

## **6. Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Madrasah Serta Prinsip Pengelolaannya.**

### **1. Prinsip-prinsip manajemen keuangan**

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. Di samping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

#### **a. 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

---

<sup>34</sup>*Ibid.*,

diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan 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.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah 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. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (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.

c. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner(2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. Effectiveness "characterized by qualitative outcomes". Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif outcomes-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Efisiensi

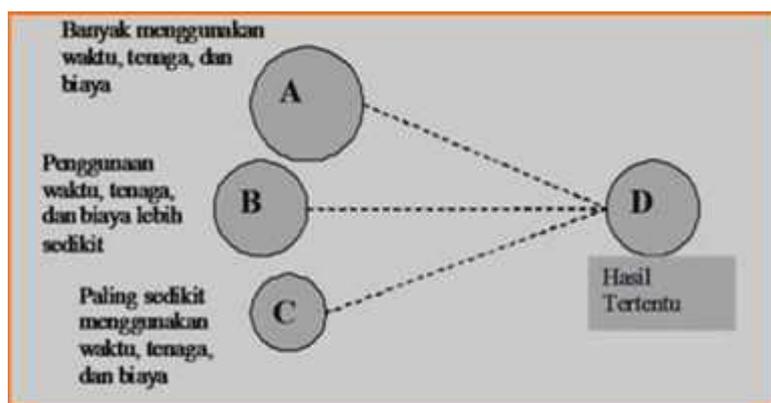
Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Efficiency "characterized by quantitative outputs" (Garner; 2004). Efisiensi adalah

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 dua hal:

1. Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga 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:

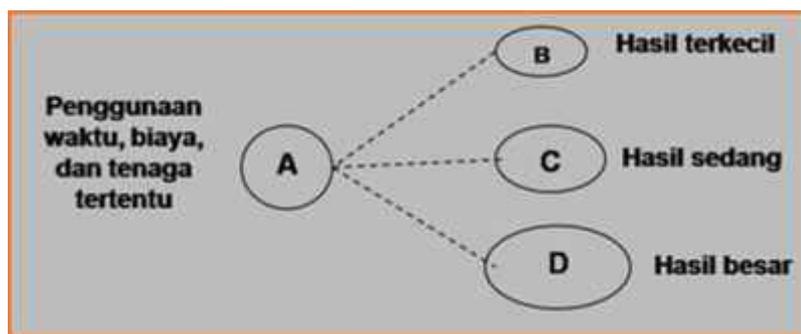


Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

2. 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 A dan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil D paling efisien<sup>35</sup>.

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab<sup>36</sup>.

<sup>35</sup>Diambil dan adaptasi dari Materi Pembinaan Profesi Kepala Sekolah/Madrasah. Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Departemen Pendidikan Nasional. 2007)

<sup>36</sup>Ibid.,

## **7. Prinsip Pengelolaan Keuangan di Sekolah Islam**

Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

1. Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
3. Keharusan penggunaan kemampuan.

Dalam mengelola keuangan ini, kepala sekolah berfungsi sebagai “otorisator” dan “ordonator”. Sebagai otorisator kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang 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<sup>37</sup>.

## **8. Model Manajemen Yang Tepat Untuk Mengembangkan Pendidikan Islam**

Dari perspektif sejarah, lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah dan pesantren itu tumbuh dari bawah, dari gagasan tokoh-tokoh agama setempat. Diawali dari pengajian yang lantas mendirikan mushalla/masjid, madrasah diniyah, dan kemudian mendirikan pesantren atau madrasah. Sebagian besar tumbuh dan berkembang dari kecil dan kondisinya serba terbatas. Selanjutnya ada yang tumbuh dan berkembang dengan pesat atau

---

<sup>37</sup>Diknas, *Pendekatan Kontekstual (Contekstual Teaching Learning/ Ctl)*, Jakarta: Dikdasmen, 2002, hal. 23

mengalami continuous quality improvement, ada juga yang stagnant (jalan di tempat) dan ada pula yang mati. Bagi yang terus berkembang hingga mampu mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum dan perguruan tinggi, didukung oleh usaha-usaha lain yang bersifat profit seperti pertanian, perdagangan, percetakan, industri jasa dan lain sebagainya.

Sejak dekade 90-an, kesadaran umat untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya telah mampu menjadi sekolah unggul atau sekolah yang efektif (effective school)". Yang menjadi persoalan adalah model manajemen yang bagaimana yang tepat bagi pendidikan Islam yang memiliki karakteristik tersebut?. Berikut adalah beberapa model manajemen yang tepat untuk lembaga pendidikan Islam:

#### 1. Manajemen yang Bernuansa Entrepreneurship.

Sebagaimana dikemukakan di muka bahwa sebagian besar pendidikan Islam tumbuh dan berkembang dari bawah dan dari kecil. Manajemen yang tepat adalah manajemen yang dapat memberikan nilai tambah. Manajemen yang dapat memberi nilai tambah adalah manajemen yang bernuansa entrepreneurship. Rhenald Kasali dalam "Paulus Winarto menegaskan bahwa seorang entrepreneur adalah seorang yang menyukai perubahan, melakukan berbagai temuan yang membedakan dirinya dengan orang lain, menciptakan nilai tambah, memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain, karyanya dibangun berkelanjutan (bukan ledakan sesaat) dan dilembagakan agar kelak

dapat bekerja dengan efektif di tangan orang lain. Seorang manajer yang sekaligus sebagai seorang entrepreneur memiliki karakter sebagai berikut: memiliki keberanian mengambil resiko, menyukai tantangan, punya daya tahan yang tinggi punya visi jauh ke depan dan selalu berusaha memberikan yang terbaik.

Menjadi seorang entrepreneur diperlukan integritas yang kokoh, memiliki etos kerja yang tinggi dan kesanggupan untuk menghadapi tantangan, hambatan dan bahkan ancaman. Seorang entrepreneur adalah orang yang berani mengambil keputusan “keluar dari zona nyaman dan masuk ke dalam zona ketidakpastian (penuh resiko)”. Manajer yang biasa (konvensional) sebenarnya adalah orang yang paling membutuhkan keamanan dan status quo, dan sebaliknya takut pada perubahan. Hal ini wajar karena ia sedang berada di puncak piramida dalam struktur organisasi dengan segala fasilitas, kedudukan dan kehormatan yang melekat padanya.

Seorang entrepreneur pada dasarnya adalah seorang pembaharu (innovator) karena melakukan sesuatu yang baru, dianggap baru atau berbeda dari kondisi sebelumnya. Apa yang dilakukan itu membawa perubahan ke arah yang lebih baik dan memberi nilai tambah bagi diri maupun orang lain. Dalam upaya untuk menciptakan nilai tambah seorang entrepreneur sangat mengutamakan kekuatan brand, yaitu citra atau merek yang kuat atas apa yang dilakukannya. Dengan brand yang baik jelas akan memberikan value yang tinggi. Brand image bagi sebuah lembaga pendidikan merupakan aset yang paling berharga yang mampu menciptakan value bagi stakeholder

dengan meningkatkan kepuasan dan menghargai kualitas dan akhirnya melahirkan kepercayaan. Seorang manajer yang sekaligus entrepreneur bukan sekedar bisa membangun brand belaka, namun juga memanfaatkan kekuatan brand untuk melipatgandakan akselerasi sebuah perubahan.

## 2. Management based society

Yaitu manajemen yang dapat menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar. “Data EMIS Departemen agama menunjukkan 90% madrasah berstatus swasta dan 100 % pesantren adalah swasta. Ini berarti bahwa lembaga pendidikan Islam adalah lembaga milik masyarakat, atau bisa dikatakan “dari, oleh dan untuk masyarakat”. Manajemen pendidikan Islam yang tepat adalah manajemen yang dapat mendekatkan pendidikan Islam dengan masyarakat, diterima, dimiliki dan dibanggakan oleh masyarakat, dan dapat mendayagunakan potensi-potensi yang dimiliki masyarakatnya. Konsep Manajemen berbasis sekolah (Management Based School) dan pendidikan berbasis masyarakat (Society Based Education) dalam konteks otonomi daerah, lahir karena dilandasi oleh kesadaran bahwa masyarakat punya peran dan tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan di daerahnya disamping sekolah dan pemerintah.

Bagi lembaga pendidikan Islam yang memang “dari, oleh dan untuk masyarakat”, maka mengembalikan pendidikan Islam kepada masyarakat merupakan sebuah keniscayaan apabila pendidikan Islam ingin mengambil dan mendayagunakan kekuatannya. Dengan kata lain, masyarakat adalah

kekuatan utama pendidikan Islam. Mencabut pendidikan Islam dari grass root nya (masyarakat) justru akan memperlemah pendidikan Islam itu sendiri. Pondok pesantren yang mampu menjaga hubungan baiknya dengan basis sosialnya terbukti dapat terus berkembang, dan sebaliknya akan mengalami surut ketika ditinggalkan oleh masyarakatnya.

Lembaga-lembaga pendidikan di Negara-negara maju terutama yang berstatus privat pada umumnya terdapat lembaga semacam Dewan Sekolah, Majelis Madrasah, Dewan Penyantun, Majelis Wali Amanah dan lain sebagainya yang antara lain bertugas memperhatikan hubungan, kedekatan dan aspirasi masyarakat serta siap mendayagunakan potensi masyarakat dan memberikan layanan pengabdian (langsung maupun tidak langsung) kepada masyarakat. Di Stanford University misalnya ada The Board of Trustees yang berwenang mengelola dana hibah dan hadiah (grand), sumbangan (endowment) dan lain sebagainya yang dihimpun dari dana masyarakat untuk pengembangan Stanford University.

Di Negara-negara persemakmuran seperti di University of London United Kingdom dan McGill University Canada misalnya terdapat lembaga yang namanya Board of Governor. Anggota lembaga ini sebagian besar dari luar universitas yang pada umumnya memiliki tugas dan peran sebagaimana The Board of Trustees pada Stanford University. McGill University misalnya, lembaga ini dapat berkembang karena semangat amal dari masyarakatnya. Diawali dari hibah James McGill yang menghibahkan sebagian kekayaannya berupa uang 10.000 pound sterling dan tanah 40 hektar beserta real estat yang

ada di dalamnya, lembaga ini didirikan dan berkembang dengan terus menggali dana dari masyarakat sampai sekarang. Di McGill, semangat beramal itu tidak hanya dalam pengertian materi terutama dari para dermawan dan hartawan, tetapi juga perbuatan. Dosen, karyawan dan pimpinan McGill rela bekerja keras karena dilandasi oleh semangat amal, semangat beribadah.

Semangat beramal untuk membangun lembaga pendidikan dalam tradisi iman umat Islam sebenarnya bukan sesuatu yang baru, bahkan umat Islam pernah menjadi pelopor (*avant-garde*) dalam komitmennya mengembangkan lembaga pendidikan melalui semangat amal. Yang menjadi persoalan sekarang adalah, bagaimana membangkitkan kembali semangat beramal ini dalam mengembangkan pendidikan Islam? Pertama, adanya lembaga semacam Board of Trustees atau semacam Majelis Wali Amanah yang anggotanya dari wakil masyarakat yang memiliki integritas dan komitmen yang tinggi terhadap pendidikan Islam. Kedua, perlu dibangkitkan kembali semangat juang (*jihad*), etos kerja semua komponen stake holder internal sebagai wujud amal (perbuatan) nyata. Ketiga, perlu diterapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

### 3. Management Based Mosque atau Manajemen Berbasis Masjid.

Sebagaimana dikemukakan di muka, embrio pendidikan Islam adalah Masjid. Manajemen pendidikan Islam yang berbasis masjid adalah

manajemen yang dijiwai oleh nilai dan semangat spiritual, semangat berjamaah, semangat ikhlas lillahi ta'ala (ikhlas karena Allah) dan semangat memberi yang hanya berharap pada ridlo Allah. Proses pembelajaran yang integratif dengan masjid memberikan nuansa religius yang kental dalam penanaman nilai-nilai religius maupun praktek langsung pengalaman beragama. Dimulai dari pembiasaan shalat dluha, shalat dluhur berjamaah dan shalat Ashar berjamaah bagi yang full day school.

## **9. Perencanaan Anggaran Sekolah/ Madrasah**

Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu kepala sekolah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS),(BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

Selain itu, biasanya madrasah juga mengembangkan penggalian dana dalam bentuk :

1. Amal Jariah. Amal jariah diwujudkan berupa sumbangan orang tua siswa baru. Formula sumbangan ini diberikan setelah siswa dinyatakan diterima menjadi siswa pada suatu sekolah. Sifat amal jariah ini tidak mengikat, sukarela dan pembayarannya bisa diangsur.
2. Zakat Mal. Dalam hal ini, BP3 bisa mengedarkan formulir jakaat mal kepada orang tua siswa pada setiap bulan Ramadhan.
3. Uang syukuran. Orang tua diharapkan bisa mengisi khas madrasah secara sukarela sebagai rasa syukur tatkala anaknya naik kelas.
4. Amal Jum'atau. Sebagai salah satu sarana untuk ikhlas beramal bagi setiap siswa, maka BP3 bisa mengedarkan kotak amal kepada siswa secara sukarela<sup>38</sup>.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya sekolah/madrasah membuat RAPBS. Dalam menyusun RAPBS kepala sekolah sebaiknya membentuk tim dewan guru. Setelah itu tim dan kepala sekolah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dengan pelibatan para guru ini akan diperoleh rencana yang mantap, dan secara moral semua guru dan kepala sekolah merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Dalam menetapkan jumlah anggaran, dua hal yang perlu diperhatikan yaitu unit cost (satuan biaya) dan volume kegiatan. Untuk anggaran rutin SBPP, BOS, jenis kegiatan dan satuan biayanya sudah ditentukan. Kepala

---

<sup>38</sup>Sulistyorini, *Op.Cit*, hal. 75

sekolah bersama dengan staf sekolah diharapkan dapat menyusun prioritas penggunaan dana permata anggaran secara cermat.

Rencana pembiayaan adalah berkaitan dengan penjabaran pembiayaan dari program kerja tahunan sekolah atau madrasah. Pembiayaan yang direncanakan baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun itulah yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

Dalam Depdiknas dijelaskan ada beberapa langkah dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

1. Menginventaris program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang;
2. Menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis kerja dan prioritas;
3. Menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan;
4. Membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS/RAPBM; dan
5. Menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.

Belanja sekolah sangatlah ditentukan oleh besarnya anggaran pendapatan atau penerimaan sekolah yang diterima dari berbagai sumber, langsung tau tidak langsung. Pengeluaran sekolah tersebut dapat dikategorikan kepada beberapa hal, yaitu:

1. Pengeluaran untuk pelaksanaan pembelajaran
2. Pengeluaran untuk tata usaha sekolah
3. Untuk pemeliharaan sarana dan prasarana (fasilitas) sekolah
4. Pengeluaran untuk kesejahteraan pegawai
5. Pengeluaran untuk administrasi
6. Untuk pembinaan teknis pendidikan, dan
7. Untuk pendataan

#### **10. Penggunaan Dana BOS Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan**

Dana BOS merupakan program pemerintah yang bertujuan menyediakan pandanaan biaya operasi non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai bagian dari pelaksanaan program wajib belajar 9 tahun.

Penggunaan dana BOS dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Pembelian/pengadaan buku teks pelajaran, yaitu untuk mengganti yang rusak atau untuk memenuhi kekurangan.

- b. Pembiayaan seluruh kegiatan dalam rangka penerimaan siswa baru, yaitu biaya pendaftaran, pengadaan formulir, administrasi pendaftaran, dan pendaftaran ulang, pembuatan spanduk sekolah bebas pungutan, serta kegiatan lain yang berkaitan langsung dengan kegiatan tersebut (misalnya untuk fotocopy, konsumsi panitia, dan uang lembur dalam rangka penerimaan siswa baru, dan lainnya yang relevan).
- c. Pembiayaan kegiatan pembelajaran remedial, PAKEM, pembelajaran kontekstual, pembelajaran pengayaan, pemantapan persiapan ujian, olahraga, kesenian, karya ilmiah remaja, pramuka, palang merah remaja, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dan sejenisnya (misalnya untuk honor jam mengajar tambahan di luar jam pelajaran, biaya transportasi dan akomodasi siswa/guru dalam rangka mengikuti lomba, fotocopy, membeli alat olah raga, alat kesenian dan biaya pendaftaran mengikuti lomba).
- d. Pembiayaan ulangan harian, ulangan umum, ujian sekolah dan laporan hasil belajar siswa (misalnya untuk fotocopi/pengadaan soal, honor koreksi ujian dan honor guru dalam rangka penyusunan rapor siswa).
- e. Pembelian bahan-bahan habis pakai seperti buku tulis, kapur tulis, pensil, spidol, kertas, bahan praktikum, buku induk siswa, buku inventaris, langganan Koran/majalah pendidikan, minuman dan makanan ringan untuk kebutuhan sehari-hari di sekolah, serta pengadaan suku cadang alat kantor.
- f. Pembiayaan langganan daya dan jasa, yaitu listrik, air, telepon, internet, modem, termasuk untuk pemasangan baru jika sudah ada jaringan di sekitar sekolah. Khusus di sekolah yang tidak ada jaringan listrik, dan jika sekolah

tersebut memerlukan listrik untuk proses belajar mengajar di sekolah, maka diperkenankan untuk membeli genset.

- g. Pembiayaan perawatan sekolah, yaitu pengecatan, perbaikan atap bocor, perbaikan sanitasi/WC siswa, perbaikan pintu dan jendela, perbaikan mebel, perbaikan sanitasi sekolah, perbaikan lantai ubin/keramik dan perawatan fasilitas sekolah lainnya.
- h. Pembayaran honorarium bulanan guru honorer dan tenaga kependidikan honorer. Untuk sekolah SD diperbolehkan untuk membayar honor tenaga yang membantu administrasi BOS.
- i. Pengembangan profesi guru seperti pelatihan, KKG/MGMP dan KKKS/MKKS. Khusus untuk sekolah yang memperoleh hibah/block grant pengembangan KKG/MGMP atau sejenisnya pada tahun anggaran yang sama tidak diperkenankan menggunakan dana BOS untuk peruntukan yang sama.
- j. Pemberian bantuan biaya transportasi bagi siswa miskin yang menghadapi masalah biaya transportasi dari dan ke sekolah, seragam, sepatu/alat tulis sekolah bagi siswa miskin yang menerima Bantuan Siswa Miskin (BSM). Jika dinilai lebih ekonomis, dapat juga untuk membeli alat transportasi sederhana yang akan menjadi barang inventaris sekolah (misalnya sepeda, perahu penyeberangan, dll).
- k. Pembiayaan pengelolaan BOS seperti alat tulis kantor (ATK termasuk tinta printer, CD dan flashdisk), pengadaan surat-menyurat, insentif bagi bendahara dalam rangka penyusunan laporan BOS dan biaya transportasi dalam rangka mengambil dana BOS di Bank/PT Pos.

- l. Pembelian komputer (desktop/work station) dan printer untuk kegiatan belajar siswa, masing-masing maksimum 1 unit dalam satu tahun anggaran.
- m. Bila seluruh komponen 1 s/d 12 di atas telah terpenuhi pendanaannya dari BOS dan masih terdapat sisa dana, maka sisa dana BOS tersebut dapat digunakan untuk membeli alat peraga, media pembelajaran, mesin ketik, peralatan UKS dan mebeler sekolah.

Tujuan manajemen keuangan merupakan hal penting dalam pengelolaan sekolah/madrasah secara keseluruhan, sejalan dengan tugas dan tanggungjawab sekolah dalam mengelola secara langsung dana penyelenggaraan pendidikan melalui program BOS.

Tujuan manajemen keuangan ditingkat sekolah adalah:

- a) Mengelola penggunaan dana sekolah secara transparan dan akuntable;
- b) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan dana sekolah;
- c) Mendorong pemanfaatan dana sekolah secara lebih ekonomis;
- d) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah;
- e) Mendorong kompetensi penanggungjawab keuangan sekolah.

## **11. Sumber Keuangan Non-Pemerintah (Masyarakat)**

Dana masyarakat ialah dana yang dikeluarkan masyarakat untuk kepentingan pendidikan, baik yang dikeluarkan secara langsung maupun tidak langsung, berupa uang sekolah, uang buku, dan dana lainnya. Dana tidak

langsung seperti pajak dan restribusi, di dalam dana masyarakat termasuk dana pribadi yaitu dana yang berasal dari rumah tangga. Dana pribadi ialah dana langsung yang dikeluarkan dalam bentuk uang sekolah, uang kuliah, pembelian buku, dan dana hidup setiap siswa.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk:

1. Memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak;
2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat;
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah.

Selanjutnya ada pula sumber keuangan yang tidak berasal dari pemerintah yaitu sumber keuangan yang berasal dari bantuan keluarga. yang di maksud

keluarga adalah orang tua siswa dan siswa itu sendiri. Bantuan tersebut disebut dengan sumbangan pembinaan pendidikan yang juga merupakan pendapatan negara atau pemerintah, karena secara tidak langsung keluarga siswa telah membayar bantuan kepada pemerintah melalui lembaga sekolah yang bersangkutan. Bantuan dari orang tua atau siswa adalah bantuan yang bersifat wajib kecuali bagi mereka atas timbangan khusus di bebaskan dari sumbangan ini. Asas–asas pokok yang menjadi dasar partisipasi orang tua lewat sumbangan pembinaan pendidikan adalah tidak diberikan beban yang melampaui batas kemampuan orang tua, tapi dengan memperhatikan prinsip keadilan.

## **12. Pelaksanaan Anggaran Belanja Sekolah/ Madrasah**

Dalam mempergunakan anggaran, ada azas yang lazim dijadikan pedoman yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat dan sebagainya.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu financial planning, implementation, and evaluation. Jones (1985) mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran

yang diinginkan secara sistimatis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. Implementation involves accounting (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. Evaluation involces merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran<sup>39</sup>.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi, dan (5) prosedur pemeriksaan<sup>40</sup>. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Diatas sudah dijelaskan bahwa otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi, fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban

---

<sup>39</sup>E. Mulyasa, *Op.Cit* hal. 48-49

<sup>40</sup>*Ibid.*,

melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Bendaharawan sekolah/madrasah dalam mengelola keuangan sekolah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hemat sesuai dengan kebutuhan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana.
3. Tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, pesta.

Berkaitan dengan hal tersebut dapat ditetapkan panca tertib, yaitu : (1) tertib program, (2) tertib anggaran, (3) tertib administrasi, (4) tertib pelaksanaan, dan (5) tertib pengendalian atau pengawasan<sup>41</sup>.

### **13. Penyelenggaraan Pembukuan dan Pelaporan Anggaran**

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan :

---

<sup>41</sup>*ibid.*,

Perlengkapan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.

Sekolah memiliki RAPBS yang telah disahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya.

Pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing sekolah memiliki buku setoran keuangan Bank/KPKN/yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji/honor guru dan tenaga lainnya, dan yang terakhir sekolah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan<sup>42</sup>.

#### **14. Pelaksanaan Pengawasan Anggaran**

Pengawasan juga bisa disebut dengan kontrol manajemen (controlling) adalah merupakan salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi karena ketidakmampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan anggaran sekolah harus dikontrol oleh kepala sekolah/madrasah sebagai manajer sekolah. Hal ini dilaksanakan agar supaya tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran sekolah, sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melaksanakan pengawasan yang diteruskan

---

<sup>42</sup>Diknas.*Opcit.*

dengan pemeriksaan ada beberapa butir pertanyaan yang dapat diajukan yaitu :

1. Apakah laporan keuangan disusun menurut ketentuan yang berlaku ?
2. Apakah laporan keuangan disusun secara konsisten dari waktu ke waktu ?
3. Apakah penjelasan dalam laporan keuangan diberikan secara memadai ?

Ketiga pertanyaan ini hendaknya dijawab ya agar memudahkan penerimaan keberhasilan kegiatan.

Agar pengawasan yang dilaksanakan bisa berjalan secara efektif ada beberapa kriteria yang diperhatikan, yaitu (1) berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, (2) obyektif, (3) lengkap, (4) tepat pada waktunya, dan (5) dapat diterima. Adapun menurut Likert suatu pengawasan akan berfungsi secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut :

Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya sehingga keputusannya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.

Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.

Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan penghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebenarnya, dari pada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahannya.

Pengawasan harus dapat menjadi motifasi yang nerangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektifitas yang mereka miliki.

Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi<sup>43</sup>.

#### Lampiran UU SPN No. 20 Tahun 2003

### BAB XIII

## PENDANAAN PENDIDIKAN

### Bagian Kesatu

#### Tanggung Jawab Pendanaan

#### Pasal 46

- (1) Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat.
- (2) Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar 1945.

---

<sup>43</sup>Sulistiyoroyani.*Op.Cit.*

(3) Ketentuan mengenai tanggung jawab pendaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

## Bagian Kedua

### Sumber Pendaan Pendidikan

#### Pasal 47

- (1) Sumber pendanaan pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan.
- (2) Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat menggerakkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Ketentuan mengenai sumber pengelolaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

## Bagian Ketiga

### Pengelolaan Dana Pendidikan

#### Pasal 48

- (1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik.
- (2) Ketentuan mengenai pengelolaan dana pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah

## Bagian Keempat

### Pengalokasian Dana Pendidikan

#### Pasal 49

- (1) Dana pendidikan selain gaji pendidikan dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN)

pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

(2) Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh pemerintah dialokasikan dalam Anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN).

(3) Dana pendidikan dari pemerintah dan pemerintah daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai perundang-undangan yang berlaku.

(4) Dana pendidikan dari pemerintah kepada pemerintah daerah diberikan dalam bentuk hibah sesuai perundang-undangan yang berlaku.

(5) Ketentuan mengenai pengalokasian dana pendidikan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dalam peraturan pemerintah.<sup>44</sup>

#### Lampiran Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005

### BAB IX

#### Standar Pembiayaan

#### Pasal 62

1. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
2. Biaya investasi sesuatu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap.
3. Biaya personal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
4. Biaya operasional satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

---

<sup>44</sup>Ary Hidayat, Imam Machali, Pengelolaan Pendidikan, Pustaka Educa: Bandung, 2010 hal 165-166

1. Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.
2. Bahan atau peralatan habis pakai, dan
3. Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa komunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.
5. Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.<sup>45</sup>

### **I5. Hal-Hal Yang Berpengaruh Terhadap Dana Pendidikan**

Pembiayaan pendidikan tidak pernah teteap dan akan selalu berkembang dari tahun ke tahun. Secara garis besar perubahan pembiayaan pendidikan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu factor eksternal dan internal.

Faktor eksternal

1. Berkembangnya demokrasi pendidikan
2. Kebijakan pemerintah
3. Tuntutan akan pendidikan
4. Adanya inflasi

Faktor internal

1. Tujuan pendidikan
2. Pendekatan yang digunakan
3. Materi yang disajikan

---

<sup>45</sup>*Ibid.*,

#### 4. Tingkat dan jenis pendidikan<sup>46</sup>

### **B. Penelitian yang Relevan**

Untuk menghindari adanya duplikasi dari hasil penelitian serta untuk mengetahui arti pentingnya penelitian yang akan dilakukan, maka diperlukan dokumentasi dan kajian atas hasil penelitian yang pernah ada pada persoalan yang hampir sama. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan sebagai tinjauan pustaka adalah hasil-hasil penelitian tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Sepanjang sepengetahuan penulis, penelitian yang secara khusus mengkaji. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Namun demikian ada beberapa karya tulis yang dapat ditelaah kajiannya sebagai berikut:

1. Abdul Rachman Saleh misalnya mengkaji madrasah dengan judul penelitian : *madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi, dan Aksi* . **Tafsiran-tafsiran** temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam kenyataan dalam yang dihadapi masyarakat, terdapat dua polarisasi sistem pendidikan di Indonesia, yaitu satu berorientasi pada nilai islam yang populis dan lainnya berorientasi kepada nilai-nilai kebudayaan barat yang sekuler dan elitis. Secara konseptual hal tersebut hanya dapat akhiri dengan jalan penerapan pendidikan madrasah yang terpadu dalam rangka sistem pendidikan nasional. Tujuan yang hendak dicapai adalah

---

<sup>46</sup>Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, Manajemen Pendidikan, ....., hlm. 320-321

mengembangkan potensi-potensi manusia untuk mencapai manusia utuh ( insan kamil ) yang berkualitas, membangun manusia beriman dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, cakap, kreatif, dan mandiri, sebagai warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.<sup>47</sup> Tafsiran dalam penelitian ini tidak sama dengan yang peneliti lakukan.

2. Makzum melakukan penelitian tentang madrasah dari sudut sejarah dengan judul: Madrasah dan Perkembangannya. Penelitian ini memfokuskan pada sejarah lahirnya madrasah dan sejarah perkembangan dan kedudukannya<sup>48</sup>. Penelitian ini tidak menyinggung teknik pengelolaan keuangan dan biaya pendidikan pada madrasah.
3. Departemen Agama Republik Indonesia melakukan penelitian yang berjudul : *Desain Pengembangan Madrasah*. Selanjutnya dijabarkan dalam berbagai pengaturannya untuk dijadikan landasan dalam berfikir dan bertindak. Dalam penelitian ini dijelaskan ada tiga desain madrasah, yaitu : Madrasah Model, Madrasah Unggul dan Madrasah Kejuruan<sup>49</sup>. Tentu penelitian ini juga tidak sama dengan penelitian teknik pengelolaan biaya pendidikan madrasah.
4. Malik Fadjar meneliti dengan judul : *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Berisikan tentang eksistensi madrasah dan kesiapan dalam

---

<sup>47</sup> Abdur Rachman Saleh. *Pendidikan Agama dan Keagamaan, Visi, Misi dan Aksi*. Jakarta. Gewindu Pancaperkasa. 2000. Hal.13

<sup>48</sup> Maksu. *Opcit*. Hal.30

<sup>49</sup>Depag RI.*Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta. Dirjen Bimbaga. 2004. Hal, 20

menghadapi zaman modern. Ia menyebukan bahwa madrasah perlu melakukan inovasi-inovasi agar lembaga ini selalu dapat perhatian dan tetap eksis di tengah-tengah arus modernitas. Penelitian ini juga tidak sama dan tidak menyinggung tentang pola manajemen keuangan di madrasah tsanawiyah.

5. Usman Moning ( 2009 ), mengadakan penelitian dengan judul : Desentralisasi Madrasah, Tela'ah terhadap Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada kesimpulannya Usman mengatakan UU tersebut mengamanatkan agar dilaksanakan: sistem pengelolaan madrasah yang otonom, peningkatan profesionalisme tenaga pendidikan, penyediaan sarana belajar yang mendidik, keuangan pendidikan berkeadilan, pemberdayaan peran masyarakat, akreditasi mutu pendidikan secara independen. Namun amanah diatas, masih sedikit direalisasikan pada pendidikan madrasah. Dengan kata lain, desentralisasi itu belum diterapkan sepenuhnya pada madrasah saat sekarang ini, karena masih terlihat terjadinya anggaran yang tidak berkeadilan, pelaksanaan madrasah yang belum otonom, dan lain-lainnya. Penelitian ini juga tidak bisa disamakan dengan penelitian yang peneliti lakukan.
6. Amrullah ( 2010 ), meneliti madrasah dengan judul : *Manajemen Madrasah ( Tela'ah Konsep Desentralisasi Pendidikan )*. Dengan menyimpulkan hasil penelitiannya diperoleh kajian tentang problematika seputar desentralisasi pendidikan, namun pada BAB IV bagian E dikemukakan tentang manajemen keuangan dan keuangan madrasah, bukan

mengenai pola manajemen keuangan di madrasah tsanawiyah yang diteliti dalam penelitian ini.

Secara metodologi yang membedakan penelitian penulis dengan penelitian di atas adalah *pertama* fokus permasalahan pada kondisi Pola Manajemen Keuangan Di Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu. *Kedua* metode dan pendekatan, metode yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan penelitian di atas yaitu deskriptif analitik namun berbeda dalam pendekatan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan lebih dari satu pendekatan penelitian Pola Manajemen Keuangan yaitu empiris dan evaluatif. Pendekatan ini digunakan untuk melihat out put program. *Ketiga* teknik pengumpulan data dalam penelitian ini sama dengan penelitian di atas yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan kajian penelitian di atas penelitian ini berusaha membandingkan antara hasil penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Artinya adalah penelitian-penelitian di atas hanya melihat kondisi objektif Pola Manajemen Keuangan Di Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu. Sehingga sepanjang sepengetahuan penulis sejauh ini belum ada penelitian yang menemukan dampaknya terhadap Pola Manajemen Keuangan Di Madrasah Tsanawiyah. Oleh karena itu penelitian ini berusaha mengungkapkan bagaimana Pola Manajemen Keuangan Di Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu. Ketertarikan penulis untuk mengungkap hal ini karena belum ada yang meneliti di sekolah-sekolah tersebut.

### C. Konsep Operional

Konsep operasional diperlukan dalam penelitian ini agar tidak ke salah fahaman. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk melihat Pola Manajemen Keuangan Di Madrasah Tsanawiyah adalah:

1. Alternatif sumber-sumber keuangan pendidikan madrasah
  - a. Dari tingkat Pusat
  - b. Dari tingkat Daerah
  - c. Bekerja sama dengan perusaah-perusahaan swasta
2. Pelaksanaan biaya untuk gaji kepala madrasah
3. Pelaksanaan biaya gaji guru
4. Pelaksanaan Biaya untuk siswa yang memerlukan pengajaran khusus;
5. Pelaksanaan Biaya pengajaran bahasa Inggris sebagai bahasa internasional;
6. Pelaksanaan Biaya untuk daerah terpencil dan terbelakang;
7. Pelaksanaan Biaya untuk program-program prioritas Madrasah.
8. Pelaksanaan biaya Alat Tulis Sekolah ( ATS )/bahan habis pakai.
9. Pelaksanaan biaya rapat-rapat
10. Pelaksanaan biaya transpor/perjalanan dinas
11. Pelaksanaan biaya penilaian
12. Pelaksanaan biaya daya dan jasa.
13. Pelaksanaan biaya pemeliharaan sarana dan prasarana
14. Pelaksanaan biaya pendukung pembinaan siswa.