

**MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DALAM  
MENINGKATKAN MUTU DI MAN INSAN CENDEKIA KOTA  
PEKALONGAN**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

**MOH. YUSUF**

NIM : 1703038019

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UIN WALISONGO SEMARANG  
2019**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Moh. Yusuf**  
NIM : 1703038019  
Judul : **Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam  
Meningkatkan Mutu di MAN Insan Cendekia Kota  
Pekalongan**  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

### **MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKTKAKAN MUTU DI MAN INSAN CENDEKIA KOTA PEKALONGAN**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, Juli 2019

Pembuat Pernyataan,



**Moh. Yusuf**

NIM: 1703038019



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan, Telp. (024) 7601295 Semarang 50185  
[www.walisongo.ac.id](http://www.walisongo.ac.id), <http://pasca.walisongo.ac.id>, <http://Fitk.walisongo.ac.id>

**PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang ditulis oleh :

Nama Lengkap : Moh. Yusuf  
NIM : 1703038019  
Judul Penelitian : **Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

Telah dilakukan revisi sesuai saran dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal 18 Juli 2019 dan layak dijadikan syarat meraih gelar magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Disahkan oleh :

Nama lengkap & Jabatan	Tanggal	Tanda tangan
<b>Dr. Mahfud Junaedi, M.Ag.</b> Ketua Sidang / Penguji	8/8/19	
<b>Dr. Sukasih, M.Pd.</b> Sekretaris / Penguji	8/8/19	
<b>Dr. H. Muslih, M.A.</b> Pembimbing / Penguji	8/8-2019	
<b>Dr. Fatkurroji, M.Pd.</b> Penguji	6/8/2019	
<b>Dr. Abdul Kholik, M.Ag.</b> Penguji	30/7/2019	

## ABSTRAK

**Judul : Manajemen Pembiayaan Dalam Mutu Pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

Penulis : Moh. Yusuf

NIM : 1703038019

Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena pembiayaan pendidikan bukan menjadi masalah yang mudah di tengah perubahan kurikulum yang terus berubah setiap masa yang membutuhkan kebutuhan penunjangnya. MAN Insan Cendekia Pekalongan dalam pembiayaan madrasah dengan sistem manajemen yang lebih maju dan mampu mengatasi masalah pembiayaan meskipun masih banyak kelemahan terutama dalam hal memaksimalkan dana yang ada dengan setiap kebutuhan yang diinginkan sehingga semua kebutuhan pembiayaan dapat dipenuhi dengan bersamaan, terlebih lagi masalah transparansi pengelolaan pembiayaan madrasah yang menjadi satu paket yang nantinya akan menjadikan setiap stakeholder yang ada di madrasah dapat bekerja dengan baik dan tanpa ada rasa curiga. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan : (1) Bagaimana perencanaan manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan ? (2) Bagaimana pelaksanaan manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalonga? Penelitian ini adalah penelitian kualitatif lapangan. Datanya diperoleh melalui metode observasi, wawancara terstruktur dan dokumentasi. Setelah data terkumpul kemudian di analisis dengan tahapan reduksi, display dan verifikasi.

Kajian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan dilakukan dengan membagi sektor pendidikan sesuai dengan kesepakatan rapat RAPBM secara efisien, efektif dan tepat guna demi peningkatan mutu pendidikan yang ada di MAN Insan Cendekia Pekalongan khususnya dalam meningkatkan mutu pendidik, peserta didik dan sarana dan prasarana pendidikan untuk dikembangkan ke arah kualitas yang terbaik yang mengacu pada delapan standar mutu pendidikan. MAN Insan Cendekia Pekalongan dengan mengelola sumber-sumber dana dikelola berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah.

Kata kunci : Manajemen, Pembiayaan, Mutu, Pendidikan

## ABSTRACT

Title : **Management of Financing in the Quality of Education in  
MAN Insan Cendekia Pekalongan**

Author : Moh. Yusuf

NIM : 1703038019

This research is motivated by the phenomenon of education financing not being an easy problem in the midst of changing curriculum changes every time that requires supporting needs, as well as the needs of every educator and education staff of MAN Insan Cendekia Pekalongan who always make adjustments in madrasa financing with management systems more advanced and able to overcome financing problems, although there are still many weaknesses, especially in terms of forcing existing funds with each desired need so that all financing needs can be met simultaneously, especially the problem of transparency in managing madrasa financing into a package that will make every stakeholder those in the madrasa can work well and without suspicion. This research is intended to answer the problem: (1) How is the implementation of financing management in the quality of education in MAN Insan Cendekia Pekalongan ? This research is a qualitative field research. The data is obtained through observation, structured interviews and documentation. After the data is collected, it is then analyzed by stages of reduction, display and verification.

This study shows that the implementation of financing in educational quality in MAN Insan Cendekia Pekalongan is carried out by dividing the education sector according to the agreement of the RAPBM meeting in an efficient, effective and appropriate manner to improve the quality of education in MAN Insan Cendekia Pekalongan Specialists in improving the quality of educators, students and educational facilities and infrastructure to be developed towards the best quality which refers to eight educational quality standards. MAN Insan Cendekia Pekalongan by managing funding sources is managed based on management procedures that are in line with agreed accuracy, both in the form of theoretical concepts and government regulations.

Keywords: Management, Financing, Quality, Education

# PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-latin dalam penelitian ini menggunakan pedoman transliterasi dari keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 150 tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987.

Secara garis besar uraiannya sebagai berikut :

## 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dialambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus.

Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan Transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet

س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## 2. Vokal

Vokal adalah bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:



Contoh:

قَالَ	-	<i>qāla</i>
رَمَى	-	<i>ramā</i>
قِيلَ	-	<i>qīla</i>
يُقُولُ	-	<i>yaqūlu</i>

#### 4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

a. Ta marbutah hidup

Ta marbutah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan dhammah, transliterasinya adalah /t/.

b. Ta marbutah mati

Ta marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah /h/.

c. Kalau pada kata yang terakhir dengan ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةَ الْأَطْفَالِ	-	<i>rauḍah al-atfāl</i>
رَوْضَةَ الْأَطْفَالِ	-	<i>rauḍatul atfāl</i>
الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ	-	<i>al-Madīnah al-Munawwarah</i>
<i>atau</i>		<i>al-Madīnatul Munawwarah</i>
طَلْحَةَ	-	<i>Ṭalḥah</i>

## 5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

رَبَّنَا	-	<i>rabbānā</i>
نَزَّلَ	-	<i>nazzala</i>
الْبِرِّ	-	<i>al-birr</i>
الْحَجِّ	-	<i>al-hajj</i>
نَعْمَ	-	<i>na''ama</i>

## 6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال namun dalam transliterasi ini kata sandang dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

### a. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

b. Kata sandang yang diikuti huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sandang.

Contoh:

الرَّجُل	-	<i>ar-rajulu</i>
السَّيِّدَة	-	<i>as-sayyidatu</i>
الشَّمْس	-	<i>asy-syamsu</i>
القَلَم	-	<i>al-qalamu</i>

## 7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

تَأْخُذُونَ	-	<i>ta'khuzūna</i>
النَّوْء	-	<i>an-nau'</i>
شَيْء	-	<i>syai'un</i>

## 8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi' il, isim maupun harf, ditulis terpisah, hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazimnya dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وَ إِنَّ اللَّهَ لَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ

*Wa innallāha lahuwa khair arrāziqīn*

*Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn*

فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ

*Fa aufu al-kaila wal mīzāna*

*Fa aiful kaila wal mīzāna*

إِبْرَاهِيمَ الْخَلِيلَ

*Ibrāhīm al-khalīl*

*Ibrāhīm al-khalīl*

بِسْمِ اللَّهِ مَجْرُبَهَا وَمُرْسَاهَا

*Bismillāhi majrēhā wa mursahā*

وَاللَّهُ عَلَى النَّاسِ حَكِيمٌ

*Walillāhi 'alan nāsi hijju al-baiti*

مَنْ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا

*Manistaṭā'a ilaihi sabīlā*

## 9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang,

maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ

*Wa mā Muḥammadun illā rasūl*

إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكَةٌ

*Inna awwala baitin wuḍ'a linnāsi*

*lallaẓī bi Bakkata mubārakan*

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ

*Syahru Ramaḍāna al-laẓī unzila*

*fihī al-Qur'ānu, atau*

*Syahru Ramaḍāna al-laẓī unzila*

*fihil Qur'ānu*

وَلَقَدْ رَءَاهُ بِالْأُفُقِ الْمُبِينِ

*Wa laqad ra'āhu bi al-ufuq al-*

*mubīni*

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

*Alḥamdu lillāhi rabbi al-'ālamīna,*

*atau*

*Alḥamdu lillāhi rabbil 'ālamīna*

Penggunaan huruf kapital Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain, sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak digunakan.

Contoh:

نَصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ

*Naṣrun minallāhi wa faṭhun qarīb*

لِلَّهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا

*Lillāhi al-amru jamī'an*

*Lillāhil amru jamī'an*

وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

*Wallāhu bikulli sya'in alīm*

## **10. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi Arab Latin (versi Internasional) ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah mengajari manusia sesuatu yang tidak diketahuinya. Shalawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai rasul Allah yang diutus ke dunia untuk membawa rahmat di seluruh alam semesta. Demikian juga shalawat dan salam semoga dilimpahkan kepada para sahabat nabi yang pemikiran mereka banyak dijadikan rujukan oleh para generasi setelah mereka.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat, taufiq dan hidayahnya kepada penulis. Meskipun hambatan, gangguan dan rintangan datang silih berganti, namun penulis dapat mengatasinya, sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Disamping itu, penulis sadar bahwa selesainya penulisan tesis ini hanyalah berkat partisipasi berbagai pihak, baik yang secara langsung maupun tidak, ikut memberikan bantuan, baik moral maupun material. Oleh karena itu melalui kata pengantar ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Rektor UIN Walisongo Semarang Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag. yang telah memberikan dorongan dan izin belajar kepada penulis.
2. Direktur Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, M.A.
3. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang Dr. H. Raharjo, M. Ed. St.
4. Ketua Prodi dan Sekretaris Prodi MPI Pascasarjana UIN Walisongo Semarang Dr. H. Muslih, M.A. dan Dr. Ahwan Fanani, M.Ag., M.S.

5. Pembimbing Dr. H. Muslih, M.A. yang telah bersusah payah memberikan bimbingan kepada penulis selama dalam proses penulisan tesis ini.
6. Segenap Dosen Pengajar Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah mendidik, membimbing, sekaligus mengajar penulis selama menempuh studi pada program studi magister MPI.
7. Kepala MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada penulis saerta memberikan bantuan kemudahan dalam penelitian tesis ini
8. Orang Tuaku Tercinta Umar Amir dan Masriyah, adikku Moh. Abdul Basir, S.E. dan Moh. Bahrul Fikri serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan doa dan dukungan kepada penulis
9. Istriku Laili Ila Khomsah, S.Pd. yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini
10. Teman-teman Pascasarjana Beasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Walisongo tahun 2017
11. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan kepada penulis selama penulis studi di Pascasarjana UIN Walisongo Semarang

Kepada mereka semua penulis tidak dapat memberikan apapun, hanya ucapan terima kasih dengan tulus serta iringan doa, semoga Allah SWT membalas semua amal kebaikan mereka.

Kiranya tidak ada ucapan yang dapat penulis kemukakan disini kecuali harapan, semoga pihak-pihak yang telah penulis kemukakan di atas selalu mendapat rahmat dan anugerah dari Allah SWT.

Penulis menyadari, apa yang disajikan dalam tesis ini bukanlah suatu yang sempurna dan mutlak kebenarannya. Kritik dan saran yang bersifat membangun dan menyempurnakan, sangat diharapkan. Semoga karya ini bermanfaat bagi pembaca. Amin.

Semarang, Juli 2019  
Penulis,

Moh. Yusuf  
NIM. 1703038019

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>NOTA PEMBIMBING</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>TRANSLITERASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Pertanyaan Penelitian .....	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
D. Kajian Pustaka .....	5
E. Kerangka Teori .....	7
F. Metode Penelitian .....	16
G. Sistematika Pembahasan .....	22
<b>BAB II : MANAJEMEN PEMBIAYAAN DALAM MUTU PENDIDIKAN DI MAN INSAN CENDEKIA KOTA PEKALONGAN</b> .....	<b>24</b>
A. Manajemen Pembiayaan .....	24
1. Pengertian Manajemen .....	24
2. Tujuan Manajemen .....	29
3. Fungsi-fungsi Manajemen .....	32
B. Pembiayaan Pendidikan Madrasah .....	49
1. Pengertian Manajemen Pembiayaan Pendidikan .....	49
2. Tujuan Manajemen Pembiayaan Pendidikan .....	50
3. Macam-macam Pembiayaan Pendidikan .....	51
4. Sumber Pembiayaan Pendidikan .....	52
5. Perencanaan Anggaran Pendidikan .....	55
6. Strategi Pemenuhan Anggaran Pendidikan .....	60

**BAB III : PELAKSANAAN MANAJEMEN PEMBIAYAAN  
DALAM MUTU PENDIDIKAN DI MAN INSAN CENDEKIA  
PEKALONGAN ..... 78**

- A. Gambaran Umum MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 78
  - 1. Sejarah Singkat ..... 78
  - 2. Visi dan Misi MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 80
  - 3. Tujuan MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 82
  - 4. Kurikulum MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 82
- B. Manajemen Pembiayaan Dalam Mutu Pendidikan Di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 91
  - 1. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 92
  - 2. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 109
  - 3. Pengawasan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 118

**BAB IV : ANALISI MANAJEMEN PEMBIAYAAN DALAM  
MUTU PENDIDIKAN DI MAN INSAN CENDEKIA  
PEKALONGAN ..... 115**

- A. Analisis Perencanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 115
  - 1. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah..... 116
  - 2. Pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah..... 118
- B. Analisis Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 120
- C. Analisis Pengawasan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ..... 125

**BAB V : PENUTUP ..... 129**

- A. Simpulan..... 129
- B. Saran..... 131
- C. Kata Penutup ..... 132

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>137</b>
<b>LAMPIRAN I : PANDUAN OBSERVASI .....</b>	<b>145</b>
<b>LAMPIRAN II : PANDUAN WAWANCARA .....</b>	<b>146</b>
<b>LAMPIRAN III : FOTO SUMBER DATA .....</b>	<b>159</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>164</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sebuah lembaga dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengalokasikan dana pendidikan sehingga sumber daya yang berupa uang dapat diberdayakan secara optimal. Program yang telah direncanakan harus berjalan sesuai dengan rencana, semakin banyak kegiatan yang dilakukan maka semakin banyak dana yang dibutuhkan.

Masalah pembiayaan pendidikan merupakan persoalan krusial dalam pendidikan di Indonesia. Pembiayaan merupakan salah satu syarat atau unsur yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Banyak permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan berkaitan dengan pembiayaan mulai dari sumber dana yang terbatas, pembiayaan yang tidak tepat serta pemangkasan anggaran yang dilakukan pemerintah yang masih fokus ke sektor infrastruktur serta berlakunya otonomi daerah maka kewenangan pengelolaan pendidikan mengubah pola pembiayaan pada sektor pendidikan.

Keterbatasan anggaran yang ada pada satuan kerja di Madrasah menjadi sebuah persoalan yang serius ditengah-tengah pembiayaan yang ada di madrasah harus terpenuhi dan tercukupi.

Pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan dengan fokus kegiatan penganggaran (*budgeting*), pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi (*controlling*) pengelolaan pembiayaan pendidikan di MAN

Insan Cendekia Kota Pekalongan bahwa desain pengelolaan manajemen pembiayaan pendidikan yang baik akan menghasilkan *output* yang berkualitas, bermutu dan menjadi idola masyarakat.

Untuk mendukung hal tersebut akan sulit tercapai apabila tidak didukung dengan penyediaan biaya yang memadai. Upaya menyelenggarakan dan meningkatkan sistem pendidikan yang berkualitas, biaya merupakan komponen yang sangat penting dan dapat dikatakan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya.

Sehubungan dengan pentingnya biaya pendidikan, maka untuk menyelenggarakan pembiayaan pendidikan harus pula ditunjang dengan suatu manajemen yang layak, dengan memberdayakan fungsi-fungsinya yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.<sup>1</sup> Hal ini sesuai dengan amanah Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pada penjelasan pasal 3 yang disebutkan bahwa ayat 1:

Setiap penyelenggara negara wajib mengelola keuangan negara secara tertib, taat kepada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Pengelolaan dalam ayat ini mencakup keseluruhan kegiatan perencanaan, penguasaan, penggunaan, pengawasan dan pertanggung jawaban.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nina Toyamah, *Alokasi Anggaran Pendidikan di Era Otonomi Daerah : Implikasinya Terhadap Pengelolaan Pelayanan Pendidikan Dasar*, (Jakarta : Lembaga Penelitian Semeru, 2004), 14

<sup>2</sup> Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara

Melancarkan kebijakan atau program pendidikan yang lebih bermutu, lebih produktif dan lebih profesional, maka pengelolaan pendidikan yang dimaksudkan adalah keseluruhan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan/pengendalian dalam rangka mengatur penerimaan, penggunaan (alokasi) dan pertanggung jawaban keuangan/dana untuk menunjang pelaksanaan program penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran.<sup>3</sup>

Manajemen pembiayaan meliputi perencanaan pembiayaan, pelaksanaan dan pengendalian. Perencanaan finansial merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran, yang diinginkan secara sistematis tanpa terjadi efek samping yang merugikan. Sementara pelaksanaan keuangan atau anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan, sedangkan pengendalian merupakan proses evaluasi kinerja penggunaan anggaran terhadap pencapaian tujuan.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, guna memudahkan dalam penelitian ini terdapat beberapa pertanyaan penelitian. Adapun pertanyaan penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

---

<sup>3</sup> Ahmad Arifi, Anggaran Pendidikan dan Mutu Pendidikan (Respon Kebijakan Anggaran Pendidikan 20% dari APBN Bagi Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah), *Jurnal Agama Islam* Vol. V No. 1, 2013

1. Bagaimana perencanaan manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan ?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan ?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Bertolak dari rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui perencanaan manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan
2. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu administrasi pendidikan, khususnya manajemen pembiayaan. Hasil penelitian ini sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran terhadap pengelolaan pendidikan khususnya MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam penyempurnaan dan perbaikan manajemen pembiayaan, agar diperoleh tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Selain itu juga penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam memberikan wawasan manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu madrasah ke arah yang lebih baik dengan meningkatkan mutu pendidikan dengan pengelolaan manajemen yang efektif.

## D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka dimaksudkan untuk mengumpulkan referensi sehingga ditemukan topic sebagai *problem* (permasalahan) yang terpilih dan perlu untuk dikaji melalui penelitian tesis ini. Sebelum melakukan penelitian tesis ini, penulis telah mencari terlebih dahulu beberapa referensi yang dianggap memiliki relevansi dengan penelitian penulis. Penulis berusaha mengumpulkan karya-karya baik berupa tesis maupun jurnal yang relevan dengan penelitian penulis. Karya-karya yang berkaitan dengan penelitian yang berjudul Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan adalah sebagai berikut:

Tesis yang ditulis oleh Hayik Shofi Nadya yang berjudul “Manajemen Pembiayaan Lembaga Dalam Meningkatkan Eksistensi dan Daya Saing Sekolah (Studi Multi Kasus di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dan MTs Al Ma’arif Pondok Panggung Tulungagung”<sup>4</sup>

Beberapa aspek yang membedakan isi tesis dengan penelitian yang dilakukan, yaitu perencanaan pembiayaan pendidikan untuk meningkatkan eksistensi dan daya saing sekolah. Implikasi manajemen pembiayaan pendidikan terletak pada pembiayaan yang dilakukan dapat meningkatkan keunggulan yang sudah ada dan menciptakan keunggulan lain serta menjaga keunikan yang menjadi

---

<sup>4</sup> Hayik Shofi Nadya, *Manajemen Pembiayaan Lembaga Dalam Meningkatkan Eksistensi dan Daya Saing Sekolah (Studi Multi Kasus di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dan MTs Al Ma’arif Pondok Panggung Tulungagung)*, (Tesis, IAIN Tulungagung, 2016)

ciri khas sekolah yang membuat sekolah tetap bisa bertahan, memiliki daya saing tinggi dan diminati banyak calon peserta didik/wali.

Karya Faijin yang berjudul “Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus di MTs Maslakul Huda Sluke)”. Kajian dalam penelitian ini adalah tentang melihat secara nyata fenomena pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan di MTs Maslakul Huda Sluke serta mendeskripsikan tentang pengorganisasian pembiayaan pendidikan dan untuk mendapatkan deskripsi tentang pengawasan pembiayaan pendidikan.<sup>5</sup>

Karya Yul Khoerudin yang berjudul “Sitem Pembiayaan Pendidikan di MI Ma’arif NU 01 Petahunan dan MI Ma’arif NU 01 Kranggan Kecamatan Pekuncen, Kabupaten Banyumas.”<sup>6</sup> Kajian dalam penelitian ini adalah madrasah swasta dengan sistem pembiayaan yang ada pada kedua MI tersebut telah lebih mapan, disbanding dengan sekolah-sekolah negeri. Tetapi dengan segala keterbatasan yang ada, madrasah-madrasah tersebut masih bisa tumbuh dan berkembang sampai saat ini.

Tesis Karya H. Majeri yang berjudul Manajemen Pembiayaan Yang Bersumber Dari Masyarakat / Orang Tua (Studi Pada MTs

---

<sup>5</sup> Faijin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus DI MTs Maslakul Huda Sluke)*, (Tesis, STAIN Kudus, 2017)

<sup>6</sup> Yul Khoerudin, *Sistem Pembiayaan Pendidikan MI Ma’arif NU 01 Petahunan dan MI Ma’arif NU 01 Kranggan Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas*, (Tesis, IAIN Purwokerto, 2016)

Darul Ulum Palangka Raya).<sup>7</sup> Penelitian ini mengulas tentang manajemen pembiayaan pendidikan yang bersumber dari masyarakat/orang tua yang sering diabaikan, dibanding dengan sumber dana dari pemerintah.

Tesis Karya Fantika Febry Puspitasari yang berjudul Strategi Kepala Sekolah Dalam Menambah Sumber Pembiayaan Pendidikan Melalui Wirausaha Di Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah 1 Ngawi Tahun Ajaran 2017/2018.<sup>8</sup> Penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan strategi penambahan sumber pembiayaan pendidikan melalui wirausaha melalui pemberdayaan sumber daya yang sudah ada yaitu pedagang, guru dan karyawan sebagai pengelola wirausaha dibawah manajemen sekolah.

## **E. Kerangka Teori**

### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick yang dikutip oleh Nanang Fattah, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistemik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena, manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang

---

<sup>7</sup> H. Majeri, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Yang Bersumber Dari Masyarakat / Orang Tua (Studi Pada MTs Darul Ulum Palangka Raya)*, (Tesis, IAIN Palangka Raya, 2016)

<sup>8</sup> Fantika Febry Puspitasari, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Menambah Sumber Pembiayaan Pendidikan Melalui Wirausaha Di Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah 1 Ngawi Tahun Ajaran 2017/2018*, (Tesis, IAIN Surakarta, 2018)

sebagai profesi karena, manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para professional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>9</sup>

Definisi lain manajemen adalah fungsi dewan manajer untuk menetapkan kebijakan mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana pembiayaannya, memberikan servis dan melatih pegawai dan lain-lain faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha. Lebih-lebih lagi manajemen mempunyai tanggung jawab dalam sebuah susunan organisasi untuk melaksanakan kegiatan itu.

Manajemen merupakan suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia/orang-orang dan sumber daya lainnya.<sup>10</sup> Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada. Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan dan proses pencapaian tujuan pendidikan.

## **2. Manajemen Pembiayaan**

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan, keuangan

---

<sup>9</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya), 11.

<sup>10</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), 7.

dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.

#### **a. Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Biaya (*cost*) memiliki cakupan yang luas, yakni semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga (yang dapat dihargakan dengan uang). Pembiayaan pendidikan merupakan proses merencanakan, memperoleh, mengalokasikan dan mengelola biaya yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan.<sup>11</sup>

Manajemen keuangan dapat dipahami sebagai tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan sekolah.

Sumber pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua sumber, yaitu :

1. Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan. Besanya

---

<sup>11</sup> Budi Budaya, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Dasar Yang Efektif*, Jurnal Ilmiah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Wisnudhana Malang, Volume 18 Nomor 1, 42-59

biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas.

2. Orang tua/wali siswa dan masyarakat

Besarnya dana yang diterima dari orang tua siswa berupa Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), dana yang langsung diterima didasarkan atas kemampuan orang tua/wali siswa atau ditentukan oleh pemerintah atau yayasan (bagi swasta). SPP disetor ke kas negara, pengalokasiannya kembali oleh pemerintah ke sekolah-sekolah atau lembaga pendidikan melalui Dana Penunjang Pendidikan (DPP). Dana tersebut merupakan dana penunjang anggaran rutin yang pada dasarnya diperuntukkan bagi pembiayaan kegiatan penyelenggaraan dan pembinaan pendidikan pada tingkat menengah dan pendidikan tinggi. Sedangkan biaya penerimaan dari masyarakat baik dari perorangan maupun lembaga, yayasan, berupa uang tunai, barang, hadiah atau pinjaman bergantung pada kemampuan masyarakat setempat dalam memajukan pendidikan.<sup>12</sup>

Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua/wali siswa dan masyarakat ditegaskan dalam undang-undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan nasional

---

<sup>12</sup> Nanang Fattah, *Pembiayaan Pendidikan : Landasan Teori dan Studi Empiris*, *Jurnal Pendidikan Dasar*, Nomor 9 April 2008

bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua. Jika dilihat dari segi penggunaan, sumber dana dapat dibagi menjadi anggaran untuk kegiatan rutin (gaji dan biaya operasional sehari-hari) dan anggaran untuk pengembangan sekolah.

## **b. Kegiatan Pembiayaan**

Manajemen memiliki tiga tahapan penting yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian. Ketiga tahapan tadi apabila diterapkan dalam manajemen keuangan menjadi tahap perencanaan keuangan (*budgeting*), tahap pelaksanaan (*accounting*), dan tahap penilaian (*auditing*).<sup>13</sup>

### *1. Budgeting*

*Budgeting* atau penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran. *Budget* merupakan operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Fungsi dasar suatu anggaran adalah sebagai bentuk perencanaan, alat pengendalian dan alat analisis. Agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan, jumlah yang dicantumkan dalam anggaran adalah jumlah yang

---

<sup>13</sup> Ferdi, Pembiayaan Pendidikan Suatu Kajian Teoritis, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 19 Nomor 4 Desember 2013.

diperkirakan akan direalisasikan pada data pelaksanaan kegiatan. Jumlah tersebut diupayakan agar mendekati angka yang sebenarnya, termasuk di dalamnya adalah perhitungan pajak-pajak terkait yang menjadi kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, bukan dari jumlah dana yang tersedia dan bagaimana dan tersebut dihabiskan. Dengan rancangan yang demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan akan dapat diefektifkan.<sup>14</sup>

Langkah-langkah penyusunan anggaran yaitu :

- a. Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan
- b. Menyusun rencana berdasar skala prioritas pelaksanaannya
- c. Menentukan program kerja dan rincian program
- d. Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
- e. Menghitung dana yang dibutuhkan
- f. Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana

Pada pelaksanaannya, jumlah yang direalisasikan bisa jadi tidak sama dengan anggarannya. Realisasi keuangan yang tidak sama dengan anggaran harus dianalisis penyebabnya dan apabila

---

<sup>14</sup> Rida Fironika, *Pembiayaan Pendidikan di Indonesia, Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Universitas Islam Sultan Agung

diperlukan dapat dilakukan revisi anggaran agar fungsi anggaran dapat tetap berjalan. Perbedaan antara realisasi pengeluaran dengan anggaran bisa terjadi karena :

- a. Adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran
  - b. Terjadinya penghematan atau pemborosan
  - c. Pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan
  - d. Adanya perubahan harga yang tidak terantisipasi
  - e. Penyusunan anggaran yang kurang tepat<sup>15</sup>
2. *Accounting* (Pembukuan)

Tahap kedua dari kegiatan pembiayaan adalah pembukuan atau kegiatan pengurusan keuangan. Pengurusan keuangan ini meliputi dua hal yaitu, pertama pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang. Pengurusan ini dikenal dengan istilah pengurusan ketatausahaan. Pengurusan kedua menyangkut urusan tindak lanjut dari urusan pertama, yakni menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Pengurusan ini tidak menyangkut kewenangan menentukan, tetapi hanya melaksanakan dan dikenal dengan istilah pengurusan bendaharawan.

3. *Auditing* (Pemeriksaan)

Auditing adalah semua kegiatan yang menyangkut pertanggung jawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada

---

<sup>15</sup> Rida Fironika, *Pembiayaan Pendidikan di Indonesia, Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*

pihak-pihak yang berwenang. Kegiatan lain yang menyangkut manajemen pembiayaan adalah membuat laporan pertanggung jawaban kepada kalangan internal lembaga atau eksternal yang menjadi stakeholder lembaga pendidikan.

### 3. Peningkatan Mutu

Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini, pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas.<sup>16</sup> Oleh karena itu manajemen peningkatan mutu sangatlah penting bagi setiap lembaga pendidikan, karena tanpa adanya manajemen maka tujuan pendidikan akan sulit dicapai. Manajemen peningkatan mutu merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan kontinu dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah diterapkan.

Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana yang tersebut dalam Al Quran surat Al Qashash : 77

---

<sup>16</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), 217

وَأَتَّبِعْ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Mutu pendidikan yang diinginkan tidak datang secara spontan begitu saja, akan tetapi harus dibutuhkan planning dalam proses perubahannya, sesuai dengan apa yang diterangkan oleh Sallis yang dikutip oleh Rohiat, ia menegaskan :

*Quality does not just happen. It must be planned for. Quality need to be approached systematically using a rigorous strategic planning process. Strategic planning is one of the major plants to TQM, without clear longterm direction the institution cannot plan for quality improve<sup>17</sup>*

Kualitas dalam dunia pendidikan tidak akan terjadi secara spontan begitu saja, mutu yang diinginkan tersebut harus direncanakan terlebih dahulu dengan sistematis. Mutu perlu menjadi sebuah bagian penting dalam strategi sebuah institusi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang. Perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dalam upaya peningkatan mutu.

---

<sup>17</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta : ArRuzz Media, 2011), 354

## **F. Metode Penelitian**

Metode penelitian dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan penelitian di tempat terjadinya gejala-gejala yang diselidiki. Secara metodologis penelitian ini bersifat kualitatif, yaitu penelitian yang bersifat atau mempunyai karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan sewajarnya atau sebagaimana adanya (*natural setting*) dengan tidak merubah dalam bentuk simbol-simbol atau kerangka.

Sedangkan pendekatan yang peneliti gunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu pendekatan penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan fenomena atau karakteristik individu, situasi atau kelompok tertentu secara akurat.

### **2. Tempat dan waktu pelaksanaan**

Tempat penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Adapun waktu penelitian secara khusus dilaksanakan selama 3 bulan, yaitu berawal pada bulan Januari sampai Maret 2019. Penelitian ini tidak dibatasi jangka waktu dua bulan saja, melainkan masih terus berkelanjutan hingga akhir penyelesaian pengumpulan data dan informasi yang dirasa cukup.

Pemilihan lokasi ini secara umum didasarkan pada pertimbangan bahwa MAN Insan Cendekia mendapatkan perencanaan untuk mengelola penganggaran pembiayaan terbesar

dari Kementerian Agama untuk sektor pendidikan melalui Daftar Isian Perencanaan Anggaran (DIPA) dibanding dengan Madrasah Aliyah (MAN) yang lain serta MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan merupakan MAN satu-satunya yang ada di Jawa Tengah dan Yogyakarta.

### 3. Sumber Data

Adapun sumber data dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

#### a. Informan

Informasi diperoleh dari informan-informan yang dipandang mengetahui dan memahami permasalahan yang dikaji peneliti. Adapun yang dimaksud informan dalam penelitian ini adalah : (1) Kepala Madrasah, (2) Pendidik & Tenaga Kependidikan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan, (3) JFU (Jabatan Fungsional Umum) yang mengurus pembiayaan di MAN Insan Cendekia.

#### b. Dokumen

Penggunaan dokumen bertujuan untuk mencari data mengenai hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dengan melihat atau meneliti dokumen tersebut. Maka dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan mempelajari data yang berupa arsip, laporan, dan dokumen-dokumen yang dimiliki oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yang dapat menunjang penelitian ini.

#### 4. Fokus Penelitian

Lexy J. Moleong berpendapat bahwa pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*). Dengan cirinya sampel tidak dapat ditentukan atau ditarik terlebih dahulu, pemilihan sampel secara berurutan, penyesuaian berkelanjutan dari sampel dan pemilihan berakhir jika sudah terjadi pengulangan.<sup>18</sup> Hal ini dilakukan akan informasi yang diperoleh lebih banyak dan lengkap.

Penelitian ini akan difokuskan pada penelitian kualitatif, gejala itu bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.<sup>19</sup>

#### 5. Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu metode penelitian dengan cara melihat gambaran secara langsung atau tempat yang diteliti sehingga data-data yang diperoleh dari hasil pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. John W. Creswell menyatakan :

---

<sup>18</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), 5

<sup>19</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 32.

*During the process of research, the investigator may collect qualitative document. A final category of qualitative data consists of qualitative audio and visual materials. This data may take the form of photographs, art objects, video tapes, or any form of sound.*<sup>20</sup>

Untuk memperoleh data utama dalam penelitian ini melalui wawancara kepada informan guna memperoleh data yang akurat dan relevan. Sebelum melakukan kegiatan wawancara atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan perlu dibuat terlebih dahulu draft atau kerangka pertanyaan yang sistematis dan telah dipersiapkan sebelumnya. Hal ini penting, agar pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tetap fokus sesuai dengan tujuan penelitian. Kegiatan observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap aktifitas di lapangan, fenomena yang terjadi baik secara formal dan informal, dicatat secara sistematis sebagai hasil pengamatan atas situasi dan kondisi yang terdapat di lokasi penelitian. Sedangkan dokumentasi dilakukan dengan cara mencatat dan mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumentasi yang isinya berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian.

Teknik wawancara yang akan digunakan pada penelitian ini adalah wawancara semistruktur, wawancara lebih bersifat terbuka. Peneliti akan menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan idenya.<sup>21</sup> Peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa

---

<sup>20</sup> John W. Creswell, *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar), 255.

<sup>21</sup> Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, (Yogyakarta : teras, 2011), 83

yang dikemukakan oleh informan. Wawancara mencerminkan suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi.

## 6. Uji Keabsahan Data

Dalam upaya mengetahui keabsahan data penelitian yang nantinya memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu demi keperluan pengecekan (sebagai studi perbandingan), peneliti menggunakan teknik triangulasi metode, yakni dengan cara membandingkan informasi atau data, pengecekan anggota atau diskusi teman sejawat dan pengecekan kecukupan referensi. Dengan metode ini peneliti dapat menggunakan beberapa sumber melalui metode pengumpulan data, kemudian sumber-sumber tersebut diolah untuk dibandingkan antara sumber yang satu dengan yang lainnya sehingga memperoleh derajat kepercayaan.

## 7. Teknik Analisis Data

Peneliti menetapkan metode analisis deskriptif-kualitatif dalam penelitian ini, yakni menyajikan dan menganalisis fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi maupun mempelajari implikasi.

Penelitian ini penulis menggunakan analisis data kualitatif model Miles dan Huberman antara lain sebagai berikut.

### a. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan

memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>22</sup> Pada penelitian ini penulis memfokuskan pada hal-hal yang penting saat wawancara dengan Kepala Madrasah, Pendidik & Tenaga Kependidikan, Pengelola Pembiayaan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan, serta Peserta Didik MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan serta dari catatan lapangan lainnya ketika penulis melakukan observasi.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.<sup>23</sup>

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing / Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan

---

<sup>22</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian....*, 92.

<sup>23</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian....*, 95.

yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>24</sup>

Pada penarikan kesimpulan, peneliti menggunakan analisis deskriptif analitik yaitu penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan tesis ini disusun supaya memudahkan semua pembaca dalam memahami isi laporan penelitian. Sistematika pembahasan tesis ini meliputi :

Bab I pendahuluan, yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Bab ini sebagai konstruk dasar dari penelitian ini, sehingga ditempatkan pada urutan pertama

Bab II Kajian teori/konsep yang mencakup kajian-kajian teori dalam penelitian ini. Diantara teori-teori atau kajian yang dipakai adalah teori yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan serta peningkatan

---

<sup>24</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian....*, 99.

mutu sekolah, seperti manajemen pembiayaan, jenis manajemen pembiayaan, sumber manajemen dan mutu sekolah

Bab III Pemaparan gambaran umum tentang MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan, sejarah MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan, Visi Misi Madrasah, Dasar dan Tujuan serta Struktur Organisasi.

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup perencanaan biaya pendidikan, pelaksanaan pembiayaan pendidikan dalam mutu di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

Bab V Penutup yang terdiri dari kesimpulan.

## **BAB II**

### **MANAJEMEN PEMBIAYAAN**

### **DAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH**

#### **A. Manajemen Pembiayaan**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris yaitu “*to manage*” yang berarti mengelola, mengatur, mengurus, memimpin, mengemudikan, atau memperlakukan.<sup>25</sup> Menurut Sondang P. Siagian sebagaimana dikutip oleh Mulyono, manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.<sup>26</sup>

GR Terry mengungkapkan bahwa *management is district process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*<sup>27</sup>

Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Zuhdi, *Kamus Lengkap Praktis* (Surabaya: Fajar Mulya, 1993), 279.

<sup>26</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 17.

<sup>27</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang*, (Palembang : Noer Fikri, 2017), 7

<sup>28</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang*,...7

Kerangka dasar manajemen menurut Shrode Dan Voich yang dikutip oleh Fatah Syukur meliputi : *Philosophy, Asumtions, Principles, and Theory, which are basic to the study of any discipline of management*. Falsafah, asumsi, prinsip-prinsip dan teori merupakan dasar pelajaran dari berbagai disiplin ilmu manajemen.<sup>29</sup> falsafah tersebut seorang manajer dapat berasumsi tentang peran oragnisasi yang dipimpinnya terhadap lingkungan sekitar sehingga lahirlah prinsip-prinsip yang dapat dikaitkan satu dengan yang lainnya menjadi sebuah teori.

Pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur). Yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ  
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Q.S. As Sajdah ayat 5)

Kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT. adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT. telah

---

<sup>29</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Riski Putra, 2013).5

dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sedangkan The Liang Gie sebagaimana dikutip oleh Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa manajemen adalah sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkondisian dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dan alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>30</sup>

Menurut Terry sebagaimana dikutip oleh Mulyono, manajemen adalah proses, yakni aktifitas yang terdiri dari empat sub aktifitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental. Keempat sub aktifitas itu yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai P.O.A.C yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggiatan), dan *Controlling* (pengawasan).<sup>31</sup>

Sebelum kita simpulkan pengertian manajemen pendidikan, ada baiknya penulis paparkan terlebih dahulu dari pengertian manajemen. Dimana asal katanya, manajemen diawali dari kata *manus* yang artinya *tangan*; ini berarti menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta:Aditya Media, 2008), 3

<sup>31</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 17.

<sup>32</sup> Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Yang Efektif* (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2012), 2.

Begitu juga pengertian manajemen dari beberapa pendapat, diantaranya<sup>33</sup>

a. *Enciclopedia of The Social Sciences*

Manajemen diartikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi.

b. Mary Parker Follet

Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

c. Thomas H. Nelson

Menurut Nelson, manajemen perusahaan adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.<sup>34</sup>

d. G.R. Terry

Menurut Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

e. James A.F. Stoner

Menurut Stoner, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan

---

<sup>33</sup> Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), 3-4.

<sup>34</sup> Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen.....*3-4.

pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f. Oei Liang Lie

Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan alam, terutama sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>35</sup>

Pada salah satu penelitiannya R. Wayne Mondy and Robert M. Noe menyatakan bahawa :

*Consequently, managers at all levels must concern themselves with human resource management at least to some extent. Basically, managers get things done through the efforts of others, which requires effective human resource management. In a manufacturing firm, for instance, the production manager meshes physical and human resource to produce goods in sufficient numbers and quality; the marketing manager work through sales representatives to sell the firm's products; and the finance manager obtains capital and manages investments to ensure sufficient operating funds. These individuals are called "line" managers because they have formal authority and responsibility for achieving the firm's primary objectives<sup>36</sup>*

Manajemen dapat diartikan sebagai upaya dari seseorang manajer atau pimpinan dalam mempengaruhi, memanfaatkan, dan mengerahkan orang lain, melalui proses perencanaan, pengorganisasian,

---

<sup>35</sup> Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen...*3-4.

<sup>36</sup> R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Human Resource Management* (United States of America: Allyn and Bacon, 1993), 4.

kepemimpinan, dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan<sup>37</sup>

## 2. Tujuan Manajemen

Tujuan merupakan bagian utama dari sebuah proses apapun dan oleh siapapun; termasuk juga dalam dunia pendidikan. Sebagai sebuah organisasi maka dibutuhkan manajemen yang utamanya memuat tiga hal penting, yaitu: (a) pencapaian tujuan secara efektif dan efisien; (b) menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menentukan skala *prioritas*; dan (c) mempunyai keunggulan daya saing (*competitive advantages*) dalam menghadapi persaingan global.<sup>38</sup>

Pandangan dari Sondang P. Siagian tentang tujuan manajemen mengacu pada pendapat bahwa salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh umat manusia di masa depan adalah untuk menciptakan organisasi yang semakin beraneka ragam tetapi sekaligus menuntut manajemen yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Yang semuanya itu dirangkum kedalam empat golongan yaitu : (a) tujuan masyarakat sebagai keseluruhan; (b) tujuan organisasi yang bersangkutan; (c) tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi; dan (d) tujuan pribadi para anggota organisasi.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Ahmadi H. Syukran Nafis, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010),23.

<sup>38</sup> Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen.....3*

<sup>39</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 25-26.

Jika ditinjau dari sisi manajemen strategis, tujuan utamanya adalah cara bagi sekolah dan perguruan tinggi untuk merencanakan dan *manage*, memperbaiki, atau menambah nilai dari tahun ke tahun terhadap pendidikan remaja dan penyiapan untuk kehidupan di masa mendatang. Yang kesemuanya itu dapat ditilik dari segi konsep efektifitas, konsep perbaikan, dan konsep mutu.<sup>40</sup> Dari ketiga konsep tersebut, tujuan dari manajemen pendidikan memiliki kelebihanannya masing-masing.

Sedangkan ditinjau dari aspek manajemen kinerjanya, maka dalam pendidikan bertujuan untuk menumbuhkan suatu budaya di mana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri<sup>41</sup>

Sedangkan manajemen atau pengelolaan mempunyai fungsi kegiatan: merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mengarahkan (*staffing*), mengkoordinasikan (*coordinating*), mengkomunikasikan, dan mengawasi atau mengevaluasi.<sup>42</sup>

Adapun penjelasan dari masing-masing fungsi manajemen dan pengelolaan sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akandatang

---

<sup>40</sup> Tony Bush and Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (terj. Fahrurrozi), (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 150-190

<sup>41</sup> Michael Armstrong, *Performance Management* (terj. Toni Setiawan), (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2004), 30

<sup>42</sup> Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008),6.

- diarahkan untuk tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.
- b. Pengorganisasian merupakan usaha untuk mewujudkan kerjasama antar manusia yang terlibat dalam kegiatan kerjasama yang mempunyai tujuan yang jelas. Agar pencapaian tujuan dapat terwujud maka uraian kegiatan harus dijabarkan dalam perencanaan. Kemudian diwujudkan dalam bidang-bidang yang ada di dalam organisasi.
  - c. Pengarahan adalah suatu usaha yang dilakukan pemimpin untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas.<sup>43</sup>
  - d. Pengkoordinasian merupakan suatu usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengatur, menyatukan, menserasikan, mengintegrasikan semua kegiatan yang dilakukan oleh anak buah (bawahan).
  - e. Pengkomunikasian atau komunikasi, yang dimaksud dengan komunikasi adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi di dalam maupun hal-hal yang ada di luar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama.
  - f. Pengawasan merupakan usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan. Kegiatan pengawasan sering

---

<sup>43</sup> Arikunto, *Manajemen Pendidikan...*9-14

diartikan kontrol atau penilaian terhadap kegiatan dalam organisasi<sup>44</sup>

Secara rinci, tujuan manajemen atau manajemen pendidikan meliputi:

- a. Produktifitas, yaitu perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*);
- b. Kualitas; yaitu menunjuk kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot atau kinerjanya;
- c. Efektifitas; yaitu ukuran keberhasilan tujuan organisasi; dan
- d. Efisiensi; yaitu berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal<sup>45</sup>

### 3. Fungsi-fungsi Manajemen

Salah satu cara untuk memandang proses manajemen adalah dengan mengidentifikasi fungsi dasar yang secara bersama-sama membentuk sebuah proses. Fungsi ini merupakan dasar bagi kegiatan manajemen pada setiap langkah manajemen dari mulai tingkat manajemen menengah sampai dengan tingkat pimpinan eksekutif.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Arikunto, *Manajemen Pendidikan...* 9-14

<sup>45</sup> Arikunto, *Manajemen Pendidikan...* 89

<sup>46</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2012), 18.

Berbicara manajemen, tentu tak dapat lepas dari fungsi-fungsinya. Maka guna memberi keluasan pengetahuan, berikut diuraikan mengenai fungsi-fungsi manajemen pendidikan. Diantaranya pendapat Husaini Usman yang membagi kedalam 4 (empat) fungsi manajemen atau manajemen; yaitu: a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kerja, dan kepuasan kerja), d) pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan.<sup>47</sup>

Sedangkan Fidler membagi fungsi manajemen kepada: a) *planning*, b) *organizing*, c) *staffing*, d) *resourcing*, e) *monitoring* dan *controlling*, f) *liasing* dan *negotiating*, serta g) *communicating*<sup>48</sup>

Menurut Crow and Crow *modern educational theory and practice not only are aimed at preparation for future living but also are preparative in determining the pattern of present, day day attitude and behavior*.<sup>49</sup> Pendidikan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaannya.

Pendidikan tentunya membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan bentuk pengawasan, dimana keempatnya tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya,

---

<sup>47</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 19.

<sup>48</sup> Husaini Usman, *Manajemen : Teori Praktik dan Riset Pendidikan...* 19

<sup>49</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang...* 18

meskipun dalam implikasinya dikerjakan oleh unit-unit yang berbeda. Dan keempat hal itu disebut sebagai proses manajemen. Berkait kata ‘proses’ ditambahkan guna memberikan arti kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer/pemimpin pada semua tingkatan.

Demikian halnya, Nanang Fattah mengatakan bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>50</sup>

The Liang Gie menamakan langkah-langkah tersebut sebagai fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi : perencanaan (*planning*), pembuatan keputusan (*decision making*), pembimbing (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengontrolan (*controlling*), dan penyempurnaan (*improving*).<sup>51</sup>

Menurut George R. Terry dalam *Principles of Management* mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: perencanaan

---

<sup>50</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 15.

<sup>51</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern* (Yogyakarta: Nurcahyo, 1983), hlm. 61

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan mengawasi (*controlling*).<sup>52</sup>

Berdasar pada beberapa pendapat di atas, fungsi dan kegiatan manajemen dalam pendidikan terjabarkan sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang dilakukan dalam proses manajemen yang akan membahas tentang apa yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, perlu persiapan dan dipikirkan secara intensif. Demikian halnya pendapat Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.<sup>53</sup>

Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.<sup>54</sup>

Proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadis. Dalam hal perencanaan ini Al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

---

<sup>52</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1970), 105.

<sup>53</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Adtya Media, 2008), hlm. 9.

<sup>54</sup> Ridwan Idris, *APBN Pendidikan dan Mahalnya Biaya Pendidikan*, *Lentera Pendidikan* Vol. 13 No. 1 Juni 2010

وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan

Ayat-ayat lain yang berkesinambungan dengan perencanaan adalah sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّهُ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٧٨﴾

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu pembeda antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan merupakan definisi perencanaan yang mengandung unsur-unsur (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Ridwan Idris, *APBN Pendidikan dan Mahalnya Biaya Pendidikan...2*

Perencanaan kegiatan akan dirumuskan dan juga ditetapkan oleh seluruh aktifitas lembaga (baik personalia internal maupun keterlibatan komite atau pihak eksternal lainnya), menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penentuan tujuan, penegakkan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.<sup>56</sup>

Maka perencanaan merupakan kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dengan menentukan siapa yang terlibat, metode apa yang digunakan, dan kapan menghindari penyimpangan dari tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Perencanaan juga merupakan suatu proses berfikir yang sistematis dalam menetapkan apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>57</sup> Sistematika yang dilakukan, yakni:

- 1) Tujuan pendidikan yang akan dicapai harus sudah tergambar secara jelas atau operasional;
- 2) Situasi dan kondisi harus dipelajari (hal ini mengenai sumber daya yang dapat dimanfaatkan, kendala dan hambatan yang mungkin timbul, upaya yang dapat dilaksanakan untuk menanggulangnya); analisis seperti itu dapat dilaksanakan

---

<sup>56</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 103.

<sup>57</sup> Lisni Azhari, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah*, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. XXIII No. 2 Tahun 2016

apabila data dan informasi itu dapat dipercayakan dan kemampuan menganalisis ikut menentukan kualitas rencana yang akan disusun;

- 3) Berdasarkan hasil analisis tersebut perencanaan harus dapat menemukan berbagai alternatif cara atau metode atau strategi yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
- 4) Perencanaan harus dapat menentukan alternatif yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Bagaimanapun hasil analisisnya keputusan harus diambil, cara, metode, atau strategi mana yang berdaya guna dan berhasil guna dalam proses pencapaian tujuan;
- 5) Penyusunan rencana yang meliputi: tujuan yang akan dicapai, metode atau cara atau strategi yang digunakan, sarana dan prasarana yang diperlukan, waktu pelaksanaannya, siapa yang melaksanakan, dan alat untuk mengevaluasi hasil kegiatannya.

Singkatnya dapat dikatakan bahwa proses perencanaan pendidikan meliputi segenap kegiatan perumusan dan penetapan tujuan pendidikan, analisis situasi dan kondisi, perumusan masalah, indentifikasi hambatan, eksplorasi alternatif pemecahan masalah dan kegiatan pencapaian tujuan dan terakhir menetapkan kriteria keberhasilan sebagai ukuran tercapainya tujuan yang sudah direncanakan.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Lisni Azhari, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*

Adapun dalam pencapaian tujuan suatu perencanaan kiranya perlu untuk memperhatikan azas-azas sebagai berikut:

- 1) Azas komprehensif (menyeluruh) yaitu pemikiran yang berwawasan menyeluruh dalam menganalisis situasi, kondisi dan sumber daya yang ada, kemudian memilih metode atau cara yang akan dipakai, menentukan sarana, dan waktu;
- 2) Azas integratif (keterpaduan) yaitu suatu pemikiran atau wawasan yang memperhatikan pengaruh atau keterikatan faktor-faktor lain non pendidikan;
- 3) Azas kontinuitas (kesinambungan) yaitu kesinambungan rencana yang dibuat dengan tingkat situasi dan kondisi yang sudah direncanakan;
- 4) Azas praktis (visibilitas) yaitu suatu pemikiran yang mengutamakan segi praktisnya suatu rencana yang simpel namun tetap mengenai sasaran;
- 5) Azas fleksibel (lentur) yaitu menyusun suatu rencana yang mudah disesuaikan dengan perubahan atau perkembangan situasi dan kondisi yang ada, tetapi tanpa mengurangi maksud yang hendak dicapai;
- 6) Azas berhasil guna dan berdaya guna (efektif dan efisien) yaitu suatu rencana yang mengacu secara tepat kepada tercapainya tujuan yang diharapkan, dan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya secara minimal tetapi hasilnya maksimal.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Lisni Azhari, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*

Demikian halnya pernyataan bahwa untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari sebuah perencanaan, maka diperlukan beberapa asas-asas berikut:

- 1) Asas pencapaian tujuan;
- 2) Asas dukungan data yang akurat;
- 3) Asas menyeluruh (*comprehensif* dan *integrated*); dan
- 4) Asas praktis.<sup>60</sup>

Dengan demikian, manajer atau perencana dalam penyusunan perencanaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan asas-asas tersebut, hal ini menjadi sangat penting karena dimaksudkan agar perencanaan yang dibuat dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebuah perencanaan tentu memiliki tujuan. Maka dalam konsep manajemen, Husaini Usman memaparkan bahwa tujuan dari perencanaan adalah sebagai berikut

- 1) Standar pengawasan yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaan;
- 2) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu pekerjaan;
- 3) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya) baik kualifikasinya maupun kuantitasnya;
- 4) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan;
- 5) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat tenaga, biaya, dan waktu;

---

<sup>60</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 26-27.

- 6) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan;
- 7) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub-kegiatan;
- 8) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui; dan
- 9) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.<sup>61</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa manfaat perencanaan adalah :

- 1) Standar pelaksanaan dan pengawasan;
- 2) Pemilihan berbagai alternatif terbaik;
- 3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan;
- 4) Menghemat pemanfaatan organisasi;
- 5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan;
- 6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait;
- 7) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti; dan
- 8) Meningkatkan kinerja.

Adapun klasifikasi perencanaan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang. Secara khusus perencanaan ditinjau dari sudut waktunya dapat diklasifikasikan menjadi: (1) rencana jangka panjang: 10-25 tahun, (2) rencana jangka menengah: 5-9 tahun, (3) rencana jangka pendek: 1-4 tahun. Sedang ditinjau dari telaaahnya (pemikirannya) maka perencanaan diklasifikasikan menjadi: (1) perencanaan *strategic* (kebijaksanaan), (2) perencanaan *managerial*

---

<sup>61</sup> Usman, *Manajemen: Teori Praktik...* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 76.

(pengarahan pelaksanaan), (3) perencanaan *operasional* (pelaksanaan teknis)<sup>62</sup>

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Tercapainya tujuan yang sama, maka proses kerjasama sekelompok manusia dilakukan dengan berbagai jenis kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat terpadu, maka kegiatan itu perlu diorganisir. Karena hakekatnya pengorganisasian mencakup menstrukturkan bagian-bagian, membagi-bagi fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, dan menentukan mekanisme kerja.

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi.

Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.<sup>63</sup> Firman Allah :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ وَأَصْبِرُوا

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan

---

<sup>62</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 93.

<sup>63</sup> Hamka, *Tafsir Al Azhar*, Juz VII (Jakarta : Pustaka Panjimas, 2006, 492

bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar (Q.S. Al Anfal ayat 46)

Menurut George R. Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antara personalia, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu<sup>64</sup>

Sedang Handoko memaparkan pengorganisasian adalah :

- 1) Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi;
- 2) Proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan;
- 3) Penugasan tanggungjawab tertentu;
- 4) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya

Pengorganisasian merupakan kegiatan mengatur dan mengalokasikan semua sumber daya dan wewenang kepada orang-orang yang dianggap berkompeten untuk mengefektifkan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Maka paling tidak ada tiga aktifitas penting yang harus dilakukan dalam pengorganisasian, yaitu: (1) pembentukan bagian-bagian yang dirancang dalam bentuk struktur, (2) adanya deskripsi pekerjaan (*job description*) dan analisis tugas (*analysis of duties*), dan

---

<sup>64</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan...* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 27.

(3) pengaturan mekanisme kerja yang mengatur hubungan antara kaitan bagian-bagian.

### c. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan kegiatan manajemen untuk membuat orang mau dan dapat bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Penggerakan dimaksudkan agar tugas, fungsi, tanggungjawab, dan wewenang organisasi berjalan sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>65</sup>

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman :

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ  
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik (Q.S. Al Kahfi Ayat 2)

Untuk mampu menggerakkan orang dengan baik, maka dibutuhkan kemampuan atau seni menggerakkan orang lain; yang dalam hal ini dikenal dengan istilah kepemimpinan (*leadership*).<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2012), 63

<sup>66</sup> Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : Ciptapustaka Media Perintis, 2013), 45

Adapun fungsi pergerakan dapat dikelompokkan menjadi :<sup>67</sup>

- 1) Pengarahan (*directing*); yakni setiap usaha yang dilaksanakan untuk memberikan petunjuk dan menjelaskan tentang apa, mengapa, dan bagaimana melaksanakan fungsi dan tugas, terutama yang ada hubungannya dengan kebijaksanaan yang diberikan dalam menghadapi berbagai kemungkinan masalah yang ada. Petunjuk dan penjelasan tersebut diperlukan agar para pelaksana mempunyai persepsi dan wawasan yang tepat, sehingga dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya tidak mengalami hambatan atau terjadi penyimpangan dari arah kebijakan yang telah digariskan;
- 2) Koordinasi (*coordinating*); yakni upaya menyatukan atau menyeimbangkan gerak langkah pelaksanaan, fungsi dan tugas dari berbagai unit pelaksana, sehingga pelaksanaannya berjalan harmonis, lancar, tidak bertentangan satu dengan yang lain. Hubungan kerjasama yang harmonis diperoleh apabila keterkaitan kerja unit-unit kerja dan kesadaran akan kebersamaan yang dapat menumbuhkan sikap perilaku saling bahu membahu;
- 3) Dorongan (*motivating*); adalah motivasi kerja yang diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja yang tinggi tidak dengan sendirinya menghasilkan produktifitas yang tinggi. M memimpin (*leading*) berarti menggerakkan orang lain (pendidik, tenaga kependidikan, karyawan, dan siswa) agar dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya. Maka, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan atau situasi dan

---

<sup>67</sup> Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*,...46

kondisi. Keefektifan gaya kepemimpinan tersebut terletak pada relevansi penggunaan gaya kepemimpinan terhadap situasi dan kondisinya.<sup>68</sup>

#### d. Pengawasan (*Controlling*)

Pemaknaan pengawasan mengandung berbagai ragam arti, seperti inspeksi, kontrol dan evaluasi dalam proses manajemen. Namun pada hakekatnya pengawasan adalah aktifitas dalam usaha mengendalikan, menilai dan mengembangkan kegiatan organisasi agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kesalahan, kegagalan, dan penyimpangan yang terjadi dilapangan perlu diperbaiki dan dicegah jangan sampai terulang kembali. Selain itu juga untuk menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun ayat Al Quran yang berkaitan dengan *controlling* adalah sebagai berikut :

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَتَبِينَ ۗ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu, yang mulia disisi Allah dan yang mencatat pekerjaan itu, mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan

Pengawasan juga dapat diartikan sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan mengoreksi bila perlu, tentunya dengan maksud agar pelaksanaan pekerjaan sesuai

---

<sup>68</sup> Ainul Mardiyah, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh, Jurnal Magiister Administrasi Pendidikan : Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 5 , Nopember 2017

dengan rencana semula. Begitu juga pendapat Mondy yang mengatakan bahwa:

*controlling is the process of comparing actual performance with standards and taking any necessary corrective action*<sup>69</sup>

Proses membandingkan untuk kerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Maka dapat disimpulkan, bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses aktifitas yang berusaha mengecek, menilai, dan mengoreksi dengan kriteria pengecekan seperti rencana, perintah, dan prinsip dengan tujuan untuk mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi. Yang secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan adalah *preventif* dan *represif*. Yakni *preventif* mengacu pada pencegahan timbulnya penyimpangan pelaksanaan kerja organisasi dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya; dan *represif* merupakan usaha mencapai ketata-azasan dan kedisiplinan menjalankan setiap aktifitas agar memiliki kepastian hukum dan menetapkan perbaikan jika terdapat penyimpangan. Sehingga perencanaan dan pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat; bagaikan dua sisi mata uang yang sama “(*planning and controlling are the two sides of the same coin*)”. Hal ini membuktikan bahwa, tanpa pengawasan, penyimpangan akan dapat terus berlangsung dan semakin parah serta sulit untuk dapat mengatasinya. Sebaliknya, pengawasan efektif akan menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Masditou, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu*, Jurnal ANSIRU PAI, Vol 1 No. 2 Juli Desember 2017

<sup>70</sup> Muhammad Nur, *Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SD Negeri Dayah Guci Kabupaten Pidie*, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 4, 1 Februari 2016

Agar pelaksanaan pengawasan berjalan baik, perlu kiranya dalam manajemen memperhatikan prinsip pengawasan, antara lain

- 1) Prinsip organisasi, artinya pengawasan harus dilaksanakan dalam rangka struktur organisasi yang melingkupinya. Misalnya organisasi sekolah, pengawasan dilakukan terhadap jalannya organisasi intern sekolah dan hasil kontrol atau pengawasan itu dilaporkan kepada unit organisasi di atasnya.
- 2) Prinsip perbaikan, artinya pengawasan berusaha mengetahui kelemahan atau kekurangan, kemudian dicari jalan pemecahan agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan standar dan organisasi dapat mencapai tujuan.
- 3) Prinsip komunikasi, artinya pengawasan dilakukan untuk membina sistem kerjasama antara atasan dan bawahan, membina hubungan baik antara atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan manajemen organisasi.
- 4) Prinsip pencegahan, artinya pengawasan dilakukan untuk menghindari adanya kesalahan dalam mengelola komponen-komponen organisasi.
- 5) Prinsip pengendalian, artinya pengawasan dilakukan agar semua proses manajemen berada pada rel yang telah digariskan sebelumnya. Dalam hal ini prinsip efisiensi dan efektifitas dalam manajemen menjadi ukuran.
- 6) Prinsip obyektifitas, artinya pengawasan dilakukan berdasarkan data nyata dilapangan, tanpa menggunakan penilaian dan tafsiran subyektif pengawas.

- 7) Prinsip kontinuitas, artinya pengawasan dilakukan secara terus menerus, baik selama berlangsungnya proses pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan kerja. Dengan demikian pengawasan dilakukan terhadap proses dan hasil.<sup>71</sup>

Keempat fungsi manajemen atau manajemen tersebut bagi penulis menjadi titik utama dalam menjalankan sebuah manajemen pendidikan; khususnya pendidikan Islam. Pemberdayaan madrasah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjuk sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

## **B. Pembiayaan Pendidikan Madrasah**

### **1. Pengertian Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Manajemen keuangan (pembiayaan) adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan dan pengelolaan aktivitas dengan beberapa tujuan tertentu.<sup>72</sup> Manajemen pembiayaan adalah manajemen dana baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.<sup>73</sup> Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketata usahaan keuangan yang meliputi

---

<sup>71</sup> Nuraini, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Agama* (Tesis) (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010), hlm. 63-64.

<sup>72</sup> Heru Sutojo, *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan* (Jakarta : Salemba Empat, 2008), 2.

<sup>73</sup> Suad Husnan, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan* (Yogyakarta : AMP YKPN, 2005), 4.

pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pelaporan.<sup>74</sup>

Pembiayaan pendidikan merupakan sumber daya keuangan yang disediakan untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan. Selanjutnya dikemukakan bahwa pendanaan pendidikan adalah penyediaan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan.<sup>75</sup>

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses pengaturan dan pengelolaan biaya secara efektif dan efisien dalam usaha pembiayaan pendidikan yang menyangkut perencanaan, pemenuhan, evaluasi dan pertanggung jawaban dari mana perolehan dana tersebut.

## **2. Tujuan Manajemen Pembiayaan Pendidikan**

Melalui kegiatan keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan pendidikan dapat di rencanakan. Diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program madrasah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuanagn adalah :

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan madrasah
- b. Maningkatkan akuntabilitas transparansi keuangan madrasah

---

<sup>74</sup> Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta : Andi Ofset, 2009), 6.

<sup>75</sup> Sri Haryati, *Manajemen Biaya Pendidikan Sekolah Menengah Pertama*, 2013,56

c. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran madrasah <sup>76</sup>

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

### 3. Macam-macam Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan dalam teori dan praktek, baik pada tataran makro maupun mikro, dikenal berbagai kategori biaya pendidikan. Dalam arti luas, biaya dalam pendidikan meliputi dua komponen, yaitu :

a. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung adalah segala pengeluaran yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dilakukan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar mengajar peserta didik berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji pendidik baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua maupun peserta didik sendiri.

b. Biaya tidak langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung adalah pengeluaran yang tidak secara langsung menunjang proses pendidikan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di sekolah, misalnya biaya hidup

---

<sup>76</sup> Sri Haryati, *Manajemen Biaya Pendidikan Sekolah Menengah Pertama*, 2013,57

peserta didik, biaya transportasi ke madrasah, biaya kesehatan dan harga kesempatan (*opportunity cost*)<sup>77</sup>

Dilihat dari sifat cara perhitungannya, biaya pendidikan dapat dibedakan menjadi dua kajian yaitu :

a. Biaya yang bersifat *budgetair*

Biaya budgetair adalah biaya pendidikan yang diperoleh dan dibelanjakan oleh madrasah sebagai satuan pendidikan, Biaya budgetair madrasah meliputi tiga bidang yaitu :

- 1) Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru)
- 2) Biaya operasional adalah biaya untuk pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai)
- 3) Biaya investasi adalah biaya untuk pembelian dan pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau pengeluaran lain untuk barang-barang tidak habis pakai.

b. Biaya yang bersifat non budgetair

Biaya non budgetair meliputi biaya-biaya pendidikan yang dibelanjakan oleh peserta didik atau orang tua / keluarga dan biaya kesempatan yang hilang.<sup>78</sup>

#### 4. Sumber Pembiayaan Pendidikan

Anggaran pada dasarnya terdiri dari dua sisi, yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Sisi penerimaan atau perolehan biaya ditentukan oleh besarnya dana yang diterima oleh lembaga dari setiap

---

<sup>77</sup> Dedi Supriyadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar Dan Menengah*,...4.

<sup>78</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*,...24-25.

sumber dana. Besarnya, dalam pembahasan pembiayaan pendidikan, sumber-sumber biaya itu dibedakan dalam tiap golongan, yaitu pemerintah, masyarakat, orang tua dan sumber-sumber lain.<sup>79</sup>

a. Pemerintah Pusat / Pemerintahan

Pemerintah baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan. Besarnya biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas.<sup>80</sup> Jadi sumber pembiayaan yang dari pemerintah pusat masih umum bisa berupa uang, sarana dan prasarana, buku, dan lain-lain.

b. Orang Tua atau Peserta Didik

Sumber pendanaan pendidikan Islam tidak terlepas dari kontribusi orang tua peserta didik, ini kemungkinan merupakan keharusan karena pemerintah belum mampu mendanai seluruh kebutuhan dasar dana madrasah.<sup>81</sup>

Hal ini umumnya terjadi di negara-negara berkembang seperti Indonesia, Namun di negara maju yang pemerintahannya dapat membangun fasilitas madrasah dan fasilitas pendidikan yang baik, mulai dari menyediakan pengajar yang baik, menyediakan dana yang cukup untuk berbagai program madrasah. Dalam hal ini di

---

<sup>79</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Rosda Karya, 2006), 48.

<sup>80</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Ciputat Press, 2005), 268

<sup>81</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, ...268

dunia pendidikan kita orang tua peserta didik masih berkehendak untuk menyumbang dana atau berbagai peralatan yang diperlukan madrasah, mereka menginginkan anak-anak mereka memasuki dunia nyata dengan bekal pendidikan terbaik yang dapat mereka peroleh. Adapun cara orang tua berkontribusi kepada lembaga pendidikan Islam adalah sebagai berikut :

- 1) Membayar biaya pendidikan yang ditentukan secara resmi oleh pihak madrasah
- 2) Memberi kontribusi kepada komite madrasah
- 3) Membayar sumbangan untuk membangun fasilitas tertentu misalnya Perpustakaan, Masjid dan fasilitas madrasah lainnya.
- 4) Membayar pembelian buku pelajaran, seragam dan alat tulis kebutuhan madrasah dan lain sebagainya

#### c. **Kelompok Masyarakat**

Sumber pendanaan tidak terlepas dari sumbangsi masyarakat atau kelompok-kelompok masyarakat, kelompok masyarakat ini juga merupakan sumber yang penting dalam hal pendanaan lembaga pendidikan Islam. Tugas kelompok masyarakat ini dimobilisasi untuk melaksanakan tugas dari pada tokohnya (utamanya informal) di masyarakat, seperti kaum ulama, lembaga swadaya masyarakat dan lain sebagainya.

Banyak lembaga pendidikan di Indonesia baik yang Negeri maupun Swasta yang dibangun dan di selenggarakan oleh kelompok-kelompok masyarakat. Adapun biasanya masyarakat menggalang pendanaan untuk lembaga pendidikan dalam hal :

- 1) Pengembangan Madrasah
- 2) Partisipasi dalam hal membangun madrasah
- 3) Mencari donator dan dermawan baik mengikat mauppun tidak mengikat.<sup>82</sup>

### C. Perencanaan Anggaran Pendidikan

Planning berasal dari kata *plan* artinya rencana, rancangan maksud dan niat. *Planning* (perencanaan) adalah proses kegiatan. Perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang di dalamnya memuat segala suatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan<sup>83</sup>

Perencanaan dalam kaitannya dengan keuangan ialah merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan sejumlah tercapainya tujuan pendidikan di Madrasah. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang berhubungan dengan anggaran atau *budget*, sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen pendidikan. Yang perlu diperhatikan di dalam perencanaan keuangan madrasah antara lain menganalisis program kegiatan dan prioritasnya, menganalisis dana yang ada dari berbagai sumber pendapatan

Perencanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan adalah kegiatan yang di rencanakan untuk menunjang tercapainya suatu tujuan pendidikan, perencanaan juga menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk tercapainya suatu tujuan.

---

<sup>82</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, ... 269

<sup>83</sup> Sefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka ceria, 2012),

Menciptakan perencanaan yang efektif dan efisien perlu dilakukan dengan melibatkan seluruh dimensi dan komponen madrasah, sehingga sasaran peningkatan mutu pendidikan madrasah dapat dicapai dengan baik. Perencanaan peningkatan mutu madrasah meliputi, pengelolaan perencanaan keuangannya, perencanaan peningkatan sarana pendukung perpustakaan, laboratorium dan sarana prasarannya.

Proses perencanaan anggaran akan menghasilkan keputusan yang mempunyai konsekuensi signifikan dalam jangka waktu tahun anggaran. Kesalahan dalam penyusunan perencanaan anggaran akan mengakibatkan kesulitan dalam pembiayaan sehingga keinginan tak akan berjalan dengan semestinya, oleh karena itu, banyak para ahli perencanaan setuju bahwa evaluasi perencanaan anggaran sangat penting bagi peningkatan mutu pendidikan.<sup>84</sup>

Perencanaan keuangan madrasah disesuaikan dengan rencana pengembangan madrasah secara keseluruhan, baik pengembangan jangka pendek maupun jangka panjang. Pengembangan jangka pendek berupa pengembangan satu tahun. Pengembangan jangka panjang berupa pengembangan lima tahunan, sepuluh tahunan bahkan bisa dua puluh lima tahun kedepan. Berdasarkan rencana pengembangan madrasah, baik jangka pendek maupun panjang.

Jika di analisis pembuatan perencanaan keuangan, Gamer merumuskan sikuensi perencanaan keuangan yang strategis sebagai berikut :

---

<sup>84</sup> Ansar Rahman, *Efisiensi Dalam Pembiayaan Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, Jurnal Eklektika Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makasar, April 2017, Vol 5 Nomor 2.

- a. Misi
- b. Tujuan Jangka Panjang
- c. Tujuan Jangka Pendek
- d. Program, Layanan, Aktivitas (Program, Services, Activities), Tujuan Jangka Panjang, Tujuan Jangka Pendek berdasarkan kondisi riil unit madrasah
- e. Target baik outcomes maupun output
- f. Anggaran (budget)
- g. Perencanaan keuangan yang strategis

Adapun dalam pembuatan rencana strategis memerlukan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Misi, tujuan jangka panjang pendek perlu dirumuskan oleh pimpinan madrasah
- 2) Tujuan jangka panjang, pendek dan target berdasarkan kondisi riil unit madrasah dan perlu dipahami oleh seluruh stake holder madrasah
- 3) Berdasarkan kondisi riil unit madrasah, maka dirumuskan perencanaan keuangan yang strategis
- 4) Perencanaan keuangan yang strategis sudah dirumuskan, menjadi bahan masukan pada pengembangan misi dan tujuan madrasah pada periode berikutnya.<sup>85</sup>

Perencanaan merupakan langkah utama yang harus diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Allah memberikan arahan kepada arahan kepada setiap orang yang beriman

---

<sup>85</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007, *Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Keuangan Sekolah*

untuk mendesain sebuah rencana yang akan dilakukan pada kemudian hari, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al Hasyr Ayat 18 :

ط  
يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمتَ لِغَدٍ

وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Hai orang – orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan

Pada ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memperhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya memperhatikan perencanaan yang telah dibuat. Dengan demikian, pendidikan Islam membutuhkan manajemen. Inti dari manajemen adalah perencanaan tanpa adanya perencanaan akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan pendidikan.<sup>86</sup>

Perencanaan pembiayaan madrasah memerlukan dana yang akurat dan lengkap sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran. Upaya mengevektifitaskan pembuatan perencanaan keuangan madrasah, maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah kepala madrasah. Posisi kepala madrasah sebagai top manager harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan untuk mengaplikasikan program pendidikan ke dalam

---

<sup>86</sup> Syaikh Imam Al Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi Jilid 18*, terjemahan Muhyidin Mas Rida dan Muhammad Rana Mengala, (Jakarta : Pustaka Azzam, 2009), 315

evaluasi biaya merupakan hal penting dalam penyusunan anggaran belanja. Kegiatan membuat anggaran belanja bukan pekerjaan rutin atau mekanis, melibatkan pertimbangan tentang maksud-maksud dasar dari pendidikan dan program.

Asnawir menyatakan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan (pembiayaan) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
2. Meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan
3. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan
4. Merumuskan bagaimana masalah tersebut akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu harus diselesaikan
5. Menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang mempengaruhi pelaksanaan tindakan tersebut
6. Menentukan cara mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana<sup>87</sup>

Jika langkah-langkah perencanaan tersebut dilaksanakan dengan baik maka mendapatkan hasil memuaskan dan sesuai dengan tujuan yang kita inginkan, jadi perlu menerapkan langkah-langkah tersebut.

Perencanaan keuangan (pembiayaan) pendidikan disesuaikan dengan rencana pengembangan pendidikan secara keseluruhan, baik pengembangan jangka pendek maupun jangka panjang. Pengembangan jangka pendek berupa pengembangan satu tahunan, pengembangan jangka panjang berupa pengembangan lima ahun, sepuluh tahun bahkan dua puluh lima tahunan, berdasarkan pengembangan madrasah, baik

---

<sup>87</sup> Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), 218

jangka pendek maupun jangka panjang, maka dibuatlah perencanaan keuangan (pembiayaan) pendidikan.

RAPBM merupakan rencana perolehan pembiayaan pendidikan dari berbagai sumber pendapatan serta susunan program kerja tahunan yang terdiri dari sejumlah kegiatan rutin serta beberapa kegiatan lainnya disertai rincian rencana pembiayaan dalam satu tahun anggaran. Dengan demikian RAPBM berisi tentang ragam sumber pendapatan dan jumlah nominalnya baik rutin maupun pembangunan, ragam pembelajaran dan jumlah nominalnya dalam satu tahun anggaran.

Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) , ada dua hal pokok yang harus dilakukan kepala madrasah, *bersama stake holder* lainnya, yaitu penyusunan rencana pendapatan atau penerimaan dan penyusunan rencana pembelajaran atau pengeluaran anggaran.

Penyusunan rencana pendapatan pada dasarnya merupakan pengidentifikasian sumber keuangan dan pembuatan perkiraan dana yang diharapkan dapat diperoleh dari setiap sumber biaya tersebut. Sedangkan penyusunan rencana pembelajaran atau pengeluaran anggaran pada dasarnya merupakan segala aktivitas perencanaan biaya yang diperlukan dalam melaksanakan semua program yang telah direncanakan.<sup>88</sup>

#### **D. Strategi Pemenuhan Anggaran Pendidikan**

Strategi secara sederhana dapat di definisikan sebagai keputusan atau tindakan yang berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

---

<sup>88</sup> Ibrahim Bafadal, *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), 49

Menurut T. Hani Handoko strategi merupakan program umum untuk mencapai suatu tujuan organisasi dalam melaksanakan misi. Kata program dalam pengertian yang disampaikan oleh T. Handoko tersebut menyangkut suatu peran aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh seorang manajer dalam perumusan strategi organisasi. Selain definisi di muka strategi juga dapat didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.<sup>89</sup>

Strategi pemenuhan pembiayaan pendidikan dapat diuraikan sebagai kegiatan atau usaha-usaha untuk mendapatkan dan menghasilkan uang yang dapat dibelanjakan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan atau kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.

Strategi pemenuhan pembiayaan bisa dilakukan dengan cara menggali dana dari berbagai sumber. Strategi suatu lembaga pendidikan dalam menggali dana pendidikan secara administratif dengan bagaimana seorang pimpinan melakukan upaya pengelolaan sumber daya dan sumber dana yang terdapat dalam lingkungan suatu lembaga pendidikan. Pengelolaan pendidikan harus mampu berusaha sebaik mungkin dalam mencari pemasukan dana, guna memenuhi kebutuhan dalam pembiayaan pendidikan. Sebagaimana orang-orang terdahulu yang berusaha dalam mencari pembiayaan pendidikan.<sup>90</sup>

Pada dasarnya, konsep strategi pengelolaan dana pendidikan ada enam konsep strategi yaitu :

- a. Suatu pola yang *integrity, coherent* dan menyatu setiap komponen

---

<sup>89</sup> Hani Handoko, *Manajemen (Edisi Kedua)*, Yogyakarta : BPFE (Anggota IKPI), 2009, 79

<sup>90</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Gaung Persada GP Press, 2009), 152.

- b. Menentukan dan mengembangkan tujuan lembaga yang dinyatakan dalam sasaran jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang, program dan prioritas dari alokasi sumber-sumber daya pendidikan
- c. Memilih jenis kemampuan, keterampilan, pengetahuan apa saja yang mungkin akan diperlukan oleh masyarakat dimasa yang akan datang
- d. Merespon dengan cepat semua peluang dan ancaman, kelemahan dan keunggulan yang ada di lembaga pendidikan
- e. Membangun komitmen dari semua pihak, peserta didik, masyarakat, pemerintah, unit-unit kementerian (Kemendikbud/Kemendiknas) sampai pada intern madrasah (kepala madrasah) untuk bersama-sama meningkatkan mutu madrasah
- f. Menentukan tingkat kontribusi dari setiap input pendidikan yang bermuatan biaya terhadap mutu pendidikan atau prestasi belajar siswa (efisiensi internal) dan angka permintaan masyarakat terhadap lulusan madrasah<sup>91</sup>

Memahami keenam konsep keenam strategi pendidikan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi RAPBS sangat dipengaruhi oleh misi dan faktor lingkungan pendidikan. Lingkungan pendidikan dapat digolongkan menjadi dua yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mencakup tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kelengkapan fasilitas dan biaya yang tersedia di setiap lembaga. Sedangkan lingkungan eksternal mencakup kondisi sosial ekonomi dan aspirasi masyarakat, keadaan sosial, ekonomi orang tua,

---

<sup>91</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000), 46

globalisasi informasi. Teknologi dan industri yang berkembang sangat cepat sehingga sangat berpengaruh terhadap pendidikan.

Berdasarkan hasil studi pembiayaan yang dilakukan oleh Fattah terungkap. Bahwa faktor-faktor internal yang memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu adalah

- 1) Kesejahteraan guru
- 2) Kemampuan guru
- 3) Sarana kelas
- 4) Buku-buku pelajaran<sup>92</sup>

Keempat komponen tersebut di dalam RAPBS memerlukan skala prioritas dalam mendapatkan alokasi biaya.

Salah satu cara berfikir yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan (pembiayaan) di lembaga pendidikan adalah kreatif dan dinamis selaras dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat dan lingkungan pendidikan.

a. Pelaksanaan Rencana Anggaran Belanja Pendidikan

Pelaksanaan penyusunan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah di lingkungan kementerian agama tampaknya memadukan antara peraturan pusat dan madrasah. Dalam hal ini ada beberapa anggaran yangtelah ditetapkan oleh peraturan pemerintah, yang intinya pihak madrasah tidak dapat mengubah dari petunjuk penggunaan atau pengeluarannya. Dengan demikian, pola pengelolaan anggaran madrasah terbatas pada tingkatan operasional. Salah satu kebijakan tingkat satuan pendidikan adalah pencarian tambahan dana dari partisipasi masyarakat,

---

<sup>92</sup> Nanang Fattah, *Standar Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012), 49

selanjutnya cara pengelolaannya dipadukan sesuai dengan tatanan yang lazim sesuai dengan peraturan yang berlaku.<sup>93</sup>

Pengefektifan pembuatan anggaran belanja madrasah, yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah kepala madrasah. Kepala Madrasah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan untuk menerjemahkan program pendidikan ke dalam ekuivalensi keuangan merupakan hal yang penting dalam penyusunan anggaran belanja.

Kegiatan membuat anggaran bulanan bukan merupakan pekerjaan yang rutin atau mekanis akan tetapi melibatkan pertimbangan tentang maksud-maksud dari pendidikan dan program. Berdasarkan perspektif tersebut, pembuatan anggaran belanja dapat membuka jalan bagi pembangunan dan penjelasan konsep-konsep tentang tujuan-tujuan pendidikan yang diharapkan dan diinginkan serta merancang cara untuk bagaimana dapat mencapainya serta merealisasikan.<sup>94</sup>

Penyusunan anggaran pendapatan dan belanja madrasah dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran untuk digunakan tahun berikutnya.<sup>95</sup>Perencanaan anggaran sebagaimana yang tertuang dalam RAPBS harus sangat diperhatikan oleh setiap satuan pendidikan, karena dengan perencanaan dana yang akurat akan dapat dijadikan sebagai pengendalian manajemen dalam suatu pendidikan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Edward J. Blocher, yaitu :

---

<sup>93</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, ...176

<sup>94</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, ...176

<sup>95</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan : Problem Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), 94

1. Perencanaan dana yang baik mendorong perencanaan strategis dan mengimplementasikan rencana kegiatan
2. Perencanaan dana menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja
3. Perencanaan dan yang akurat akan memotivasi pengelolaan (kepala) dan staff
4. Perencanaan yang baik akan meningkatkan koordinasi di antara berbagai sub-sub<sup>96</sup>

#### **a. Evaluasi Anggaran Pendidikan**

Evaluasi berasal dari kata *evaluation* (bahas Inggris) Kata tersebut diserap ke dalam perbendaharaan istilah bahasa Indonesia dengan tujuan mempertahankan kata aslinya dengan sedikit penyesuaian lafal Indonesia menjadi “evaluasi” berarti penilaian merupakan kata benda dari “nilai”. Juga berarti “pengukuran” mengacu pada kegiatan membandingkan suatu hal dengan suatu ukuran tertentu sehingga sifatnya menjadi kuantitatif.<sup>97</sup> Supardi berpendapat dalam bukunya bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah dicapai.<sup>98</sup> Darwin mengemukakan bahwa evaluasi pada dasarnya adalah suatu proses untuk menilai seberapa jauh suatu kebijakan membuahkan hasil yaitu dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan tujuan atau target yang ditentukan.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Edward J. Blocher & Kung H. Chen, *Manajemen Biaya* (Jakarta : Salemba Empat, 2007), 454

<sup>97</sup> Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), 1

<sup>98</sup> Sukardi, *Evaluasi Pendidikan, Prinsip & Operasionalnya* (Yogyakarta : Bumi Aksara, 2008), 1

<sup>99</sup> Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta : GP Press, 2009), 228

Menurut pendapat Matin evaluasi penggunaan anggaran pendidikan adalah aktivitas melakukan pengukuran untuk menilai perkembangan atau tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana dan program berdasarkan kriteria tertentu. Kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari kegiatan memonitoring yang hasilnya sangat diperlukan oleh kepala dalam rangka melakukan perumusan kebijaksanaan, termasuk didalamnya untuk mengantisipasi keadaan masa yang akan datang, menyempurnakan rencana dan program tahunan dan penyempurnaan pelaksanaan suatu kegiatan. Kriteria yang digunakan dalam melakukan penilaian adalah efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan.<sup>100</sup>

Evaluasi merupakan tahapan-tahapan terakhir setelah tahapperencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Evaluasi didefinisikan oleh Fattah sebagai proses pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggung jawabkan. Fattah juga mengemukakan bahwa diantara tujuan evaluasi adalah :

- a. Memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, dan apa yang perlu mendapatkan perhatian khusus
- b. Menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada pengguna sumber daya pendidik (manusia atau tenaga, srana dan prasarana, biaya) secara efisien dan ekonomis

---

<sup>100</sup> Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep Dan Aplikasi*, (Jakarta : Rajawali, 2014), 205

c. Memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu seperti program tahunan, kemajuan belajar.<sup>101</sup>

Evaluasi merupakan elemen kunci dalam perencanaan, jika sebuah madrasah mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan umpan balik harus menjadi elemen yang esensial dalam kulturnya. Proses evaluasi harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu, pertama tingkatan dimana madrasah mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, baik internal maupun eksternal dan kedua, sejauh mana madrasah mampu mencapai misi dan tujuan strategisnya. Untuk memastikan bahwa sebuah evaluasi mampu mengawasi tujuan strategisnya. Untuk memastikan bahwa evaluasi mampu mengawasi tujuan individual dan madrasah tersebut, maka evaluasi tersebut harus dilakukan dalam tiga level evaluasi diantaranya :

- 1) Segera, yaitu melibatkan pemeriksaan harian, tipe evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal dan dilakukan oleh individu pendidik atau pada tingkat tim
- 2) Jangka pendek, yaitu membutuhkan cara yang lebih terstruktur dan lebih spesifik, yang menjamin bahwa pelajar berada dalam jalur yang seharusnya sedang meraih potensinya. Tujuan evaluasi tingkatan ini adalah untuk memastikan perbaikan bagi segala sesuatu yang harus diperbaiki. Evaluasi jangka pendek dapat digunakan sebagai sebuah metode control mutu yang menyoroti kesalahan dan masalah.

---

<sup>101</sup> Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, ...107-108

3) Jangka panjang, yaitu sebuah evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini merupakan evaluasi yang dipimpin langsung oleh institusi secara keseluruhan. Tipe evaluasi dilakukan sebagai sebuah usaha pembukaan dalam memperbarui rencana strategis. Tujuan terpenting dari evaluasi ini adalah pencegahan.<sup>102</sup>

Fungsi pada masing-masing tahap berbeda satu sama lainnya. Evaluasi sering dilihat sebagai sebuah upaya pencegahan. Ia bertujuan untuk menemukan apa yang benar dan apa yang salah. Serta menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang. Pencegahan dari kesalahan agar tidak terulang kembali merupakan fungsi evaluasi yang valid, namun ia memiliki kekurangan yang mendasar.

Evaluasi dan pertanggung jawaban keuangan madrasah dapat diidentifikasi ke dalam tiga hal yaitu : pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana, bentuk pertanggung jawaban keuangan madrasah, dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal madrasah

*Controlling* itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantau fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak. Selain itu controlling adalah sebagai konsep pemantau efektifitas dari perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

---

<sup>102</sup> Salis Edward, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : IRCiOD, 2006) 236-237

b. *Cost Benefit Analysis* dalam Pendidikan

Secara sederhana *Cost Benefit Analysis* dapat diartikan analisis terhadap suatu biaya dan manfaatnya. Dalam pembahasan konsep pendidikan, *Cost Benefit Analysis* berarti suatu analisa seberapa besar biaya pendidikan memberi nilai manfaat.<sup>103</sup>

Menurut Irianto, Konsep biaya pendidikan ada dua hal penting dalam kajian *Cost Benefit Analysis*. dua hal penting tersebut adalah biaya pendidikan secara keseluruhan (*total cost*) dan biaya satuan persiswa (*unit cost*).<sup>104</sup> Biaya pendidikan secara keseluruhan meliputi gaji pendidik, gaji tenaga administratif, bahan habis pakai/ bahan penunjang kegiatan KBM, dan kegiatan ekstra yang dikeluarkan dalam satu tahun anggaran. Sedangkan *unit cost* merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa besar uang yang dialokasikan sekolah secara efektif untuk kepentingan murid dalam menempuh pendidikan.

C. **Mutu Pendidikan**

1. **Pengertian Mutu Pendidikan**

Secara leksikal, dalam kamus besar Bahasa Indonesia yang dirilis oleh Depdiknas, bahwa makna mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).<sup>105</sup>

Abdul Hadis & Nurhayati mengemukakan bahwa terdapat beberapa definisi mutu menurut para ahli

---

<sup>103</sup> Nanang Fattah, *Standar Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 26.

<sup>104</sup> Irianto, *Pendidikan sebagai Investasi dalam Pembangunan Suatu Bangsa*. (Jakarta: Kencana), 21.

<sup>105</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1999), 677

- 1) Menurut Juran, (1993) Mutu adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan dan kepuasan pelanggan.
- 2) Menurut Crosby (1979) mutu adalah *conformance to requirement* yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan.
- 3) Menurut Deming (1982) mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.
- 4) Menurut Feigenbaum (1986) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya<sup>106</sup>

Mulyasa mengutip dari Depdiknas, beliau menambahkan bahwa secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.<sup>107</sup>

Sallis yang dikutip Usman mengemukakan bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif. Mutu yang absolut adalah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi.<sup>108</sup> Umiarso dan Gojali

---

<sup>106</sup> Abdul Hadis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2012), 84-86

<sup>107</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), 157.

<sup>108</sup> Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Banru Tentang Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), 5

menginterpretasikan dari definisi Sallis diatas, dalam arti absolut, mutu dapat disamakan juga dengan sifat baik, cantik dan benar.<sup>109</sup>

Rohiat mengemukakan bahwa mutu atau kualitas merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dan dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan<sup>110</sup>

Mutu merupakan realisasi dari ajaran ikhsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana yang tersebut dalam Al Quran Surat Al Qashash ayat 77 :

وَأَتَّبِعْ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ  
الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ ۗ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي  
الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ۗ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan

---

<sup>109</sup> Uniarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jakarta : IRCiSoD, 2011), 121

<sup>110</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah teori Dasar dan Praktik*, (Bandung : Refika Aditama, 2010), 52

Pendidikan berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan, proses, cara, perbuatan mendidik.<sup>111</sup>

Oemar Hamalik mendefinisikan pendidikan yakni suatu proses sosial, karena berfungsi memasyarakatkan anak didik melalui proses sosialisasi didalam masyarakat tertentu.<sup>112</sup>

Pendidikan merupakan faktor yang paling mempengaruhi kehidupan manusia. Karena dengan pendidikan orang sering diasah, diasuh, dan diasih, baik melalui pendidikan yang bersifat formal maupun non formal. Pendidikan pula manusia dapat memahami hakikat kedewasaannya untuk menentukan makna hidupnya sendiri.

Mutu Pendidikan dapat diartikan terampil, mampu sesuai dengan tingkat pendidikannya, jujur dan yang terpenting adalah moralnya baik. Manusia dinilai bukan karena sertifikat, ijazah, harta tapi kemampuannya berbuat jujur dan moralnya terpuji.

Pendidikan dianggap sebagai suatu investasi yang paling berharga dalam bentuk peningkatan kualitas sumber daya insani untuk pembangunan suatu bangsa. Sering kali kebesaran suatu bangsa diukur dari sejauh mana masyarakatnya mengenyam pendidikan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh suatu masyarakat, maka semakin majulah bangsa tersebut. Kualitas pendidikan tidak saja dilihat dari kemegahan fasilitas pendidikan

---

<sup>111</sup> Suryana, *Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan*, Edukasi Tahun XVII No. 3, 16

<sup>112</sup> Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007), 73.

yang dimiliki, tetapi sejauh mana output (lulusan) suatu pendidikan dapat membangun sebagai manusia yang paripurna.<sup>113</sup>

Mulyadi mengemukakan pendidikan yang berfokus pada mutu adalah bahwa dasar misi sebuah madrasah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti peserta didik dan masyarakat. Menurut Philip B. Crosby mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to require*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya. Oleh karena itu mutu pendidikan yang diselenggarakan madrasah dituntut untuk memiliki buku standar mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar) nya.<sup>114</sup>

Mutu dibidang pendidikan meliputi input, proses, output dan outcome. Input dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (*Pembelajaran Yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan*). Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik peserta didik. Outcome dinyatakan bermutu apabila

---

<sup>113</sup> Tim Doesn AP UPI, manajemen Pendidikan, (Bandung : Alfabeta, 2009), 287

<sup>114</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : UIN Maliki Press), 78

lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.<sup>115</sup>

Prinsip – prinsip yang harus diperhatikan dalam manajemen mutu dunia pendidikan Islam yaitu : Perbaikan terus menerus, perubahan kultur, perubahan organisasi, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan standar mutu

1) Perbaikan terus menerus

Manajemen mutu pendidikan adalah sebuah pendekatan praktis dan strategis. Dan sebagai sebuah pendekatan digunakan untuk mencari sebuah perubahan permanen dari tujuan kelayakan jangka pendek menuju tujuan perbaikan mutu jangka Panjang. Untuk itu institusi pendidikan Islam perlu melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah sehingga mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Sehingga nantinya akan tercipta sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.

Perbaikan terus-menerus ini dilakukan secara menyeluruh meliputi semua unsur-unsur manajemen pendidikan Islam, seperti; manajemen pembelajaran dan kurikulum pendidikan Islam, manajemen personalia di lembaga pendidikan Islam, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia manajemen

---

<sup>115</sup> Zamroni, *Manajemen Pendidikan Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Yogyakarta : Ombak, 2013), 44

peserta didik di lembaga pendidikan Islam, dan manajemen hubungan lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat<sup>116</sup>

2) Perubahan kultur

Konsep ini dikenal sulit diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini diterapkan di institusi pendidikan Islam maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran baik mutu hasil maupun proses pembelajaran. Disinilah letak penting dikembangkannya faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti kultur mutu itu akan berkembang di dalam organisasi institusi pendidikan Islam.

3) Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan.

---

<sup>116</sup> Zamroni, *Manajemen Pendidikan Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah...*44

#### 4) Menjaga hubungan dengan pelanggan

Institusi pendidikan Islam menghendaki kepuasan dari pelanggan. Sedangkan pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu yang mereka terima dari institusi pendidikan. Maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Apalagi mengingat bahwa penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam, maka dari itu pendidikan Islam harus mampu mengambil hati masyarakat Indonesia.<sup>117</sup>

#### 5) Standar Mutu

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.<sup>118</sup>

Langkah - langkah Penerapan Manajemen Mutu Pendidikan menurut Edward Sallis yang dikutip oleh Siti Farikhah yaitu:

---

<sup>117</sup> Zamroni, *Manajemen Pendidikan Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah...*45

<sup>118</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education.....* .74-86

- 1) Kepemimpinan dan Komitmen mutu
- 2) Menggembirakan pelanggan
- 3) Menentukan fasilitator utama
- 4) Membentuk kelompok pengendali dan coordinator mutu
- 5) Seminar manajemen senior untuk evaluasi program
- 6) Merencanakan strategis mutu
- 7) Melibatkan konsultan eksternal
- 8) Pelatihan mutu bagi staff
- 9) Menghitung biaya mutu
- 10) Mengoptimalkan alat dan tehnik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif
- 11) Evaluasi program secara rutin<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Siti Farikha, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011).226-229

**BAB III**  
**PELAKSANAAN MANAJEMEN PEMBIAYAAN DALAM MUTU**  
**PENDIDIKAN DI MAN INSAN CENDEKIA KOTA**  
**PEKALONGAN**

**A. Gambaran Umum MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

**1. Sejarah Singkat**

Pembentukan MAN Insan Cendekia berawal atas kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi tinggi akan ilmu pengetahuan maupun teknologi dan sejalan dengan keimanan maupun ketaqwaan. Prof. Dr. Ing. B.J. Habibie menginisiasi melalui BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) membentuk STEP ( Science and Technology Equity Program). Tujuan STEP adalah penyetaraan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk sekolah dilingkungan pesantren.

Pada tahun 1996, STEP melekatkan nama SMU Insan Cendekia sebagai nama lembaga pendidikan. STEP memilih lokasi di Serpong (Banten) dan Gorontalo. Rancangan model pendidikan STEP mengambil filosofi magnet school. Lembaga ini mampu menarik sekolah sekitarnya untuk terpicu dalam prestasi dan menyiapkan calon pemimpin masa depan bangsa. Pada tahun 2000, BPPT melimpahkan manajerial SMU Insan Cendekia ke Departemen Agama RI. Alih tata kelola ini mengubah nama SMU menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Insan Cendekia. Meskipun demikian, ciri dan karakter pendidikan STEP tetap melekat dan tidak berubah.

Untuk memperluas semangat Insan Cendekia, pemerintah melalui Kementerian Agama RI mendirikan enam MAN Insan Cendekia yang merupakan replikasi MAN Insan Cendekia yang sudah ada yaitu Serpong, Gorontalo dan Jambi.

Pada tahun 2013, Kota Pekalongan merupakan salah satu lokasi yang dibangun MAN Insan Cendekia dengan lahan seluas +/- 10 Ha, pada tahun 2015/2016 telah dimulai kegiatan pembelajaran diiringi dengan proses penambahan pembangunan untuk melengkapi sarana pendukung pendidikan.

MAN Insan Cendekia Pekalongan nantinya akan dapat mendongkrak peningkatan mutu pendidikan di madrasah dan perluasan akses pendidikan dengan keunggulan-keunggulan sistem yang dilatarbelakangi dengan sistem pendidikan islami.

MAN Insan Cendekia Pekalongan, dalam proses belajar mengajar mengikuti model madrasah yang telah meluluskan alumni terbaik madrasah di Indonesia baik MAN Insan Cendekia Serpong, Gorontalo dan Jambi.

Keunggulan MAN Insan Cendekia dibandingkan Madrasah lainnya :

1. Pembinaan rutin olympiade
2. Bimbingan Gurawa (Guru dan Siswa Asuh)
3. Tahfidz Al Qur'an
4. Kultum dan diskusi tematik
5. Kajian kitab
6. Muhaddatsah
7. Muhadharah

8. Keputrian

9. Ekstrakurikuler (Pramuka, Paskibra, PMR, English dan Arabic Club, KIR, Olah raga, Kaligrafi, teater, dll)

Kehadiran MAN Insan Cendekia diharapkan mampu memadukan sains-teknologi yang bertumpu pada tiga peradaban, yaitu peradaban teks dan kitab, peradaban ilmu, dan peradaban filsafat. Dengan keterpaduan tersebut, MAN Insan Cendekia diharapkan menjadi pelopor upaya menghilangkan dikotomi ilmu pengetahuan Islam di Indonesia. MAN Insan Cendekia menempatkan etika Islam yang bersumber pada nilai-nilai universal Al-Quran dan Al-Hadits untuk menjiwai seluruh bidang keilmuan yang diajarkan. Keterpaduan ketiga bidang peradaban ini diharapkan dapat melahirkan lulusan MAN Insan Cendekia yang kuat aqidah dan luas pengetahuan agamanya, dan dalam pemikirannya.

## **2. Visi dan Misi MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

### **a. Visi**

Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketaqwaan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan mampu mengaktualisasikannya dalam masyarakat

### **b. Misi**

- 1) Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif dan mempunyai landasan iman dan taqwa yang kuat

- 2) Menumbuh kembangkan niat, bakat, dan potensi peserta didik untuk meraih prestasi pada tingkat nasional maupun internasional.
- 3) Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan professional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai perkembangan dunia pendidikan.
- 4) Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata kelola yang baik dan mandiri.
- 5) Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai model dalam dalam pengembangan pembelajaran IPTEK dan IMTAK bagi lembaga pendidikan lainnya.

Dengan visi dan tersebut, profil lulusan MAN Insan Cendekia Pekalongan yang dicita-citakan adalah lulusan Madrasah Aliyah yang:

1. Beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia;
2. Berwawasan kebangsaan ke-Indonesia-an;
3. Menguasai dasar-dasar ilmu keislaman yang terpadu dengan sains dan teknologi, lingkungan dan masyarakat;
4. Menguasai kitab kuning (al-kutub);
5. Hafal Al-Quran minimal 5 Juz;
6. Hafal Hadits, minimal 40 Hadits;
7. Terampil berbahasa Indonesia, Arab dan Inggris;
8. Terampil dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi;
9. Cakap, berfikir kritis, peduli, kreatif, dan inovatif;
10. Memiliki jiwa kepemimpinan dan kewirausahaan yang kuat;

11.Mampu mengembangkan kekayaan seni budaya dan kearifan lokal nusantara.

### **3. Tujuan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

- a. Menghasilkan lulusan yang berkarakter Islami, berwawasan ke-Indonesia-an, kebangsaan, internasional dan kemanusiaan.
- b. Menghasilkan lulusan yang menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan keIslaman, sains, teknologi, ilmu sosial, dan seni-budaya untuk meraih prestasi baik di tingkat nasional maupun internasional.
- c. Membentuk lulusan yang berkarakter dan mampu melakukan perubahan yang didasari oleh prinsip-prinsip Islam Rahmatan Lil'alamin.

### **4. Kurikulum MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

MAN Insan Cendekia Pekalongan menggunakan kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional (SMA) dan kurikulum Kementerian Agama (MA) yang diperkaya dengan visi misi madrasah.

Struktur program kurikulum diperkaya dengan penguasaan *basic Knowledge of science technology* (Program Pemantapan IPTEK) dan peningkatan kualitas imtak. Untuk itu, dilakukan penambahan jam tatap muka untuk bidang MAFIKIBI (Matematika, Fisika, Kimiadan Biologi), pendidikan Agama Islam, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab.

Program penunjang kurikulum didesain sedemikian rupa untuk mempersiapkan siswa tuntan dalam belajar dan membantu siswa siap menghadapi Ujian Nasional, Ujian Masuk Perguruan Tinggi baik didalam maupun luar negeri.

Program penunjang itu diantaranya : Program klinik mata pelajaran bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar, program pengayaan berupa *Club Study*, *Study* lapangan terpadu bagiseluruh siswa, bimbingan intensif UN dan SPMB. Selain itu. dikembangkan juga kurikulum tersembunyi (*Hidden Curriculum*) dalam program pembinaan dan pembiasaan hidup dengan nilai nilai islami. pengembangan diri dan pendidikan kecakapan hidup (*Leadership lifes skill*)

## **B. Perencanaan Manajemen Pembiayaan Dalam Mutu Pendidikan Di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

### **1. Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Perencanaan Pembiayaan Pendidikan**

Perencanaan pembiayaan merupakan keharusan bagi MAN Insan Cendekia yang menginginkan kemajuan dalam lembaga pendidikan mengingat bahwa pembiayaan merupakan komponen yang paling menentukan keberhasilan pendidikan karena segala sesuatu memerlukan biaya, apalagi dalam duni apendidikan. Demikian pula yang terjadi di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan sebagai madrasah yang memiliki akreditasi A, Madrasah ini selalu melakukan perencanaan pembiayaan setiap tahunnya.

Perencanaan pembiayaan harus ada pedoman pengelolaan pembiayaan atau standar operasional prosedur yang akan mempermudah tahap pengeolaan pembiayaan serta upaya untuk menghindari terjadinya hambatan bahkan penyeewengan dalam

pelaksanaan pembiayaan. Begitu pula di MAN Insan Cendekia terdapat pedoman pengelolaan pembiayaan.

Adapun kegiatan dalam proses perencanaan pembiayaan / SOP di MAN Insan Cendekia antara lain :

- a. Mengirim surat permintaan ke unit kerja untuk menyusun perencanaan pembiayaan
  - b. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran kegiatan untuk tahun ke depan
  - c. Menerima usulan rencana pembiayaan tahun depan
  - d. Menerima disposisi untuk memproses rencana pembiayaan tahun depan
  - e. Mendata seluruh usulan untuk dipilah ke dalam program,kegiatan dan anggaran
  - f. Mereview dan menyesuaikan seluruh usulan dari stakeholder madrasah terkait akun belanja, output/sub kegiatan.
  - g. Menyusun Rencana pembiayaan dan mengkompilasi rangkuman usulan dari stakeholder madrasah
  - h. Mengoreksi dokumen usulan rencana pembiayaan tahun depan
  - i. Mengesahkan usulan rencana pembiayaan
  - j. Memeriksa dan menandatangani usulan rencana pembiayaan
2. Kriteria-kriteria perencanaan pembiayaan

Perencanaan pembiayaan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan juga mengacu pada kriteria – kriteria dalam perencanaan pembiayaan yaitu :

- a. Merencanakan anggaran, yaitu mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam

penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis alternatif pencapaian tujuan dengan analisis biaya yang mempengaruhi dan membuat rekomendasi alternative pendekatan untuk mencapai sasaran.

- b. Mempersiapkan anggaran yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku bentuknya distribusi dan sasaran program pengajaran perlu di rumuskan dengan jelas, melakukan inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang tersedia.
  - c. Mengelola pelaksanaan anggaran yaitu mempersiapkan pembukuan , melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi membuat perhitungan mengawasi pelaksanaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku serta membuat laporan pertanggung jawaban keuangan.
  - d. Menilai pelaksanaan anggaran yaitu menilai program belajar mengajar menilai bagaimana mencapai sasaran program serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.
3. Pagu Indikatif MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan mendapatkan anggaran dari pemerintah dalam hal ini adalah dari Kementerian Agama sebesar Rp 465.000.000, 00 pada tahun pelajaran 2018-2019 yang diberikan kepada MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan untuk merencanakan program / kegiatan yang ada di madrasah tersebut yang tertuang dalam RAPBM yang sudah dirancang sebelumnya.

MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam melakukan kegiatan penyusunan anggaran pendidikan memerlukan perhitungan yang matang sebagai langkah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang digariskan, untuk itu MAN insan Cendekia Kota Pekalongan melakukan perencanaan keuangan dengan melibatkan orang tua peserta didik, komite madrasah dan masyarakat. Sebelum perencanaan keuangan madrasah dibuat dari pihak MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan memberikan surat pemberitahuan kepada orang tua peserta didik untuk hadir dalam perencanaan anggaran keuangan madrasah.

Pada umumnya kegiatan perencanaan dibagi menjadi tiga , yaitu perencanaan jangka pendek, menengah dan perencanaan jangka panjang. Merujuk pada literatur yang ada, MAN Insan Cendekia juga melakukan hal tersebut, mereka mengelompokkan kebutuhan jangka pendek, menengah dan panjang secara sendiri-sendiri. Oleh karena itu perlu adanya kemudian perencanaan anggaran yang matang yang melibatkan kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan yang diputuskan melalui rapat dan musyawarah untuk mendapatkan hasil akhir dari perencanaan anggaran pendidikan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan.

Perencanaan pembiayaan dalam mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan dialokasikan sebagai berikut :

a. Standar Isi

Perencanaan pembiayaan pada standar isi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Program Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019				Sumber Dana	
	Belanja Pegawai	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	APBN (BOS)	Jumlah
<b>Pemenuhan Standar Isi</b>	<b>4.900.000</b>	<b>3.6.47.500</b>	-	<b>8.547.500</b>	<b>8.547.500</b>	<b>8.547.500</b>
Penyusunan Kurikulum Satuan Pendidikan	-	641.000	-	641.000	641.000	641.000
Revisi KTSP	-	941.000	-	941.000	941.000	941.000
Menyusun Kurikulum Muatan Lokal	-	-	-	-	-	-
Penyusunan SKL	2.450.000	976.500	-	3.426.500	-	3.426.500
Penyusunan Silabus	2.450.000	1.089.000	-	3.539.000	-	3.539.000

Perencanaan pembiayaan standar isi berjumlah 8.547.500 yang diperoleh dari dana BOS 8.547.500 diarahkan bagi peningkatan kualitas kurikulum di MAN Insan Cendekia Pekalongan.

b. Standar Proses

Perencanaan pembiayaan pada standar proses dapat dilihat dalam tabel berikut :

Program Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019				Sumber Dana	
	Belanja Pegawai	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	APBN (BOS)	Jumlah
<b>Pemenuhan Standar Proses</b>	<b>6.000.000</b>	<b>3.192.000</b>	-	<b>9.192.000</b>	-	<b>9.192.000</b>
Revisi Silabus dan RPP	6.000.000	3.192.000	-	9.192.000	-	9.192.000

Perencanaan pembiayaan standar proses berjumlah 9.192.000 yang diperoleh dari dana BOS 9.192.000 diarahkan bagi peningkatan kualitas perangkat pembelajaran di MAN Insan Cendekia Pekalongan

c. Standar Kompetensi Lulusan

Perencanaan pembiayaan pada standar kompetensi lulusan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Program Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019				Sumber Dana	
	Belanja Pegawai	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	APBN (BOS)	Jumlah
<b>Pemenuhan Standar Kompetensi Lulusan</b>	<b>33.000.000</b>	<b>56.952.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>92.952.000</b>	-	<b>92.952.000</b>
Pengembangan Kompetensi Siswa	-	-	-	-	-	-
Pelaksanaan Lomba Bidang	5.000.000	17.550.000	1.500.000	24.050.000	24.050.000	24.050.000

Akademis						
Pembekalan Materi UN	18.000.000	1.500.000	-	19.500.000	19.500.000	19.500.000
Bimbingan Karya Ilmiah Remaja (KIR)	5.000.000	20.352.000	-	25.352.000	25.352.000	25.352.000
Pelaksanaan Lomba Bidang Non Akademis	5.000.000	17.550.000	1.500.000	24.050.000	24.050.000	24.050.000

Perencanaan pembiayaan standar kompetensi lulusan berjumlah 92.952.000 diarahkan bagi peningkatan kualitas peserta didik dalam bidang akademik di MAN Insan Cendekia Pekalongan

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan pembiayaan pada standar pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Program Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019				Sumber Dana	
	Belanja Pegawai	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	Orang Tua Peserta Didik	Jumlah
<b>Pemenuhan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan</b>	<b>3.900.000</b>	<b>3.850.000</b>	<b>-</b>	<b>7.750.000</b>	<b>7.750.000</b>	<b>7.750.000</b>
Pelatihan Tenaga Pendidik	-	-	-	-	-	-
Pelatihan Pengembangan Bahan Ajar	-	-	-	-	-	-
Pelatihan Penyusunan Tindak Lanjut	-	-	-	-	-	-
Pelatihan Penyusunan Tugas Mandiri	-	-	-	-	-	-
Pengembangan Profesi	-	-	-	-	-	-

Tenaga Pendidik						
Studi Banding	-	-	-	-	-	-
Kegiatan Raker	3.900.000	3.850.000	-	7.750.000	7.750.000	7.750.000

Perencanaan pembiayaan standar pendidik dan tenaga kependidikan berjumlah 7.750.000 yang diperoleh dari dana BOS 7.750.000 diarahkan bagi meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, proses hasil KBM dan profesionalisme di MAN Insan Cendekia Pekalongan.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Perencanaan pembiayaan pada standar dapat dilihat dalam tabel

Program/Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019			Sumber Dana	Jumlah
	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	APBN (BOS)	
<b>Pemenuhan Standar Sarana Prasarana</b>	<b>40.325.00</b>	<b>109.250.000</b>	<b>149.575.000</b>	<b>149.575.000</b>	<b>149.575.000</b>
Penambahan Ruang Kelas	-	-	-	-	-
Penambahan Prasarana Lain	-	-	-	-	-
Program/Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019			Sumber Dana	
	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	APBN (BOS)	Jumlah
Pemenuhan Standar Sarana Prasarana	40.325.000	109.250.000	149.575.000	149.575.000	149.575.000
Pengadaan dan Pemeliharaan Instalasi Listrik	3.825.000	1.500.000	5.325.000	5.325.000	5.325.000
Pengadaan buku dan peralatan perpustakaan	-	-	-	-	-
Pengadaan Seragam Madrasah	-	-	-	-	-
Pengadaan Pemeliharaan Alat Praktik dan Peraga Peserta	500.000	91.350.000	91.850.000	91.850.000	91.850.000

Didik					
Pengadaan dan Pemeliharaan Mebeler Madrasah	36.000.000	16.400.000	52.400.000	-	52.400.000

Perencanaan pembiayaan standar sarana dan prasarana berjumlah 149.575.000 yang diperoleh dari dana BOS 149.575.000 diarahkan bagi peningkatan pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang dimiliki MAN Insan Cendekia Pekalongan

f. Standar Pembiayaan

Perencanaan pembiayaan pada standar pengelolaan dapat dilihat dalam tabel berikut.

Program Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019				Sumber Dana	
	Belanja Pegawai	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Modal	Jumlah	APBN (BOS)	Orang Tua Peserta Didik
<b>Pemenuhan Standar Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan</b>	<b>67.680.000</b>	-	-	<b>67.680.000</b>	<b>37.680.000</b>	<b>30.000.000</b>
Penyediaan Beasiswa	-	-	-	-	-	-
Pemberian Beasiswa	30.000.000			30.000.000		30.000.000
Penyediaan Honorarium Kegiatan Ekstrakurikuler	-	-	-	-	-	-
Honorarium Ekstrakurikuler	37.680.000	-	-	37.680.000	37.680.000	-

Perencanaan pembiayaan standar pembiayaan berjumlah 67.680.000 yang diperoleh dari dana BOS 67.680.000 diarahkan bagi peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai bagi peningkatan profesionalisme MAN Insan Cendekia Pekalongan

g. Standar Penilaian Pendidikan

Perencanaan pembiayaan pada penilaian pendidikan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Program/Kegiatan	Tahun Pelajaran 2018/2019			Sumber Dana	Jumlah
	Belanja Barang dan Jasa	Belanja Barang dan Jasa	Jumlah	APBN (BOS)	
<b>Pemenuhan Standar Penilaian Pendidikan</b>	<b>37.750.000</b>	<b>33.823.500</b>	<b>71.573.500</b>	<b>71.573.500</b>	<b>71.573.500</b>
Ulangan Harian	-	-	-	-	-
Ulangan Tengah Semester I	-	-	-	-	-
Ulangan Tengah Semester II	-	-	-	-	-
Ulangan Akhir Semester I	20.400.000	18.990.500	39.390.500	39.390.500	39.390.500
Ulangan Kenaikan Kelas	17.350.000	14.833.000	32.183.000	32.183.000	32.183.000

Perencanaan pembiayaan standar penilaian pendidikan 71.573.500 diarahkan bagi peningkatan kualitas kemandirian dan keterampilan peserta didik MAN Insan Cendekia Pekalongan.

Prosentase perencanaan penganggaran dalam setiap standar mutu pendidikan diantaranya :

- 1) Standar isi rencana anggaran sebesar 2%
- 2) Standar proses rencana penganggaran sebesar 2%
- 3) Standar kompetensi lulusan rencana penganggaran 23%
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan rencana penganggaran 2%
- 5) Standar sarana dan prasarana rencana penganggaran sebesar 36%
- 6) Standar pembiayaan rencana penganggaran sebesar 16%

- 7) Standar penilaian pendidikan rencana penganggaran sebesar 16%

Perencanaan keuangan MAN Insan Cendekia di bawah pimpinan kepala madrasah dengan memperhatikan berbagai hal melalui data dan informasi yang dikumpulkan dari berbagai pihak. Pihak yang paling berpengaruh adalah orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar, agar misi yang telah diemban MAN Insan Cendekia Pekalongan dapat terwujud yaitu penerapan manajemen yang transparan melibatkan seluruh warga madrasah. Data dan informasi yang diusulkan oleh madrasah, kemudian ditawarkan kepada orang tua peserta didik serta masyarakat sekitar. Kemudian dikaji dan pada akhirnya nanti disusun sebagai bahan masukan dalam penyusunan RAPBM.

Hasil wawancara yang diungkapkan oleh M. Abid Ma'sum, selaku pengelola bagian perencanaan mengatakan bahwa :

Perencanaan anggaran yang direncanakan kami susun pada satu bulan menjelang tahun ajaran baru dimulai, yang mana perencanaan tersebut diuraikan biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun anggaran yang disediakan dengan rinci menurut jenis belanja kebutuhan madrasah. Dengan melibatkan seluruh jajaran madrasah mulai dari seluruh stake holder yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Dalam proses musyawarah tersebut para stakeholders menganalisis permasalahan, kendala dan kekurangan dari lembaga yang terjadi di tahun lalu.<sup>120</sup>

Pemaparan diatas peneliti dapat disimpulkan bahwa penyusunan perencanaan anggaran yang direncanakan MAN Insan Cendekia

---

<sup>120</sup> Wawancara dengan M. Abid Ma'sum, Bagian Perencanaan Pada Hari Senin, 6 Mei 2019

dilaksanakan satu bulan sebelum tahun pelajaran baru. Anggaran yang direncanakan diuraikan biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun anggaran yang direncanakan diuraikan biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun anggaran yang direncanakan yang rinci menurut belanja, prakiraan maju untuk tahun berikutnya, serta melihat sumber dan sasaran pendapatan. Hal ini dilakukan melalui proses musyawarah selutruh jajaran madrasah guna menganalisis permasalahan yang di alami madrasah selama setahun berjalan, kendala yang dihadapi dan pemberian solusi serta kekurangan yang ada pada lembaga pada tahun sebelumnya.

Tujuan diadakannya analisis terhadap permasalahan, kendala, serta kekurangan untuk mengupas tuntas permasalahan yang ada khususnya terkait dengan anggaran perencanaan pendidikan. Hasil musyawarah ini berguna untuk memberikan pendapat, saran dan masukan agar dapat digunakan untuk perbaikan di tahun yang akan datang. Keputusan akhir berada di tangan kepala madrasah selaku penanggung jawab lembaga.

Sebuah perencanaan telah terancang langkah-langkah yang jelas mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Langkah-langkah penyusunan proses perencanaan seperti hasil wawancara dengan Dra. Yosina Mayo Kepala bagian keuangan mengatakan :

Sebenarnya ada beberapa langkah-langkah yang kami tempuh pada proses perencanaan kegiatan pembelajaran pertama kami mengadakan musyawarah bersama stakeholder madrasah untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, kedua kami melakukan evaluasi program dan kinerja tahun lalu, ketiga perbaikan dan perencanaan kegiatan untuk tahun yang akan datang, keempat

penetapan anggaran perencanaan, kelima rapat pimpinan untuk menentukan keputusan.<sup>121</sup>

Pemaparan diatas peneliti dapat simpulkan bahwa ada lima langkah yang ditempuh dalam proses perencanaan program kegiatan pembelajaran MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan diantaranya :

- 1) Mengadakan musyawarah bersama dengan stakeholder marasah, dengan artian bahwa musyawarah dilakukan dengan melibatkan para pengguna jasa pendidikan baik dari orang tua peserta didik, pihak kementerian yang berkepentingan terhadap pendidikan maupun orang-orang yang ikut bekerjasama menggalang dana untuk kemajuan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Tujuan dilakukannya musyawarah adalah untuk mencapai kata mufakat, bahwa secara umum madrasah tidak bisa berjalan sendiri akan tetapi adanya kerjasama yang baik dengan melibatkan banyak orang khususnya para stakeholder pendidikan.
- 2) Evaluasi program kinerja dilakukan untuk meningkatkan kualitas, kinerja atau produktivitas suatu lembaga dalam melaksanakan programnya. Tujuan evaluasi yakni untuk melihat dan mengetahui proses yang terjadi dalam sebuah organisasi berjalan secara efektif atau tidak efektif.
- 3) Proses perbaikan, yaitu memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam organisasi guna peningkatan mutu yang lebih baik., lebih maju dan lebih berkembang

---

<sup>121</sup> Wawancara dengan Dra. Yosina Mayo, Kepala Bagian Keuangan hari Senin 6 Mei 2019

- 4) Penetapan anggaran perencanaan, dilakukan guna mengetahui anggaran yang sudah diprogramkan jelas adanya. Akan terpakai kemana dan berapa jumlah anggaran yang akan dikeluarkan semuanya sudah terperinci dalam penyusunan anggaran yang sudah ditetapkan sesuai kesepakatan bersama. Sitem yang digunakan terbuka sehingga tidak ada kesalah fahaman terkait penggunaan anggaran pihak-pihak yang berkaitan maupun stakeholder sebagai pengguna jasa.
- 5) Keputusan rapat pimpinan, dalam arti segala keputusan yang dihasilkan dari hasil rapat perlu kemudian dipertimbangkan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peran penting dalam organisasi di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan khususnya dalam pemberian keputusan.

Program perencanaan anggaran pendidikan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dituangkan dalam bentuk penyusunan RAPBM yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama. Diungkapkan Abdul Aziz selaku Waka Kurikulum wawancaranya yaitu :

Setiap satuan pendidikan selalu memiliki program kerja yang harus dilaksanakan untuk pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan. Begitu juga di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yang juga memiliki program kerja. Pelaksanaan program kerja yang telah direncanakan membutuhkan biaya, untuk itu penyelenggaraan RAPBM perlu untuk dibuat, karena dengan adanya RAPBM merupakan langkah yang realistis untuk merealisasikan rencana yang telah disusun.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Wawancara dengan Abdul Aziz selaku Waka Kurikulum, hari Senin 6 Mei 2019

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara tersebut bahwa rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) merupakan pedoman bagi madrasah untuk melaksanakan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, serta keberhasilan madrasah dalam membelanjakan anggaran belanja, madrasah turut ditentukan dalam proses pelaksanaannya. Oleh karena itu dalam perumusannya tidak boleh dilepas dari prinsip kebersamaan dan demokrasi dan didasarkan pada hasil pemikiran yang rasional serta tidak menyimpang dari peraturan, visi, misi dan tujuan pendidikan.

Penyusunan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dengan menyelenggarakan rapat atau musyawarah bersama seluruh komponen madrasah. Sebagaimana dikatakan oleh Panca Imam Gutama dalam wawancaranya mengatakan bahwa :

MAN Insan Cendekia dalam menyusun RAPBM dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran, proses penyusunan itu melalui rapat dan musyawarah dengan dewan komite, kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan. Pembahasan dalam musyawarah ini diantaranya membahas masalah kebutuhan dalam satu tahun pelajaran yang berlaku seperti kebutuhan alat habis pakai, honor pendidik dan tenaga kependidikan, anggaran rapat dan anggaran untuk pelatihan-pelatihan. Musyawarah di MAN Insan Cendekia dilaksanakan atas dasar kekeluargaan, setiap anggota rapat berhak mengungkapkan argumennya dan pengambilan keputusan musyawarah berdasarkan hasil musyawarah<sup>123</sup>

Hal ini juga selaras disampaikan oleh Ibu Dra. Yosina Mayo Kepala Bagian Keuangan, beliau mengatakan bahwa

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan Panca Imam Gutama, Waka Kesiswaan hari Senin, 6 Mei 2019

Kepala MAN Insan Cendekia yang sangat terbuka dan tidak menjaga jarak dengan para stakeholder yang lain. Pada saat rapatpun tetap sama, sehingga kami dalam mengutarakan aspirasi kami tidak pernah merasa takut. Tiap semester Kepala Madrasah selalu mengadakan rapat dengan perwakilan pendidik dan tenaga kependidikan serta komite madrasah untuk menyusun RAPBM, dalam rapat semua anggota berperan aktif dalam memberikan sumbangan untuk menentukan hasil rapat.<sup>124</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka peneliti dapat disimpulkan bahwa, penyusunan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) dilakukan melalui rapat dan musyawarah dengan tidak terlepas dari prinsip-prinsip kebersamaan dan demokrasi. Dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran, yang melibatkan komite, kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan untuk membicarakan tentang kebutuhan-kebutuhan madrasah selama satu tahun pelajaran yang berlaku. Rapat dan musyawarah dilakukan secara kekeluargaan dengan tujuan agar seluruh stakeholder bebas memberikan argument atau pendapatnya dalam rapat tersebut. Sehingga keputusan hasil rapat sesuai dengan rapat dan musyawarah.

Oleh karena itu, diperlukan adanya peran masing-masing pihak untuk memberikan pertimbangan dan masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh satuan pendidikan terkait dengan RAPBM. Komite Madrasah tidak hanya mendiskusikan masalah yang dihadapi madrasah tetapi juga menawarkan solusi untuk meminimalisir masalah madrasah yang berhubungan dengan pembiayaan.

---

<sup>124</sup> Wawancara dengan Dra. Yosina Mayo, Kepala Bagian Keuangan, hari Senin, 6 Mei 2019

Kekurangan biaya atau dana yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan terkadang menghambat program-program yang akan direncanakan, sehingga pihak madrasah memberikan solusi untuk penambahan dana madrasah seperti MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan mengajukan pengajuan proposal kepada pemerintah, menambah unit usaha mandiri madrasah serta dapat meningkatkan usaha yang dikelola madrasah. Pembiayaan itu penting karena faktor keberhasilan pendidikan juga disebabkan salah satunya oleh manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien.

Penyusunan rencana anggaran pendapatan belannja madrasah (RAPBM) di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan harus dilakukan dengan sebaik mungkin, agar proses pendidikan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan lancar, karena bagaimanapun, biaya adalah bagian dari faktor utama yang sangat menentukan berhasil tidaknya proses peningkatan mutu pendidikan di madrasah. RAPBM didahului dengan menghitung rencana pengeluaran, kemudian menghitung pendapatan MAN Insan Cendekia yang berasal dari berbagai sumber.

Wawancara peneliti dengan Yosina Mayo selaku kepala bagian keuangan mengungkapkan :

Pertimbangan dalam penyusunan ini adalah berapa pengeluaran MAN Insan Cendekia perlukan, setelah madrasah mengetahui berapa pengeluaran yang dibutuhkan MAN Insan Cendekia, maka kami mengidentifikasi berapa pendapatan yang madrasah bisa terima berbagai sumber serta membuat perkiraan dana yang bisa diharapkan dapat diperoleh dari setiap sumber pendapatan madrasah. Jika ada perkiraan pendapatan dari berbagai sumber masih kurang untuk

mencukupi anggaran pengeluaran, maka kami melakukan berbagai strategi untuk mencukupi kekurangan dana tersebut.<sup>125</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti dapat simpulkan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan melakukan atau mengadakan suatu program menyesuaikan dengan kondisi keadaan yang berkembang pada saat ini. Di samping itu melihat kondisi keuangan yang ada. Yang didukung oleh perencanaan yang matang, karena dengan adanya perencanaan yang matang merupakan persiapan yang teratur untuk mencapai tujuan. Jadi suatu program tidak diadakan asal – asalan akan tetapi butuh perencanaan yang benar-benar baik yang nantinya akan mampu memberikan suatu hasil yang maksimal. MAN Insan Cendekia tidak serta merta mendapat bantuan dana dari pemerintah maupun orang tua siswa semata, sehingga perlu untuk tambahan dana dengan berbagai strategi untuk bisa mendapatkan dana tersebut.

Oleh karena itu untuk melaksanakan semua program yang direncanakan, maka setiap satuan pendidikan harus membuat perencanaan. Perencanaan anggaran mencakup perencanaan anggaran pendapatan dan perencanaan belanja. Kegiatan penyusunan rencana belanja atau pengeluaran anggaran dan penyusunan rencana pendapatan atau penerimaan anggaran dalam satu tahun, merupakan rangkaian kegiatan dalam menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah. Penyusunan anggaran langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Atas dasar itulah RAPBM perlu dibuat.

---

<sup>125</sup> Wawancara dengan Ibu Yosina Mayo, Kepala Bagian Keuangan, Senin 6 Mei 2019

Tiap organisasi atau madrasah memiliki target masing-masing untuk membangun mutu pendidikan menjadi lebih maju yang bisa dituangkan dalam bentuk visi dan misi madrasah. Tidak hanya memajukan madrasah dari sarana dan prasarana saja, akan tetapi melalui perencanaan anggaran berusaha mengembangkan seluruh aspek yang ada di madrasah tersebut. Sasaran yang menjadi target perencanaan anggaran MAN Insan Cendekia meliputi perbaikan infrastruktur madrasah, mutu pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Senada dengan ungkapan Dra. Yosina Mayo menyatakan :

Adapun yang menjadi sasaran target kami pada proses perencanaan anggaran pendidikan yaitu tidak memfokuskan pada satu permasalahan saja contohnya dari segi infrastruktur madrasah, peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan serta kegiatan lainnya.<sup>126</sup>

Berdasarkan hasil dokumentasi peneliti terkait dengan anggaran pembiayaan pendidikan bahwa dalam penyusunan program yang terdapat dalam RAPBM menuangkan banyak program pendidikan. Program tersebut ada yang bersifat pengeluaran dana atau belanja modal, ada pula yang bersifat pemasukan dana atau dalam bentuk sumbangan dana baik dari orang tua peserta didik maupun dari pemerintah.

Berdasarkan hasil penelitian di MAN Insan Cendekia tentang perencanaan anggaran pendidikan yang didapatkan dari hasil wawancara dengan kepala bagian keuangan, observasi dan dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran

---

<sup>126</sup> Wawancara dengan Dra. Yosina Mayo, Kepala Bagian Keuangan, Senin 6 Mei 2019

pendidikan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan disusun dan dituangkan dalam bentuk RAPBM yang diadakan pada tiap akhir tahun dengan menetapkan semua program beserta anggaran masing-masing program itu sendiri. Tujuannya untuk melihat kebutuhan-kebutuhan madrasah, yang direncanakan dituangkan dalam bentuk RAPBM.

### **3. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia**

Mengelola pelaksanaan anggaran yaitu mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan, membuat bukti transaksi, membuat perhitungan anggaran dalam berbagai program, khususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan yang telah direncanakan, serta membuat laporan pertanggung jawaban keuangan agar nantinya laporan pertanggung jawaban dapat di sampaikan kepada masyarakat. Identifikasi dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari berbagai pihak, yang kemudian diolah kepala madrasah beserta masyarakat dan orang tua siswa dan komite madrasah.

Setelah perencanaan keuangan madrasah selesai dan disetujui oleh semua pihak yang terlibat maka langkah selanjutnya dalam manajemen keuangan adalah pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dibuat. Pelaksanaan keuangan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan melakukan dua jenis kegiatan yakni penerimaan terhadap dana pendidikan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah.

Pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran diadakan pemisahan antara keduanya, yaitu penerimaan dan pengeluaran dilakukan oleh bendahar yaitu penerimaan dana pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan ditentukan oleh besarnya dan dana yang diterima oleh

madrasah dari berbagai sumber dana berasal dari siswa, orang tua, masyarakat dan pemerintah.

Dana yang bersumber dari pemerintah dalam hal ini adalah dari Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan yang berasal dari APBD bidang kependidikan dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana yang bersumber dari pemerintah ini kemudian digunakan untuk pelatihan peningkatan mutu pendidikan sesuai standar nasional pendidikan seperti pelatihan metodologi dan mengajar.

Selain itu juga bersumber dari sumbangan sukarela yang diterima madrasah dari perseorangan maupun masyarakat. Sumbangan sukarela ini berupa sumbangan material dan sumbangan bangunan.

Setiap uang yang diterima direkap oleh bendahara untuk mengetahui dan yang masuk. Kemudian dana tersebut dimasukkan ke bank untuk keamanan, setelah itu kuitansi yang telah diterima di pertanggung jawabkan kepada kepala madrasah untuk kemudian dimasukkan ke dalam berita acara penerimaan uang.

Pembiayaan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan berupa biaya langsung yaitu biaya yang dikeluarkan oleh madrasah yang secara langsung menunjang penyelenggaraan pendidikan. Biaya langsung di madrasah digunakan untuk memenuhi pengeluaran rutin madrasah dan pengeluaran non rutin madrasah meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan, pemeliharaan sarana dan prasarana, pengadaan inventarisasi madrasah, rekening listrik dan telepon, pajak serta kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler.

Secara garis besar program utama pembiayaan yang dilakukan oleh MAN Insan Cendekia diberikan dengan post-post antara lain :

#### a. Post Kurikulum

Post kurikulum di bawah naungan Waka Kurikulum, MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan untuk pengembangan wak kurikulum diberikan kewenangan untuk membuat rencana agar bidang kurikulum dapat terpenuhi program madrasah dengan melaksanakan efisiensi, meiningkatkan akuntabilitas dan melakukan penyalahgunaan anggaran kurikulum.

Ada dua sektor utama yang perhatian dari pendanaan di bdang kurikulum yaitu pengembangan mutu sumber daya manusia melalui detail kegiatan dan peningkatan penunjang kegiatan pembelajaran seperti alat belajar.

Pengembangan sumber daya manusia diarahkan kepada peningkatan kompetensi guru dengan melibatkan guru untuk melakukan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan guru supaya mereka lebih professional dan berkompeten dalam bidang masing-masing. Sedangkan peningkatan penunjang kegiatan pembelajaran dibedakan menjadi 3,yaitu :

- 1) Alat pengajaran
- 2) Alat peraga
- 3) Media Pengajaran

Alat pendidikan berperan dalam proses belajar mengajar walaupun secara tidak langsung sarana dan prasarana yang ada digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Selain itu alat pendidikan menjadi prioritas guna memberikan pelayanan yang terbaik untuk siswa dan kenyamanan

dalam proses belajar mengajar guna menghasilkan mutu madrasah yang baik.

#### 4. Post Kesiswaan

Ada lima sektor utama yang menjadi perhatian dari pendanaan di bidang kesiswaan yaitu :

- 1) Penerimaan siswa
- 2) Keterampilan
- 3) Pengembangan diri
- 4) Bakat minat
- 5) Seni

Penerimaan siswa baru merupakan agenda rutin pada setiap tahun bagi MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yang membutuhkan dana. Penerimaan siswa MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan memiliki beberapa kegiatan yang dilaksanakan, yaitu penentuan persyaratan siswa yang akan diterima, waktu dan tempat pendaftaran, sistem penerimaan siswa baru, pembentukan panitia penerimaan siswa baru, serta orientasi siswa baru

Sedangkan proses keterampilan, pengembangan diri, bakat minat dan seni anak dilakukan melalui kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler

#### 5. Post sarana dan prasarana

Post sarana dan prasarana di bawah naungan waka sarana dan prasarana, program pembiayaan pada sarana dan prasarana diarahkan pada empat sektor utama yang menjadi perhatian dari pendanaan di bidang sarana dan prasarana yaitu :

- 1) Pengadaan sarpras untuk mendukung kegiatan belajar mengajar seperti pembangunan gedung, asrama, perlengkapan alat bahan
- 2) Pemeliharaan biasa dilakukan secara berkala dan insidental
- 3) Inventarisasi
- 4) Pemanfaatan dari sarana dan prasarana

Pengadaan sarana dan prasarana di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan selalu melihat kebutuhan yang ada, baik itu kebutuhan kantor maupun kebutuhan pembelajaran, selain itu juga melihat sarana dan prasarana yang sudah ada dengan cara melakukan pemeriksaan / pengecekan sisa barang atas pembelian atau pemakaian barang yang telah lalu, serta menambahnya sesuai dengan kebutuhan.

Proses pengadaan dilakukan oleh unit-unit yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan dengan wakasarpras mengusulkan kebutuhan barang dan bahan setelah melakukan stock opname (melakukan pemeriksaan sisa barang atau pembelian atau pemakaian barang yang telah lalu) di setiap akhir semester, rapat koordinasi dilaksanakan tiap awal tahun pelajaran.

Waka sarpras hanya merencanakan / mengajukan keinginan saja untuk keputusan akhirnya berada pada rapat tahunan. Pengadaan dibuat se ideal mungkin sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Akan tetapi pelaksanaannya tergantung oleh dana yang tersedia.

Pengadaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan dalam penyusunan program dan anggaran. Prosedur dalam pengadaan barang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan.

Untuk penggunaan sarana dan prasarana digunakan sesuai dengan kebutuhan serta kegunaan dari masing-masing barang. Sehingga barang bisa digunakan sebagaimana mestinya seperti computer, LCD di kelas, LCD di laboratorium dan layar LCD, semua itu digunakan untuk mendukung proses pembelajaran atau kegiatan akademik. Mekanisme penggunaan barang/bahan, penanggung jawab dari pengeluaran/peminjaman barang adalah kepala administrasi dibantu oleh bagian sarana dan prasarana madrasah, berkewajiban mensosialisasikan alur pengeluaran dan peminjaman barang kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Sosialisasi disertai pedoman/petunjuk teknis tertulis yang memudahkan orang lain untuk mengingat dan melaksanakan sesuai alur yang tepat/alur pengeluaran/peminjaman barang.

#### 6. Post Kegiatan Masyarakat

Post kegiatan kemasyarakatan di bawah waka humas, pendanaan pada kehumasan bertujuan agar dalam melaksanakan hubungan dengan masyarakat secara optimal, beberapa kegiatan humas yang membutuhkan anggaran pembiayaan diantaranya :

##### 1) Mengadakan pertemuan wali murid

Pertemuan ini diadakan satu tahun sekali. Dalam hal ini agenda yang sering dibahas adalah tentang bantuan operasional dan pengembangan madrasah, selain itu pertemuan ini juga berfungsi untuk memperkenalkan program-program atau kegiatan pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

## 2) Musyawarah Kegiatan Belajar

Musyawarah melibatkan orang tua wali murid beserta guru-guru di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dengan membahas beberapa agenda program madrasah, diantaranya adalah pengadaan les peserta didik (pemadatan materi), try out dan membahas pelepasan peserta didik kelas XII atau akhirussanah.

## 3) *Home Visit*

Kunjungan rumah ini diadakan oleh MAN Insan Cendekia ketika salah satu dari orang tua atau wali murid mendapatkan musibah (meninggal dunia) untuk memperkuat tali silaturahmi antara MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dengan orang tua atau wali murid. Sehingga dari kegiatan ini madrasah dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan orang tua atau wali murid.

## 4) Surat

Media ini bertujuan untuk mempermudah hubungan komunikasi antara pihak madrasah dengan orang tua peserta didik atau wali murid, apabila sulit berhubungan langsung dengan mereka. Media ini dimanfaatkan oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yaitu pemberitahuan dari pihak madrasah kepada orang tua atau wali murid ketika anaknya sering melakukan pelanggaran disiplin di madrasah.

## 5) Publisitas Madrasah

MAN Insan Cendekia Kota pekalongan bekerjasama dengan media untuk mempublikasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan seperti pengadaan pengajjian umum atau istighosah, lomba cerdas cermat,

calon penerimaan peserta didik baru dan debat kandidat calon OSIS MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Tujuan publisitas ini adalah untuk memperkenalkan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan terhadap masyarakat

6) Post perpustakaan

Post perpustakaan di bawah kendali kepala bidang perpustakaan, perpustakaan menjadi post utama karena perpustakaan menjadi alat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Proses pendanaan yang baik dan pengelolaan yang sistematis mengantarkan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan menjadi juara satu perpustakaan tingkat nasional.

Pentingnya perpustakaan juga dirasakan perlu oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan menyadari, dengan penataan dan pengelolaan perpustakaan yang baik, pada dasarnya memiliki nilai plus bagi madrasah dan peserta didik. Bagi madrasah, perpustakaan yang dikelola dengan baik akan meningkatkan mutu pendidikan, khususnya dalam menunjang keberhasilan proses belajar mengajar. Bagi peserta didik, pengelolaan perpustakaan yang baik akan mendorong (memotivasi) siswa untuk belajar dengan baik, khususnya dalam memperluas pengetahuan dan informasi, belajar mandiri serta menumbuhkan minat baca peserta didik.

Pengelolaan dan penyelenggaraan perpustakaan dewasa ini menghendaki adanya pengelolaan dan penyelenggaraan secara professional , baik mengenai sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun teknologi informasi. Pengelolaan yang baik akan

mampu menggerakkan semua komponen yang ada secara berdaya guna dan berhasil guna tentunya membutuhkan pembiayaan yang maksimal.

Beberapa program pendanaan yang dilakukan di MAN Insan cendekia Kota Pekalongan selain mencatat setiap pengeluaran dalam setiap harinya, bendahara madrasah bagian pengeluaran juga membuat laporan keuangan. Adapun laporan yang dibuat adalah laporan bulanan dan laporan pertanggung jawaban pada akhir tahun.

Secara umum laporan keuangan bertujuan untuk memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja dan arus kas untuk membuat keputusan ekonomi serta laporan keuangan, juga menunjukkan suatu pertanggung jawaban pihak manajemen keuangan internal maupun eksternal madrasah.

### **3. Pengawasan atau Evaluasi Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

Pengawasan atau evaluasi pembiayaan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan melalui pengawasan dan pemeriksaan.

#### **a. SPI (Sistem Pengendalian Internal)**

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yang dilaksanakan secara menyeluruh oleh kepala madrasah dan seluruh stakeholder madrasah secara terus menerus untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan,

pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

Penyelenggaraan pengendalian yang baik akan meningkatkan suasana lingkungan yang nyaman yang akan menimbulkan kepedulian dan keikutsertaan seluruh pegawai. Untuk mewujudkan lingkungan pengendalian yang demikian diperlukan komitmen bersama dalam melaksanakannya. Komitmen ini juga merupakan hal yang amat penting bagi terselenggaranya unsur-unsur SPIP lainnya.

b. Audit Internal

Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah dengan cara mengecek setiap awal bulan serta akhir bulan kepada bendahara. Pengawasan pembiayaan di bagi menjadi 2, jika dana dari masyarakat pengawasan dilakukan madrasah, jika dana dari pemerintah dilaporkan kepada pemerintah yang sesuai dengan aturan pemerintah.

Pengawasan dilakukan untuk mengetahui pengeluaran dan pemasukan dana yang ada di madrasah. Pengawasan bertujuan untuk dan memantau dengan ketentuan :

- a. Penetapan RAPBM yang disetujui oleh komite madrasah, orang tua peserta didik dan masyarakat
- b. Mendapatkan legalitas dari Kementerian Agama
- c. Menyampaikan RAPBM kepada seluruh masyarakat, orang tua peserta didik dan komite

- d. Pihak madrasah mencatat semua pengeluaran dan pemasukan dana disertai bukti transaksi
  - e. Pengawasan dari pihak komite madrasah dalam pelaksanaan pengalokasian dana dari madrasah terhadap pelaksanaan manajemen keuangan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Pemantauan ini dilakukan dengan cara mengetahui bukti-bukti atau transaksi yang sah baik pengeluaran maupun pemasukan keuangan.
- c. Audit Eksternal

Kepala madrasah menilai hasil pentauannya apakah sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki atau belum yang selanjutnya diambil tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan yang dikehendaki. Pemeriksaan keuangan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan dari dalam lingkungan Madrasah sendiri yang dilakukan oleh kepala madrasah dan dari luar madrasah yakni Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa tengah dan Pihak Irjen Kemenag RI. Pemeriksaan dilakukan terhadap pendapatan keuangan madrasah, pengeluaran keuangan madrasah serta lampiran bukti transaksi yang digunakan.

Pemeriksaan terhadap pengeluaran keuangan madrasah bertujuan untuk menguji kebenaran jumlah uang yang ada dibandingkan dengan jumlah uang yang seharusnya ada. Jika dalam pemeriksaan terdapat selisih jumlah uang yang ada maka bendahara harus dapat menjelaskan. MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam pemeriksaan kas dilakukan

kepala madrasah dan pihak kantor wilayah kementerian agama propinsi jawa tengah dengan berkoordinasi dengan irjen dan BPKP dengan melihat catatan dana yang masuk dipegang oleh bendahara dua untuk mengetahui jumlah dana yang sudah diterima madrasah dan catatan dana keluar yang dipegang oleh bendahara satu untuk mengetahui jumlah dana yang sudah dikeluarkan dan mengetahui jumlah dana yang masih ada.

Penyampaian laporan keuangan, masyarakat dan orang tua peserta didik di undang untuk berpartisipasi dalam laporan keuangan tersebut

- a. Perubahan anggaran dana dalam pelaksanaan diketahui oleh Kementerian Agama Propinsi Jawa Tengah dan Komite Madrasah
- b. Laporan pertanggung jawaban penggunaan dana kepada masyarakat, komite madrasah dan orang tua peserta didik
- c. Media yang digunakan dalam pertanggung jawaban keuangan selalu tepat
- d. Evaluasi dari pihak kepala madrasah kepada bendahara madrasah dalam penyampaian laporan keuangan

Berbagai kegiatan manajemen yang dilakukan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan akan menjadikan masyarakat merasa terpuaskan jika madrasah dapat melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Mutu dapat dilihat jika di madrasah tersebut peserta didiknya telah mengalami perubahan baik sikap, perilaku maupun bertambahnya pengetahuan dan keterampilan peserta didik yang bersekolah di MAN Insan Cendekia Kota

Pekalongan. Namun semua itu tidak dapat terlepas dari pembiayaan madrasah dalam mengalokasikan biaya pendidikan terhadap kebutuhan mutu pendidikan.

**BAB IV**  
**ANALISIS MANAJEMEN PEMBIAYAAN DALAM MUTU**  
**PENDIDIKAN DI MAN INSAN CENDEKIA KOTA**  
**PEKALONGAN**

**A. Analisis Perencanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

Perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang efisien dan seefektif mungkin. Merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan, menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran atau *budget* sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen.<sup>127</sup>

MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam melakukan perencanaan keuangan yang melibatkan orang tua peserta didik, komite madrasah dan masyarakat. Sebelum perencanaan keuangan madrasah dibuat, dari pihak madrasah memberikan surat pemberitahuan kepada orang tua peserta didik untuk hadir dalam perencanaan anggaran keuangan madrasah. Ada beberapa hal yang dilakukan oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam melaksanakan perencanaan pembiayaan diantaranya :

---

<sup>127</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, (Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2011), 113

1. Penyusunan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah dalam penyusunan anggaran belanja madrasah di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan merencanakan kebutuhan-kebutuhan untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam jangka waktu 1 tahun kedepan setidaknya ada 9 sektor diantaranya :gaji, alat tulis kantor, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswaan, sarana dan prasarana, belanja barang dan bahan habis pakai, biaya jasa, transportasi rapat dan biaya lain-lain yang tak terduga.

Perencanaan anggaran ini berisi rancangan anggaran penerimaan dan pengeluaran yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan madrasah dalam satu tahun kedepan. Anggaran bagi MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan difungsikan sebagai alat penaksir kebutuhan biaya yang diperlukan dan rincian pengeluaran beserta kegiatannya. Anggaran yang berisi perkiraan pendapatan dari berbagai jenis sumbangan dan pengeluaran untuk berbagai kebutuhan madrasah.

Perencanaan pembiayaan dalam mutu pendidikan di alokasikan sebagai berikut :

- a. Standar Isi

Perencanaan pembiayaan standar isi diarahkan bagi peningkatan kualitas kurikulum di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

b. Standar Proses

Perencanaan pembiayaan standar proses diarahkan bagi peningkatan kualitas perangkat pembelajaran di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

c. Standar Kompetensi Lulusan

Perencanaan pembiayaan standar proses diarahkan bagi peningkatan kualitas peserta didik dalam bidang akademik di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

d. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan pembiayaan standar pendidik dan tenaga kependidikan diarahkan bagi peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

e. Standar Sarana dan Prasarana

Perencanaan pembiayaan pendidikan standar sarana dan prasarana diarahkan bagi peningkatan pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang dimiliki MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

f. Standar Pengelolaan

Perencanaan pembiayaan standar pengelolaan tidak menjadi prioritas pada tahun pelajaran 2018/2019 di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

g. Standar Pembiayaan

Perencanaan pembiayaan standar pembiayaan diarahkan bagi peningkatan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan bagi peningkatan profesionalisme di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

Beberapa perencanaan di atas menunjukkan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan mengarahkan kegiatan pembiayaan dalam mutu pendidikan baik akademik maupun non akademik, fisik maupun non fisik bagi terciptanya lembaga pendidikan yang berkualitas. MAN Insan Cendekia juga memfokuskan anggaran untuk mempertahankan kualitas perpustakaan dengan memfosting perkembangan perpustakaan, karena perpustakaan merupakan sumber utama dalam mutu pendidikan di madrasah dan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan memiliki prestasi memuaskan yaitu juara pertama tingkat nasional dalam pengelolaan perpustakaan.

Hasil akhir rapat tahunan berupa pengeluaran dan pendapatan atau penerimaan yang kemudian disusun menjadi RAPBM. Sumber pendapatan atau penerimaan dana yang diterima oleh MAN Insan Cendekia berupa penerimaan rutin dan penerimaan non rutin. Pendapatan ini biasanya berasal dari peserta didik, pemerintah dan dana sukarela dari masyarakat kemudian yang digunakan untuk membiayai pengeluaran untuk kegiatan madrasah sesuai dengan program yang telah ditetapkan MAN Insan Cendekia juga menerapkan manajemen yang transparan melibatkan seluruh warga. Data dan informasi yang diusulkan oleh madrasah, kemudian ditawarkan kepada orang tua peserta didik serta masyarakat sekitar khususnya dari penyumbang dana.

## 2. Pengembangan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah

Pada proses perencanaan telah ditentukan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, kemudian proses selanjutnya adalah proses pengembangan RAPBM di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

dengan membentuk kelompok kerja yang terdiri dari Kepala Madrasah beserta Wakil Kepala madrasah, bendahara dan staf tata usaha dalam rapat akhir tahun atau awal tahun dalam rapat ini merencanakan kebutuhan-kebutuhan apa yang memerlukan anggaran dana.

Kelompok kerja ini memiliki tugas antara lain melaksanakan perhitungan biaya yang harus dikeluarkan berdasarkan perkiraan kebutuhan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Selanjutnya dikelompokkan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Perkiraan kebutuhan biaya yang dilakukan oleh kelompok kerja selanjutnya diseleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak dapat dikurangi sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses belajar mengajar. Maka dapat dilakukan dengan pedoman skala prioritas. Kegiatan ini dilakukan pada awal atau akhir tahun.

Selain itu, penyusunan rencana program, kegiatan dan pembiayaan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan kepada isu-isu strategis bidang pendidikan, serta membuat analisis SWOT, yaitu analisis yang memuat tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dengan menganalisis kelemahan, dapat diketahui komponen-komponen yang dianggap sebagai faktor penghambat peningkatan kinerja dan diperlukan strategi peningkatan kinerja untuk menutupi kelemahan tersebut. Analisis kekuatan merupakan suatu potensi yang dapat ditingkatkan bagi pengembangan intitusi. Peluang merupakan suatu data-data dari faktor eksternal yang mendukung pelaksanaan – pelaksanaan pengembangan yang harus diberdayakan, sedangkan

ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang mengancam eksistensi organisasi yang harus diminimalisir.

Perencanaan suatu kegiatan dan alokasi biaya yang tepat dan berkeadilan dilakukan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan berdasarkan prioritas program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana kerja dengan setiap wakil kepala madrasah masing-masing bidang pendidikan telah membuat rancangan program kegiatan kemudian diajukan kepada kepala Madrasah untuk mendapat pengesahan.

## **B. Analisis Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

Pelaksanaan manajemen pembiayaan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam prosesnya melakukan berbagai perundingan mengenai hasil hari RAPBM. Biasanya program tersebut yang membutuhkan tambahan biaya disesuaikan dengan besarnya biaya yang akan dikeluarkan. Pelaksanaannya bendahara bertugas sebagai pengatur apabila ada uang yang masuk baik dari siswa maupun dari pemerintah. Mengatur bagaimana penerimaan keuangan dipergunakan sebagaimana mestinya. Serta bertugas mengatur pengeluaran untuk dialokasikan kepada masing-masing bidang pendidikan sesuai dengan yang tercantum dalam program kegiatan di RAPBM. Pelaksanaan manajemen pembiayaan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan mempunyai dua jenis kegiatan penerimaan dan pengeluaran

### **1. Penerimaan**

Pembiayaan pendidikan sebagaimana disebutkan dalam peraturan menteri agama no. 90 tahun 2013 tentang penyelenggaraan pendidikan

madrasah menyatakan bahwa pembiayaan madrasah bersumber dari pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara madrasah, masyarakat dan sumber dari manapun yang sah dan tidak melanggar aturan hukum yang berlaku. Pembiayaan tersebut dipergunakan sebagai biaya investasi, biaya operasi dan personal yang mengarah pada lembaga pendidikan yang berkualitas.

Penerimaan biaya di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan berasal dari pendapatan rutin dan non rutin. Pendapatan rutin berasal dari uang pendaftaran, uang kegiatan 1 tahun, setiap bulannya dan sumbangan dari orang tua peserta didik, biasanya dilakukan pada awal tahun berupa biaya pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana, seragam, uang kegiatan selama 1 tahun dan lain-lain yang digunakan untuk membiayai semua kegiatan pendidikan. Sedangkan pendapatan non rutin berasal dari bantuan pemerintah seperti BOS dan bantuan sukarela yang diterima madrasah dari perseorangan maupun masyarakat. Penerimaan keuangan sekolah dari sumber-sumber dan perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Penerimaan keuangan madrasah tersebut bersumber dari pemerintah, penerimaan khusus untuk pendidikan seperti bantuan atau pinjaman luar negeri yang diperuntukkan bagi pendidikan, uang sekolah dan sumbangan sukarela dari orang tua peserta didik maupun masyarakat.

Proses penerimaan keuangan tergolong panjang melalui persetujuan antara lain dari pengawas keuangan, bendahara, pembantu kepala keuangan melalui kwitansi berita acara biasanya penerimaan berasal

dari peserta didik penerimaan keuangan diterima oleh tata usaha bidang keuangan, sedangkan penerimaan keuangan yang berasal dari pemerintah langsung diterima pada bendahara. Biasanya uang yang telah diterima langsung disimpan dalam bank demi keamanan.

## 2. Pengeluaran

Pelaksanaan pengeluaran di MAN Insan Cendekia meliputi pengeluaran rutin dan pengeluaran non rutin. Pengeluaran rutin meliputi biaya pengeluaran rutin yang setiap bulan dikeluarkan. Pengeluaran non rutin meliputi biaya pengeluaran yang tidak dikeluarkan setiap bulan. Pengeluaran non rutin ini dilaksanakan jika ada kebutuhan mendadak atau kebutuhan yang dilaksanakan setiap setahun sekali dan juga kebutuhan yang sebelumnya direncanakan pada RAPBM.

Secara garis besar program utama pembiayaan yang dilakukan oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan diberikan dengan post-post antara lain :

### a. Post kurikulum

Ada dua sektor utama yang diperhatikan dari pendanaan di bidang kurikulum yaitu pengembangan mutu sumber daya manusia melalui detail kegiatan dan peningkatan penunjang kegiatan pembelajaran seperti alat belajar

### b. Post kesiswaan

Ada lima sektor utama yang perhatian dari pendanaan di bidang kesiswaan yaitu penerimaan siswa, keterampilan, pengembangan diri, bakat minat dan seni.

c. Post Sarana dan Prasarana

Ada empat sektor utama yang menjadi perhatian dari pendanaan di bidang sarana dan prasarana yaitu :

- 1) Pengadaan sarpras untuk mendukung kegiatan belajar mengajar seperti pengembangan gedung, asrama, perlengkapan alat bahan
- 2) Pemeliharaan bisa dilakukan secara berkala dan insidental
- 3) Inventarisasi
- 4) Pemanfaatan dari sarana dan prasarana

d. Pos Kegiatan masyarakat

Pos kegiatan kemsyarakatan di bawah waka humas, pendanaan pada kehumasan bertujuan agar dalam melaksanakan hubungan dengan masyarakat secara optimal, beberapa kegiatan humas yang membutuhkan anggaran pembiayaan diantaranya :

- 1) Mengadakan pertemuan wali urid
- 2) Musyawarah kegiatan belajar
- 3) *Home Visit*
- 4) Surat
- 5) Publisitas Sekolah

e. Pos Perpustakaan

Pos perpustakaan di bawah kendali kepala bidang kepastakaan, perpustakaan menjadi pos utama karena perpustakaan menjadi alat penting dalam mutu pendidikan. Proses pendanaan yang baik dan pengelolaan yang sistematis mengantarkan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan menjadi juara satu perpustakaan tingkat nasional

Upaya meningkatkan mutu pendidikan khususnya di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya yang ada di dalam madrasah untuk dikembangkan ke arah yang terbaik mengacu pada delapan standar mutu pendidikan. MAN Insan Cendekia mengelola sumber sumber dana sekolah berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Berdasarkan hasil lapangan prosedur penerimaan keuangan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan berdasarkan prosedur yang telah disepakati dalam RAPBM, hal ini sesuai dengan pendapat Sukmadinata bahwa untuk mewujudkan mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut ;

- 1) Mutu pendidikan kepemimpinan bidang professional
- 2) Kesulitan yang dihadapi professional pendidikan adalah ketidak mampuan mereka dalam menghadapi kegagalan sistem
- 3) Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan
- 4) Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu
- 5) Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan<sup>128</sup>

Pengelolaan pembiayaan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dikelola langsung oleh bendahara. Sedangkan kepala madrasah MAN Insan Cendekia hanya bertugas mengelola kegiatan pendidikan di madrasah. Kepala Madrasah bertugas pelaksana

---

<sup>128</sup> Fatah Syukur, Rekonstruksi Supervisi Pendidikan Islam,(Semarang : Karya Abai Jaya, 2015), 160

bagaimana meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan mengkoordinir kegiatan-kegiatan demi berlangsungnya peningkatan mutu pendidikan melalui pembiayaan yang telah diatur oleh pembantu kepala bidang keuangan. Manajemen pembiayaan dalam mutu pendidikan di madrasah perlu memperhatikan tiga komponen penentu keberhasilan.

### **C. Analisis Pengawasan Pembiayaan Pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan**

Pengawasan atau evaluasi pembiayaan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan melalui pengawasan dan pemeriksaan.

#### **a. SPI (Sistem Pengendalian Internal)**

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan yang dilaksanakan secara menyeluruh oleh kepala madrasah dan seluruh stakeholder madrasah secara terus menerus untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

Penyelenggaraan pengendalian yang baik akan meningkatkan suasana lingkungan yang nyaman yang akan menimbulkan kepedulian dan keikutsertaan seluruh pegawai. Untuk mewujudkan lingkungan pengendalian yang demikian diperlukan komitmen bersama dalam melaksanakannya. Komitmen ini juga merupakan hal yang amat penting bagi terselenggaranya unsur-unsur SPIP lainnya.

## b. Audit Internal

Pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah dengan cara mengecek setiap awal bulan serta akhir bulan kepada bendahara. Pengawasan pembiayaan di bagi menjadi 2, jika dana dari masyarakat pengawasan dilakukan madrasah, jika dana dari pemerintah dilaporkan kepada pemerintah yang sesuai dengan aturan pemerintah.

Pengawasan dilakukan untuk mengetahui pengeluaran dan pemasukan dana yang ada di madrasah. Pengawasan bertujuan untuk dan memantau dengan ketentuan :

- a. Penetapan RAPBM yang disetujui oleh komite madrasah, orang tua peserta didik dan masyarakat
  - b. Mendapatkan legalitas dari Kementerian Agama
  - c. Menyampaikan RAPBM kepada seluruh masyarakat, orang tua peserta didik dan komite
  - d. Pihak madrasah mencatat semua pengeluaran dan pemasukan dana disertai bukti transaksi
  - e. Pengawasan dari pihak komite madrasah dalam pelaksanaan pengalokasian dana dari madrasah terhadap pelaksanaan manajemen keuangan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Pemantauan ini dilakukan dengan cara mengetahui bukti-bukti atau transaksi yang sah baik pengeluaran maupun pemasukan keuangan.
- ## c. Audit Eksternal

Kepala madrasah menilai hasil pentauannya apakah sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki atau belum yang selanjutnya

diambil tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan yang dikehendaki. Pemeriksaan keuangan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan dari dalam lingkungan Madrasah sendiri yang dilakukan oleh kepala madrasah dan dari luar madrasah yakni Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa tengah dan Pihak Irjen Kemenag RI. Pemeriksaan dilakukan terhadap pendapatan keuangan madrasah, pengeluaran keuangan madrasah serta lampiran bukti transaksi yang digunakan.

Pemeriksaan terhadap pengeluaran keuangan madrasah bertujuan untuk menguji kebenaran jumlah uang yang ada dibandingkan dengan jumlah uang yang seharusnya ada. Jika dalam pemeriksaan terdapat selisih jumlah uang yang ada maka bendahara harus dapat menjelaskan. MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dalam pemeriksaan kas dilakukan kepala madrasah dan pihak kantor wilayah kementerian agama propinsi jawa tengah dengan berkoordinasi dengan irjen dan BPKP dengan melihat catatan dana yang masuk dipegang oleh bendahara dua untuk mengetahui jumlah dana yang sudah diterima madrasah dan catatan dana keluar yang dipegang oleh bendahara satu untuk mengetahui jumlah dana yang sudah dikeluarkan dan mengetahui jumlah dana yang masih ada.

Penyempaian laporan keuangan, masyarakat dan orang tua peserta didik di undang untuk berpartisipasi dalam laporan keuangan tersebut

- a. Perubahan anggaran dana dalam pelaksanaan diketahui oleh Kementerian Agama Propinsi Jawa Tengah dan Komite Madrasah
- b. Laporan pertanggung jawaban penggunaan dana kepada masyarakat, komite madrasah dan orang tua peserta didik
- c. Media yang digunakan dalam pertanggung jawaban keuangan selalu tepat
- d. Evaluasi dari pihak kepala madrasah kepada bendahara madrasah dalam penyampaian laporan keuangan

Berbagai kegiatan manajemen yang dilakukan MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan akan menjadikan masyarakat merasa terpuaskan jika madrasah dapat melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Mutu dapat dilihat jika di madrasah tersebut peserta didiknya telah mengalami perubahan baik sikap, perilaku maupun bertambahnya pengetahuan dan keterampilan peserta didik yang bersekolah di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan. Namun semua itu tidak dapat terlepas dari pembiayaan madrasah dalam mengalokasikan biaya pendidikan terhadap kebutuhan mutu pendidikan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Pada penjelasan bab sebelumnya, maka sub bab ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

2. Perencanaan anggaran madrasah untuk mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan perencanaan pembiayaan dalam rangka mutu pendidikan di alokasikan depalan standar mutu pendidikan yang meliputi standar isi yang diarahkan bagi peningkatan kualitas kurikulum di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan, standar proses yang diarahkan bagi peningkatan kualitas perangkat pembelajaran di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan, standar kompetensi lulusan yang diarahkan bagi peningkatan kualitas peserta didik dalam bidang akademik, standar sarana dan prasarana yang diarahkan bagi peningkatan pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang dimiliki, standar pembiayaan yang diarahkan bagi peningkatan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan, standar penilaian pendidikan diarahkan bagi peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai bagi peningkatan profesionalisme yang dimiliki.

Perencanaan berdasarkan delapan standar tersebut kemudian dana diaplikasikan dalam post-post yang telah ditentukan diantaranya program utama pembiayaan yang dilakukan oleh MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan diantaranya post kurikulum yang diarahkan bagi pengembangan mutu sumber daya manusia melalui

detail kegiatan dan peningkatan penunjang kegiatan pembelajaran seperti alat belajar, post kesiswaan yang mengarah pada lima sektor utama yaitu penerimaan siswa, keterampilan, pengembangan diri, bakat minat dan seni, post sarana dan prasarana yang mengarah pada pengadaan sarpras untuk mendukung kegiatan belajar mengajar, pemeliharaan bisa dilakukan secara berkala dan insidental, inventarisasi dan pemanfaatan dari sarana dan prasarana, pos kegiatan masyarakat yang di arahkan pada mengadakan pertemuan wali murid, musyawarah kegiatan belajar, home visit, surat, publisitas sekolah, teraakhir post perpustakaan yang diarahkan pada pengelolaan dan perlengkapan sehingga menjadi perpustakaan yang berkualitas.

3. Pelaksanaan pembiayaan madrasah dalam pembiayaan pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan dilakukan dengan membagi setiap sektor pendidikan sesuai kesepakatan rapat RAPBM secara efisien, efektif dan tepat guna demi mutu pendidikan yang ada di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan khususnya dalam meningkatkan mutu guru, siswa dan sarana dan prasarana pendidikan untuk dikembangkan ke arah kualitas yang terbaik yang mengacu pada delapan standar mutu pendidikan. MAN Insan Cendekia dengan mengelola sumber-sumber dana dikelola berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah.

## **B. Saran-saran**

Setelah melihat kondisi yang ada, serta berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, tidak ada salahnya bila peneliti memberikan beberapa saran sebagai masukan dalam kualitas pendidikan khususnya manajemen pembiayaan pendidikan sebagai berikut :

1. Bagi pihak madrasah
  - a. Pihak madrasah perlu melakukan anggaran pembiayaan seefektif dan seefisien bagi mutu madrasah yang mengacu pada kebutuhan delapan standar nasional pendidikan yang meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan
  - b. Melakukan skala prioritas pada sektor yang sangat membutuhkan
  - c. Butuh adanya keterbukaan dalam pengelolaan pembiayaan
2. Bendahara
  - a. Lebih transparansi dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan
  - b. Melaksanakan kerja sesuai dengan tugasnya
3. Pihak Wakil Kepala Madrasah
  - a. Hendaknya mengajukan program pembiayaan pada hal yang sangat dibutuhkan
  - b. Mengelola apa yang telah dimiliki seefektif mungkin sehingga bisa memangkas pendanaan

- c. Perlunya transparansi dalam penggunaan pembiayaan
4. Pihak orang tua dan msyarakat

Perlunya dukungan langsung maupun tidak langsung dari orang tua dan masyarakat guna mutu pendidikan di MAN Insan Cendekia Kota Pekalongan

### **C. Penutup**

Demikian Tesis yang penulis susun. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memungkinkan adanya upaya penyempurnaan, sehubungan itu segala kritik dan saran dari pembaca penulis harapkan. Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat-Nya sehingga kita semua dapat menggapai ketentraman lahir dan batin untuk mengabdikan kepada-Nya.

## KEPUSTAKAAN

### Sumber Jurnal Ilmiah

- Arifi, Ahmad, Anggaran Pendidikan dan Mutu Pendidikan (Respon Kebijakan Anggaran Pendidikan 20% dari APBN Bagi Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah), *Jurnal Pendidikan Agama Islam* Vol. V, No. 1, 2013
- Budaya, Budi, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Sekolah Dasar Yang Efektif*, Jurnal Ilmiah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Wisnuwardhana Malang, Volume 18, Nomor 1, hal 42-59.
- Fattah, Nanang, *Pembiayaan Pendidikan : Landasan Teori dan Studi Empiris*, Jurnal Pendidikan Dasar Nomor 9- April 2008.
- Ferdi, *Pembiayaan Pendidikan Suatu Kajian Teoritis*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* Vol. 19 Nomor 4 Desember 2013
- Fironika K.D., Rida, *Pembiayaan Pendidikan Di Indonesia*, Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, Universitas Islam Sultan Agung.
- Fironika, Rida, *Pembiayaan Pendidikan Di Indonesia*, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar : Universitas Islam Sultan Agung*.
- Idris, Ridwan, APBN Pendidikan dan Mahalnya Biaya Pendidikan, *Lentera Pendidikan* Vol. 13 No. 1 Juni 2010
- Lisni Azhari, Ulpha, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran dan Mutu Sekolah*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No. 2 Tahun 2016
- Mardiyah, Ainul, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh*, *Jurnal Magister*

- Administrasi Pendidikan : Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*,  
Volume 5, No. 4, Nopember 2017
- Masditou, Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Bermutu, *Jurnal ANSIRU PAI Vol 1 No. 2 Juli – Desember 2017*
- Nafisah, Durotun, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah Aliyah*, Semarang : *Economic Education Analysis Journal* 6 (3), 2017
- Nur, Muhammad, Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie, *Jurnal Administrasi Pascasarjana Universitas Syaih Kuala*, Volume 4 No. 1, Februari 2016
- Rahman, Ansar, Efisiensi Dalam pembiayaan Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan, *Jurnal Eklektika Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makasar*, April 2017, Volume 5 Nomor 2.
- Russo, Charles, Financing Education : An Overview of Public School Funding, *Educational Leadership Faculty Publications* University Of Dayton.
- Suryana, Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan, *Edukasi* Tahun XVII No. 3 hal 1-16

## Sumber Buku

- Ahmadi H. Syukran Nafis, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian*, Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010
- Amstrong, Michael, *Performance Management* (terj. Toni Setiawan), Yogyakarta: Tugu Publisher, 2004
- Arikunto, *Manajemen Pendidikan* Yogyakarta: Aditya Media, 2008
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008
- B. Uno, Hamzah, *Profesi Kependidikan : Problem Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2007
- Creswell, John W., *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar)
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1999
- Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007, *Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Keuangan Sekolah*
- Edward J. Blocher & Kung H. Chen, *Manajemen Biaya*, Jakarta : Salemba Empat, 2007
- Faijin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus DI MTs Maslakul Huda Sluke)*, Tesis, STAIN Kudus, 2017
- Farikha, Siti, *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2011
- Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Riski Putra, 2013

- Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2012
- Fattah, Nanang, *Standar Pembiayaan Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012
- H. Majeri, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Yang Bersumber Dari Masyarakat / Orang Tua (Studi Pada MTs Darul Ulum Palangka Raya)*, Tesis, IAIN Palangka Raya, 2016
- Hadis, Abdul, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2012
- Hamalik, Oemar, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007
- Hamka, *Tafsir Al Azhar*, Juz VII, Jakarta : Pustaka Panjimas, 2006
- Handoko, Hani, *Manajemen (Edisi Kedua)*, Yogyakarta : BPFE (Anggota IKPI), 2009
- Husnan, Suad Husnan, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan* Yogyakarta : AMP YKPN, 2005
- Ibrahim Bafadal, *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005
- Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep Dan Aplikasi*, Jakarta : Rajawali, 2014
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002
- Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Bandung : Ciptapustaka Media Perintis, 2013
- Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan*

- Strategi Pengajaran Yang Efektif*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2012
- Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta : Gaung Persada GP Press, 2009
- Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* Jakarta : GP Press, 2009
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang : UIN Maliki Press
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008
- Nadya, Hayik Shofi, *Manajemen Pembiayaan Lembaga Dalam Meningkatkan Eksistensi dan Daya Saing Sekolah (Studi Multi Kasus di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dan MTs Al Ma'arif Pondok Panggung Tulungagung)*, Tesis, IAIN Tulungagung, 2016
- P. Siagian, Sondang, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1970
- P. Siagian, Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002
- P. Siagian, Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009

- Prawirosentono, Suyadi, *Filosofi Banru Tentang Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*, Jakarta : Bumi Aksara, 2004
- Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007
- Puspitasari, Fantika Febry, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Menambah Sumber Pembiayaan Pendidikan Melalui Wirausaha Di Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah I Ngawi Tahun Ajaran 2017/2018*, Tesis, IAIN Surakarta, 2018
- R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, *Human Resource Management United States of America*: Allyn and Bacon, 1993
- Rohiat, *Manajemen Sekolah teori Dasar dan Praktik*, Bandung : Refika Aditama, 2010
- Rohiat, *Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Yogyakarta : ArRuzz Media, 2011
- Sabardi, Agus, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997.
- Salis Edward, *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta : IRCioD, 2006
- Sartono, Agus, *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi* Yogyakarta : Andi Ofset, 2009
- Sefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung : Pustaka ceria, 2012
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* Yogyakarta: Adtya Media, 2008

- Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2004
- Sukardi, *Evaluasi Pendidikan, Prinsip & Operasionalnya* Yogyakarta : Bumi Aksara, 2008
- Sutojo, Heru, *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*, Jakarta : Salemba Empat, 2008
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta : Ciputat Press, 2005
- Syaikh Imam Al Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi Jilid 18*, terjemahan Muhyidin Mas Rida dan Muhammad Rana Mengala, Jakarta : Pustaka Azzam, 2009
- Syukur, Fatah, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, Semarang : Pustaka Rizki Putra, 2011
- Syukur, Fatah, *Rekonstruksi Supervisi Pendidikan Islam*, (Semarang : Karya Abai Jaya, 2015
- Tanzeh, Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, Yogyakarta : teras, 2011
- The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Nurcahyo, 1983
- Tim Doesn AP UPI, *manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Tony Bush and Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (terj. Fahrurrozi), Jogjakarta: IRCiSoD, 2012

- Toyamah, Nina, *Alokasi Anggaran Pendidikan di Era Otonomi Daerah : Implikasinya Terhadap Pengelolaan Pelayanan Pendidikan Dasar*, Jakarta : Lembaga Penelitian Semeru, 2004
- Uniarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Jakarta : IRCiSoD, 2011
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2013
- Yul Khoerudin, *Sistem Pembiayaan Pendidikan MI Ma'arif NU 01 Petahunan dan MI Ma'arif NU 01 Kranggan Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas*, Tesis, IAIN Purwokerto, 2016
- Zamroni, *Manajemen Pendidikan Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah*, Yogyakarta : Ombak, 2013
- Zuhdi, *Kamus Lengkap Praktis*, Surabaya: Fajar Mulya, 1993

## Lampiran I

### PANDUAN OBSERVASI

<b>No</b>	<b>Aspek yang diamati</b>
1	Alamat/lokasi madrasah
2	Lingkungan fisik madrasah pada umumnya
3	Unit Kantor/ruang kerja
4	Laboratorium dan sarana prasarana lainnya
5	Ruang kelas
6	Kegiatan kepala madrasah
7	Kegiatan bendahara
8	Kegiatan komite madrasah

## Lampiran II

### PANDUAN WAWANCARA

#### Fokus : Manajemen Pembiayaan

No	Pertanyaan	Aspek Yang Ditanyakan	Sumber Data
1	Bagaimana penyusunan anggaran dalam manajemen pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Perencanaan pembiayaan yang diterapkan di madrasah</li><li>b. Kepala Madrasah memberikan arahan sebelum melaksanakan tugas</li><li>c. Kepala madrasah menghargai pendapat bawahan</li><li>d. Keterlibatan stakeholder madrasah</li></ul>	Kepala Madrasah
2	Bagaimana pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Pelaksanaan/pengelolaan yang dilakukan di madrasah sesuai dengan ketentuan yang berlaku</li><li>b. Siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan/pengelolaan keuangan madrasah</li><li>c. Pelaporan keuangan yang terdapat di madrasah</li><li>d. Madrasah mengalokasikan biaya pada proses kegiatan belajar mengajar (KBM)</li><li>e. Pengalokasian biaya pada proses pendidikan di madrasah disalurkan dalam bentuk kegiatan apa saja.</li></ul>	Kepala Madrasah
3	Bagaimana perencanaan manajemen pembiayaan di MAN Insan Cendekia	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Bentuk kegiatan yang perlu di rencanakan berkaitan dengan</li></ul>	Kepala Madrasah

	Pekalongan?	pembiayaan b. Perencanaan melakukan koordinasi terlebih dahulu kepada pihak madrasah c. Waktu dan kegiatan perencanaan d. Pelaksanaan kegiatan perencanaan dilakukan secara berkala dan memiliki jangka waktu yang ditentukan	
4	Bagaimana sumber dana pembiayaan pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?	a. Sumber pembiayaan yang diperoleh b. Program pemerintah Bantuan Operasional Sekolah (BOS) c. Keterkaitan dewan guru dalam pengalokasian sumber dana yang diperoleh d. Proses pengalokasian biaya pendidikan	Kepala Madrasah

### Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana pembiayaan pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?
  - a. Bagaimana perencanaan pembiayaan yang diterapkan di madrasah ?
  - b. Apakah kepala Madrasah memberikan arahan sebelum melaksanakan tugas ?
  - c. Apakah kepala madrasah menghargai pendapat bawahan ?
  - d. Adakah keterlibatan stakeholder dalam perencanaan ?

2. Bagaimana pelaksanaan manajemen pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?
  - a. Bagaimana pelaksanaan/pengelolaan yang dilakukan di madrasah sesuai dengan ketentuan yang berlaku ?
  - b. Siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan/pengelolaan keuangan madrasah ?
  - c. Bagaimana pelaporan keuangan yang terdapat di madrasah ?
  - d. Apakah madrasah mengalokasikan biaya pada progres kegiatan belajar mengajar (KBM) ?
  - e. Pengelokasian biaya pada proses pendidikan yang terdapat di madrasah disalurkan dalam bentuk kegiatan apa saja ?
3. Bagaimana pengawasan manajemen pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?
  - a. Apa saja bentuk kegiatan yang perlu di awasi berkaitan dengan pembiayaan ?
  - b. Apakah tim pengawas daerah melakukan koordinasi terlebih dahulu kepada pihak madrasah sebelum melakukan kegiatan pengawasan ?
  - c. Kapan waktu kegiatan pengawasan dilakukan ?
  - d. Apakah pelaksanaan kegiatan pengawasan dilakukan secara berkala dan memiliki jangka waktu yang ditentukan ?
4. Bagaimana sumber dana pembiayaan pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?
  - a. Dari manakah sumber pembiayaan yang diperoleh ?
  - b. Apakah ada program pemerintah Bantuan Operasional Sekolah (BOS) ?

- c. Adakah keterkaitan dewan guru dalam pengalokasian sumber dana yang diperoleh ?
- d. Bagaimana proses pengalokasian biaya pendidikan ?
- e. Apakah pengalokasian biaya pendidikan tepat sasaran ?

**DATA PENELITIAN HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA  
MADRASAH**

No	Pertanyaan	Jawaban	Sumber Data
1	Bagaimana perencanaan pembiayaan yang diterapkan di madrasah ?	Perencanaan yang terdapat di MAN Insan Cendekia Pekalongan yaitu mengacu pada pembuatan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM)	Kepala Madrasah
2	Apakah kepala madrasah memberikan arahan sebelum melaksanakan tugas ?	Selaku kepala madrasah yang mengayomi pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah sudah tentu memberikan arahan pada dewan guru sebelum melaksanakan tugas	Kepala Madrasah
3	Apakah kepala madrasah menghargai pendapat bawahan ?	Tentunya menghargai pendapat bawahan ketika adanya saran dan kritik yang baik untuk kemajuan sekolah	Kepala Madrasah
4	Apakah ada keterlibatan stakeholder madrasah	Membuat perencanaan melibatkan beberapa staf	Kepala Madrasah

	dalam perencanaan?	administrasi, beberapa guru dan komite madrasah yang ditunjuk mewakili dalam perencanaan anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM)	
5	Bagaimana pelaksanaan / pengelolaan yang dilakukan di madrasah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku?	Pelaksanaan kegiatan sudah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu pada Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM)	Kepala Madrasah
6.	Siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan/pengelolaan keuangan madrasah ?	Pertanggung jawaban segala pelaksanaan/pengelolaan keuangan madrasah yang memegang kendali adalah kepala madrasah	Kepala Madrasah
7	Bagaimana pelaporan keuangan yang terdapat di madrasah ?	Pelaporan keuangan yang terdapat di madrasah menggunakan laporan pertanggung jawaban	Kepala Madrasah
8	Apakah madrasah mengalokasikan biaya pada proses kegiatan	MAN Insan Cendekia sudah menyiapkan anggaran untuk dialokasikan dalam	Kepala Madrasah

	belajar mengajar (KBM) ?	menunjang proses belajar mengajar (KBM), akan tetapi belum tercukupinya anggaran yang memadai	
9	Pengalokasian biaya pada proses pendidikan yang terdapat di madrasah di salurkan dalam bentuk kegiatan apa saja ?	Pengalokasian biaya disalurkan pada bentuk gaji guru, gaji structural, peralatan ATK, kurikulum, kegiatan siswa dan perawatan sarana dan prasarana	Kepala Madrasah
10	Apa saja bentuk kegiatan yang perlu diawasi berkaitan dengan pembiayaan ?	Hal yang perlu di awasi dalam pembiayaan yaitu pembukuan, baik pemasukan dan pengeluaran anggaran yang dilakukan	Kepala Madrasah
11	Apakah tim pengawas melakukan koordinasi terlebih dahulu kepada pihak marasah sebelum melakukan kegiatan pengawasan ?	Tim pengawas yang ditugaskan pemerintah selalu melakukan koordinasi terlebih dahulu kepada pihak madrasah ketika akan melakukan kegiatan pengawasan di madrasah	Kepala Madrasah
12	Dari manakah sumber pembiayaan yang	Sumber pembiayaan yang diperoleh dari dana BOS,	Kepala Madrasah

	diperoleh madrasah ?	orang tua peserta didik dan masyarakat	
13	Bagaimana proses pengalokasian biaya pendidikan ?	Proses pengalokasian sesuai dengan Rencana yang terdapat pada Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM)	Kepala Madrasah

## HASIL WAWANCARA

Waktu : 6 Mei 2019  
Tempat : Ruang Kepala Bagian Keuangan  
Informan : Dra. Yosina Mayo  
Fokus Penelitian : Manajemen Pembiayaan Pendidikan  
Hasil Wawancara :

1. Kapan proses penyusunan RAPBM dilakukan dan siapa saja yang ikut dalam penyusunan RAPBM di MAN Insan Cendekia ?

Pertama-tama kami pertimbangkan dalam penyusunan ini apakah berapa pengeluaran MAN Insan Cendekia Pekalongan perlukan, setelah madrasah mengetahui berapa pengeluaran yang diutuhkan MAN Insan Cendekia, maka kami mengidentifikasi berapa pendapatan yang madrasah bisa terima berbagai sumber serta membuat perkiraan dana yang biasa diharapkan dapat diperoleh dari setiap sumber pendapatan madrasah. Jika ada perkiraan pendapatan dari berbagai sumber masih kurang untuk mencukupi anggaran pengeluaran, maka kami melakukan berbagai strategi untuk mencukupi kekurangan dan tersebut.

2. Untuk pemenuhan biaya pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan, sumber pembiayaannya berasal dari mana ?

Kita selama ini dalam masalah pembiayaan selalu menyesuaikan program dengan kondisi yang sedang berkembang. Kita rencanakan segala sesuatu halnya, kemudian setelah benar-benar terantisipasi segala sesuatunya kita laksanakan sesuai dengan rencana tersebut. Namun, pemenuhan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan tidak sepenuhnya mendapat bantuan dari pemerintah, kalau mengandalkan dari itu saja ya pasti tidak akan cukup. Untuk itu ada strategi dan saha

lain yang kami lakukan untuk menggali atau mencari dana untuk menyelenggarakan pendidikan.

3. Bagaimana strategi dalam pemenuhan biaya pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?

Untuk memenuhi segala kebutuhan yang dibutuhkan oleh peserta didik tidak sepenuhnya kami mengandalkan bantuan dari orang tua peserta didik. Kami melakukan berbagai strategi untuk menggali dana, tapi sebelum menggali dana kami mengidentifikasi dulu mana sumber pembiayaan di sini yang menghasilkan dana, sejauh ini sumber dana yang kami miliki selain berasal dari sumbangan orang tua peserta didik adalah sumber dari pemerintah, donator dan keuntungan dari usaha mandiri madrasah seperti koperasi dan lainnya.

4. Apakah strategi yang digunakan untuk menggali dana dari sumber dana sama ?

Pada realitasnya bantuan yang diberikan oleh pemerintah tidak mencukupi untuk merealisasikan program. Untuk itu madrasah menggunakan strategi untuk menggali dana dari berbagai sumber yang telah diidentifikasi. Penggalan dana dari berbagai sumber strategi yang digunakan berbeda-beda hal itu bergantung pada setiap sumber dana.

## HASIL WAWANCARA

Waktu : 6 Mei 2019  
Tempat : Ruang Bagian Keuangan  
Informan : M. Abid Ma'sum, A.Md  
Fokus Penelitian : Manajemen Pembiayaan Pendidikan  
Hasil Wawancara :

1. Apakah kepala madrasah menggunakan strategi untuk pemenuhan pembiayaan pendidikan di madrasah ?

Adanya kebutuhan biaya pendidikan yang semakin meningkat membuat pihak madrasah terutama kepala madrasah tidak hanya diam dan berpangku tangan, melainkan berupaya melakukan berbagai cara (strategi) untuk memenuhi pembiayaan yang ada di MAN Insan Cendekia Pekalongan. Adanya pemenuhan biaya ini, diharapkan dan juga program yang telah direncanakan dapat terealisasikan.

2. Apa saja masalah-masalah yang dihadapi madrasah terkait dengan pembiayaan pendidikan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?

Tidak ada kendala yang berarti dalam penerapan strategi pemenuhan pembiayaan, semua usaha yang terdapat pada setiap strategi pemenuhan pembiayaan yang kita lakukan berjalan dengan baik dan dapat memenuhi seluruh kebutuhan yang ada di madrasah ini.

## HASIL WAWANCARA

Waktu : 6 Mei 2019  
Tempat : Ruang Komite Madrasah  
Informan : Mustadi, S.H.  
Fokus Penelitian : Manajemen Pembiayaan Pendidikan  
Hasil Wawancara :

1. Sepengetahuan Bapak, bagaimana perencanaan pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?

Setiap tahun komite kepala MAN Insan Cendekia mengadakan rapat penyusunan RAPBM. Setiap tahun dikaji lagi kalau butuh kenaikan kita setuju, pos pos mana yang membutuhkan tambahan dana ya kita naikkan.

Madrasah punya program sosialisasi kurikulum, peningkatan kinerja, ada pos untuk peningkatan kualitas guru. Dana tersebut masuk ke madrasah. Kalau itu karena sifatnya insidental proyek, itu tidak masuk RAPBM. Biasanya untuk proyek langsung kepada madrasah, kemudian madrasah memberi tahu kepada komite atau mungkin ikut mengawasi. Karena kebijakan dari atas begitu. Jadi wewenangnya madrasah, komite hanya mengawasi.

2. Bagaimana keterlibatan komite madrasah dalam perencanaan pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?

Kita setiap tahun atau bahkan setiap diperlukan komite masuk pembahasan pada MAN Insan Cendekia Pekalongan

3. Bagaimana pelaksanaan pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?

Pelaksanaan pembiayaan berjalan sesuai dengan rencana, menyusun anggaran yang berikutnya. Berjalan sesuai dengan RAPBM jadi ada pelaporannya. Ada rapat LPJ nya sekaligus menyusun, kan ditinjau ada kenaikan apa tidak, kalau memang perlu kenaikan kita naikkan.

4. Bagaimana keterlibatan komite madrasah dalam pelaksanaan pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan ?

Kita melakukan pemantauan, komunikasi dengan madrasah bagaimana jalannya semua program yang kaitannya dengan pembiayaan.

5. Dari mana sumber pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan?

Pembiayaan di MAN Insan Cendekia Pekalongan sumber pembiayaan dari orang tua peserta didik, dana BOS yang rutin. Selanjutnya untuk pembangunan ada proyek dari pemerintah. Proyek pemerintah seperti pembangunan rehab ruang kelas baru.

## Lampiran III

### FOTO SUMBER DATA



Proses Perencanaan Pembiayaan Pendidikan (RAPBM) Dengan Komite Madrasah





IHT

Salah satu contoh kegiatan yang ada pada pembiayaan pendidikan pada standar pendidik dan tenaga kependidikan



Pengecatan Ulang gedung salah satu pembiayaan pendidikan standar sarana dan prasarana diarahkan bagi peningkatan pemeliharaan sarpras MAN Insan Cendekia Pekalongan

#### 4. Keadaan Pendidik & Tenaga Kependidikan

NO	NAMA NIP	L/P	TEMPAT TANGGAL LAHIR	AGAMA	IJAZAH TAHUN	TMT	KEAHLIAN MAPEL
1	Mashuri, S.Ag. M.Th.I. 196603012000031002	L	Blitar 01 Maret 1966	ISLAM	S2 2004	01/01/2017	Alqur'an Hadits
2	Muhammad Khamim, S.Pd 198003122005011002	L	Pekalongan 12/03/1980	ISLAM	S1 2003	11/06/2015	Bahasa Inggris
3	Panca Imam Gutama, S.Pd 198209222007101000	L	Pekalongan 22/09/1982	ISLAM	S1 2004	22/12/2016	Penjas Orkes
4	Achyad Hadianur, S. Mat., M.Sc.	L	Tanjung Redep 26/06/1972	ISLAM	S2 2009	11/06/2015	Matematika
5	Matsalim, S.Pd --	L	Demak 23/01/1975	ISLAM	S1 2000	11/06/2015	Bahasa Indonesia
6	Tapsirudin, M. Pd.I. --	L	Brebes 22/06/1977	ISLAM	S2 2014	11/06/2015	SKI
7	Budi Utomo, S. Kom. --	L	Pekalongan 11/06/1979	ISLAM	S1 2014	11/06/2015	TIK
8	Muhammad Mansur, Lc, M.a. --	L	Pekalongan 25/10/1979	ISLAM	S2 2011	11/06/2015	Al Qur'an Hadist
9	Sigit Pargiyanto, S.Sn. --	L	Kulon Progo 07/09/1980	ISLAM	S1 2007	28/11/2015	Seni Budaya
10	Abdul Azis, S. Pd. --	L	Kendal 27/06/1982	ISLAM	S1 2007	11/06/2015	Fisika
11	Hais, S. Pd. --	L	Demak 11/08/1987	ISLAM	S1 2010	11/06/2015	Sosiologi
12	Yuliana, S. Pd, Gr --	P	Bantul 29/07/1988	ISLAM	S1 2012	11/06/2015	PKN
13	Ifadatul Ummah, S. Pd. --	P	Pekalongan 01/03/1990	ISLAM	S1 2012	11/06/2015	Kimia
14	Nur Ásyatinnaba, S. Pd. --	P	Brebes 25/04/1990	ISLAM	S1 2015	11/06/2015	BK
15	Moch. Rosyid, M. Pd.I. --	L	Pekalongan 25/05/1990	ISLAM	S2 2014	11/06/2015	Bahasa Arab
16	Soleha Septianingsih, S. Pd.	P	Klaten	ISLAM	S1	11/06/2015	Ekonomi

	--		22/09/1990		2012		
17	Muhammad Ridwan, S. Pd.I.	L	Demak	ISLAM	S1	11/06/2015	Akidah Akhlak
	--		09/12/1990		2013		
18	Nur Istirohah, S.Sos.I	P	Demak	ISLAM	S1	22/12/2016	Pembina Asrama
	--		05/10/1991		2015		
19	Aris Bun'yan, S.Si	L	Demak	ISLAM	S1	12/06/2017	Kimia
	--		04/08/1992		2014		
20	Slamet Haryanto, M.Pd.	L	Pekalongan	ISLAM	S2	12/06/2017	Matematika
	--		19/07/1986				
21	Raisa Adyana, M.Pd.	P	Batang	ISLAM	S2	12/06/2017	Bahasa Inggris
			15/02/1990				
22	Elis Perwitasari, S.Pd, Gr.	P	Pekalongan	ISLAM	S1	12/06/2017	Biologi
			27/09/1990				
23	Ade Kurniawati, S.Pd.	P	Batang	ISLAM	S1	12/06/2017	Biologi
24	Eri Susanto, S.Pd, Gr.	L	Batang	ISLAM	S1	12/06/2017	Bahasa Indonesia
			26/11/1991				
25	Dini Yuniar Safitri, S.Pd.	P	Batang	ISLAM	S1	12/06/2017	Geografi
			08/06/1993				
26	Wiwit Handoko, S.Pd.	L	Purbalingga	ISLAM	S1	12/06/2017	BK dan Konseling
			27/03/1991				
27	Yulia Trisnawati, S.Pd.	P	Demak	ISLAM	S1	12/06/2017	Pembina Asrama
			05/04/1991				
28	Sodri Mubarak, S.Pd.I.	L	Pemalang	ISLAM	S1	12/06/2017	Pembina Asrama
			08/06/1991				
29	Ahmad Chosim, Lc	L	Grobogan	ISLAM	S1	12/06/2017	Bahasa Arab
			29/08/1985				
30	Faiz Fakhruddin, S.Pd.	L	Semarang	ISLAM	S1	16/07/2018	Sejarah
			22/12/1993				
31	Nabih Shiddiqi, Lc, M.S.I.	L	Kendal	ISLAM	S2	01/07/2018	Guru SKI dan Asrama
			20/09/1983				
32	Rikza Baroroh, S.H.U., M.ud.	P	Kebumen	ISLAM	S2	02/07/2018	Guru Qur'an Hadist dan Asrama
			14/11/1982				
33	Renny Dwi Prastiwi, S.Si.	P	Pekalongan	ISLAM	S1	01/08/2018	Matematika
			29/08/1986				

34	Rakhma Ayu Maulidah, S.Pd., Gr	P	Indramayu 13/08/1989	ISLAM	S2	02/08/2018	Fisika
35	Muhammad Subhi Mahmasoni, S.S., Ma.	L	Pekalongan 20/03/1993	ISLAM	S2	03/08/2018	Pembina Asrama
36	Dra. Yossina Mayo 196402032006042006	P	Pekalongan 03/02/1964	ISLAM	S1 1991	03/01/2018	
37	Zainul Adfar, S.Kom. --	L	Jepara 26/06/1989	ISLAM	S1 2014	01/03/2015	
38	Faik El Kamal --	L	Pemalang 05/06/1988	ISLAM	MA	01/03/2015	
39	Hartanto 19660308200121000	L	Banyumas 08/03/1966	ISLAM	STM	01/02/2017	
40	M. Abid Ma'sum, A.Md --	L	Pekalongan 16/07/1985	ISLAM	D3 2011	01/09/2016	
41	Hannana Yeni Rifqia, SE. --	P	Pekalongan 06/06/1983	ISLAM	S1 2014	01/08/2015	
42	Mohamad Rofik Afandi --	L	Pemalang 09/11/1992	ISLAM	D3	01/03/2015	
43	Muhammad Farohi Shaumi, A.Md.	P	Pekalongan 20/05/1986	ISLAM	D3	02/07/2018	
44	Ria Risti, S.Pd.I.	L	Pekalongan 28/11/1993	ISLAM	S1	03/07/2018	
45	Agus Maburur --	L	Pekalongan 25/08/1990	ISLAM	SMA	01/03/2015	
46	Achmad Basyir --	L	Pekalongan 16/11/1988	ISLAM	SMA	01/03/2015	
47	Firmansyah --	L	Pekalongan 30/06/1986	ISLAM	SMK	01/03/2015	
48	Nur Rohman --	L	Pekalongan 29/06/1983	ISLAM	SMA	01/03/2015	
49	Abdul Halim --	L	Pekalongan 20/04/1983	ISLAM	SMA	01/03/2015	
50	Miftachul --	L	Pekalongan 12/05/1982	ISLAM	SMA	01/03/2015	
51	Nurahman, A.Md.	L	Pekalongan	ISLAM	D3	01/03/2015	

	--		15/10/1979				
52	Rusman Panjaitan	L	Pekalongan 06/08/1979	ISLAM	SMA	01/03/2015	
	--						
53	Andilala	L	Pekalongan 13/02/1979	ISLAM	SLTP	01/08/2015	
	--						
54	Risqi Mauida	P	Pekalongan 02/11/1989	ISLAM	SMA	01/09/2015	
	--						
55	Inge Fani Rosana	P	Surakarta 08/03/1979	ISLAM	SMA	01/09/2015	
	--						
56	Mahendro Yogo Santoso	L	Yogyakarta 06/03/1976	ISLAM	SMA	01/09/2015	
	--						
57	Khasinah	P	Pekalongan 23/07/1969	ISLAM	SMK	01/09/2015	
	--						
58	Ade Abdurrahman	L	Jakarta 03/07/1991	ISLAM	SMK	01/05/2016	
	--						
59	M. Fakhur Riza Ainun Najib	L	Pekalongan	ISLAM	SMA	01/08/2015	
	--		10/03/1996				
60	Hasan Suryani	L	Pekalongan 11/09/1983	ISLAM	SMA	01/08/2015	
	--						
61	Mahmut	L	Batang 23/04/1990	ISLAM	MA	01/05/2016	
	--						
62	Muhammad Khudhori	L	Batang 02/12/1980	ISLAM	S1	01/02/2017	
63	Khoirur Rokhim	L	Pekalongan 17/01/1993	ISLAM	SMA	01/02/2017	
64	Rohimah Widiawati	P	Pekalongan 19/02/1982	ISLAM	SMA	01/09/2015	
	--						
65	Nelli Murodah	P	Pekalongan 29/07/1995	ISLAM	SMA	01/02/2017	
66	Khoirul Adha	L	Pekalongan 12/07/1989	ISLAM	SMA	01/02/2017	
67	Doni Swastawan	L	Batang 09/09/1994	ISLAM	SMA	01/02/2017	
68	Mufiyanto	L	Pekalongan 08/11/1987	ISLAM	SMA	01/02/2017	
69	Nur Kholisoh	P	Pekalongan	ISLAM	SMA	01/02/2017	

## 5. Keadaan Peserta Didik

Kelas	Jumlah Kelas	L	P	Jumlah
X MIPA 1	1	11	13	24
X MIPA 2	1	11	13	24
X MIPA 3	1	14	10	24
X IPS	1	11	10	21
X1 MIPA 1	1	12	12	24
X1 MIPA 2	1	11	13	24
X1 MIPA 3	1	10	13	23
X1 IPS	1	8	15	23
XII MIPA 1	1	15	8	23
XII MIPA 2	1	11	12	23
XII MIPA 3	1	13	9	22
XII IPS	1	10	9	19
Jumlah	12	137	137	274

## 6. Sarana dan Prasarana

Luas Tanah : 1.338 m<sup>2</sup>

Luas Bangunan : 252 m<sup>2</sup>

No.	Jenis Ruang	Luas (m2)	Kondisi (Unit)		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	168	6	-	-
2.	Ruang Kepala Madrasah	28	1	-	-
3.	Ruang Guru	56	1	-	-
4.	Ruang Tata Usaha	-	-	-	-
5.	Ruang Laboratorium IPA	28	1	-	-

6.	Ruang Laboratorium Komputer	-	-	-	-
7.	Ruang Laboratorium Bahasa	-	-	-	-
8.	Ruang Perpustakaan	-	-	-	-
9.	Ruang UKS	-	-	-	-
10.	Ruang Keterampilan	-	-	-	-
11.	Ruang Kesenian	-	-	-	-
12.	Ruang Toilet Guru	4	1	-	-
13.	Ruang Toilet Siswa	12	3	-	-

## RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

- 1 Nama Lengkap : Moh. Yusuf
- 2 Tempat & Tgl Lahir : Pekalongan, 18 Mei 1991
- 3 Alamat Rumah : Landungsari Gg. 10 No. 17 RT. 01  
RW. 04 Kecamatan Pekalongan  
Timur
- HP : 085742003771
- E-mail : mohyusuf1991@gmail.com

### B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal:
  - a. SD Negeri Landungsari 01 Lulus Tahun 2003
  - b. SMP Negeri 6 Pekalongan Lulus Tahun 2006
  - c. MA Ribatul Muta'allimin Lulus Tahun 2009
  - d. STAIN Pekalongan Lulus Tahun 2015
2. Pendidikan Non-Formal :
  - a. TPQ Muslimat NU Landungsari Pekalongan
  - b. Madrasah Diniyah Ribatul Muta'allimin Pekalongan
  - c. Pondok Pesantren Ribatul Muta'allimin Pekalongan

Semarang, Juli 2019

Moh. Yusuf  
NIM : 1703038019