

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN
MIN 1 BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

IAIN PURWOKERTO
Oleh:
ASEP HENRY HABIBULLOH
NIM. 1617651004

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2020**

ABSTRAK

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DI MIN 1 BANYUMAS

Asep Henry Habibulloh
NIM. 1617651004

MIN adalah lembaga pendidikan dasar formal negeri di bawah pengelolaan Kementerian Agama RI sehingga sumber pembiayaan utama berasal dari pemerintah. Namun demikian jumlahnya sangat standar dan terbatas. Padahal pengelolaan pembiayaan yang baik sangat mendukung terhadap prestasi madrasah. Sehingga madrasah memerlukan sumber pembiayaan di luar dari pemerintah. Salah satunya adalah bersumber dari masyarakat atau komite madrasah.

MIN 1 Banyumas termasuk salah satu lembaga yang berhasil mengembangkan pengelolaan pembiayaan yang bersumber dari masyarakat. Sehingga tak heran banyaknya prestasi yang ditoreh baik dari prestasi akademik maupun non akademi merupakan dampak dari dukungan pembiayaan pendidikan. Tentunya keberhasilan ini tidak bisa dilepaskan salah satunya dari *figur central* kepala madrasah. Sebagai manajer yang bertanggungjawab dalam mengelola MIN 1 Banyumas. Dalam mengelola madrasah dibutuhkan sejumlah kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki adalah kompetensi manajerial. Berangkat dari teori Katz yang dikembangkan Yukl kompetensi manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai seorang manajer didalam mengelola lembaga yang dipimpinnya agar berjalan efektif. Harus memiliki tiga ketrampilan (*Skill*) yaitu *Conceptual Skill*, *Human Relation Skill*, *Technical Skill*. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini Bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Pembiayaan MIN 1 Banyumas.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang telah diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode analisis data kualitatif. Langkah-langkahnya adalah reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

Tujuan penelitian ini; *Pertama*, mengidentifikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan; *Kedua*, menjelaskan dan menganalisis kompetensi kepala Madrasah dalam pengelolaan pembiayaan di MIN 1 Bayumas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *pertama*, *Conceptual Skill* Kepala MIN 1 Banyumas a) memahami kompleksitas komponen yang ada dilingkungan madrasah; b) memiliki kemampuan memecahkan masalah dan memiliki solusi dalam pembiayaan pendidikan dengan mengembangkan ide-ide yang tertuang

dalam program secara kreatif; c) memiliki kemampuan menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi di lingkungan madrasah yang mempengaruhi pengelolaan pembiayaan pendidikan; d) memiliki kemampuan mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan; e) memiliki kemampuan melihat peluang dan potensi masalah di lingkungan MIN 1 Banyumas dan pengaruhnya terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan. *Kedua, Human Relation Skill* Kepala MIN 1 Banyumas a) mampu berkomunikasi secara efektif ke berbagai pihak; b) memiliki kesadaran berorganisasi; c) mengakomodir kebutuhan orang tua peserta didik, komite dan pendidik; d) bekerjasama dengan berbagai pihak; e) memberikan pelayanan prima dan pelayanan yang mudah; f) mendelegasikan pekerjaan dengan baik. *Ketiga, Technical Skill* Kepala MIN 1 Banyumas a) memahami sumber-sumber pembiayaan dan peruntukannya dalam mendukung pelaksanaan program sesuai perencanaan; b) melakukan pengelolaan secara profesional, transparan dan akuntabel.

Kata kunci: Kompetensi, Manajerial, Kepala Madrasah, Pembiayaan Pendidikan



ABSTRACT

MANAGERIAL COMPETENCY OF MADRASAH'S HEAD IN MANAGEMENT OF EDUCATION FINANCE IN MIN 1 BANYUMAS

Asep Henry Habibulloh
NIM. 1617651004

MIN is a formal state basic education institution under the management of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia so that from the perspective of funding sources it comes from the government. However the orders are very standard and limited. In fact, good financial management is very supportive of madrasah performance. So that madrasahs need sources of financing outside the government. One of them is sourced from the community or madrasah committee.

MIN 1 Banyumas is one of the institutions that has succeeded in developing community-sourced financing. So it is not surprising that many achievements have been made from both academic and non-academic achievements due to the impact of education funding support. Of course, one of them believes that this cannot be separated from the head of the madrasah center. As a responsible manager in MIN 1 Banyumas. Madrasah owners who are responsible for the competencies of the madrasah principal.

One of the competencies possessed is managerial competence. Departing from Katz's theory developed by Yukl, the managerial competencies the principal must have as a manager in the organization he leads to run effectively. Must have three skills (Skill), namely Conceptual Skill, Human Relations Skill, Technical Skill. So the formulation of the problem in this study How is the Managerial Competence of the Head of Madrasah in Financing Management of MIN 1 Banyumas.

This research uses qualitative research with a case study approach. The data techniques used in this research are observation, interview and documentation. The data that has been obtained were analyzed using qualitative data analysis methods. The steps are data reduction, data presentation and data levers.

The purpose of this research; First, identifying the managerial competence of madrasah principals in financing management; Second, explaining and analyzing the competence of the head of Madrasah in managing MIN 1 Bayumas

The results of this study indicate that: first, Conceptual Skill of MIN 1 Banyumas Head a) understand the complexity of the components in the madrasah environment; b) has the ability to solve problems and have a solution in financing education by developing ideas contained in the program creatively; c) have the ability to analyze the events that occur in the madrasah environment that affect the management of education financing; d) have the ability to anticipate changes; e) has the ability to see opportunities and potential problems in the MIN 1 Banyumas environment and their influence on the management of education funding. Second, Human Relation Skill Head of MIN 1 Banyumas a) able to communicate

effectively to various parties; b) have organizational awareness; c) accommodate the needs of parents of students, committees and educators; d) cooperate with various parties; e) provide excellent service and easy service; f) delegate the job well. Third, the Technical Skill of the Head of MIN 1 Banyumas a) understands the sources of funding and their allotment in supporting program implementation according to plan; b) carry out management in a professional, transparent and accountable manner.

Keywords: Competence, Managerial, Principal of Madrasa Education Funding



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	viii
MOTTO.....	x
PERSEMBAHAN	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	7
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN	
A. Kompetensi	9
B. Kepala Madrasah	13
1. Tugas Kepala Madrasah.....	14
2. Program Kepala Madrasah.....	16
C. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.....	17
1. <i>Conseptual Skill</i>	22
2. <i>Human Skill</i>	24
3. <i>Technical Skill</i>	25

D. Pembiayaan Pendidikan	27
1. Jenis Pembiayaan Pendidikan	27
2. Sumber Pembiayaan Pendidikan	32
3. Prinsip Pembiayaan Pendidikan.....	33
4. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan	35
E. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan	43
F. Penelitian Terdahulu	48
G. Kerangka Berpikir	53
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode PenelitianJenis Penelitian	54
1. Jenis Penelitian	54
2. Pendekatan Peneltian	54
3. Objek Peneltian.....	55
4. Subjek Penelitian	55
5. Teknik Pengumpulan Data.....	55
6. Teknik Analisis Data	57
BAB IV KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN	
A. Profil MIN 1 Banyumas	59
1. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah	60
2. Sarana dan Prasarana MIN 1 Banyumas.....	62
3. Peserta Didik	63
4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan	65
5. Komite Madrasah	67
B. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan	68
C. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	83
1. <i>Conceptual Skill</i>	83
2. <i>Human Skill</i>	91
3. <i>Technical Skill</i>	98

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	106
B. Saran	109
C. Rekomendasi.....	109

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Upaya mewujudkan madrasah yang berkualitas, tentunya banyak faktor yang saling terkait dan terlibat di dalamnya. Salah satu peranan yang sangat menentukan adalah kepala madrasah. Kedudukan kepala madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah merupakan figur sentral yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses pembelajaran di madrasah. guru, keuangan, sarana dan prasarana serta informasi tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian tujuan pendidikan jika tidak dikelola dengan baik oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah merupakan pemimpin madrasah yang mempunyai peran sangat penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan. Dalam hal ini, kepala madrasah merupakan pejabat profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.¹ Hal tersebut sebagaimana dijelaskan Danim dan Suparno yang mengemukakan bahwa:

Kepala sekolah bertanggungjawab menjaga dan memotivasi guru, peserta didik, dan staf administrasi sekolah agar mau dan mampu melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Di sinilah esensi bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran kekepalasekolahan dan kemampuannya di bidang manajemen sekolah.²

¹ Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Lihat: Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat* (Pekanbaru: Zanafa, 2013), 8.

² Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009),13.

Sementara itu untuk dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik kepala madrasah harus memiliki sejumlah kompetensi. Sebagai pemimpin tertinggi pada sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah memegang peranan yang sangat besar dalam membawa dan menentukan kualitas pendidikan. Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah juga dituntut menjadi manajer yang bertugas mengelola segala sesuatu terkait dengan madrasah.³

Penelitian yang dilakukan Edmonds sekolah yang berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh “kepala sekolah yang mutunya rendah”.⁴ Maka permasalahan yang terjadi di madrasah seperti guru yang tidak profesional, sarana dan prasarana yang tidak memadai, keterbatasan sumber daya dan keuangan sekolah. Semuanya ini bisa disebabkan pada kualitas kepemimpinan dan manajerial kepala madrasah.

Maka sejumlah kompetensi harus dimiliki kepala madrasah untuk bisa menjalankan berbagai tugas yang diembannya. Kompetensi diperlukan sebagai ketrampilan dalam menjalankan program kerja kepala sekolah, terutama mengelola pembiayaan pendidikan. Kenyataan yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kepala madrasah yang belum mampu meningkatkan mutu madrasah.

Penelitian Ikram, mengenai ketidakmampuan kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah sebabkan oleh beberapa hal, antara lain; (a) rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas; (b) kurangnya informasi, kesiapan dan kompetensi sebagai kepala sekolah yang cakap dan terampil (khususnya bagi kepala sekolah pemula). Faktor ini yang sering membuat kurang percaya diri dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan; (c) lemahnya manajemen dan supervisi sekolah yang dimiliki oleh kepala

³ Sumber: <https://mediaindonesia.com/read/detail/255366-kepala-sekolah-dan-mutu-pendidikan> (diakses pada 12 Mei 2020).

⁴ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 90.

sekolah terutama dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi program kerja sekolah; (d) pengetahuan administrasi sekolah yang dikuasai oleh kepala sekolah masih kurang; dan (e) kurangnya pengkajian terhadap hasil evaluasi dan proses belajar mengajar di sekolah (data hasil evaluasi belajar dan mengajar belum dikaji dan ditindaklanjuti untuk pengembangan sistem pengembangan mutu)⁵

Penelitian Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah Kemendikbud menyebutkan masih rendahnya kompetensi kepala sekolah. Berdasarkan pemetaan kompetensi kepala sekolah di 31 provinsi, ternyata kompetensi kepala sekolah umumnya masih di bawah rata-rata. Padahal batas minimal yang ditetapkan sebagai batas minimal kelulusan 76. Kenyataannya nilai kompetensi manajerial 74, supervisi 72 dan sosial 63. Padahal untuk memajukan madrasah diperlukan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer pendidikan yang memiliki kualifikasi kompetensi (kompas.com)⁶

Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang menjelaskan bahwa setiap kepala madrasah harus memiliki 5 (lima) kompetensi dasar; yaitu *pertama*; kompetensi kepribadian, *kedua*; manajerial, *ketiga*; kewirausahaan, *keempat*; supervisi, dan *kelima*; sosial. Maka kompetensi manajerial adalah salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah.

Pentingnya pengelolaan pembiayaan di madrasah, juga dikemukakan oleh H.E. Mulyasa, yang menjelaskan sembilan aspek dalam menciptakan sekolah yang efektif. Kesembilan aspek tersebut berkaitan dengan: perencanaan pengembangan sekolah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan intensif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum

⁵ Ahmad Ikram et.all., "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 26 2, Oktober 2019.

⁶ Artikel "Kompetensi Kepala Sekolah Masih Rendah", <https://edukasi.kompas.com/read/2012/07/24/05154075/Kompetensi.Kepala.Sekolah.Masih.Rendah>. diunduh (diakses 1 Juni 2020).

dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan, serta pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah.⁷ Karakter tersebut saling mendukung satu sama lain dalam mendorong terciptanya sekolah efektif.

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen yang esensial dan tidak dapat terpisahkan dalam penyelenggaraan proses belajar-mengajar. Dalam rangka pembentukan potensi sumber daya manusia (SDM), penggunaan anggaran pendidikan yang efektif dan efisien diharapkan dapat menghasilkan SDM yang berkualitas. Pembiayaan pendidikan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena kegiatan pendidikan memerlukan dana atau biaya. Menurut Fattah, biaya yang rendah berpengaruh terhadap kualitas pendidikan dan proses pembelajaran serta kualitas *outcome* yang dihasilkan.⁸

Persoalan yang sering terjadi dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan terkait sumber anggaran yang terbatas, pembiayaan kegiatan yang tidak lancar, tidak berorientasi pada visi, misi dan tujuan pendidikan. Di satu sisi lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik, sehingga menjadi organisasi pendidikan yang bersih dari penyalahgunaan.⁹ Sehingga kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan menjadi sangat penting.

Rendahnya kompetensi kepala sekolah/madrasah mungkin saja terjadi bukan karena tidak memahami dari sisi aspek teknis manajerial. Artinya dari sisi prosedur formal aspek pengelolaan pendidikan dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dapat berjalan. Tetapi dari aspek substansi belum terimplementasi dengan baik. Karena kompetensi manajerial memiliki berbagai dimensi yang sepintas nampak tidak saling terkait langsung, akan tetapi sebenarnya saling berkaitan. Selain dimensi teknis, juga dari sisi aspek

⁷ H. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 68.

⁸ Nanang Fattah "Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris ", *Jurnal Pendidikan Dasar* " Nomor: 9 - April 2008

⁹ Ulpha Lisni Azhari dan Dedy Achmad Kurniady, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, dan Mutu Sekolah" *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.2, 2016, 27

hubungan sumberdaya manusia yang ada. Pengelolaan memerlukan kecakapan dalam berintraksi, berkomunikasi, bekerja sama agar potensi sumber daya manusia yang ada dapat berperan penting dan bersinergi. Untuk menyatukan tujuan mau kemana arah pengelolaan pendidikan, yang karena di dalamnya beragam pikiran dan cara pandang dari sejumlah sumber daya manusia yang ada. Kepala madrasah harus memiliki konsep yang jelas. Konsep berisikan hal-hal non teknis yang di dalamnya terdapat ide, gagasan agar kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini akan memungkinkan seseorang kepala madrasah bisa menyelaraskan tujuan-tujuan individu orang-orang dengan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Banyumas adalah representasi madrasah negeri unggulan di Banyumas. Hal tersebut bisa dilihat dari beberapa faktor, diantaranya: bangunan sekolah yang memadai, ditambah dengan sarana dan prasarana yang cukup untuk menunjang bakat dan minat peserta didik, jumlah peserta didik yang terus meningkat, prestasi peserta didik di ajang lokal, regional, bahkan nasional, nilai Ujian Nasional (UN),¹⁰ menjadikan MIN 1 Banyumas menjadi salah satu madrasah berprestasi di Banyumas.

Jumlah peserta didik MIN Banyumas dari tahun ke tahun terus meningkat. Di tahun ajaran 2016/2017 jumlah peserta didik sebanyak 709, dengan rata-rata nilai ujian nasional 8,40. Di tahun ajaran 2017/2018 jumlah 723 peserta didik, 2018/2019 jumlah 733 peserta didik, 2019/2020 jumlah 766 peserta didik. Selain itu, prestasi akademik dan non akademik peserta didik juga menjadi keunggulan dari MIN 1 Banyumas.

Prestasi akademik tahun 2019 MIN 1 Banyumas mendapatkan peringkat 1 Ujian Nasional untuk MI tingkat Kabupaten Banyumas dengan perolehan total nilai 233,8. Selain itu juga beberapa kejuaraan baik itu di tingkat lokal sampai dengan nasional pernah di raih oleh peserta didik terbaik. Prestasi terbaru yang diraih adalah MIN 1 Banyumas berhasil meraih juara 1

¹⁰ Hasil wawancara dengan bpk Saridin Kepala Sekolah MIN 1 Banyumas 22 Januari 2020.

(pertama) pada cabang Pildacil pada gelaran Festival Anak Sholeh yang di selenggarakan oleh Fakultas Ekonomi UNSOED 2019¹¹.

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pengelolaan anggaran sekolah harus dapat menghitung tiap item kebutuhan dan mengalokasikan anggarannya, kemudian mengatur strategi untuk pemenuhannya.¹² Madrasah yang didukung dana yang cukup, memperlihatkan kecenderungan kegiatan di madrasah bisa berjalan lebih baik.¹³

MIN 1 Banyumas memiliki visi untuk mewujudkan madrasah berprestasi.¹⁴ Langkah strategis yang dilakukan Madrasah mengidentifikasi sumber daya dan kebutuhan sekolah, melakukan inovasi, menyusun kebutuhan operasional madrasah, memaksimalkan pelayanan kepada orangtua peserta didik dan mencari solusi sumber-sumber anggaran untuk menutupi kekurangan anggaran kebutuhan madrasah. Untuk menciptakan madrasah yang berprestasi dibutuhkan beberapa faktor, diantaranya ketersediaan dana. Tanpa adanya dana yang memadai sulit bagi madrasah untuk maju dan berkembang.¹⁵

Prestasi yang ditolehkan MIN 1 Banyumas tidak mungkin terjadi tanpa konsep yang baik, dukungan dari berbagai pihak dan dari sisi teknis pengelolaan yang baik. Termasuk di dalamnya pengelolaan pembiayaan pendidikan. Pengelolaan pembiayaan tidak hanya menggunakan atau mengeluarkan dana. Akan tetapi upaya untuk menghimpun sumber-sumber pembiayaan juga sangat diperlukan. Agar semuanya dapat berjalan dengan baik, menyatukan kompleksitas komponen-komponen yang ada di madrasah disatukan pada pencapaian visi-misi dan tujuan madrasah. diperlukan figur kepala madrasah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik.

¹¹ Wawancara dengan ibu Atun Guru MIN 1 Banyumas 22 Januari 2020.

¹² Saiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009), 94.

¹³ Sagala, S., *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009. 90.

¹⁴ Hasil wawancara dengan bpk Saridin Kepala Sekolah MIN 1 Banyumas 22 Januari 2020.

¹⁵ Hasil wawancara dengan bpk Saridin Kepala Sekolah MIN 1 Banyumas 22 1 Maret 2020.

MIN 1 Banyumas merupakan Sekolah Dasar Islam Negeri yang ada di Purwokerto dengan sumber pembiayaan utama berasal dari pemerintah. Namun memiliki besaran alokasi yang terbatas. Sehingga madrasah diperbolehkan untuk memperoleh sumbangan dari masyarakat yang di kelola oleh komite madrasah.

MIN 1 Banyumas bisa mengembangkan peluang tersebut. Dengan menggandeng komite madrasah bisa mengoptimalkan sumber pembiayaan yang berasal dari masyarakat. Tentunya keberhasilan tersebut tidak lepas dari kompetensi yang dimiliki kepala MIN 1 Bayumas sebagai manajer dalam mengelola pembiayaan pendidikan. Sebagaimana penelitian Edmonds, sekolah yang berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh “kepala sekolah yang mutunya rendah.

Maka penulis tertarik untuk meneliti MIN 1 Banyumas bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan MIN 1 Banyumas”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan hal tersebut, penulis memfokuskan penelitian pada *Conceptual Skill, Human Skill, Technical Skill*, Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan MIN 1 Banyumas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis paparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan MIN 1 Banyumas?

D. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.
2. Menjelaskan dan menganalisis kompetensi manajerial MIN 1 Banyumas dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, merupakan suatu sumbangsing pemikiran dalam menambah pembendaharaan kajian manajemen pendidikan, khususnya tentang kajian kompetensi manajerial kepala padrasah.
2. Secara praktis, penelitian semoga bermanfaat kepada:
 - a) Kepala madrasah, bahwa penelitian ini bisa dijadikan referensi dan juga bahan refleksi dalam pengambilan kebijakan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.
 - b) Peneliti, diharapkan penelitian ini bisa menjadi salah satu alternatif rujukan dalam pengembangan keilmuan dibidang manajemen pendidikan Islam.

F. Sistematika Penulisan

Bab *pertama*, adalah pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian atau rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu, definisi istilah, dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

Bab *kedua* membahas kajian teori atau kerangka konseptual, yang berisi tentang kompetensi, kepala madrasah, kompetensi manajerial kepala madrasah, pengelolaan pembiayaan pendidikan.

Bab *ketiga* merupakan metode penelitian yang mengurai tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab *keempat* berisi pemaparan data-data dari hasil penelitian kompetensi manajerial kepala MIN 1 Banyumas dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Selain itu, bab ini juga membahas analisis dan temuan-temuan dari fokus permasalahan penelitian.

Bab kelima *penutup*, yang berisi simpulan dan saran.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kompetensi manajerial diperlukan kepala madrasah sebagai kecakapan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugasnya dalam mengelola pendidikan, termasuk mengelola pembiayaan pendidikan. Kepala madrasah sebagai manajer, secara garis besar ditinjau dari tiga dimensi ketrampilan. Pertama dari sisi konsep, konsep umumnya tentang ide dan gagasan tentang arah masa depan madrasah. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah. Kepala madrasah menyusun program kerja, baik jangka menengah, maupun jangka pendek dan dengan mencurahkan ide dan gagasan yang dituangkan dalam bentuk program kerja. Realisasi program kerja tahunan dikongkritkan dalam penyusunan program skala prioritas yang tertuang dalam RAPBM dilakukan dengan melibatkan tim manajemen, pendidik dan tenaga kependidikan, komite madrasah dan orangtua peserta didik untuk mendapatkan masukan, saran, harapan dan dilanjutkan untuk ditetapkan agar memperoleh dukungan dari berbagai pihak dan menyatukan langkah dan tujuan semua pihak ini dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis menyimpulkan kompetensi manajerial Kepala MIN 1 Banyumas dianalisis berdasarkan teori Katz menghasilkan analisis sebagai berikut::

1. Dimensi *Conceptual Skill* Kepala MIN 1 Banyumas

- a. Menyusun konsep perencanaan pembiayaan pendidikan dengan mempertimbangkan kompleksitas komponen yang ada dilingkungan madrasah. Merumuskan pengelolaan pembiayaan pendidikan berdasarkan berbagai komponen yang saling terkait dan mendukung terhadap program dan kegiatan yang tertuang dalam RAPBM MIN 1 Banyumas. Sebagai madrasah yang memiliki slogan “Sekolah Juara” sehingga konsep perencanaan pembiayaan pendidikan yang berasal

dari dana BOS memprioritaskan program unggulan untuk pengembangan perpustakaan dan ekstrakurikuler.

- b. Memecahkan masalah dan memiliki solusi dalam pembiayaan pendidikan dengan mengembangkan ide-ide yang tertuang dalam program secara kreatif. Cara yang dilakukan kepala madrasah dengan menganalisis terlebih dahulu pokok permasalahan dan penyebabnya secara cermat dan detail dan mengajukan solusi-solusi. Kepala Madrasah membuat catatan-catatan analisis secara terbuka yang kemudian dimusyawarahkan dengan pihak tim manajemen dan komite madrasah untuk menyampaikannya dan meminta masukan dan saran. Persetujuan dan masukan musyawarah itu yang kemudian dijadikan putusan dan untuk ditindaklanjuti.
- c. Menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi di lingkungan madrasah dan merasakan kecenderungan-kecenderungan yang berpengaruh terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan MIN 1 Banyumas
- d. Mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan di masyarakat yang berpengaruh terhadap keberlangsungan kehidupan MIN 1 Banyumas terutama mempengaruhi pengelolaan pembiayaan pendidikan
- e. Melihat peluang dan potensi masalah di lingkungan MIN 1 Banyumas dan pengaruhnya terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan
- f. BOS terbatas tetapi kelayakan gaji dan tunjangan bagi pendidik dan tenaga kependidikan sangat diperlukan. Cara yang dilakukan dengan menghimpun dana di luar anggaran BOS, dijelaskan kepada wali murid dan komite madrasah tentang kebutuhan dan manfaatnya dalam mendukung peningkatan pembelajaran sebagai solusi dalam mengatasi potensi masalah kinerja pendidik dan tenaga pendidikan.

2. Dimensi *Human Skill* Kepala MIN 1 Banyumas

- a. Dukungan program dan pengelolaan pembiayaan pendidikan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dengan berkomunikasi

secara efektif ke berbagai pihak. Cara komunikasi yang dilakukan dengan menyampaikan secara terbuka dan detail tentang kelebihan dan kekurangan setiap program dan pembiayaannya kepada para pihak secara rutin dalam berbagai wadah pertemuan dan rapat. Para pihak mengerti dan kemudian mendukung.

- b. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan mampu didukung berbagai pihak berdasarkan kesadaran berorganisasi Kepala Madrasah. Kepala madrasah menyusun struktur organisasi dengan menempatkan petugas berdasarkan prinsip kedisiplinan, kehadiran, sikap dan kompetensi. Sehingga organisasi berjalan secara efektif dan profesional.
 - c. Pengelolaan Pembiayaan pendidikan berdasarkan kebutuhan orangtua peserta didik, komite madrasah dan pendidik serta tenaga pendidikan mendapatkan umpan balik berupa dukungan pelaksanaan program dan pembiayaan pendidikan. Kepala MIN 1 Banyumas banyak mendengar masukan, saran dan melibatkan para pihak dalam memutuskan program, kebijakan, pembiayaan madrasah. Para pihak merasa dihargai dan merasa menjadi bagian MIN 1 Banyumas.
 - d. Bekerjasama dengan berbagai pihak dilakukan dengan pertemuan rutin dengan berbagai pihak, terutama tim manajemen madrasah, komite madrasah dan orangtua peserta didik dalam berbagai wadah pertemuan. Selalu melibatkan para pihak dalam setiap keputusan.
 - e. Memberikan pelayanan prima dengan terobosan program Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) untuk memudahkan pelayanan secara mudah, cepat dan transparan
 - f. Mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan menepati tugas-tugas sesuai tupoksi masing-masing berdasarkan aspek kedisiplinan, sikap, kompetensi dan kehadiran.
3. *Technical skill* Kepala MIN 1 Banyumas
- a. Menggunakan pedoman, prosedur dan teknik pengelolaan pembiayaan berdasarkan peraturan dan petunjuk teknis yang ada

- b. Menggunakan alat dan perlengkapan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. Dengan cara memberikan contoh menggunakan komputer, menyusun laporan memberikan masukan dan mengevaluasi bawahan.

B. Saran

Hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepada Kepala madrasah sebaiknya melakukan upaya semaksimal mungkin untuk menggalakkan pengembangan peningkatan kompetensi baik bagi diri sendiri, pendidik dan tenaga kependidikan, karena akan berdampak pada meningkatkan kapasitas madrasah dalam pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah. Kemudian kepala madrasah hendaknya terus mendorong dan memotivasi para pendidik dan tenaga kependidikan meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Selain itu, menganjurkan untuk mencari ide-ide baru yang segar dan kompetitif sehingga sekolah Islam dapat berjalan dengan maksimal dan bisa tetap eksis di dunia pendidikan.
2. Kepada pemerintah yang menangani bidang pendidikan agar lebih memperhatikan aspek-aspek kompetensi manajerial dengan menyusun program yang komprehensif bagi kompetensi manajerial kepala madrasah, baik negeri maupun swasta.

C. Rekomendasi

Setelah penulis menyusun laporan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan, penulis merekomendasikan kepada para peneliti, dan akademisi. Banyak aspek dalam penelitian ini yang perlu dipertimbangkan untuk melakukan riset lebih jauh. Seperti meneliti aspek-aspek lain dalam bidang kompetensi kepala madrasah lainnya. Penelitian ini bisa dilanjutkan dan lebih didalami lagi terutama dari aspek-aspek ketiga aspek ketrampilan manajerial secara mandiri.

Demikian hasil dari penelitian yang telah disusun. Penulis berharap kritik dan masukan yang konstruktif untuk kesempurnaan hasil penelitian ini. Semoga bermanfaat untuk kita semua. Amin.



DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Sopan. “Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, Dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat”. *Jurnal Manajemen Pendidikan* (tt.) 293
<https://media.neliti.com/media/publications/113457-ID-pengaruh-keterampilan-teknis-keterampil.pdf>
- Ahmadi, Abdul Wahid “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri” Tesis. Surakarta : IAIN Surakarta, 2016.
- Alhadi, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif Di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas”. *Jurnal JRTIE: Journal of Research and Thought of Islamic Education* Vol. 1, No. 1, 2018.
- Arifin, Zainul and Suhandi, Achmad, “Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah” *Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 26 1, April (2019) 46
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta (t.t)
- Asosiasi Kepala Sekolah Indonesia (AKSI), *Panduan Kerja Kepala Sekolah*, Jakarta: Kependidikan Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan, 2017
- Atmodiwiro, Soebagyo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Ardadizya Jaya, 2003
- Azhari, Ulpha Lisni dan Kurniady, Dedy Achmad “Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, dan Mutu Sekolah” *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.2, (2016), 27
- Badru Z, Aceng Muhamad. “Kinerja Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Guru Dalam Peningkatan Manajemen Mutu Sekolah Di Sd Negeri Se-Kecamatan Cililin”. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*. Volume 26, 1, April (2016), 167
- Baharuddin and Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2012.

- Basri, Hasan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014
- Bungin, Burhan. *Metode Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, kebijakan publik dan ilmu-ilmu sosial lainnya*, Jakarta: Prenada Media Group, 2011.
- Claudia Cristina Bitencourt, “Managerial Competence Management – The Organizational Learning Contribution” *School of Management and Economic Sciences, Universidade do Vale do Rioi dos Sinos (UNISINOS)*, ID Corpus: 12602388, Brazil 2004 <https://www.semanticscholar.org/>
- Danim and Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Dekawati, Ipong. “Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri” *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, Vol.XXV No.2 Oktober (2018), 363
- Durotun Nafisah. “Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Aliyah” *Economic Education Analysis Journal*. 6, 3, (2017)
- Fattah, Nanang. “Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris“. *Jurnal Pendidikan Dasar* “ Nomor: 9 - April (2008)
- Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 2004
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2008
- Ferdi W. P, “Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis Financing Of Education: A Theoretical Study” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 19, Nomor 4, Desember 2013.
- Firdaus, Rachman. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Mutu Pendidikan pada Lembaga Pendidikan Swasta*. (Studi kasus pada Lembaga Pendidikan Bahasa Asing, LIA, MMC, ELS dan Cinderella di Bandung). Bandung, UPI, 2004.
- Fironika, Rida, “Pembiayaan Pendidikan di Indonesia”, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Universitas Sultan Agung* <https://neliti.com/media/publications/97349-ID-pembiayaan-pendidikan-di-indonesia.pdf> diunduh 16 Juni 2020 pk1 11.55
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*, Jilid II Yogyakarta: Andi, 2004.
- Hanson, *Educational Administrasion and Organizational Behavior*, Boston: Allyn Bacon, 1985
- Hartanto, Setyo at.al. *Kompetensi Manajerial Jilid I*. Karanganyar: LPPKS, 2015

- Ikram, Ahmad Ikram at.al. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah”, *Jurnal Administrastrasi Pendidikan*, Volume 26 2, Oktober 2019
- Inrdawati, Erna, *Pengelolaan Keuangan Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019.
- Khairudin and Djailani “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar” *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 4, No. 1, Februari (2016), 49
- Kunandar. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Grafindo Persada 2007.
- Leksono, Sugeng Puji. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Malang: Intrans Publishing, 2016.
- Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2010.
- Lunenburg, Fred C and Allan C. Ornstein. *Educational Administration; Concepts and Practices*.USA: Wadsworth, 2000
- Mahmus. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta Cet. I, 2014.
- Miles, Matthew B. and Hubermas, A. Michael. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Pres, 2014.
- Mohadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000
- Mulyasa, H. E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- Mulyasa. H. E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya, 2009.
- Musbikin, Imam. *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*. Pekanbaru: Zanafa, 2013.
- Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Prenada Media Group. 2015.

- Nafisah, Durotun. "Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Aliyah"
Economic Education Analysis Journal 6 (3) (2017)
Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang
Kepala Madrasah. Jakarta, 2017.
- Priyanto. *Kepemimpinan Sekolah Islam*. Purwokerto: Karya Nusa Media, 2018.
- Puji Leksono, Sugeng. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif* (Malang: Intrans Publishing, 2016)
- Purwanto, M. Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 2008.
- Puslitjak, Perdi W.P. Pembiayaan pendidikan: "Suatu Kajian Teoritis *Financing Of Education: A Theoretical Study*" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, balitbang, kemendikbud Vol. 19, Nomor 4, Desember 2013 566
- Rivai, Veithzal and Murni, Sylviana. *Education Manajement*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior; Concept, Controversies, Application*, New Jersey: Prentice Hall International, 1996.
- Ruhyat, Yayat. "Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan". *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, Vol Pendidikan, Volume 27, 1, April 2020, 136
- Sagala, Saiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009
- Sagala, Saiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009
- Soetopo, Hendyat *Perilaku Organisasi; Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Suhardan, Dadang at.al. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung, Alfabeta, 2012.
- Suhardan, Dadang, at.al. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung, Alfabeta, 2012

- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1985).
- Sutrisno Hadi. *Metodologi Research*, Jilid II. Yogyakarta: Andi, 2004
- Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi Dan Aplikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002
- Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Angkasa, 2014.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Grafindo Persada, 1999
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Wirda, Fisla & Azra, Tuti. “Kompetensi Manajerial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat”, *jurnal SNEMA- FE UNP*, (2015), 185
- Yin, R. K. *Case study research: Design and methods (2rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage 2002
- Zahrudin, at.al. “Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah” *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 26 Januari (2019), 49

IAIN PURWOKERTO