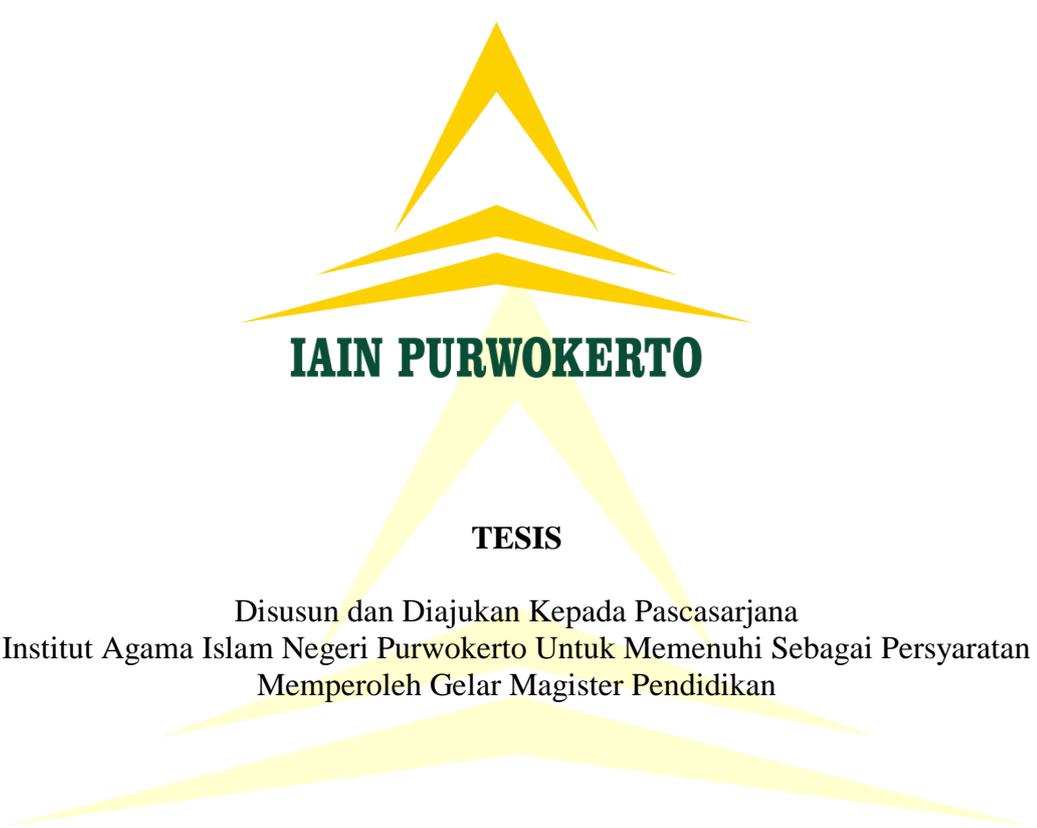


**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN  
MIN 1 BANYUMAS**



**IAIN PURWOKERTO**

**TESIS**

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

**Oleh:**  
**ASEP HENRY HABIBULLOH**  
NIM. 1617651004

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



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nomor: 169/In.17/D.Ps/PP.009/11/2020

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Asep Henry Habibulloh  
NIM : 1617651004  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan MIN 1 Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **1 Oktober 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 6 November 2020

Direktur,

*(Signature)*  
Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN  
Purwokerto

Di Purwokerto

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikanperbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Asep Henry Habibulloh

NIM : 1617651004

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan  
Pembiayaan MIN 1 Banyumas.

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Purwokerto, 15 Juli 2020

Pembimbing



Dr. Subur, M. Ag.,

NIP. 19670307 199303 1 005

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Pembiayaan MIN 1 Banyumas.” seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Juli 2020

Hormat saya,



(Asep Henry Habibulloh)

## 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**



**MOTTO**

“Kebenaran yang tak terorganisir akan dikalahkan  
oleh kebatilan yang terorganisir”

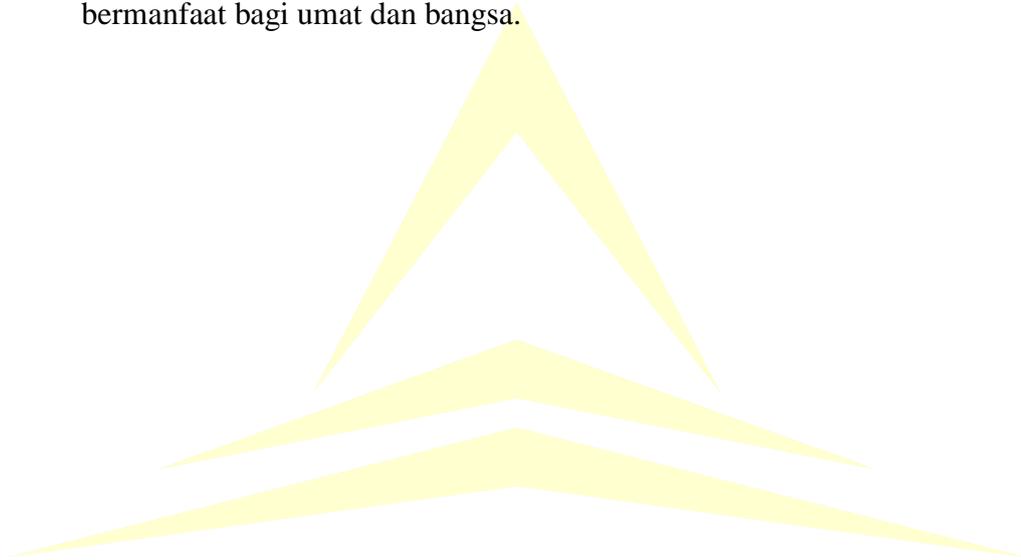
(Syekh Az-Zarnuji, Terjemah Ta’lim al Muta’alim, Surabaya: Alhidayah, tt)



## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Almamater tercinta Institut Agama Islam Negeri Purwokerto;
2. Kedua orang tua tercinta;
3. Istriku tercinta yang selalu mendukung dan menemani dalam suka dan duka;
4. Anak-anaku tersayang, tumbuhlah menjadi anak yang berbakti dan bermanfaat bagi umat dan bangsa.



**IAIN PURWOKERTO**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan senantiasa mengharap rahmat dan ridho Allah penulis dapat merampungkan penyusunan Tesis ini dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan di MIN 1 Banyumas”. Shalawat dan salam semoga senantiasa Allah SWT curahkan kepada Baginda Rasul Muhammad SAW, beliaulah yang telah menuntun manusia dari kegelapan menuju petunjuk yang terang benderang. Semoga dengan shalawat menjadi jalan kita mendapatkan syafaat-Nya kelak.

Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam dari Pascasarjana IAIN Purwokerto. Dalam penyusunan tesis ini penulis telah mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa materi maupun moral, oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati:

1. Dr. H. Moh. Roqib M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto;
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto;
3. Dr. Rohmat, M.Ag., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto;
4. Dr. Subur, M.Ag., Dosen Pembimbing yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu dan memberikan kontribusi bagi terwujudnya tesis ini;
5. H. Saridin, Kepala MIN 1 Banyumas;
6. Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Komite MIN 1 Banyumas;
7. Teman-teman Pascasarjana IAIN Purwokerto;
8. Semua pihak yang telah membantu kegiatan penelitian; atas perhatian, perkenan dan bantuan yang telah diberikan hingga tersusunnya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini laksana setetes air yang jatuh dalam luasnya samudra. Sehingga masih terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Oleh karena itu, dengan rendah

hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut. Akhir kata, semoga tesis ini bisa memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Purwokerto, Juli 2020

Penulis

Asep Henry Habibulloh



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PENGESAHAN DIREKTUR</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	iii
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>MOTTO</b> .....	viii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
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
<b>BAB II KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN</b>	
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
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian Jenis Penelitian .....	54
1. Jenis Penelitian .....	54
2. Pendekatan Penelitian .....	54
3. Objek Penelitian.....	55
4. Subjek Penelitian .....	55
5. Teknik Pengumpulan Data.....	55
6. Teknik Analisis Data .....	57
<b>BAB IV KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM     PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN</b>	
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**

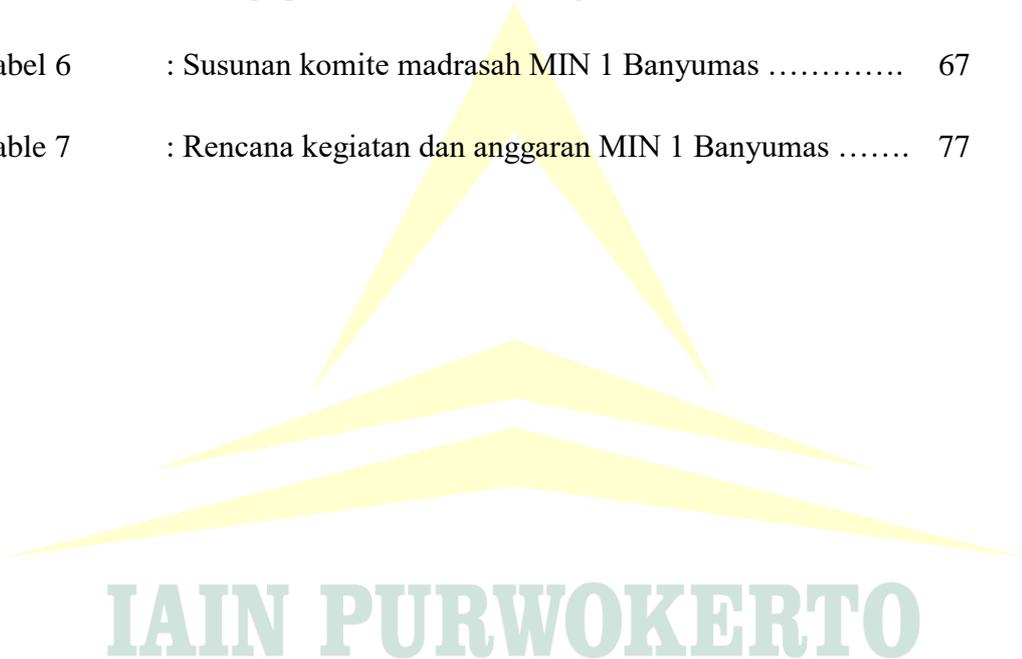
**LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



**DAFTAR TABEL**

Table 1	: Sarana dan prasarana MIN1 Banyumas .....	62
Table 2	: Peserta didik MIN 1 Banyumas .....	63
Table 3	: Prestasi UN MIN 1 Banyumas .....	64
Table 4	: Data pendidik dan tenaga kependidikan .....	65
Tabel 5	: Tenaga pendidik berdasarkan ijazah .....	66
Tabel 6	: Susunan komite madrasah MIN 1 Banyumas .....	67
Table 7	: Rencana kegiatan dan anggaran MIN 1 Banyumas .....	77



**IAIN PURWOKERTO**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Daftar prestasi siswa MIN1 Banyumas

Lampiran 2 : Pedoman wawancara



# 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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”.<sup>4</sup> 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

---

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

<sup>4</sup> 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)<sup>5</sup>

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)<sup>6</sup>

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

---

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

<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup>

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.<sup>9</sup> 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

---

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

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

<sup>9</sup> 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),<sup>10</sup> 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

---

<sup>10</sup> 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 2019<sup>11</sup>.

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

MIN 1 Banyumas memiliki visi untuk mewujudkan madrasah berprestasi.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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 mengunakan 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.

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan ibu Atun Guru MIN 1 Banyumas 22 Januari 2020.

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

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

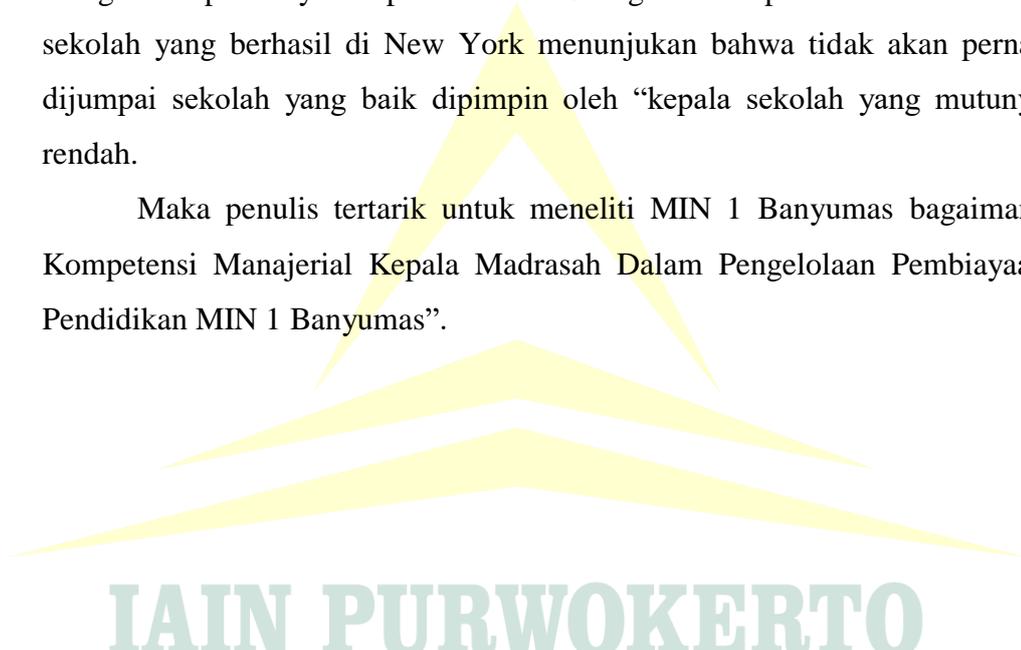
<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan bpk Saridin Kepala Sekolah MIN 1 Banyumas 22 Januari 2020.

<sup>15</sup> 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”.



**IAIN PURWOKERTO**

**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.

**IAIN PURWOKERTO**

## BAB II

### KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

#### A. Kompetensi

Kajian tentang kompetensi diawali oleh Mc Clelland tahun 1973 dalam artikelnya yang berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence*. Melalui beberapa studi Clelland menyimpulkan bahwa *aptitude test* yang secara tradisional digunakan oleh psikolog untuk memprediksi *performance*, kenyataannya tidak bisa memprediksi *job performance*, karena hasilnya kurang akurat. Sama halnya hasil ujian dan referensi, tidak bisa untuk memprediksi suksesnya seseorang dalam pekerjaan. Mc Clelland menemukan model pengukuran yang lebih dalam yang disebut dengan kompetensi.<sup>1</sup>

Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang ada dalam diri individu yang berhubungan dengan kriteria acuan yang efektif dan atau *superior performance* dalam situasi kerja. Kompetensi diilustrasikan seperti gunung es, bagian permukaan bisa diidentifikasi, sedang bagian bawah/dalam tidak bisa terlihat. *Skill* dan *knowledge* adalah kompetensi bagian luar (permukaan) sedangkan *motive, trait, self image* serta *social role* merupakan kompetensi yang hidden yang tidak terlihat secara kasat mata, tetapi sangat menentukan keberhasilan seseorang.<sup>2</sup>

Kompetensi terkait kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Memahami visi dan misi serta memiliki integritas harus dibarengi dengan kompetensi agar program dan pembiayaan mendukung dan sesuai visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

---

<sup>1</sup> Fisla Wirda and Tuti Azra, "Kompetensi Manajerial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat", *jurnal SNEMA- FE UNP (2015)*, 185

<sup>2</sup> Fisla Wirda & Tuti Azra, .....185

Setidaknya kepala sekolah memiliki sejumlah kompetensi yang harus dimiliki sebagai berikut:<sup>3</sup>

1. Mampu memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah.
2. Membantu, membina dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional guru dan staf.
3. Mampu menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasionalan sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
4. Mampu bekerjasama dengan orang tua peserta didik dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
5. Mampu menjadi teladan dan tindakan berintegritas.
6. Mampu memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi dan budaya yang lebih luas.

Kompetensi juga diartikan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.<sup>4</sup> Kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang menjelaskan bahwa setiap kepala

---

<sup>3</sup> Veithzal Rivai and Sylviana Murni, *Education Manajement*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 296.

<sup>4</sup> Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 45.

madrasah harus memiliki 5 (lima) kompetensi; yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, sebagai berikut: <sup>5</sup>

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam sisi kompetensi kepribadian yakni:

- a. Kemampuan mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi lingkungan madrasah;
- b. Mempunyai integritas kepribadian kepemimpinan;
- c. Mempunyai dorongan kuat dalam mengoptimalkan pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah;
- d. Keterbukaan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab; memiliki mengendalikan diri dalam menghadapi masalah;
- e. Berjiwa Pemimpin

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam dimensi kompetensi manajerial yakni :

- a. Kemampuan menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
- b. Kemampuan mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- c. Kemampuan memimpin madrasah dalam mendayagunakan sumber daya secara optimal;
- d. Kemampuan mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju lembaga pembelajar yang efektif;
- e. Kemampuan menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran;
- f. Kemampuan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal;
- g. Kemampuan mengelola sarana dan prasarana madrasah secara optimal;
- h. Kemampuan mengelola hubungan dan kerjasama madrasah dengan masyarakat dalam rangka dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
- i. Kemampuan mengelola peserta didik, baik penerimaan peserta didik baru maupun pengembangan kapasitas peserta didik;
- j. Kemampuan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sebagaimana tujuan pendidikan nasional;
- k. Kemampuan mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan akuntabel, transparan, dan efisien;
- l. Kemampuan mengelola administrasi/ketatausahaan madrasah untuk pencapaian tujuan madrasah;

---

<sup>5</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, Berita negara, (Jakarta :2017), 6-9

- m. Kemampuan mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik;
  - n. Kemampuan mengelola sistem informasi madrasah untuk penyusunan program dan pembiayaannya dalam pengambilan keputusan;
  - o. Kemampuan menggunakan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah;
  - p. Kemampuan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan pendidikan sesuai prosedur dan petunjuk teknis.
3. Kompetensi Kewirausahaan
- Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam sisi kompetensi kewirausahaan yaitu:
- a. Mampu menciptakan inovasi positif dan tepat guna bagi kepentingan madrasah;
  - b. Mampu bekerja keras agar mencapai keberhasilan lembaga pendidikan sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;
  - c. Mempunyai motivasi tinggi agar berhasil melaksanakan tugas;
  - d. Mempunyai tekad untuk pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang terjadi di Madrasah
  - e. Mempunyai naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sebagai sumber pembelajaran peserta didik.
4. Kompetensi Supervisi
- Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam sisi kompetensi supervisi yakni:
- a. Kemampuan merencanakan program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalitas pendidik;
  - b. Kemampuan melaksanakan supervisi akademik pendidik dengan pendekatan dan supervisi tepat;
  - c. Kemampuan menindaklanjuti hasil supervisi akademik guru untuk peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi Sosial
- Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dari sisi kompetensi sosial yakni:
- a. Mampu bekerja sama dengan pihak-pihak lain untuk tujuan kepentingan Madrasah;
  - b. Mampu berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sosial dan kemasyarakatan;
  - c. Mampu memiliki kepekaan sosial terhadap orang lain.

## B. Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan jabatan dalam organisasi pendidikan yang sangat mempengaruhi dalam peningkatan kinerja pendidik. Kepala madrasah bertugas dan bertanggung jawab dalam pengelolaan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana serta bertanggungjawab dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Menurut Wahjosumidjo kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas”<sup>6</sup>

Sebagai komponen penting dalam sebuah organisasi sekolah, kepala sekolah harus memberikan layanan yang bermutu terhadap stakeholder di lingkungan sekolahnya baik pada pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat sekitar termasuk orang tua peserta didik. Dengan kata lain kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan dalam berbagai versi antara lain sebagai pemimpin, pendidik, pencipta, penggagas, pembangkit, penanggung jawab kantor, pemelihara, pewaris, pencari kesepakatan, pembujuk, dan sebagai mediator. Oleh sebab itu dengan kemandiriannya, kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolahnya.<sup>7</sup>

Kepala madrasah adalah seorang kepala sebuah kelembagaan formal dari intitusi pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah dikatakan pejabat formal (formal *leadership*), sekaligus merupakan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepala madrasah merupakan jabatan pemimpin yang memenuhi kriteria tertentu, seperti dilihat dari latar belakang pendidikan,

---

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Grafindo Persada, 1999), 83.

<sup>7</sup> Aceng Muhamad Badru Z. Title – 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

pengalaman, masa kerja, kompetensi, usia, dan kecukupan jenjang karier. Kriteria, prosedur dan peraturan-peraturan yang berlaku untuk pengangkatan seorang kepala madrasah tersebut dirancang oleh suatu unit yang bertanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia.<sup>8</sup>

Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala madrasah diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya, maka Kepala sekolah yang berhasil, yaitu kepala sekolah yang berhasil mencapai tujuan sekolah, serta tujuan dari para individu yang ada didalam lingkungan sekolah, harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerjasama antara individu. Untuk membantu tugas kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya mengorganisasi madrasah secara tepat diperlukan suatu kemampuan melakukan analisis terhadap kehidupan informal madrasah dan iklim atau suasana organisasi madrasah.<sup>9</sup>

### **1. Tugas Kepala Madrasah**

Kedudukan kepala madrasah sangat penting dan strategis dalam mengelola dan mencapai tujuan institusi sekolah yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah sebagai pemimpin puncak (*top leader*) di sekolah mempunyai otoritas penuh untuk mengelola madrasah khususnya pengelolaan dan pengembangan kinerja guru dan sekaligus bertanggung jawab atas keberhasilan madrasah yang bersangkutan.

Menurut Peraturan Menteri Agama RI No. 58 tahun 2017 pasal 3, 4, 5, tugas kepala madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah bertanggungjawab dalam mengelola pembelajaran dan bimbingan untuk memenuhi kebutuhan pendidik. Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yakni fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi itu memiliki tanggung

---

<sup>8</sup> Ipong Dekawati, "Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri" *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, Vol.XXV No.2 Oktober 2018, 363

<sup>9</sup> Yayat Ruhayat, "Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah di Balai Diklat Keagamaan" *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, Vol Pendidikan, Volume 27, 1, April 2020, 136

jawab, yakni: Mampu menyusun rencana kerja jangka menengah; Mampu menyusun rencana kerja tahunan; Mampu mengembangkan kurikulum; Mampu menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan; Mampu melaksanakan kegiatan menandatangani dokumen dan surat keterangan yang berhubungan dengan madrasah; Mampu mengembangkan nilai kewirausahaan; dan Mampu melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Tugas pokok kepala sekolah dalam usaha mengembangkan sekolah, yaitu bagaimana upaya kepala sekolah dalam menyusun dan atau menyempurnakan visi, misi dan tujuan sekolah; menyusun struktur organisasi sekolah; menyusun rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan rencana kerja tahunan (RKT); menyusun peraturan sekolah; dan mengembangkan sistem informasi manajemen.<sup>10</sup>

Visi adalah pandangan atau wawasan ke depan yang dijadikan cita-cita, inspirasi, motivasi, dan kekuatan bersama lingkungan madrasah mengenai capaian madrasah ke depan. Misi adalah penjabaran visi yang digunakan sebagai acuan bagi penyusunan program dan pengembangan madrasah, dengan penekanan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh madrasah. Tujuan adalah capaian kualitas yang spesifik, terukur, dapat dikerjakan, relevan, dan jelas waktu pencapaiannya, dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Visi dan misi madrasah merupakan tahap awal bagi sekolah dalam membuat rencana pengembangan sekolah lima tahun ke depan. Penyusunan dan pengembangan visi, misi dan tujuan madrasah merupakan tanggungjawab kepala madrasah. Sedangkan struktur organisasi adalah pengaturan tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi sekolah yang memuat uraian tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang jelas dan transparan.

---

<sup>10</sup> 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), 7

## 2. Program Kerja Kepala Sekolah

Kepala madrasah bertanggungjawab menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM). RKJM sebagai gambaran capaian yang menjadi tujuan yang secara kurun waktu empat tahun. RKJM berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen-komponen yang mendukung dalam peningkatan mutu madrasah dan lulusan. Substansi rencana kerja tersebut diperoleh dari kesenjangan yang terjadi antara kondisi madrasah saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan. Indikator dari RKJM mengacu pada standar nasional pendidikan.<sup>11</sup>

Menyusun Rencana Kerja Tahunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) adalah rencana kerja sekolah dalam 1 tahun sebagai skala prioritas dari RKJM. Rencana Kerja Tahunan dapat dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran sekolah sebagai istilah lain dari Rencana Anggaran Penerimaan dan Belanja sekolah. RKT menjadi dasar pengelolaan madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. RKT memuat ketentuan yang jelas mengenai kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan madrasah, peran serta masyarakat dan kemitraan, serta rencana-rencana kerja lainnya yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

Mencermati peran kepala madrasah yang cukup dominan dalam penataan manajemen sekolah, maka ia harus membekali dirinya dengan pengetahuan dan keterampilan yang terkait erat dengan kepemimpinan dan manajemen. Lebih lanjut Hanson menyatakan agar kepala sekolah mampu menjalankan fungsinya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi. Dalam hal Blunberg

---

<sup>11</sup> 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), 7

lebih menekankan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan kependidikan.<sup>12</sup>

### C. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Praktik manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Apabila manajemen dipandang sebagai rangkaian kegiatan atau proses, maka proses itu akan mencakup bagaimana cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi (produktifitas dan kepuasan) dengan melibatkan orang, teknik, informasi, dan struktur yang telah dirancang. Kegiatan manajerial ini meliputi meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan sangat esensial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>13</sup>

Kegiatan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang kinerja anggota organisasi dan penggunaan segala sumberdaya organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>14</sup> Sedangkan manajer adalah orang yang menjalankan fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatan manajerial.<sup>15</sup> Manajer secara umum yaitu setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumberdaya organisasi lainnya.<sup>16</sup>

Definisi manajemen di atas, menggunakan kata proses, bukan seni. Sedangkan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu merupakan ketrampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Mendefinisikan manajemen sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk

---

<sup>12</sup> Hanson, *Educational Administrasion and Organizational Behavior* (Boston: Allyn Bacon Inc. 1985), 50.

<sup>13</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2008), 13

<sup>14</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, ..... 8

<sup>15</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), 34

<sup>16</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, ..... 34

memcapai tujuan-tujuan yang mereka yang telah ditetapkan. Proses tersebut terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Para ahli manajemen memberikan pendapat yang beragam, namun pada intinya mengandung kesamaan. Sebagai contoh kegiatan manajerial menurut Fayol (*planning, organizing, commanding, coordinating dan controlling*), GR Terry (*planning, organizing, actuating, controlling*) LH Gulick (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*), Kontz o Donnell (*planning, organizing, staffing, leading, controlling*)<sup>17</sup>

Perencanaan berarti para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan ini biasanya didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika. Pengorganisasian berarti para manajer mengkoordinasikan sumberdaya-sumberdaya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun berbagai sumberdayanya dalam mencapai suatu tujuan. Pengarahan berarti para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara baik. Pengawasan yang dilakukan manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan. Bila beberapa bagian organisasi ada pada jalur yang salah, manajer harus membetulkan.<sup>18</sup>

Kompetensi manajerial menjadi hal utama dibandingkan dengan kompetensi lainnya, karena kompetensi manajerial sangat strategis, signifikan, dan krusial dalam pengelolaan sebuah lembaga. Manajer memiliki tanggung jawab dalam suatu organisasi atas keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah lembaga formal atau lembaga non formal sama-sama memiliki pengelola program yang bertindak sebagai administrator dan manajer.<sup>19</sup> Dalam konteks pendidikan, kompetensi manajerial adalah

---

<sup>17</sup> Nanang Fattah.....13

<sup>18</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, ..... 9

<sup>19</sup> <http://tribranews.ntb.polri.go.id/2019/01/09/apa-itu-kompetensi-manajerial/> (diakses 16 Juni 2020)

Kemampuan mengendalikan seluruh sumber daya dalam satuan pendidikan untuk mencapai visi, dan misi, serta tujuan satuan pendidikan.<sup>20</sup>

Menurut Kunandar, kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: perencanaan; pengorganisasian; pengarahan/pengendalian; dan pengawasan<sup>21</sup>

Kepala madrasah sebagai seorang manajer harus mempunyai empat kompetensi dan ketrampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu ketrampilan membuat perencanaan, mengorganisasi sumberdaya, melaksanakan kegiatan, dan melakukan pengendalian dan evaluasi.<sup>22</sup>

*Pertama*, ketrampilan membuat perencanaan. Kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk rjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu ketrampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik mengacu pada pertanyaan, “apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dimana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*). Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

*Kedua*, ketrampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan memiliki sumber daya yang cukup besar, mulai sumber daya manusia yang terdiri atas guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik

---

<sup>20</sup> Setyo Hartanto et.al., *Kompetensi Manajerial Jilid I* (Karanganyar: LPPKS, 2015), 1

<sup>21</sup> Khairudin & 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

<sup>22</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 176

mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, sumber daya dimiliki merupakan modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengelola sumber daya menjadi ketrampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

*Ketiga*, kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah untuk membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh cara melakukan suatu pekerjaan, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan kordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.

*Keempat*, kemampuan melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan meliputi supervisi manajemen dan supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen, melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan ketrampilan dan kompetensi tenaga administrasi serta kelembagaan. Sementara supervisi pengajaran, melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik. Oleh karena itu kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan ketrampilan profesional sebagai pendidik sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik. Kompetensi manajerial yang harus di miliki kepala madrasah adalah:<sup>23</sup>

- a. menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
- b. mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan; memimpin madrasah untuk pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal;
- c. mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- d. menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;

---

<sup>23</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, Berita negara, (Jakarta :2017), 7-8

- e. mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
- f. mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- g. mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
- h. mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- i. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- j. mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
- k. mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
- l. mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di Madrasah;
- m. mengelola sistem informasi madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- n. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah; dan
- o. melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya.

Mullins menyatakan bahwa keterampilan manajerial erat kaitannya dengan keterampilan konseptual, keterampilan sosial, dan keterampilan teknis<sup>24</sup>. Hal senada, Daniel Katz dan Robert Kahn bahwa ketrampilan (kompetensi) manajerial kepala sekolah dibagi tiga dimensi ketrampilan yakni:

1. *Technical, involving good planning, organizing, coordinating supervising, and controlling techniques;*
2. *Human, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*
3. *Conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization.*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Sopan Adrianto. "Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, Dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat" *Jurnal Manajemen Pendidikan* (t.t.) 293 <https://media.neliti.com/media/publications/113457-ID-pengaruh-keterampilan-teknis-keterampilan.pdf> (diakses 16 Juni 2020)

<sup>25</sup> Lunenburg, Fred C and Allan C. Ornstein. *Educational Administration; Concepts and Practices*.(USA: Wadsworth, 2000), 399.

Proses manajerial madrasah akan berjalan baik sesuai visi, misi dan tujuan pendidikan. Jika berangkat dari konsep yang jelas dan didukung oleh lingkungan madrasah dan masyarakat. Pandangan filosofis tentang hakikat sekolah dan hakikat masyarakat dan hubungannya, yakni:<sup>26</sup>

1. Sekolah adalah bagian integral masyarakat; ia bukan merupakan lembaga terpisah dari masyarakat.
2. Kelangsungan kehidupan sekolah bergantung pada masyarakat.
3. Sekolah merupakan lembaga non profit yang bersifat sosial bertujuan melayani masyarakat dalam bidang pendidikan.
4. Kemajuan sekolah dan kemajuan masyarakat saling berkorelasi.
5. Pemilik sekolah pada hakikatnya masyarakat; sekolah terlahir karena masyarakat membutuhkannya.

Kompetensi manajerial tidak hanya menguasai dari sisi teknis manajerial, perencanaan pelaksanaan dan evaluasi. Akan tetapi, hasil penelitian Daniel Katz seorang manajer profesional (kepala madrasah) harus memiliki tiga ketrampilan dasar yang harus dikuasai yaitu *Conceptual Skill*, *human skill* dan *Technical Skill* sebagaimana penjelasan berikut:

#### 1. *Conceptual Skill*

Konsep berarti ide atau rancangan<sup>27</sup>. Yukl, mengartikan keterampilan konsep sebagai kemampuan menganalisis secara umum, berpikir logis, ahli dalam merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks, kreatif dalam memecahkan masalah dan mengembangkan ide, kemampuan untuk menganalisis peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan, mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan dan mengenal peluang serta masalah yang potensial.<sup>28</sup>

Dessler menyatakan bahwa keterampilan konseptual tidak hanya berupa kapasitas mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang

---

<sup>26</sup> M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2008), 188

<sup>27</sup> Lunenburg, Fred C and Allan C. Ornstein. *Educational Administration; Concepts and Practices*.(USA: Wadsworth, 2000), 399.

<sup>28</sup> Husaini Usman, "Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan" (Jakarta: Bumi Angkasa, 2014), 520

kompleks namun juga sebagai keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan menganalisis, berpikir logis, merumuskan konsep, dan memberikan pertimbangan secara induktif.<sup>29</sup>

Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami konsep-konsep kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini akan memungkinkan seseorang pemimpin (manajer) mampu menyelaraskan tujuan-tujuan individu dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Seorang pemimpin (manajer) harus memiliki konsep motivasi, konsep hubungan manusiawi, konsep sistem, konsep komunikasi. Tanpa memiliki ketrampilan konseptual sukar bagi seorang manajer untuk berwawasan luas jauh ke depan (jangka panjang), berwawasan strategis guna mengantisipasi masa depan, dan peka terhadap lingkungan dalam mempertimbangkan faktor-faktor non teknis dan lingkungan.<sup>30</sup>

Keterampilan konseptual harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian dijabarkan menjadi suatu rencana program atau kegiatan untuk mewujudkan ide, gagasan atau konsep. Proses penjabaran ide menjadi rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.<sup>31</sup>

Sebagaimana uraian di atas *Conceptual Skill* yang harus dimiliki kepala madrasah mencakup:

- a. Kemampuan merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks
- b. Kreatif dalam memecahkan masalah dan mengembangkan ide

---

<sup>29</sup> Sopan Adrianto “Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, Dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 292 <https://media.neliti.com/media/publications/113457-ID-pengaruh-keterampilan-teknis-keterampilan.pdf> (diakses 15 Juni 2020)

<sup>30</sup> Husaini Usman .....522

<sup>31</sup> <https://ayoksinau.teknosentrik.com/tugas-manajer/> (diakses 15 Juni 2020)

- c. Kemampuan menganalisis peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan
- d. Mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan
- e. Mengenal peluang dan masalah potensial

## 2. *Human Skill*

*Human Skill*, menurut Yukl adalah ketrampilan interpersonal yaitu pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan motif-motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan (empati, kepekaan sosial); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi), ketrampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterimanya.<sup>32</sup>

Agar pengarahan efektif dan efisien, manajer harus memiliki hubungan manusiawi sehingga mampu memahami perasaan, kemauan dan kebutuhan orang lain dengan baik. Untuk maksud tersebut manajer harus memiliki kompetensi: bekerja sama dengan oranglain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang atau kelompok lain, berperan aktif dalam kelompok kerja, memberi pelayanan prima, berkomunikasi secara efektif, memiliki kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, berperilaku positif, kooperatif, kolaboratif, persuasif, mampu mengelola konflik, bernegosiasi dengan baik, mampu mengelola stres, mendelegasikan pekerjaan atau dengan kata lain memiliki *soft-skill* sehingga mampu bagaimana menghadapi hidup (*living skill*), bagaimana berpikir kreatif (*thinking skill*) dan bagaimana menerapkan kepemimpinan (*leadership skill*).<sup>33</sup>

Menurut Yukl, ketrampilan personal sangat penting untuk mempengaruhi orang lain. Empati adalah kemampuan untuk memahami motif, nilai, emosi dan kebiasaan orang lain. Wawasan sosial adalah kemampuan untuk memahami jenis perilaku apa yang secara sosial dapat

---

<sup>32</sup> Husaini Usman.....520

<sup>33</sup> Husaini Usman.....517

diterima dalam situasi tertentu. Memahami sesuatu yang diinginkan orang lain dan bagaimana mereka memandang sesuatu, membuat manajer lebih mudah untuk memilih strategi mempengaruhi yang tepat; persuasif. Keterampilan komunikasi lisan, dapat meningkatkan keberhasilan upaya mempengaruhi. Keterampilan interpersonal yang lain adalah kemampuan untuk menggunakan bahasa tubuh dari orang lain untuk memahami perilaku seseorang dan bagaimana hal itu mempengaruhi orang lain.<sup>34</sup>

Keterampilan *human skill* merupakan keterampilan berkomunikasi yang baik dan keterampilan berhubungan dengan pihak-pihak, keterampilan ini sebagai keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang baik harus menjadi kemampuan manajer berkomunikasi dengan pihak-pihak. Dengan komunikasi yang baik, efektif, bersahabat, mampu bekerjasama dengan bawahan membuat bawahan dihargai dan bawahan akan memberikan rasa hormat dan bersikap terbuka kepada manajer.<sup>35</sup> Sebagaimana uraian di atas *Human Skill* kepala madrasah mencakup :

- a. Komunikasi secara efektif
- b. Mendengarkan perasaan, keinginan dan kebutuhan orang lain
- c. Kesadaran berorganisasi
- d. Kemampuan bekerjasama dengan orang lain
- e. Memberikan pelayanan prima
- f. Kemampuan mendelegasikan pekerjaan

### 3. *Technical Skill.*

Keterampilan Teknik adalah pengetahuan tentang metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan kemampuan menggunakan alat dan perlengkapan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. Keterampilan teknik diperlukan diberbagai tingkatan manajer. Manajer tingkat bawah di tingkat

---

<sup>34</sup> Husaini Usman.....519

<sup>35</sup> <https://ayoksinau.teknosentrik.com/tugas-manajer/> (diakses 15 Juni 2020)

sekolah yaitu wakil kepala sekolah sedangkan manajer tingkat menengah adalah kepala sekolah, pengawas dan kepala dinas setempat.<sup>36</sup>

Manajer tingkat menengah dan atas, walaupun secara operasionalnya tidak langsung melaksanakan pekerjaan teknis, namun ia harus memiliki ketrampilan teknik berapapun kecilnya. Manajer tingkat menengah dan atas yang memiliki ketrampilan teknik akan mampu berpikir global dan bertindak lokal. Memimpin orang memerlukan asas-asas yang tetap yang dapat dimengerti dan dapat diikuti. Untuk itu seorang pemimpin (manajer) harus mampu merencanakan, melaksanakan dan mengawasi.

Keterampilan teknik/teknis biasanya ketrampilan manajer tingkat lebih rendah. Keterampilan teknis merupakan kemampuan manajer untuk menjalankan pekerjaan tertentu, atau pekerjaan khusus seperti manajer menggunakan program komputerisasi, memperbaiki peralatan, membuat kursi, melakukan pencatatan pemasukan dan pengeluaran dengan akuntansi.<sup>37</sup>

Dibidang manajemen terdapat sejumlah teknik-teknik manajemen yang idealnya harus diketahui setiap manajer misalnya: teknik peningkatan mutu, teknik komunikasi efektif, teknik negoisasi, teknik pembuatan keputusan, teknik penyusunan laporan, teknik perencanaan. Manajer idelanya harus memiliki keahlian teknik khusus seperti: finansial, sosial, rekayasa, hukum, akuntansi, politik, filsafat, agama, dan psikologi. sebab tanpa kecakapan teknik sulit baginya untuk mencapai tujuan. Manajer tingkat menengah dan atas yang memiliki ketrampilan teknik akan lebih berwibawa karena dengan pengetahuan dasar-dasar teknisnya membuat pemimpin tidak mudah diperdaya oleh bawahannya atau pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab. Karena ketrampilan teknik harus dimiliki kepala sekolah.<sup>38</sup>

Manajer membutuhkan keterampilan teknik yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

---

<sup>36</sup> Husaini Usman..... 523

<sup>37</sup> <https://ayoksinau.teknosentrik.com/tugas-manajer/> (diakses 15 Juni 2020)

<sup>38</sup> Husaini Usman..... 524

Keterampilan teknik adalah kemampuan dalam menggunakan alat-alat prosedur, dan teknik suatu bidang khusus. Menurut Pidarta, keterampilan teknik merupakan teknik yang berkaitan dengan proses dan teknik ketatausahaan.<sup>39</sup> Sebagaimana uraian di atas *technical Skill* kepala madrasah mencakup berikut:

- a. Pengetahuan tentang metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus.
- b. Kemampuan menggunakan alat dan perlengkapan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu

## **D. Pembiayaan Pendidikan**

### **1. Jenis Pembiayaan Pendidikan**

Pembiayaan pendidikan memiliki peran penting untuk mendukung pembiayaan program dan kegiatan madrasah. Sehingga memerlukan pengetahuan tentang jenis-jenis apa saja yang ada dalam pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan terdiri dari jenis biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. *Pertama*, biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. *Kedua* biaya personal adalah pembiayaan pendidikan yang dikeluarkan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran seperti biaya transportasi kehadiran ke sekolah dan lain sebagainya. *Ketiga* biaya operasional biaya rutin yang dikeluarkan sekolah untuk honor dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan. Biaya bahan dan peralatan pendidikan habis pakai. Biaya operasional lainnya berupa daya listrik, air PAM, biaya telekomunikasi, biaya pemeliharaan sarana dan

---

<sup>39</sup><http://tribratanews.ntb.polri.go.id/2019/01/09/apa-itu-kompetensi-manajerial/> (diakses 16 Juni 2020)

prasarana, uang tambahan lembur, transportasi, konsumsi, pajak dan asuransi.<sup>40</sup>

Pendidikan dan pembiayaan adalah dua komponen yang saling terkait. Satu sama lain sama pentingnya. Pendidikan tidak bisa berjalan sendiri tanpa biaya, dan pembiayaan dibutuhkan sebagai penunjang untuk memaksimalkan segala aspek dan sumber daya pada proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen keuangan pendidikan yang baik menjadi salah satu kunci penunjang keberhasilan tujuan pendidikan tersebut. Paling tidak, ada tiga persoalan pokok dalam manajemen keuangan pendidikan, yaitu: (a) financing, yang menyangkut dari mana sumber pembiayaan diperoleh, (b) budgeting, bagaimana dana pendidikan dialokasikan, dan (c) accountability, bagaimana anggaran yang diperoleh digunakan dan dipertanggung jawabkan.<sup>41</sup>

Biaya pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan mencapai mutu sekolah yang baik maka biaya pendidikan dari pengelolaannya harus dikelola dengan baik. Secara mendasar tujuan pengelolaan pembiayaan pendidikan untuk mencapai mutu sekolah sesuai yang diharapkan. Maka proses setiap tahapan pengelolaan pembiayaan memprioritaskan pada pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. proses pengelolaan pembiayaan pendidikan melalui proses tahapan perencanaan pembiayaan, tahapan pelaksanaan, dan pengawasan pembiayaan.<sup>42</sup>

Menurut Levin pembiayaan pendidikan sebagai suatu proses dimana pendapatan dan sumber daya yang tersedia didayagunakan secara optimal untuk peningkatan sekolah dengan kondisi geografis dan tingkatan

---

<sup>40</sup> Rida Fironika, "Pembiayaan Pendidikan di Indonesia", *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* Universitas Sultan Agung <https://media.neliti.com/media/publications/97349-ID-pembiayaan-pendidikan-di-indonesia.pdf> (diakses 16 Juni 2020)

<sup>41</sup> Zainul Arifin & Achmad Suhandi, "Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah" *Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 26 1, April (2019) 46

<sup>42</sup> Ulpha Lisni Azhari & Dedy Achmad Kurniady "Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, & Mutu Sekolah" *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.2 (2016), 27

pendidikan yang beragam. Pembiayaan pendidikan terkait dengan bidang politik pendidikan dan program yang dibiayai pemerintah serta administrasi sekolah. Dalam pembiayaan pendidikan tidak dikenal pendekatan tunggal paling baik untuk pembiayaan pendidikan karena kondisi tiap sekolah beragam.<sup>43</sup> Sementara itu, Dadang Suhardan dkk, menyatakan, pembiayaan pendidikan adalah total biaya yang dikeluarkan baik oleh individu peserta didik, keluarga yang menyekolahkan anak, warga masyarakat perorangan, kelompok masyarakat maupun yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk kelancaran pendidikan.<sup>44</sup>

Biaya dalam pendidikan terdiri dari: biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri atas biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pembelajaran dan kegiatan belajar bagi peserta didik, berupa pembelian alat-alat pembelajaran, sarana belajar, gaji guru, baik yang dikeluarkan pemerintah atau orang tua maupun peserta didik sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang dan dikorbankan oleh peserta didik selama belajar.<sup>45</sup>

Pembiayaan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan yang direncanakan, dikelola dan diorganisir secara baik dan tepat sasaran akan menunjang terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif serta dapat memenuhi kebutuhan madrasah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pasal 62 disebutkan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Pembiayaan pendidikan yang termasuk biaya investasi meliputi pengembangan sumber daya manusia, biaya penyediaan sarana dan prasarana, dan modal kerja tetap. Pembiayaan pendidikan yang termasuk

---

<sup>43</sup> Nanang Fattah "Pembiayaan Pendidikan: Landasan Teori dan Studi Empiris ", *Jurnal Pendidikan Dasar* Nomor: 9 - April 2008

<sup>44</sup> Dadang Suhardan, dkk, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung, Alfabeta, 2012), 22

<sup>45</sup> Dadang Suhardan, dkk, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, hal.. 22.

biaya operasional meliputi: gaji dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan; bahan atau peralatan habis pakai; dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Dan pembiayaan pendidikan yang termasuk biaya personal adalah biaya yang dikeluarkan oleh peserta didik mengikuti proses pembelajaran dengan berkelanjutan dan teratur.

Sementara itu, Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Pasal 7 sampai dengan Pasal 30), pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah yang terdiri atas 5 (lima) jenis, yaitu:

- a. biaya investasi satuan pendidikan meliputi: biaya investasi lahan pendidikan dan biaya investasi selain lahan pendidikan;
- b. biaya investasi penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan, meliputi: biaya investasi lahan dan biaya investasi selain lahan;
- c. biaya operasi satuan pendidikan, meliputi: biaya personalia dan biaya nonpersonalia;
- d. biaya operasi penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan, yang meliputi: biaya personalia dan biaya nonpersonalia; serta
- e. bantuan biaya pendidikan dan peserta didik.

Hal ini sesuai amanat UUSPN Nomor 20 tahun 2003 Pasal 46 ayat (1). Pembiayaan pendidikan merupakan hubungan saling keterkaitan yang di dalamnya terdapat komponen-komponen yang bersifat mikro dan makro pada satuan pendidikan. Setiap komponen memiliki fungsi yang berbeda-beda, namun memiliki tujuan akhir yang sama, yaitu: a) peningkatan potensi SDM yang berkualitas; b) penyediaan komponen-komponen sumber- sumber pembiayaan pendidikan; c) penetapan sistem dan mekanisme pengalokasian dana; d) pengaktifan dan pengefisienan penggunaan dana; e) akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan) dari aspek keberhasilan dan mudah terukur pada setiap satuan pendidikan; f )

meminimalis terjadinya permasalahan-permasalahan yang terkait dengan penggunaan pembiayaan pendidikan.<sup>46</sup>

Berdasarkan hasil studi pembiayaan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri (1998) Fattah, bahwa faktor-faktor internal sekolah memberikan kontribusi signifikan terhadap mutu pendidikan, yaitu: 1) kesejahteraan guru; 2) kemampuan guru; 3) sarana kelas; dan 4) buku-buku pelajaran. Keempat komponen tersebut dalam penyusunan RAPBS memerlukan skala prioritas dalam mendapatkan alokasi biaya. Faktor eksternal pendidikan, seperti keadaan ekonomi orang tua murid, aspirasi keluarga sangat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi-prestasi siswa. Hal itu dibuktikan dari hasil studi, yang dilakukan oleh Fattah bahwa mutu pendidikan di daerah perkotaan lebih tinggi daripada di daerah pedesaan yang keadaan sosial ekonominya kurang. Sekolah-sekolah yang memiliki orang tua murid dengan lingkungan keluarga mampu mempunyai fasilitas yang bermutu, guru lebih berkemampuan menciptakan pengelolaan belajar baik, yang memungkinkan siswa belajar lebih baik dan pada akhirnya prestasi muridnya jauh lebih baik.<sup>47</sup>

Menurut Fattah melihat perkembangannya, anggaran mempunyai manfaat yang dapat digolongkan dalam tiga jenis, yaitu: 1) sebagai alat penaksir; 2) sebagai alat otorisasi pengeluaran dana, dan; 3) sebagai alat efisiensi. Anggaran sebagai alat efisiensi merupakan fungsi yang paling esensial dalam pengendalian. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka-angka yang tandar dibandingkan dengan realisasi biaya yang melebihi atau kurang, dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau penghematan.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> ferdi w. P puslitjak, *Pembiayaan pendidikan: "Suatu Kajian Teoritis Financing Of Education: A Theoretical Study"* Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, balitbang, kemendikbud Vol. 19, Nomor 4, Desember (2013), 566

<sup>47</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), 56

<sup>48</sup> Nanang Fattah,.....49

## 2. Sumber Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan diperoleh dari tiga sumber yakni dana yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat :

### a. Pemerintah

Pembiayaan pendidikan yang bersumber pemerintah berasal dari APBN berupa pembiayaan untuk bantuan kegiatan pembangunan tercatat dalam Daftar Isian Proyek Anggaran (DIPA). berupa pembiayaan untuk bantuan kegiatan rutin yang tercatat dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK). Juga pembiayaan berupa bantuan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang sudah ditentukan jumlahnya berdasar pada jumlah siswa dan jenjang pendidikan.

Pembiayaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah daerah berasal dari APBD kabupaten. Anggaran APBD diperuntukan mendukung aktifitas kegiatan pendidikan di daerah, berupa kegiatan rutin dan kegiatan pembangunan.

### b. Orangtua dan Masyarakat

Pembiayaan pendidikan yang bersumber dari masyarakat umumnya berbentuk barang peralatan dan jasa yang tidak mengikat. Bentuk sumbangan pembiayaan pendidikan dari masyarakat berupa CSR, hibah dan wakaf. CSR merupakan bentuk pertanggungjawaban perusahaan terhadap lingkungan sekitar. Pembiayaan pendidikan yang bersumber dari dana orang tua peserta didik berupa SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan), infak dan dana pengembangan dan sumbangan organisasi persatuan orang tua murid dan guru (POMG).

Dukungan pembiayaan pendidikan dari masyarakat diperlukan, karena ditinjau dari kepentingan sekolah bertujuan untuk:<sup>49</sup>

- 1) Memelihara kelangsungan hidup sekolah
- 2) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan
- 3) Memperlancar proses belajar-mengajar
- 4) Mendapatkan dukungan berupa bantuan dari masyarakat untuk keperluan pelaksanaan dan pengembangan program pendidikan.

### 3. Prinsip Pembiayaan Pendidikan

Pengelolaan keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Sebagaimana pasal 48 peraturan perundang-undangan 20 tahun 2003 menjelaskan pengelolaan dana pendidikan didasarkan pada prinsip keadilan, prinsip efisiensi, prinsip transparansi, dan prinsip akuntabilitas, yakni:

#### a. Keadilan

Keadilan dalam pengelolaan keuangan adalah adanya kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas. Prinsip ini menjadi penting pada organisasi yang menyediakan layanan publik seperti pendidikan, karena fokus pelayanan adalah agar masyarakat memperoleh kesempatan yang sama dalam mengakses pelayanan pendidikan. Pengelolaan keuangan diselenggarakan untuk mendukung pencapaian pemerataan kesempatan tersebut.

#### b. Efisiensi

Efisien terkait dengan kuantitas dari suatu kegiatan. Perbandingan *input* kegiatan dan *output* kegiatan dapat ditinjau dari dua hal: *pertama*, dari penggunaan masukan (*input*), kegiatan dikatakan efisien apabila waktu, tenaga, dan biaya yang digunakan seminim-minimnya dapat mencapai hasil yang direncanakan. *Kedua*, dari sisi hasil (*output*), kegiatan dikatakan efisien apabila waktu, tenaga dan biaya tertentu

---

<sup>49</sup> M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2008), 190

yang digunakan memberikan hasil optimal, dari segi kuantitas maupun kualitas.

c. Transparansi

Pengelolaan pembiayaan pendidikan harus transparan. Transparansi berarti adanya suatu keterbukaan. Transparansi di bidang pengelolaan pembiayaan pendidikan berarti adanya keterbukaan di bidang pengelolaan pembiayaan pendidikan. Pengelolaan pembiayaan pendidikan yang transparan berarti adanya keterbukaan akan kebijakan-kebijakan keuangan, keterbukaan sumber dan jumlah keuangan, keterbukaan penggunaan dan pertanggungjawaban penggunaannya sehingga memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui. Transparansi pembiayaan pendidikan diperlukan dalam meningkatkan dukungan pemerintah, masyarakat dan orangtua dalam melaksanakan program pendidikan. Selain itu, transparansi menciptakan kepercayaan diantara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa, dan lingkungan pendidikan dengan penyediaan kemudahan informasi.

d. Akuntabilitas

Pengelolaan pembiayaan pendidikan harus akuntabel. Akuntabilitas berarti kondisi yang dinilai oleh orang lain karena kualitas kinerjanya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Akuntabilitas pengelolaan pengelolaan pembiayaan pendidikan berarti penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat tiga syarat utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas: *Pertama*, transparansi penyelenggara pendidikan dengan menerima masukan dan saran serta melibatkan masyarakat dalam mengelola sekolah. *Kedua*, standar kinerja di setiap institusi dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya. *Ketiga*, partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam

mengadakan pelayanan masyarakat dengan prosedur tidak berbelit-belit, biaya murah, dan pelayanan cepat.

#### 4. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan

Masalah keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di madrasah. Karena seluruh komponen pendidikan di madrasah erat kaitannya dengan komponen keuangan madrasah. Meskipun masalah keuangan tidak terkait langsung terhadap kualitas madrasah, terutama terkait dengan sarana, prasarana dan sumber belajar. Banyak madrasah yang tidak dapat melakukan kegiatan belajar-mengajar secara optimal, hanya masalah pembiayaan pendidikan, baik untuk menggaji guru maupun mengadakan sarana dan prasarana pembelajaran. Karena pendidikan yang berkualitas memerlukan dana yang cukup banyak.<sup>50</sup>

Agar keuangan madrasah dapat menunjang kegiatan pendidikan maka perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan keuangan madrasah. Upaya yang dilakukan adalah bagaimana mengelola keuangan sekolah dengan baik. Pengelolaan keuangan madrasah inilah yang di sebut manajemen keuangan madrasah.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik, kebutuhan anggaran untuk membiayai kegiatan sekolah dapat direncanakan dengan baik, terealisasi dalam pengadaannya, dicatat dan dibukukan secara transparan, dan penggunaannya untuk membiayai pelaksanaan program pendidikan secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, tujuan pengelolaan pembiayaan pendidikan menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagai berikut:<sup>51</sup>

- a. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana sekolah.
- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana sekolah.
- c. Mendorong pemanfaatan dana sekolah secara lebih ekonomis.
- d. Meminimalkan penggunaan anggaran sekolah.

<sup>50</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Rosdakarya, 2009), 193

<sup>51</sup> Erna Indawati, *Pengelolaan Keuangan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019), 9

- e. Memupuk kreativitas pencarian sumber pendanaan sekolah.
- f. Mendorong kompetensi penanggungjawab keuangan sekolah.

Pencapaian tujuan di atas membutuhkan komitmen dan kreativitas kepala madrasah dalam upaya penggalian sumber-sumber pembiayaan pendidikan, menempatkan bendahara yang memahami pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan, serta menggunakan anggaran sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Biasanya permasalahan terjadi pengelolaan pembiayaan pendidikan terdapat sumber anggaran yang terbatas, pembiayaan program yang tidak lancar, pembiayaan tidak mendukung pada pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan. Maka organisasi pendidikan perlu dikelola dengan baik (*good governance*), agar menjadi bersih dari berbagai penyimpangan yang merugikan.<sup>52</sup>

Menurut Lunenburg and Ornstein :

*The principal's budgeting roles can be classified into four major activities: (1) budget planning, assisting the superintendent in identifying budget priorities and focusing on school needs at the planning stage; (2) budget analysis, dealing with the goals, objectives, and evaluative criteria, suggestions for curriculum materials and instructional equipment, and communicating concerns of the students, parents, teachers, and community about specific expenditures or special purposes; (3) budget requesting, involving a review of requests by different groups such as teachers or parents, establishing program priorities, submitting a total budget, and negotiating specific items; and (4) budget controls, dealing with inventory expenses, receipts and disbursements, monthly reporting, and balancing the books at the building level. .<sup>53</sup>*

Lunenburg and Ornstein mengklasifikasikan manajemen anggaran diklasifikasikan ke dalam empat kegiatan utama: (1) perencanaan anggaran, yang memfokuskan pada kebutuhan sekolah pada tahap perencanaan; (2) analisis anggaran, yang berkaitan dengan tujuan, dan

---

<sup>52</sup> Ulpha Lisni Azhari dan Dedy Achmad Kurniady, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, dan Mutu Sekolah" *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.2, (2016), 27

<sup>53</sup> Fred C Lunenburg and Allan C. Ornstein. *Educational Administration; Concepts and Practices* (USA: Wadsworth, 2000), 303

kriteria evaluatif, saran untuk bahan-bahan kurikulum dan peralatan instruksional dan mengkomunikasikan kepada peserta didik, orang tua, guru, dan masyarakat tentang pengeluaran khusus atau tujuan khusus; (3) anggaran yang diminta, yang melibatkan berbagai kelompok yang berbeda seperti guru atau orang tua kemudian menetapkan prioritas program dan dimusyawarahkan secara detail; dan (4) kontrol anggaran, berurusan dengan biaya persediaan, kuitansi dan pencairan, pelaporan bulanan, dan buku catatan.

#### a. Perencanaan Pembiayaan

Penganggaran merupakan salah satu bagian dari proses perencanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan. Dalam ilmu manajemen, fungsi perencanaan sama pentingnya dengan fungsi-fungsi lainnya menurut ilmu manajemen umum seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. RAPBS adalah serangkaian rencana kegiatan sekolah yang meliputi aspek-aspek perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan belajar dan mengajar pada waktu tertentu pada waktu yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, dapat dipahami bahwa RAPBS berisi semua komponen manajemen anggaran, dari perencanaan hingga pertanggungjawabannya. Oleh karena itu, pada tahap penyusunan, RAPBS disusun dengan pertimbangan yang matang.<sup>54</sup> Perencanaan keuangan sekolah sedikitnya mencakup dua kegiatan, yakni penyusunan anggaran, dan pengembangan rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS), sebagaimana berikut:<sup>55</sup>

##### 1) Penyusunan Keuangan Madrasah

Penyusunan anggaran keuangan sekolah atau sering disebut anggaran belanja sekolah (ABS), biasanya dikembangkan dalam

---

<sup>54</sup> Zahrudin, dkk., "Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah" *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI* 26 Januari (2019), 49

<sup>55</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2006) 198

format-format yang meliputi; sumber pendapatan dan pengeluaran untuk kegiatan belajar-mengajar, pengadaan, pemeliharaan sarana prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan.

Perencanaan anggaran pendidikan memerlukan data yang akurat dan lengkap sehingga perencanaan yang diperlukan ke depan dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran.

Beberapa faktor yang turut mempengaruhi perencanaan keuangan sekolah antara lain: laju pertumbuhan peserta di laju pertumbuhan peserta didik, inflasi, pengembangan program, dan perbaikan serta peningkatan pendekatan belajar-mengajar.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan sekolah, menurut Morphet antara lain:

- a) Anggaran belanja sekolah harus dapat mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan perkembangan kebutuhan pendidikan.
- b) Merevisi peraturan dan input lain yang relevan dengan merancang pengembangan sistem secara efektif.
- c) Memonitor dan menilai keluaran pendidikan secara terus-menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap selanjutnya.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa perencanaan keuangan sekolah dapat dikembangkan secara efektif jika didukung oleh beberapa sumber yang esensial, seperti: a) sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai wawasan luas tentang dinamika sosial masyarakat; b) tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan; c) menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat dalam perencanaan; d) tersedianya dana yang memadai untuk menunjang pelaksanaan.

## 2) Pengembangan rencana anggaran belanja madrasah (RAPBM)

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

### a) Pada tingkat kelompok kerja

Kelompok kerja yang dibentuk sekolah terdiri dari para pembantu kepala sekolah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan selanjutnya diklasifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan.

Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilakukan oleh kelompok kerja selanjutnya dilakukan seleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak bisa dikurangi sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses belajar mengajar maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia.

### b) Bersama dengan komite madrasah

Kerjasama antara komite sekolah dengan kelompok kerja yang telah terbentuk diatas dilakukan untuk melakukan rapat pengurus dan rapat anggota dalam rangka mengembangkan kegiatan yang harus dilakukan sehubungan dengan pengembangan RAPBS.

### c) Sosialisasi dan legalitas.

RAPBS yang sudah dikomunikasikan dengan komite madrasah tahap selanjutnya dilakukan sosialisasi ke berbagai pihak. Tahap sosialisasi dan legalitas, kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan pada tingkat pengawasan. Kemudian mengajukan usulan RAPBS kepada Kantor Inspeksi Pendidikan untuk mendapatkan pertimbangan dan pengesahan.

## **b. Pelaksanaan Pembiayaan**

Pelaksanaan keuangan sekolah dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yakni penerimaan dan pengeluaran, yakni:<sup>56</sup>

### 1) Penerimaan

Penerimaan keuangan sekolah dari sumber-sumber dana perlu diperlukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang disepakati baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah secara konsep banyak pendekatan yang dapat digunakan dalam pengelolaan penerimaan keuangan namun secara peraturan termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah ada beberapa karakteristik yang identik.

### 2) Pengeluaran

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Penggunaan perolehan dana dalam tahap pembelanjaan harus didasarkan kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan pembiayaan pendidikan.

Pengeluaran anggaran pendidikan berhubungan dengan pembayaran keuangan sekolah untuk keperluan pembelian sumber atau input dari proses sekolah seperti honor tenaga administrasi, honor pendidik, bahan-bahan, perlengkapan, dan fasilitas. Ongkos menggambarkan seluruh sumber yang dibutuhkan dalam proses sekolah, apakah digambarkan dalam anggaran biaya sekolah atau tidak. ongkos dari sumber sekolah termasuk nilai setiap input yang digunakan, sekalipun sekolah menyumbangkan atau tidak terlihat secara akurat.

Pengeluaran keuangan pendidikan harus dibubuhkan sesuai dengan pola yang ditetapkan dalam peraturan. Baanya yang dilakukan bendahara dalam pertanggungjawaban pembukuan,

---

<sup>56</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 201

melingkupi format buku kas harian buku tabelaris, dan format laporan daya serap penggunaan anggaran serta beban pajak aliran pengeluaran keuangan harus dicatat sesuai dengan waktu serta peruntukannya.

Untuk mengefektifkan pembuatan perencanaan keuangan sekolah, maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksanaan adalah kepala sekolah kepala sekolah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi pembuatan administratif kemampuan untuk menterjemahkan program pendidikan ke Jalan ekuivalensi keuangan merupakan hal penting dalam menyusun anggaran belanja. kegiatan membuat anggaran belanja bukan pekerjaan rutin atau mekanis, melibatkan pertimbangan tentang maksud maksud dasar dari pendidikan dan program. berdasarkan perspektif tersebut perencanaan keuangan sekolah harus dapat membuka jalan bagi pengembangan dan penjelasan konsep konsep tentang tujuan-tujuan pendidikan yang diinginkan dan merancang cara cara mencapainya. dalam manajemen keuangan sekolah penyusunan anggaran belanja sekolah dilaksanakan oleh Kepala sekolah dibantu para wakilnya yang ditetapkan oleh kebijakan sekolah serta komite sekolah di bawah pengawasan pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat (LSM).

### c. **Evaluasi Pembiayaan**

Evaluasi dan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dicapai harus dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan proses ini disebut dengan evaluasi atau *evaluation involves auditing*. pertanggungjawaban (*auditing*) menurut Cormark, *auditing is verification. Auditing is determining that what is being performed performed and, further that what is being performed is appropriate for the task. Auditing* merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan yang dilaksanakan, sedang apa yang

sesuai dengan tugas. Proses ini menyangkut pertanggungjawaban penerimaan, penyimpangan dan pembayaran atau penyerahan dana kepada pihak-pihak yang berhak.<sup>57</sup>

Evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan sekolah dapat diidentifikasi dalam tiga hal yaitu pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana bentuk pertanggungjawaban keuangan sekolah dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal sekolah.

Dalam evaluasi keuangan sekolah, pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen pembiayaan pendidikan berbasis sekolah. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kewenangan, karena kebutuhan merupakan bagian dari pengawasan melekat. Dalam manajemen keuangan sekolah kepala sekolah perlu melakukan pengendalian pengeluaran keuangan selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan. Artinya sebagai pimpinan bertanggung jawab terhadap masalah internal manajemen keuangan sebagai atasan langsung.

Pengawasan keuangan sekolah harus dilakukan melalui aliran masuk dan keluar uang yang dibutuhkan oleh bendahara hal itu dilakukan mulai dari proses keputusan pengeluaran pos anggaran pembelanjaan, perhitungan dan penyimpanan barang, petugas yang ditunjuk. Secara administrasi pembukuan setiap pengeluaran dan pemasukan setiap bulan ditandatangani sebagai berita acara. Kepala sekolah sebagai atasan langsung bertanggung jawab penuh atas pengendalian, sedangkan pengawasan dari pihak berwenang melalui pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi vertikal.

---

<sup>57</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2006) 205

## E. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Madrasah

Kepala madrasah berperan sebagai manajer pendidikan sehingga memerlukan ketrampilan (kompetensi). Daniel Katz dan Robert Kahn dikutip Lunenburg dan Ornstein, bahwa peran manajerial kepala sekolah menurut dibagi tiga yakni:

1. *Conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization;*
2. *Human, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*
3. *Technical, involving good planning, organizing, coordinating supervising, and controlling techniques.*<sup>58</sup>

Menurut Daniel Katz dan Robert Kahn ada tiga ketrampilan yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan tugas-tugas manajerial yaitu, *Conceptual Skill, Human Skill, dan Technical Skill.*

### 1. *Conceptual Skill*

Konsep berarti ide atau rancangan<sup>59</sup>. Yukl, mengartikan keterampilan konsep sebagai kemampuan menganalisis secara umum, berpikir logis, ahli dalam merumuskan dan memiliki konsep hubungan yang kompleks, kreatif dalam memecahkan masalah dan mengembangkan ide, kemampuan untuk menganalisis peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan, mengantisipasi terhadap perubahan-perubahan dan mengenal peluang serta masalah yang potensial.<sup>60</sup>

Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami konsep-konsep kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini akan memungkinkan seseorang pemimpin (manajer) mampu

<sup>58</sup> <https://kbbi.web.id/konsep> (diakses 17 Juni 2020)

<sup>59</sup> Lunenburg, Fred C and Allan C. Ornstein. *Educational Administration; Concepts and Practices.*(USA: Wadsworth, 2000), 399.

<sup>60</sup> Husaini Usman "Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan" (Jakarta: Bumi Angkasa, 2014), 520

menyelaraskan tujuan-tujuan individu dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Seorang pemimpin (manajer) harus memiliki konsep motivasi, konsep hubungan manusiawi, konsep sistem, konsep komunikasi. Tanpa memiliki ketrampilan konseptual sukar bagi seorang manajer untuk berwawasan luas jauh ke depan (jangka panjang), berwawasan strategis guna mengantisipasi masa depan, dan peka terhadap lingkungan dalam mempertimbangkan faktor-faktor non teknis dan lingkungan.<sup>61</sup>

Dalam kontes pengelolaan pembiayaan pendidikan, kepala madrasah harus memiliki kompetensi konseptual. Kepala madrasah tidak hanya memiliki kompetensi teknis manajemen pengelolaan pembiayaan pendidikan. Akan tetapi dari sisi konsep memahami tujuan pengelolaan pembiayaan pendidikan berkontribusi dan memiliki keterkaitan terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan. Bahwa pengelolaan pembiayaan pendidikan memiliki keterkaitan terhadap mutu pendidikan, prestasi peserta didik, standar kelulusan, standar sarana prasarana, standar kompetensi lulusan, peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, peningkatan mutu pelayanan dan standar nasional pendidikan.

*Conceptual Skill*, memberikan kompetensi kepala sekolah memahami pengelolaan pembiayaan pendidikan tidak hanya dilihat dari terpenuhinya teknis pengelolaan dengan baik, tetapi memahami dari sisi konsep dan hubungan kompleks dengan bidang-bidang lainnya.

## 2. *Human Skill*

*Human Skill*, menurut Yulk ketrampilan interpersonal yaitu pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan motif-motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan (empati, kepekaan sosial); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi), ketrampilan

---

<sup>61</sup> Husaini Usman .....522

mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterimanya.<sup>62</sup>

Agar pengarahan efektif dan efisien, manajer harus memiliki hubungan manusiawi (*human relations*) sehingga mampu memahami perasaan, kemauan dan kebutuhan orang lain dengan baik. Untuk maksud tersebut manajer harus memiliki kompetensi: bekerja sama dengan orang lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang atau kelompok lain, berperan aktif dalam kelompok kerja, memberi pelayanan prima, berkomunikasi secara efektif, memiliki kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, berperilaku positif, kooperatif, kolaboratif, persuasif, mampu mengelola konflik, bernegosiasi dengan baik, mampu mengelola stres, mendelegasikan pekerjaan atau dengan kata lain memiliki *soft-skill* sehingga mampu bagaimana menghadapi hidup (*living skill*), bagaimana berpikir kreatif (*thinking skill*) dan bagaimana menerapkan kepemimpinan (*leadership skill*).<sup>63</sup>

Menurut Yukl, ketrampilan personal sangat penting untuk mempengaruhi orang lain. Empati adalah kemampuan untuk memahami motif, nilai, emosi dan kebiasaan orang lain. Wawasan sosial adalah kemampuan untuk memahami jenis perilaku apa yang secara sosial dapat diterima dalam situasi tertentu. Memahami sesuatu yang diinginkan orang lain dan bagaimana mereka memandang sesuatu, membuat manajer lebih mudah untuk memilih strategi mempengaruhi yang tepat; persuasif. Ketrampilan komunikasi lisan, dapat meningkatkan keberhasilan upaya mempengaruhi. Ketrampilan interpersonal yang lain adalah kemampuan untuk menggunakan bahasa tubuh dari orang lain untuk memahami perilaku seseorang dan bagaimana hal itu mempengaruhi orang lain.<sup>64</sup>

Dalam konteks pengelolaan pembiayaan, *Human Skill* diperlukan kepala madrasah sebagai kompetensi membangun hubungan dengan

---

<sup>62</sup> Husaini Usman.....520

<sup>63</sup> Husaini Usman.....517

<sup>64</sup> Husaini Usman.....519

bawahan, pendidik dan tenaga kependidikan, dengan peserta didik/orang tua dan komite madrasah. *Human skill* berperan penting dalam pengelolaan pembiayaan agar proses mulai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dapat berjalan dengan baik. Mampu mendelegasikan tugas dengan bawahan, berkomunikasi dan berhubungan dengan baik dengan peserta didik/orangtua dan dapat bekerja sama dengan komite madrasah. Seperti menggali sumber-sumber pendapatan pembiayaan madrasah, kepala madrasah yang memiliki kemampuan *human skill* akan mampu mempengaruhi, mampu bekerja sama dan mampu mengkomunikasikan dengan baik segala kebutuhan anggaran pendidikan dengan pihak lain.

Pengelolaan pembiayaan pendidikan terkait erat dengan anggaran, sangat sensitif. Maka kompetensi *human skill* kepala madrasah akan terhidar dari pandangan negatif, komunikasi buruk, praduga dan prasangka, konflik, tidak mampu bernegosiasi dan berdiplomasi dengan baik. *Human skill* membantu kepala madrasah mendapatkan kepercayaan dari pihak lain dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

### 3. *Technical Skill.*

Ketrampilan Teknik adalah pengetahuan tentang metode-metode, proses-proses, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan kemampuan menggunakan alat dan perlengkapan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. Ketrampilan teknik diperlukan diberbagai tingkatan manajer. Manajer tingkat bawah di tingkat sekolah yaitu wakil kepala sekolah sedangkan manajer tingkat menengah adalah kepala sekolah, pengawas dan kepala dinas setempat.<sup>65</sup>

Manajer tingkat menengah dan atas, walaupun secara operasionalnya tidak langsung melaksanakan pekerjaan teknis, namun ia harus memiliki ketrampilan teknik berapapun kecilnya. Manajer tingkat menengah dan atas yang memiliki ketrampilan teknik akan mampu berpikir global dan

---

<sup>65</sup> Husaini Usman..... 523

bertindak lokal. Memimpin orang memerlukan asas-asas yang tetap yang dapat dimengerti dan dapat diikuti. Untuk itu seorang pemimpin (manajer) harus mampu merencanakan, melaksanakan dan mengawasi.

Dibidang manajemen terdapat sejumlah teknik-teknik manajemen yang idealnya harus diketahui setiap manajer misalnya: teknik peningkatan mutu, teknik komunikasi efektif, teknik negoisasi, teknik pembuatan keputusan, teknik penyusunan laporan, teknik perencanaan. Manajer idelanya harus memiliki keahlian teknik khusus seperti: finansial, sosial, rekayasa, hukum, akuntansi, politik, filsafat, agama, dan psikologi. sebab tanpa kecakapan teknik sulit baginya untuk mencapai tujuan. Manajer tingkat menengah dan atas yang memiliki ketrampilan teknik akan lebih berwibawa karena dengan pengetahuan dasar-dasar teknisnya membuat pemimpin tidak mudah diperdaya oleh bawahannya atau pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab. Karena ketrampilan teknik harus dimiliki kepala sekolah.<sup>66</sup>

Manajer membutuhkan keterampilan teknik yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan teknik adalah kemampuan dalam menggunakan alat-alat prosedur, dan teknik suatu bidang khusus. Menurut Pidarta, keterampilan teknik merupakan teknik yang berkaitan dengan proses dan teknik ketatausahaan.<sup>67</sup>

Dalam konteks pengelolaan pembiayaan pendidikan, *Technical Skill* mutlak dimiliki kepala madrasah. Karena pengelolaan pembiayaan pendidikan bagian dari tugas dan tanggungjawab kepala madrasah. Walaupun dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan peran kepala madrasah tidak secara langsung/teknis yang mengerjakan. Akan tetapi jika hanya diserahkan bawahan maka akan kehilangan arah dan tujuan dari pengelolaan pembiayaan pendidikanm kehilangan kontrol dan lepas kendali.

---

<sup>66</sup> Husaini Usman..... 524

<sup>67</sup> <http://tribratanews.ntb.polri.go.id/2019/01/09/apa-itu-kompetensi-manajerial/> (diakses 16 Juni 2020)

## F. Penelitian Terdahulu

Penelitian *pertama* dilakukan oleh Abdul Wahid Ahmadi dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri.”<sup>68</sup> Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui perencanaan kompetensi manajerial; (2) pelaksanaan kompetensi manajerial; (3) dan evaluasi kompetensi manajerial kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Hasil penelitian ini adalah: (1) Perencanaan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (*need assesment*); (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah; (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan; (d) dilakukan dalam rapat kerja. (2) Pelaksanaan kompetensi manajerial dala meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) Mengikutkan dalam diklat, seminar, maupu workshop; (b) Studi lanjut; (c) Revitalisasi Organisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran; (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru; (e) Peningkatan kesejahteraan guru; (f) Peningkatan fasilitas penunjang; (g) Mengoptimalkan bimbingan konseling; (h) Studi banding ke sekolah lain, dan (i) sertifikasi guru. Sedangkan (3) evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri meliputi: (a) melakuka supervisi, baik secara personal maupun kelompok; (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non directive*); (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus; (d) menggunakan format SKP/DP3.

---

<sup>68</sup> Abdul Wahid Ahmadi, “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri, *Tesis*. Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2016.

Penelitian *kedua* dilakukan oleh Durotun Nafisah dkk., dengan judul “Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Aliyah”.<sup>69</sup> Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan pembiayaan antara sekolah di desa dan di kota. Di sisi lain sekolah di desa dituntut untuk mampu menyelenggarakan pendidikan bermutu dengan biaya yang terjangkau. Maka dari itu diperlukan pengelolaan pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien.

Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa manajemen pembiayaan di MA Ribhul Ulum dimulai dari perencanaan, pencatatan, pengawasan serta pertanggungjawaban keuangan. Proses perencanaan keuangan di MA Ribhul Ulum dimulai dengan mengadakan rapat pleno, mengidentifikasi penerimaan dan pengeluaran, menyusun, mengusulkan, revisi, hingga pengesahan RAPBM. Dokumen-dokumen dalam pencatatan keuangan di MA Ribhul Ulum seperti buku kas, faktur, buku pembantu kas, buku penerimaan gaji, buku pembantu bank, laporan keuangan, dan buku tabungan telah mampu menjelaskan kondisi keuangan yang ada di MA Ribhul Ulum. Proses pengawasan di MA Ribhul Ulum dimulai dengan menentukan standar, membandingkan pelaksanaan dengan standar, mengidentifikasi penyimpangan, hingga penemuan solusi atas penyimpangan. Dalam proses pertanggungjawaban keuangan di MA Ribhul Ulum dimulai dengan penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan hingga pengesahan laporan keuangan.

Penelitian *ketiga*, dilakukan oleh Ulpha Lisni Azhari dan Dedy Achmad Kurniady, dengan judul “Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, dan Mutu Sekolah”.<sup>70</sup> Penelitian ini memfokuskan pada kajian bagaimana apakah terdapat pengaruh manajemen pembiayaan pendidikan dan fasilitas pembelajaran terhadap mutu sekolah. Tujuannya

---

<sup>69</sup> Durotun Nafisah, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Aliyah” *Economic Education Analysis Journal* 6, 3, (2017)

<sup>70</sup> Ulpha Lisni Azhari and Dedy Achmad Kurniady, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, dan Mutu Sekolah” *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.2, (2016)

untuk mengetahui gambaran dan menganalisis pengaruh manajemen pembiayaan pendidikan dan fasilitas pembelajaran terhadap mutu sekolah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pembiayaan pendidikan dan fasilitas pembelajaran terhadap mutu sekolah secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan. Berdasarkan temuan tersebut maka direkomendasikan untuk sekolah agar memperhatikan tahapan manajemen pembiayaan pendidikan terutama pada saat perencanaan dan pengawasan pembiayaan. Sedangkan pada prinsip pemanfaatan fasilitas perlu diperhatikan efisiensi terhadap penggunaan fasilitas pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pembelajaran dan meningkatkan mutu sekolah.

Penelitian keempat, adalah penelitian yang dilakukan Alhadi, dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sekolah Efektif Di MTs Muhammad Basiuni Imran Sambas.”<sup>71</sup> Hasil dari penelitian tersebut adalah *pertama*, perencanaan program, meliputi; proses awal perencanaan, strategi merancang perencanaan program, standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan, pengaruh perencanaan terhadap jalannya manajerial kepala sekolah. *Kedua*, pelaksanaan program, meliputi; membagi tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab, membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolah dengan baik, pemberian motivasi kepada rekan-rekan kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan, menjalankan manajerial berdasarkan pedoman pengelolaan sekolah, mengelola SDM, mengelola hubungan dengan orang tua dan masyarakat, mengatasi kendala-kendala dalam manajerial. *Ketiga*, evaluasi program, meliputi; metode yang digunakan dalam melakukan evaluasi, program tindak lanjut, hal-hal yang dibicarakan dalam evaluasi, dan pengaruh yang dirasakan setelah evaluasi.

Penelitian *kelima*, dilakukan Bitencourt menekankan kontribusi teori pembelajaran organisasi dalam rangka untuk mengembangkan kompetensi

---

<sup>71</sup> 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)*

manajerial. Dengan kata lain, pembelajaran organisasi teori telah digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan proposal yang manajerial kompetensi dikembangkan melalui praktik informal yang dikombinasikan dengan strategi pengembangan yang diartikulasikan. Metode yang digunakan adalah studi kasus eksplorasi yang dikembangkan di 3 perusahaan di Indonesia Brazil dan 3 di Australia. Perusahaan-perusahaan ini milik berbagai sektor industri: mekanik logam, komunikasi, baja, manufaktur, konstruksi dan listrik. Penelitian ini dikembangkan berdasarkan tiga fase yang disebut: pengertian kompetensi, pengembangan kompetensi, dan penerapan kompetensi. Untuk setiap fase, sekelompok manajer diwawancarai melalui wawancara mendalam. Hasil penelitiannya *The results indicate that organization learning theory represents a potential contribution, for the managerial competencies development, based on three main elements: interactive and collective approach, process vision and best practices at work*.<sup>72</sup>

Bahwa menurutnya teori pembelajaran organisasi berkontribusi dalam pengembangan kompetensi manajerial, pendekatan yang dilakukan berdasarkan tiga elemen elemen: pendekatan interaktif dan kolektif, visi dan totalitas saat bekerja.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui perencanaan program, pelaksanaan dan evaluasi untuk kinerja guru pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite, ketua KKG dan pengawas. Data dianalisis dengan cara mereduksi, display, mengambil kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Program-program untuk meningkatkan kinerja guru adalah menyusun perangkat perencanaan pembelajaran, merancang dan memanfaatkan media

---

<sup>72</sup> 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/> (diakses 16 Juni 2020)

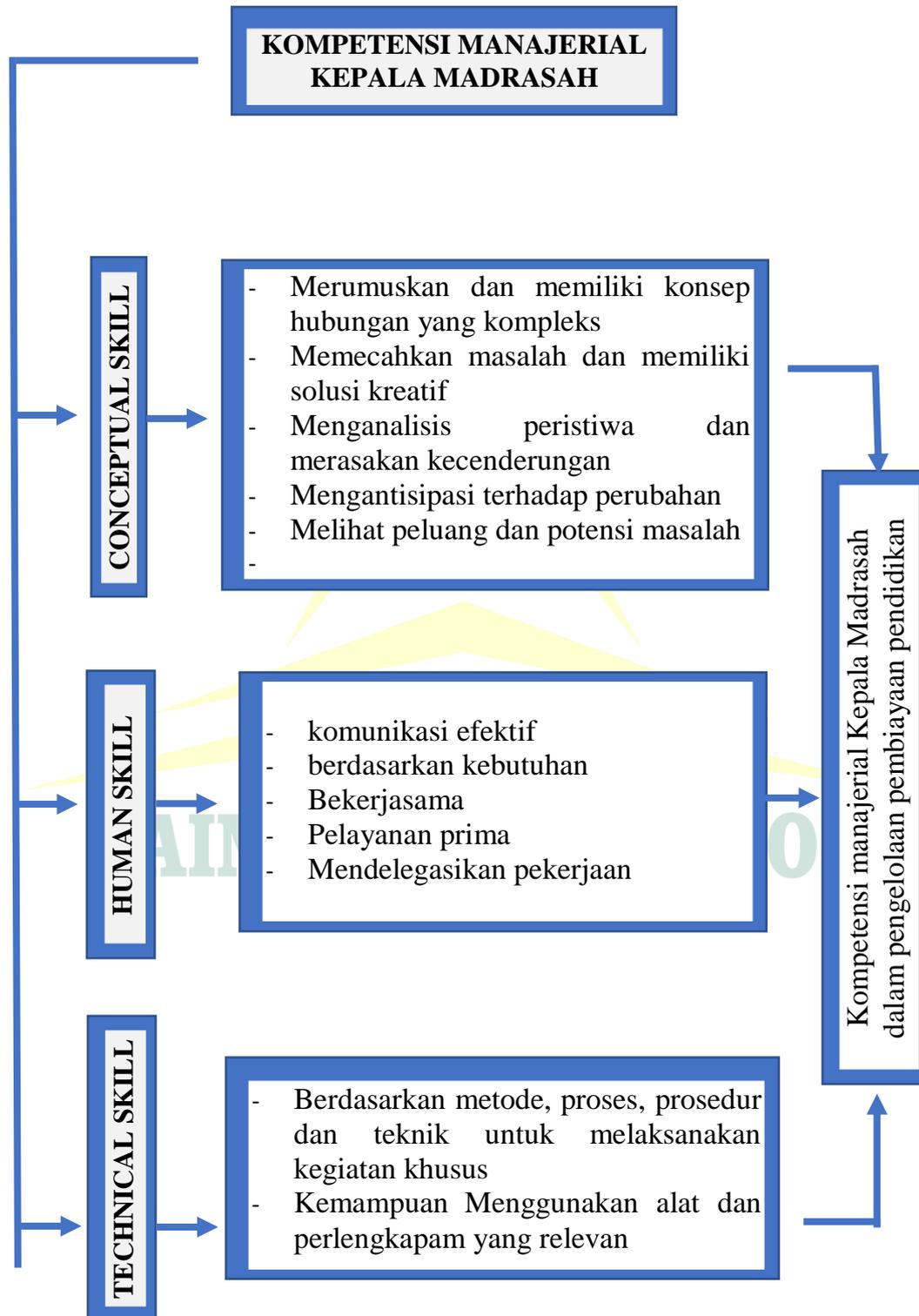
pembealajaran, pemanfaatan ICT dalam pembelajaran, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, merencanakan dan melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran. 2) Pelaksanaan program diawali dengan pembagian tugas sesuai kemampuan dan keahlian dengan menerapkan pendekatan lesson study antara sesama guru. Pelaksanaan program belum sepenuhnya berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan sekolah. Hal ini dapat dilihat pada frekuensi pelaksanaan supervisi, banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat, jadwal kegiatan rapat, belum maksimal dalam pengembangan kurikulum 2013, pemanfaatan teknologi dan informasi bagi guru untuk memaksimalkan pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran. 3) Evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrumen pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah.<sup>73</sup>

Berdasar beberapa penelitian yang penulis jelaskan di atas, tidak ada sama persis dengan judul penelitian yang diangkat oleh penulis, yaitu kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Banyumas.

---

<sup>73</sup> 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/> (diakses 16 Juni 2020)

### G. Kerangka berpikir



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

##### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Seperti yang dijelaskan Noeng Mohadjir bahwa realitas itu berdimensi interaktif, jamak, dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu.<sup>1</sup> Karena data-data yang diteliti dalam penelitian kualitatif bersifat menyeluruh dan alamiah. Alamiah apat diartikan sesuai dengan situasi lapangan yang apa adanya.<sup>2</sup>

Penelitian kualitatif sebagaimana di atas, Kirk and Miller, memberikan defeni penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu di dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam peristilahannya ataupun dalam kawasannya. Sementara tokoh lainnya, Denzin dan Lincoln mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud agar hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan metode-metode yang ada.<sup>3</sup>

##### 2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Penelitian studi kasus (*case study*). Merriam & Tisdell mendefinisikan studi kasus sebagai diskripsi dan analisis mendalam dari *bounded system*. Sementara itu, Yin mendefinisikan studi kasus sebagai proses penelitian, menurutnya: *Case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the 'case') within its real-life context,*

---

<sup>1</sup> Sugeng Puji Leksono, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif* (Malang: Intrans Publishing, 2016), 36.

<sup>2</sup> Noeng Mohadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000), 45.

<sup>3</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2010), 4-5.

*especially context may not clearly evident when the boundaries between phenomenon*<sup>4</sup> (Sebuah studi kasus penelitian bertujuan untuk menguji pertanyaan dan masalah penelitian, yang tidak dapat dipisahkan antara fenomena dan konteks di mana fenomena tersebut terjadi).

### 3. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah analisa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas. Karena penelitian ini berjenis kualitatif, maka ukuran sampel atau informan bukan menjadi pertimbangan utama, karena yang dipentingkan adalah kekayaan dan kedalaman informasi. Menurut Leksono, walau jumlahnya sedikit tetapi jika kaya informasinya dan mendalam, maka itu lebih bermanfaat.<sup>5</sup>

### 4. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah yang dituju untuk diteliti atau diharapkan untuk informasinya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu orang atau apa saja yang menjadi sumber penelitian.<sup>6</sup> Subjek penelitian adalah Saridin, M.Pd selaku Kepala MIN 1 Banyumas, Maratun Sholihah, S.PdI selaku Waka Kesiswaan, Triana Eli selaku Bendaha Komite Madrasah, Sholihah selaku Bendahara BOS, Maslachah Zein, SPd selaku Tenaga Administrasi Kurikulum, Tri Mulyanto selaku Wali Murid,

### 5. Teknik pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

#### a. Observasi

---

<sup>4</sup> Yin, R. K. *Case study research: Design and methods (2nd ed.)* (Thousand Oaks, CA: Sage 2002), 16.

<sup>5</sup> Sugeng Puji Leksono, *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Malang: Intrans Publishing, 2015), 107.

<sup>6</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1985), 40.

Teknik pengumpulan data yang digunakan berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar itu sebagai kegiatan observasi.<sup>7</sup> Pengamatan memberikan informasi lebih komprehensif bagi peneliti. Observasi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyaksikan data yang natural, mengaitkan dan menguji pernyataan dari wawancara dengan peristiwa yang sesungguhnya. Teknik ini dipergunakan untuk mencari data utama berkenaan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah.

b. Wawancara mendalam (*indept interview*)

Dalam bahasa yang sederhana, seperti yang dijelaskan oleh Moleong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.<sup>8</sup> Wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian.<sup>9</sup> Dalam metode ini, penyusun menggunakan sistem *interview* yang bebas namun terkontrol. Dengan kata lain, *interview* dilaksanakan dengan bebas apa yang diinginkan oleh *interview* kepada *interviewer* namun mengarah dalam pembicaraannya. Penyusun menggunakan metode ini agar dalam wawancara lebih mudah serta komunikatif

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara mendalam dimana peneliti menggali pendapat, pandangan data, sekolah dan seluruh pihak terkait dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. terutama kepala madrasah, bendahara madrasah, guru yang berkecimbung dalam mengelola pembiayaan pendidikan.

c. Dokumentasi

Selain menggunakan teknik wawancara dan observasi, data penelitian ini juga dapat dikumpulkan dengan teknik dokumentasi, yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan

<sup>7</sup> Sugiyono, metode penelitian...., 203.

<sup>8</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2010), 186.

<sup>9</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jilid II (Yogyakarta: Andi, 2004), 218.

tujuan-tujuan penelitian Dalam penelitian, peneliti juga mencari informasi yang dibutuhkan melalui fakta yang tersimpan dalam bentuk, surat, catatan harian, arsip foto/proposal, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya.<sup>10</sup> Dokumen ini digunakan untuk mencari data-data yang berkenaan dengan penulisan teori, metode penelitian, dan melakukan analisa data.

Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini dokumen sejarah dan profil madrasah, visi-misi madrasah, tata tertib madrasah, struktur organisasi, data bendahara, data guru, data siswa profil komite madrasah, data kepengurusan komite madrasah dokumen sarana dan prasarana, dokumen RAPBS, dokumen bendahara, dokumen evaluasi pembiayaan, notulesi rapat-rapat. Dan dokumen pendukung lainnya.

## 6. Teknik analisis data

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dan analisis data terjalin sirkulasi. Miles dan Huberman menggambarkan sirkulasi terjadi antara pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan kesimpulan-kesimpulan. Semuanya dilakukan dalam proses yang tidak terpisah.<sup>11</sup> Dalam menganalisis data ini peneliti menggunakan analisis data kualitatif. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

### a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Kegiatan reduksi data berarti merangkum, memilih poin yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang dianggap penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Jadi data yang diperoleh dari lapangan berjumlah banyak, peneliti hanya memilih hal-hal yang dianggap penting saja dan membuang yang tidak diperlukan.

### b. Penyajian Data (*Data Display*)

<sup>10</sup>Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, kebijakan publik dan ilmu-ilmu sosial lainnya* (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), 154.

<sup>11</sup> Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Pres, 2014), 20. Lihat Juga Sugiono, *Metode Penelitian* 338

Setelah di reduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplay data atau menyajikan data. Melalui penyajian data, maka data akan terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah untuk dipahami.

c. Verifikasi Data (*Conclusion Drawing*)

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan yang telah dipaparkan di awal bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

d. Keabsahan Data (*data validity*)

Agar data yang diperoleh memiliki validitas dan obyektivitas yang tinggi terutama dalam penelitian kualitatif, Moleong menyarankan diterapkannya teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.<sup>12</sup>

Dengan kata lain, bahwa dengan triangulasi peneliti dapat merecek temuannya dengan jalan membandingkan dengan berbagai sumber, metode, atau teori. Pengecekan keabsahan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pertama, triangulasi data atau triangulasi sumber data. Berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007) 330

<sup>13</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian.....* 330

## BAB IV

### KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

#### A. Profil MIN 1 Banyumas

Pada mulannya Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 1 Banyumas bernama Sekolah Dasar (SD) latihan PGAN yang didirikan pada tanggal 1 Agustus 1965. Kemudian pada tanggal 1967 berubah status menjadi negeri sehingga menjadi SD Negeri Latihan PGAN berdasarkan Surat Keputusan (SK) Menteri Agama RI nomor 83 tahun 1967 tanggal 24 Juli tahun 1967. Dan dalam perkembangannya pada tahun 1978 SD Negeri Latihan PGAN berubah namanya menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Purwokerto hal ini berdasarkan SK Menteri Agama Nomor 15 Tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978.

Nama Madrasah : MI Negeri 1 Banyumas

Alamat Madrasah : Gedung A : Jalan Kaliputih Nomor 14 Purwokerto

Gedung B: Jl. Supriyadi Gg Satria I Purwokerto

NSM : 111133020143

Jenjang Akreditasi : A Nilai : 98

Tahun berdiri : 1965

Ijin Operasional : KMA No. 83 Tahun 1967 (SDN Latihan PGAN 6 Tahun)  
KMA Nomor 15 Tahun 1978 (MIN Purwokerto)

Kepemilikan Tanah: Gedung A; Status Tanah : Hak Pakai, Luas Tanah: 684 M<sup>2</sup>,

Sertifikat: 00015 tanggal 15 April 2004

Gedung B, Status Tanah: Hak Pakai, Luas Tanah: 8.944 m<sup>2</sup>

Status Bangunan : Gedung A, IMB: 503/059/IMB/IX/2009 tgl. 09/09/2009

Luas Bangunan: 752 M<sup>2</sup>

Gedung B, IMB: Dalam proses

## 1. Visi, Misi dan Tujuan MIN 1 Banyumas

Visi MIN 1 Banyumas: *Mewujudkan Peserta Didik Yang Cerdas, Kreatif, Berakhlak dan Tangguh Serta Mewujudkan Madrasah Yang Bersih, Ramah, Sehat, Hijau dan Menjaga Alam.*

Indikator visi terbentuknya generasi yang memiliki karakteristik adalah memiliki kecerdasan yang handal, keunggulan prestasi akademik, memiliki akhlak yang baik, budaya keagamaan yang kuat, mampu berinteraksi dengan masyarakat, dan tangguh menghadapi permasalahan hidup yang dihadapinya. Terwujudnya madrasah yang bersih, memiliki budaya hidup sehat, ramah dengan sesama, sejuk dan mencintai alam sekitar. Untuk mencapai Visi tersebut MIN 1 Banyumas memiliki Misi :

- a. Mengembangkan pembentukan akhlakul karimah (akhlak Islami) yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- b. Menyelenggarakan penghayatan, ketrampilan dan pengamalan terhadap ajaran agama Islam menuju terbentuknya insan yang beriman dan bertakwa.
- c. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas demi pencapaian tujuan akademik dan non akademik.
- d. Mewujudkan pendidikan yang berkepribadian dinamis, terampil, menguasai pengetahuan, teknologi, dan seni serta berkarakter sesuai dengan perkembangan zaman.
- e. Meningkatkan pengetahuan, profesionalisme, dan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan zaman.
- f. Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang Cepat, efektif, komunikatif, akuntabel.
- g. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan stakeholder.

- h. Mengadakan komunikasi dan koordinasi antar madrasah, masyarakat, orang tua dan instansi lain yang terkait secara periodik dan berkesinambungan.

Tujuan pelaksanaan pendidikan secara nasional meletakkan dasar ahlak mulia, kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, MIN 1 Banyumas mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Lulusan memiliki akidah yang kokoh dan tekun beribadah secara benar.
- b. Lulusan memiliki karakter jujur, santun, disiplin, dan bertanggung jawab.
- c. Lulusan memiliki karakter toleran, menghargai perbedaan, memiliki jiwa persatuan, peduli dan berguna bagi sesama.
- d. Lulusan memiliki budaya hidup bersih, sehat dan bugar.
- e. Lulusan memiliki keterampilan untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
- f. Rata-rata Ujian Nasional mencapai nilai 8,00.
- g. Proporsi lulusan yang melanjutkan ke madrasah/sekolah unggul minimal 30 %.
- h. Memiliki tim porseni minimal 3 cabang dan mampu menjadi finalis tingkat Kabupaten.
- i. Memiliki tim olahraga minimal 5 cabang dan mampu menjadi finalis tingkat Kabupaten.
- j. Memiliki tim kesenian yang mampu tampil pada acara setingkat Kabupaten.
- k. Kualifikasi akademik tenaga pendidik 100 % S1.
- l. Menetapkan sistem manajemen yang transparan dan demokratis dengan mengutamakan kebersamaan
- m. Melakukan kerjasama yang harmonis antar komponen madrasah dan lembaga kemasyarakatan menuju sekolah yang inovatif

- n. Honor tenaga pendidik dan kependidikan minimal lebih tinggi dari UMR.

## 2. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana MIN 1 Banyumas terdiri dari gedung dan bangunan, peralatan dan mesin, luas tanah. Diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 1  
Sarana dan prasarana MIN 1 Banyumas

No.	Uraian	Jumlah	Kepemilikan	
			Milik sendiri	Sewa
<b>A.</b>	<b>GEDUNG DAN BANGUNAN</b>			
01.00	Ruang Kelas Belajar	22 ruang	8 ruang	14 ruang
02.00	Ruang Guru	2 ruang	1 ruang	1 ruang
03.00	Ruang Kepala Madrasah	1 ruang	1 ruang	-
04.00	Ruang Tata Usaha	1 ruang	1 ruang	-
05.00	Ruang Perpustakaan	1 ruang	1 ruang	-
06.00	Ruang Laboratorium	1 ruang	1 ruang	-
07.00	Ruang UKS	- ruang	-	-
08.00	Kamar Mandi/ WC Siswa	12 ruang	4 ruang	8 ruang
09.00	Kamar Mandi/ WC Guru	8 ruang	4 ruang	4 ruang
10.00	Asrama Siswa	6 ruang	-	6 ruang
11.00	Asrama Guru	3 ruang	-	3 ruang
<b>B.</b>	<b>TANAH</b>			
01.00	Luas tanah seluruhnya	9.628 m <sup>2</sup>	9.628 m <sup>2</sup>	-
02.00	Luas Bangunan	752 m <sup>2</sup>	752 m <sup>2</sup>	-
03.00	Luas Halaman	268 m <sup>2</sup>	268 m <sup>2</sup>	-
<b>C.</b>	<b>PERALATAN DAN MESIN</b>			
01.00	Meja Siswa	339 buah	339 buah	-
02.00	Meja Guru	29 buah	29 buah	-
03.00	Kursi Siswa	605 buah	605 buah	-
04.00	Kursi Guru	18 buah	18 buah	-
05.00	Papan Tulis	18 buah	18 buah	-
06.00	Almari Arsip	4 buah	4 buah	-
07.00	Almari Kelas	18 buah	18 buah	-
08.00	Meubelair Perpustakaan	1 unit	1 unit	-
10.00	Komputer TU	2 unit	2 unit	-
11.00	Laptop TU	3 unit	3 unit	-

12.00	Komputer Siswa	20 unit	20 unit	-
13.00	LCD Proyektor	23 unit	23 unit	-

### 3. Peserta didik

Peserta didik yang ada di MIN 1 Banyumas berasal dari lingkungan madrasah juga ada yang dari luar Purwokerto seperti dari Purbalingga. Perkembangan jumlah peserta didik dari tahun ke tahun bersifat fluktuatif akan tetapi jika dirata-rata mengalami kenaikan setiap tahunnya. Rincian peserta didik sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.  
Tabel peserta didik MIN 1 Banyumas

Tahun Pelajaran	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Kelas 4		Kelas 5		Kelas 6		Jumlah	
	PD	RM	PD	RM										
2006/2007	24	1	19	1	18	1	11	1	18	1	11	1	101	6
2007/2008	53	2	23	1	19	1	15	1	11	1	14	1	135	7
2008/2008	69	3	44	2	24	1	17	1	14	1	11	1	179	9
2009/2010	100	3	67	3	43	2	24	1	16	1	14	1	264	11
2010/2011	123	4	100	4	73	3	46	2	18	1	16	1	376	15
2011/2012	144	5	127	4	104	3	65	3	40	2	18	1	498	18
2012/2013	138	5	133	5	132	4	103	3	56	3	37	2	599	22
2013/2014	120	4	121	4	111	4	106	4	95	3	49	2	553	22
2014/2015	120	4	111	4	112	4	110	4	106	4	85	3	559	23
2015/2016	126	4	125	4	111	4	115	4	110	4	96	4	683	24
2016/2017	126	4	124	4	125	4	112	4	111	4	109	4	709	24
2017/2018	126	4	123	4	124	4	120	4	111	4	108	4	712	24
2018/2019	123	4	128	4	124	4	124	4	121	4	111	4	731	24

a. Prestasi UN

Prestasi yang diraih peserta didik MIN 1 Banyumas memperoleh ilai rata-rata tertinggi tingkat kabupaten Banyumas. Rincian dari tahun ke tahun sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 3  
Prestasi UN MIN 1 Banyumas

No.	Tahun Pelajaran	B Indo	Matematika	IPA	Rata-rata Nilai UN
1.	2008/2009	8,07	5,11	6,52	7,25
2.	2009/2010	7,55	8,48	7,51	7,85
3.	2010/2011	8,37	7,84	8,69	7,86
4.	2011/2012	8,16	8,30	8,28	8,30
5.	2012/2013	8,84	8,51	7,35	8,24
6.	2013/2014	8,64	7,73	7,93	8,10
7.	2014/2015	7,75	7,42	6,77	7,31
8.	2015/2016	8,49	8,45	8,41	8,45
9.	2016/2017	8,61	8,76	8,81	8,73
10.	2017/2018	85,0	75,5	82,9	8,11
11	2018/2019	7,88	7,48	8,01	7,79

b. Prestasi di Bidang Perlombaan

MIN 1 Banyumas banyak menjuarai berbagai ajang perlombaan baik ditingkat kabupaten, provinsi maupun tingkat nasional. Prestasi yang diraih dalam berbagai cabang olahraga dan berbagai lomba lainnya.. Rincian perestasi yang diraih sebagaimana tabel *terlampir*.

#### 4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

##### a. Berdasarkan Status Kepegawaian

Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 1 Banyumas terdiri dari PNS dan honorer. Rinciannya sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.  
Data pendidik dan tenaga kependidikan

Jabatan	Status Kepegawaian										Jumlah	
	Gol I		Gol II		Gol III		Gol IV		Honorer		L	P
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P		
(1)	2	3	4	5	6	7	8	9	12	13	18	19
Kepala Madrasah	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-
Guru	-	-	4	6	7	13	-	-	3	7	14	26
Jmh Guru	-	-	4	6	7	13	1	-	3	7	15	26
Tenaga Administrasi	-	2	1	3	-	-	-	-	-	-	1	5
Petugas Perpustakaan	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
Penjaga Sekolah	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-
Satpam	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-
Tenaga Kebersihan	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-



## 5. Komite Madrasah

Komite Madrasah MIN 1 Banyumas terdiri dari dua yaitu unsur orangtua peserta didik, unsur tokoh masyarakat. Untuk rinciannya sebagaimana tabel berikut:

Tabel 6  
Susunan komite madrasah MIN 1 Banyumas

No.	Nama/ Instansi	Jabatan	Unsur
1.	Dr. H. Syaefudin	Penasehat	Tokoh Masyarakat
2.	Drs. H. Masyhuri	Ketua	Wali murid
3.	drh. Rokhmani, M.Si.	Bendahara	Tokoh masyarakat
4.	Dr. Ridwan, M.Ag	Konsultan	Wali murid
5.	Dr. Suwito NS, M.Ag	Konsultan	Tokoh masyarakat
6.	Hj. Khamdiah	Anggota	Tokoh masyarakat

## B. Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan MIN 1 Banyumas

Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang optimal, maka satu dari sekian banyak faktor penting, adalah memenej atau mengelola biaya pendidikan sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah. Dengan demikian, administrasi pembiayaan termasuk di dalamnya perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan menjadi sesuatu yang mutlak harus ada dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

Biaya pendidikan, seperti dijelaskan Fattah, didasari oleh beberapa faktor, di antaranya: ukuran lembaga pendidikan (besar atau kecil), jumlah peserta didik, honor guru, kualifikasi guru, ratio siswa berbanding guru, tingkat pertumbuhan penduduk (khususnya di negara berkembang), perubahan kebijakan dari penggajian/pendapatan (*revenue theory of cost*)..

Berpijak dari hal tersebut, biaya pendidikan antar sekolah berbeda dari sekolah satu dengan yang lainnya. Sebagai sebuah pengantar, dalam

penelitian ini, hemat penulis, gambaran pengelolaan pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas, patut diketengahkan sebelum lebih jauh menganalisis kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam bersama kepala madrasah MIN 1 Banyumas, bendahara sekolah, dan pihak terkait, dibarengi dengan studi dokumentasi, berikut penulis paparkan gambaran pengelolaan pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas.

#### 1. Jenis Pembiayaan MIN 1 Banyumas

Menurut Saridin, selaku Kepala MI Negeri 1 Banyumas menjelaskan bahwa jenis pembiayaan yang dikelola MIN 1 Banyumas ada dua, yaitu: biaya investasi dan biaya operasional. Biaya investasi, berasal dari pemerintah dan tidak dikelola langsung oleh pihak sekolah, biasanya dipihak ketigakan, atau dilakukan proses lelang. Dalam hal ini, MIN 1 Banyumas tinggal terima jadi.

Sementara itu, biaya operasional berasal dari orang tua peserta didik yang berbentuk sumbangan dana pengembangan madrasah yang berasal dari peserta didik baru. Dalam pelaksanaannya, dana sumbangan dari peserta didik baru ini biasanya digunakan untuk bangunan fisik sekolah, bisa juga untuk biaya pemeliharaan, semisal gedung-gedung maupun sarana-prasarana, dan lainnya dengan catatan tidak dianggarkan dalam dana BOS.

Di setiap tahunnya, seperti dijelaskan kepala sekolah, MIN 1 Banyumas mempunyai prioritas dalam menggunakan dana pengembangan madrasah. Seperti halnya tahun ini prioritas peruntukan dana pengembangan untuk menyelesaikan pembangunan masjid madrasah. Masjid merupakan elemen pendidikan yang sangat penting di MIN 1 Banyumas, ditambah jumlah guru dan murid yang selalu bertambah, maka penyelesaian pembangunan masjid sudah menjadi kebutuhan sekolah, untuk pembelajaran yang lebih baik.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

Karena sifatnya “sumbangan”, maka tidak ada patokan yang resmi dari pihak sekolah. Menurut Kepala sekolah, “dana sumbangan dari peserta didik baru ini, disesuaikan dengan kemampuan orang tua siswa, dan tidak ada paksaan harus bayar berapa, disesuaikan dengan kemampuan saja.” Lebih lanjut kepala sekolah menjelaskan, “jika di rata-rata, dan sumbangan ini biasanya di sekitar Rp. 150.000 sampai Rp. 500.000,-.”<sup>2</sup>

Selain itu, biaya operasional selain dari BOS dan dana sumbangan dari peserta didik baru, juga ada dana infak. Juga berasal dari orangtua peserta didik dalam bentuk operasional infak yang teknis pengelolaannya dikelola oleh bendahara oleh bendahara komite madrasah.

Menurut kepala sekolah, adanya peran dan sumbangsih orang tua dalam pembiayaan pendidikan, dikarenakan jika sekolah hanya mengacu pada besaran dana BOS, maka sekolah akan selalu kekurangan dalam berbagai hal, apalagi dalam kenyataannya di lapangan, dana BOS sering terlambat dalam pencairan. Oleh karena itu, peran serta masyarakat, dalam konteks ini, adalah para orang tua/wali peserta didik menjadi strategis dalam membantu menyelenggarakan pendidikan yang lebih berkualitas dan maksimal.

Dalam pembiayaan pendidikan, sejatinya peran serta masyarakat mempunyai posisi dan kedudukan yang penting untuk menunjang keberhasilan pendidikan. Hal tersebut seperti dijelaskan pembiayaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Hal ini sesuai amanat UUSPN Nomor 20 tahun 2003 Pasal 46 ayat (1).

## 2. Sumber Pembiayaan MIN 1 Banyumas

Sumber pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas dapat dikategorikan menjadi dua sumber. Pertama bersumber dari pemerintah berupa operasional seperti BOS dan kedua, pembiayaan investasi seperti

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

bantuan gedung, RKB dan lain sebagainya. Untuk lebih jelasnya, penulis paparkan di bawah ini:

a. DIPA

Sebagai sekolah negeri, MIN 1 Banyumas memiliki sumber anggaran yang berasal dari APBN Pemerintah pusat berupa Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA). DIPA MIN 1 Banyumas terdiri dari gaji pegawai negeri, tunjangan sertifikasi, tunjangan kinerja. Juga berupa hibah fisik berupa Ruang Kelas Baru (RKB) dan lainnya. Terakhir MIN 1 Banyumas menerima DIPA berupa hibah RKB di tahun 2018 sebesar 2 milyar. Akan tetapi bantuan fisik MIN 1 Banyumas tidak selalu rutin mendapatkan bantuan dari pemerintah pusat.<sup>3</sup>

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang dan jasa. Kewenangan kepala madrasah dalam mengelola anggaran DIPA Madrasah sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). PPK adalah pejabat yang bertanggungjawab melaksanakan pengadaan barang/jasa.<sup>4</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas sebagai PPK bertanggungjawab melaporkan kepada Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dalam hal ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Syarat kepala madrasah yang diberikan kewenangan sebagai PPK harus lulus dengan memiliki sertifikat pengadaan barang/jasa. Dan Kepala MIN 1 Banyumas memiliki lulus ujian sertifikasi pengadaan barang dan jasa.

b. BOS

Pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas yang bersumber dari Kementerian Agama Republik Indonesia, kategorinya berbentuk biaya investasi dan biaya operasional. Penggunaan biaya investasi biasanya untuk bangunan seperti ruang kelas, gedung perpustakaan,

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 27 Oktober 2020

<sup>4</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 27 Oktober 2020

ruang kantor dan sebagainya. Akan tetapi biaya investasi yang bersumber dari pemerintah tidak mesti diperoleh pertahunnya.

Rutin yang diperoleh itu biaya operasional (BOS). Sebenarnya BOS yang diterima MIN 1 Banyumas ditahun 2020 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Tahun sebelumnya diterima per peserta didik Rp. 800.000 menjadi Rp. 900.000 akan tetapi karena pandemi covid 19 turun menjadi 800,000. Sebagaimana hasil wawancara dengan bendahara BOS<sup>5</sup>:

“BOS persiswa 800.000. untuk tahun ini persiswa dapat senilai 900.000 namun di bulai mei 2020 kemarin ada pengurangan menjadi 800rb lagi.”<sup>6</sup>

Adanya dana BOS adalah sebagai komitmen dan kewajiban pemerintah sesuai dengan yang diamanatkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, dimana pemerintah harus mengalokasikan biaya pendidikan 20% dari APBN maupun APBD agar masyarakat dapat memperoleh pelayanan pendidikan sesuai dengan misi Kemdiknas 5 (lima) K, yaitu: ketersediaan layanan pendidikan; keterjangkauan layanan pendidikan; kualitas dan relevansi layanan pendidikan; kesetaraan layanan pendidikan; dan kepastian memperoleh layanan pendidikan.

#### c. Komite Madrasah

Pembiayaan pendidikan MIN 1 Banyumas yang bersumber dari orang tua peserta didik yang dikelola komite madrasah yang rutin terdiri dari Biaya Infak dan Biaya Pengembangan. Dana infak dan dana pengembangan di kelola oleh Komite Madrasah dan teknis pengelolaanya oleh bendahara komite.

<sup>5</sup> Wawancara dengan ibu Solihah bendara BOS MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020.

<sup>6</sup> Wawancara dengan ibu Solihah bendara BOS MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020.

Besaran biaya infak persiswa di MIN Banyumas tiap bulannya bervariasi ada yang gratis, 100.000, 150.000, 250.000, 300.000, 350.000 hingga 500.000. Karena sifatnya sukarena sesuai kemampuan kondisi orang tua siswa. Rata-rata sebesar 250.000. Sedangkan untuk biaya pengembangan diperoleh saat awal penerimaan siswa baru. Besaran biaya pengembangan yang dikenakan bervariasi dari 500.000 hingga 5.000.000 rupiah. Sebagaimana wawancara dengan Bendahara Komite Madrasah<sup>7</sup>:

“Besarnya sekitar ada yang 500rb ada yang 5jt, tapi rata-rata 2jt/2,5 jt. Yang perbulan sekitar 250rb. ada juga yang 50rb dan aja juga yang gada, dan itu bisa dihitung 1,2 an”

Partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan, salah satunya adalah dengan membantu kekurangan-kekurangan sekolah, sebagai misal dalam hal keuangan. Sampai sejauh ini, seperti dikatakan kepala sekolah, tidak ada masyarakat yang keberataan dengan kebijakan ini. Karena pada dasarnya, pihak sekolah tidak menuntut untuk membayar berapa rupiah, hanya saja sifatnya yang sukarela dan semampunya, bahkan ada juga yang gratis, dalam arti tidak membayar, pihak sekolah pun tidak mempermasalahkan hal tersebut.<sup>8</sup>

### 3. Prinsip Pembiayaan Pendidikan

Pengelolaan keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Sebagaimana Pasal 8 Perundang-undangan No. 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa pengelolaan dana pendidikan didasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

#### a. Keadilan

MIN 1 Banyumas tidak membedakan latar belakang ekonomi orang tua peserta didik. Semuanya diperlakukan sama dari mulai proses penerimaan hingga proses pelaksanaan pembelajaran di kelas.

<sup>7</sup> Wawancara dengan ibu Triana bendara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

<sup>8</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

Penerapan prinsip keadilan dilakukan sejak awal penerimaan peserta didik baru. Semua calon peserta didik diseleksi melalui proses ujian dan wawancara tanpa membeda-bedakan. Prinsip keadilan dilakukan juga pada pembayaran infak juga menyesuaikan kondisi ekonomi orangtua peserta didik.<sup>9</sup>

b. Efisiensi

Efisien terkait dengan kuantitas dari suatu kegiatan. Kualitas ini tercermin dari perbandingan pembiayaan pendidikan dengan prestasi yang diperoleh madrasah. Ditahun 2019 MIN 1 Banyumas banyak mendapatkan juara dari berbagai kegiatan lomba baik tingkat kabupaten, provinsi maupun tingkat nasional. Juga dari keberhasilan akademik yang tinggi diantara madrasah dilingkungan kabupaten Banyumas. Hal ini dirasa efektif dan efisien antara dana yang dikeluarkan dengan prestasi peserta didik yang diperoleh.<sup>10</sup>

c. Transparansi

Transparansi berarti adanya keterbukaan. Dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan MIN 1 Banyumas dikelola secara transparan mulai dari pembiayaan prgram kerja madrasah, keterbukaan sumber keuangan dan keterbukaan penggunaan serta pertanggungjawabannya dan ini terbukti meningkatkan dukungan orangtua dan masyarakat, penyelenggaraan seluruh program pendidikan madrasah. Trasparansi dilakukan dari keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan dana baik yang bersumber dari orang tua maupun pemerintah melalui rapat dan musyawarah yang rutin diselenggarakan. Juga trasnparansi dilakukan melalui pelayanan dan informasi PTSP (pelayanan terpadu satu pintu).<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

<sup>10</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

<sup>11</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

d. Akuntabilitas publik

Akuntabilitas MIN 1 Banyumas berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan berdasarkan pedoman dan prinsip pengelolaan dan sesuai petunjuk teknis. Transparansi dilakukan oleh kepala madrasah dan pendidik serta tenaga kependidikan dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai pertemuan baik pertemuan musyawarah akhir tahun, melalui kegiatan paguyuban orang tua, maupun disampaikan dalam pertemuan pengajian rutin orangtua peserta didik, akuntabilitas MIN 1 Banyumas dilakukan dengan standar kinerja masing-masing yang bertugas sesuai tupoksi. Akuntabilitas MIN 1 Banyumas dilakukan dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya dan pelayanan yang cepat melalui Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP).<sup>12</sup>

4. Pengelolaan Pembiayaan MIN 1 Banyumas

Pengelolaan pembiayaan pendidikan MIN Banyumas dibedakan menjadi dua pengelolaan. Bendahara yang mengelola pembiayaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah sendiri. Bendahara yang mengelola pembiayaan yang bersumber dari orangtua siswa sendiri. MIN 1 Banyumas menamakan bendahara BOS dan bendahara komite madrasah.<sup>13</sup>

Pengelolaan Pembiayaan pendidikan yang bersumber dari BOS digunakan untuk kegiatan pembelajaran, ATK kegiatan kesiswaan seperti ekstrakurikuler, sarana-prasarana langganan (listrik, internet), perawatan gedung. Sebagaimana hasil wawancara dengan bendahara BOS<sup>14</sup>:

“Atk, kegiatan pembelajaran, kegiatan kesiswa seperti lomba-lomba, ekstrakurikuler, sarana dan prasarana, langganan (listrik, internet), juga bisa digunakan sebagai perawatan gedung seperti pengecatan. Pengelolaanya mengacu pada juknis. Misal untuk lomba juknis tahun 2020 boleh untuk konsumsi, peralatan lomba, sewa kendaraan, pendaftaran lomba. Kemudian tidak boleh

<sup>12</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

<sup>13</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

<sup>14</sup> Wawancara dengan ibu Solihah bendara BOS MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020.

digunakan untuk uang saku mengikuti lomba, dan setiap tahunnya juknis berbeda-beda. Kemudian untuk ekstrakurikuler untuk membayar guru dari luar, kalau guru dari internal harus di luar jam kerja/lembur.”

Pengelolaan Pembiayaan pendidikan yang bersumber dari Komite Madrasah digunakan untuk gaji guru honorer, kegiatan harian, perlombaan, kegiatan asrama, dan pelatih perlombaan. Gaji guru honorer di MIN 1 Banyumas tidak diambil dari dana BOS. Tetapi dari dana komite madrasah. Karena keterbatasan bos untuk perlombaan dan pelatih perlombaan juga sebagian bersumber dari dana Infak bulanan. Sebagaimana wawancara dengan Bendahara Komite Madrasah<sup>15</sup>:

“Turun bulanan untuk biaya kegiatan harian, terus yang untuk honorer, ada biaya lomba-lomba, ada juga untuk ngundang guru untuk olimpiade, kegiatan asrama (makan, biaya musyrif/musyrifah). Untuk kelas 6 ada tambahan untuk uang makan karena kelas enam yang nginep.”

Sebagaimana dalam proses manajerial, pengelolaan pembiayaan di MIN 1 Banyumas dilaksanakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Yaitu dimulai dari perencanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan, pelaksanaan pembiayaan pendidikan dan evaluasi pembiayaan pendidikan, yakni:

a. Perencanaan

Perencanaan pengelolaan pembiayaan MIN 1 Banyumas disusun berdasarkan hasil evaluasi kondisi obyektif madrasah (evaluasi diri madrasah) sejauhmana capaian-capaian dan yang belum tercapai berdasarkan visi, misi dan tujuan pendidikan. Evaluasi kondisi obyektif madrasah dilakukan dengan cara, di susun kepala madrasah dengan melibatkan tim manajemen seperti kurikulum, kesiswaan, bendahara bos, bendahara komite, sarpras, kepala asrama, pembantu bendahara komite bersama komite madrasah melakukan kegiatan rapat penyusunan.

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan ibu Triana bendara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

“Biasanya kita rapat dulu dengan komite, rapat manajemen dan komite, sebelum nanti penerimaan peserta didik. Penentuan itu biasanya kita lakukan sebelum anak kelas 6 UN. Sebelum april biasanya sudah selesai semuanya.”<sup>16</sup>

Kemudian menghasilkan program skala prioritas yang tersusun dalam rencana kerja jangka menengah, dan rencana kerja tahunan. Rencana kerja tahunan ini tertuang dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Di dalamnya tertuang kegiatan secara detail baik kegiatan mingguan, bulanan, komponen program dan kegiatan secara rinci kegiatan dalam RKAS dapat dijabarkan lagi menjadi kegiatan bulanan atau mingguan, sesuai dengan jenis kegiatan yang dilaksanakan, atau menjadi suatu rincian perencanaan pembiayaan yang bersumber dari dana bos, MIN 1 Banyumas mengacu petunjuk teknis BOS.

Setelah RKAM disusun dengan berbagai pihak untuk dilakukan penetapan dan diajukan kepada atasan untuk diusulkan pengesahan RAPBM. Perencanaan pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas dituangkan dalam bentuk Rencana Kegiatan Dan Anggaran Madrasah (RKAM) sebagaimana tabel berikut<sup>17</sup>:

Tabel 1.

Rencana kegiatan dan anggaran madrasah MIN 1 Banyumas

NO	URAIAN	JUMLAH
1	PENGEMBANGAN PERPUSTAKAAN	RP. 145.220.000
1.1	Penyediaan buku teks utama	133.200.000
1.2	Penyediaan buku teks pendamping	6.300.000
1.3	Membeli buku non teks	5.720.000
2	PPDB DAN MASA TAARUF	20.895.000
2.1	Penerimaan peserta didik	19.375.000

<sup>16</sup> Wawancara dengan ibu Triana bendara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

<sup>17</sup> Dokumen Rencana Kegiatan Dan Anggaran Madrasah (RKAM) MIN 1 Banyumas.

2.1.1	Belanja Bahan	
2.1.2	Honor terkait output kegiatan	
2.2	Masa pengenalan madrasah	1.520.000
2.2.1	Belanja Bahan	
2.2.2	Honor terkait output kegiatan	
3	<b>PEMBELAJARAN DAN EKSTRAKURIKULER</b>	198.808.000
3.1	<b>Kegiatan Pembelajaran</b>	
3.1.1	Pengembangan diri dan karakter Islam	41.463.000
3.1.2	Pemantapan Ujian kelas 6	27.195.000
3.2	<b>Estrakurikuler</b>	62.150.000
3.2.1	Belanja Bahan	
3.2.2	Honor terkait output kegiatan	57.150.000
	Pelatih Lukis	
	Pelatih tilawah	
	Pelatih catur	
	Pelatih Tahfid	
	Pelatih Murotal	
	Pelatih Karate	
	Pelatih Sepak Bola 1 & 2	
	Pelatih Volly 1 & 2	
	Pendamping Volly	
	Pelatih Bulu Tangkis 1 & 2	
	Pendamping Bulu tangkis	
	Pelatih Khitobah	
	Pelatih Hadroh	
	Pelatih PMR	
	Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)	
3.2.3	Lomba Siswa	64.000.000
4	<b>KEGIATAN PENILAIAN DAN UJIAN</b>	
4.1	Ulangan Harian	18.300.000

4.2	Penilaian dan Laporan Hasil Belajar	42.600.000
4.3	Ujian Madrasah	21.277.000
5	PENGELOLAAN MADRASAH	87.000.000
6	LANGGANAN DAYA DAN JASA	-
7	PEMELIHARAAN SARANA PRASARANA	
7.1	Pemeliharaan gedung dan bangunan	20.000.000
8	PEMBIAYAAN HONORARIUM	
	Honor operator data	3.000.000
9	PENGEM POFESI GURU DAN STAF	
	Kursus Pembina Mahir Tingkat Dasar (KMD)	
	Biaya Kegiatan KMD	37.500.000
	JUMLAH TOTAL	591.600.000

#### b. Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan

Pelaksanaan keuangan MIN 1 Bnyumas secara garis besar terdiri dari dua aktivitas, yakni kegiatan penerimaan dan kegiatan pengeluaran.

##### 1) Penerimaan

Penerimaan keuangan MIN 1 Banyumas dari sumber-sumber dana dilakukan berdasarkan prosedur dan petunjuk yang diatur oleh kementerian agama. Kategori penerimaan rutin dari pemerintah berupa dana BOS jumlah yang diperoleh 800ribu dikalihkan jumlah siswa yang ada. Penetapan penerimaan dana Bos tahun anggaran 2019 sebesar 591 juta Ada juga penerimaan dari orang tua peserta didik berupa dana infak total tercatat pertahun penerimaan dana berupa infak bulanan lebih dari 2 milyar. Dan secara berkala tiap bulannya dilaporkan dan dikonsultasikan dengan kepala madrasah dan penerimaan selain infak dari orangtua peserta didik adalah dana pengembangan ini juga di kelola sendiri oleh bendahara komite madrasah. Untuk

aktifitas pembukuan dana yang masuk dan dana yang keluar dilakukan pencatatan dan didukung dengan seperangkat bukti seperti nota pembelian, kwitansi, buku kas neraca pemasukan dan pengeluaran. Untuk pedoman pembukuan BOS berdasarkan pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan pendidikan berdasarkan peraturan yang berlaku.<sup>18</sup>

Untuk pembukuan yang berasal dari pemasukan dana infak orangtua peserta didik sebagaimana informasi dari pembantu bendahara komite madrasah. Pembukuan pencatatan dilakukan dengan prinsip sederhana dengan aplikasi excel yang berisi neraca pemasukan dan pengeluaran, serta rincian pengeluaran tersendiri dan pemasukan tersendiri. Akan tetapi tetap dilakukan pencatatan dokumen pendukung seperti nota, kwitansi dan buku kas besar.

## 2) Pengeluaran

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Maksudnya setiap pengeluaran dana harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan pembiayaan pendidikan.

Pengeluaran MIN 1 Banyumas berhubungan dengan pembayaran keuangan madrasah untuk pembelian beberapa sumber atau input dari proses madrasah seperti pengembangan perpustakaan, kegiatan PPDB dan masa orientasi peserta didik baru, kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler, kegiatan penilaian dan ujian, kegiatan pengelolaan madrasah, langganan daya dan jasa, pemeliharaan sarana dan prasarana, pembayaran honor, pengembangan profesi guru dan tenaga kependidikan, pembelian/perawatan alat multi media pembelajaran semua

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan ibu Triana bendara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

pengeluaran sesuai dengan kebutuhan yang sudah tertuan dalam RAPBM.<sup>19</sup>

Jika kebutuhan madrasah tidak dianggarkan dalam RAPBM, maka pengeluaran dana diambilkan dari dana infak. Terutama untuk honor dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan, honor untuk petugas yang mengelola asrama peserta didik kelas enam.

Dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas tugas kepala madrasah di bantu oleh bendahara BOS untuk pengelolaan BOS Pemerintah. Dan pengelolaan infak dan dana pengembangan yang dikelola oleh bendahara komite madrasah.

Akan tetapi penulis melihat dari hasil wawancara dan dokumen yang ada, pengelolaan teknis keuangan madrasah yang bersumber dari dana infak di kelola oleh wakil bendahara komite madrasah yang berasal dari internal MIN 1 Banyumas yang dalam hal ini tenaga kependidikan.

Padahal bendahara komite madrasah sendiri berasal dari unsur masyarakat. Untuk wakil bendahara komite madrasah yang berasal dari unsur internal MIN 1 Banyumas. Alasan pihak MIN 1 Banyumas agar lebih memudahkan kordinasi dan komunikasi dan hal ini juga atas persetujuan dari komite madrasah.

#### c. Evaluasi

Evaluasi pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas bertujuan untuk mengetahui apa saja yang sudah terlaksana dan apa saja yang belum terlaksana sesuai dengan yang tertuang dalam RAPBM. Laporan evaluasi dilakukan secara rutin tiap bulan dan tiap tahun. Untuk tiap bulan bendahara melaporkan kepada kepala Madrasah dalam format tertulis laporan pertanggungjawaban. dan pembukuan

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan ibu Triana bendara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

setiap pengeluaran dan pemasukan setiap bulan ditandatangani sebagai berita acara. Diketahui, disetujui dan dikendalikan melalui proses pengendalian Kepala madrasah sebagai atasan langsung, sedangkan pengawasan dari luar dilakukan oleh pengawas madrasah dan dari kementerian agama Banyumas.

Untuk pelaporan dana BOS dilaporkan berupa laporan pertanggungjawaban setiap tiga bulan sekali, setiap semester dan tahunan di tandatangi oleh bendahara, kepala madrasah dan komite madrasah. Laporan keuangan MIN 1 Banyumas berupa dana BOS disusun dengan mengacu pada Buku Kas Umum, Buku Pembantu Kas, Buku Pembantu Bank, dan Buku Pembantu Pajak beserta dokumen pendukung seperti kwitansi dan nota pembelian.<sup>20</sup>

Melalui evaluasi keuangan madrasah, kepala madrasah melakukan pengawasan melalui aliran masuk dan keluar uang yang teknis pengelolaannya oleh bendahara. Dan dilakukan mulai dari proses keputusan pengeluaran pos anggaran pembelanjaan, perhitungan dan penyimpanan barang, petugas yang ditunjuk. Evaluasi yang dilakukan kepala madrasah terdiri dari kegiatan mingguan, bulanan, triwulan, semester dan tahunan.

### **C. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan MIN 1 Banyumas**

Ditinjau dari sisi kompetensi manajerial Kepala MIN 1 Banyumas berdasarkan teori Katz mengenai tiga ketrampilan manajerial sebagaimana berikut:

#### **1. *Conceptual Skill***

- a. *Merumuskan konsep pengelolaan pembiayaan pendidikan berhubungan dan saling terkait dengan komponen lainnya yang kompleks.*

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan ibu Triana bendara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

Hasil dari observasi, wawancara, dan analisis dokumen MIN 1 Banyumas, bahwa MIN 1 Banyumas sebagai organisasi pendidikan agar berjalan sesuai visi-misi dan tujuan itu perlu upaya peningkatan komponen-komponen yang ada. Karena prestasi siwa itu tidak hanya dihasilkan dari proses pembelajaran yang baik, tetapi juga dari aspek ketersediaan sarana-prasarana, kompetensi pendidik, pengembangan kurikulum, pembinaan dan pengembangan bakat minat peserta didik peran dan dukungan orang tua dan komite madrasah yang semuanya perlu terus-menerus ditingkatkan. Menurut kepala MIN 1 Banyumas<sup>21</sup>:

“Komponen-komponen pendidikan kan banyak sesuai standar nasional pendidikan maka perencanaan pembiayaan digunakan untuk skala prioritas baik sarpras, pembelajaran, pengembangan buku perpus, ekstrakurikuler dan sebagainya. Dengan catatan fokus prioritas pembiayaan komponen ini menunjang pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah”<sup>22</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas merumuskan pengelolaan pembiayaan tidak hanya melakukan aktifitas pengelolaan keuangan madrasah dari sisi teknis administrasi. Pembiayaan pendidikan melingkupi sejumlah komponen yang memerlukan pembiayaan. Komponen-komponen itu antara lain pengembangan perpustakaan, pengembangan pembelajaran peserta didik termasuk ekstrakurikuler, pengembangan kompetensi lulusan, pengembangan sarana dan prasaranan, pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan, media pembelajaran.

Sehingga, pengelolaan pembiayaan pendidikan harus melihat kebutuhan pelaksanaan program dan kegiatan dengan skala prioritas komponen-komponen apa saja yang porsi anggarannya diperbesar dan mana saja yang dipangkas. Tahun ini prioritas program anggaran yang berasal dari BOS diprioritaskan untuk kegiatan pengembangan perpustakaan dan kegiatan ekstrakurikuler. Karena kedua program ini

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

<sup>22</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

sangat menunjang terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MIN 1 Banyumas<sup>23</sup>:

“Saya mentargetkan madrasah ini terdepan dari sisi prestasi dan selalu mendapat juara dalam berbagai perlombaan yang diadakan diluar. Dan ini persiapannya tidak sebentar. Anggaran juga harus mendukung untuk memprioritaskan program-program unggulan yang mendukung. Sesuai visi-misi MIN 1 Banyumas”

Kepala madrasah memahami MIN 1 Banyumas sebagai organisasi pendidikan bukanlah lembaga yang bersifat profit, sehingga penerimaan dana pendidikan digunakan untuk peningkatan kualitas pelayanan pendidikan yang tercermin pada pencapaian visi-misi dan tujuan madrasah.

Cerminan pengelolaan pembiayaan pendidikan tertuang dalam postur Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang memprioritaskan pada aspek kualitas pembelajaran dan prestasi peserta didik. Contohnya untuk pendanaan kegiatan ekstrakurikuler dan Pengayaan buku perpustakaan. Hampir semua ajang lomba yang diadakan di kementerian, ada di MIN 1 Banyumas. Kepala MIN 1 Banyumas meyakini pengelolaan pembiayaan pendidikan jika dikelola secara profesional dengan memahami peruntukan skala prioritas bagi prestasi peserta didik maka memiliki peran penting untuk mendukung pencapaian. Hal ini terbukti banyaknya prestasi yang diraih baik dari sisi akademik ujian nasional maupun kejuaraan dalam berbagai perlombaan.

Mengacu pada Rencana kegiatan dan anggaran madrasah MIN 1 Banyumas, bahwa pendidikan, pembelajaran, dan kegiatan ekstrakurikuler menjadi skala prioritas MIN 1 Banyumas dalam mengelola biaya pendidikan. Kemudian, pengadaan buku perpustakaan

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

baik itu buku utama maupun buku pendamping, menempati urutan kedua dalam skala prioritas.

Perencanaan anggaran dana pendidikan yang terbesar untuk pendidikan dan kegiatan ekstrakurikuler dan penambahan buku di perpustakaan, sesuai dengan visi dan misi MIN 1 Banyumas yaitu: “Mewujudkan Peserta Didik Yang Cerdas, Kreatif, Berakhlak dan Tangguh Serta Mewujudkan Madrasah Yang Bersih, Ramah, Sehat, Hijau dan Menjaga Alam”.

Indikator visi terbentuknya generasi yang memiliki karakteristik adalah memiliki kecerdasan yang handal, keunggulan prestasi akademik, memiliki akhlak yang baik, budaya keagamaan yang kuat, mampu berinteraksi dengan masyarakat, dan tangguh menghadapi permasalahan hidup yang dihadapinya.

Dalam konteks ini, kepala madrasah mempunyai konsep atau pemikiran tentang arah dari MIN 1 Banyumas, untuk bergerak sesuai dengan visi dan misi. Visi dan misi, dijadikan fokus gerakan biar terarah dan sistematis.

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan Solihah selaku bendara BOS MI Negeri 1 Banyumas, yang mengatakan bahwa<sup>24</sup>:

“Bapak Kepala Madrasah sangat fokus pada pencapaian tujuan pendidikan di sini, sehingga dalam RAPBM yang di danai BOS pembiayaan yang dianggarkan sangat besar untuk buku perpustakaan dan biaya ekstrakurikuler”

Buku perpustakaan dan kegiatan ekstrakurikuler adalah sarana atau media yang harus ada dalam pengembangan kualitas pendidikan. Kegiatan ekstrakurikuler adalah sarana pengembangan bakat dan minat peserta didik, baik itu dalam bidang seni, olahraga, dan lain sebagainya. Oleh karenanya, hemat penulis, tidaklah heran jika MIN 1 Banyumas selalu memperoleh hasil terbaik dalam kejuaraan-kejuaraan baik di tingkat daerah maupun nasional, karena anggaran dana biaya

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan ibu Solihah bendara BOS MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020

pendidikan untuk pembiayaan dan pengelolaan ekstrakurikuler, lumayan besar.

*b. Memecahkan masalah dan memiliki solusi dalam pembiayaan pendidikan dengan mengembangkan ide secara kreatif*

Problem yang terjadi pada madrasah itu mengalami keterbatasan dalam pembiayaan pendidikan jika mengandalkan dana BOS. Sehingga berpengaruh ketidak optimalan dalam menunjang peningkatan proses kegiatan pembelajaran dan fasilitas sarana dan prasara pendukungnya. Seperti keterbatasan honor yang diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan terutama berstatus pegawai honorer. Menjadi problem tersendiri yang harus mendapatkan solusinya.

Padahal kualitas pembelajaran peserta didik memerlukan dukungan kompetensi dan etos kerja yang tinggi dari pendidik dan tenaga kependidikan. Kompetensi dan etos kerja yang tinggi dilakukan dengan cara membina, melatih sejumlah kompetensi yang diperlukan dan diperhatikan kelayakan gaji dan honor bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

Tentu jika hanya mengandalkan Bantuan Operasional Siswa (BOS) Pemerintah sangat standar dan terbatas. Dan masih jauh dari kelayakan. Karena aturan BOS hanya mengatur 30% dana BOS peruntukan honor bagi pegawai honorer. Solusi yang dilakukan pembicaraan dengan orangtua dan komite madrasah.

“BOS penggunaanya terbatas dan standar, untuk honor guru saja tidak layak, sehingga untuk kelayakan honor guru dan karyawan agar etos kerja meningkat diambilkan dari dana infak orangtua siswa, dan ini sudah dibicarakan dengan komite dan disetujui”<sup>25</sup>

Cara yang dilakukan Kepala MIN 1 Banyumas dalam pemecahan masalah menganalisis terlebih dahulu pokok permasalahan dan penyebabnya secara cermat dan detail. Kepala Madrasah membuat

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan ibu Solihah bendara BOS MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020

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.

Jika ada program atau kegiatan yang belum bisa dilaksanakan yang dianggarkan BOS yang tertuang dalam RAPBM. Maka solusi yang diambil kepala madrasah untuk dicarikan anggaran yang lain untuk merealisasikan program tersebut. Dana itu bisa diambil dari dana infak atas persetujuan pihak komite madrasah. Setelah komite menyetujui, program dapat dilaksanakan. Ketika BOS sudah cair, maka dana yang berasal dari infak diganti.

Untuk “menambal” kekurangan pembiayaan sekolah, dalam hal ini kepala sekolah mempunyai kebijakan untuk bekerja sama dengan masyarakat, dalam hal ini adalah orang tua atau wali dari peserta didik. Bagaimanapun, masyarakat juga mempunyai peran dan posisi yang strategis dalam pengembangan pendidikan.

Berdasar hal tersebut, maka lahirlah kebijakan sekolah, semisal sumbangan sukarela dan peserta didik baru, yang jumlahnya disesuaikan dengan kemampuan orang tua. Dan ada kegiatan infak per bulan, yang sifatnya juga tidak memberatkan orang tua, disesuaikan dengan kemampuan. Dalam hal ini, kepala sekolah menyadari, bahwa sekolah tidak hanya menyoal tentang dana atau keuntungan, tetapi ada yang lebih dalam dari itu, yakni untuk mencerdaskan generasi penerus bangsa.

Selain itu, untuk supaya pengelolaan keuangan yang jelas terarah, kepala sekolah juga membagi bendahara menjadi dua, yaitu bendahara BOS yang mengurus dana BOS dan implementasinya dan bendahara komite yang bertugas mengurus keuangan yang diterima sekolah di luar dana BOS.

*c. Menganalisis peristiwa-peristiwa dan merasakan kecenderungan-kecenderungan yang berpengaruh terhadap pembiayaan pendidikan*

Dampak pandemi covid 19 terhadap ekonomi orang tua peserta didik terkait infak. Latar belakang ekonomi dan pendapatan orang tua peserta didik MIN 1 Banyumas beragam. Untuk kalangan tidak mampu sebelum ada pandemi covid 19 maupun pemutusan kerja akibat pandemi covid 19. Kepala MIN 1 Banyumas dengan dimusyawarahkan dengan komite madrasah memutuskan memberikan keringanan dengan mengangsur pembayaran infak bulanan maupun infak pengembangan pendidikan. Bahkan khusus tahun ajaran ini MIN 1 Banyumas berharap agar yang lulus ujian masuk peserta didik baru tetap diperkenankan tanpa mempertimbangkan lunasnya pembiayaan uang masuk. Dan untuk pembayaran infak bulanan MIN 1 Banyumas memberikan keringanan sebesar 25%.

Kepala MIN 1 Banyumas memahami peristiwa pandemi covid 19 berdampak terhadap perubahan postur dan prioritas kegiatan dan anggaran. Seperti meniadakan kegiatan yang mengumpulkan masa seperti yang direncanakan kegiatan pelatihan karya tulis ilmiah. Kemudian perubahan postur anggaran BOS yang sebelumnya per siswa 900ribu dan semenjak mei 2020 menjadi 800ribu hal ini berpengaruh terhadap perubahan-perubahan besaran dana sehingga memerlukan penyesuaian-penyesuaian.<sup>26</sup>

*d. Mengantisipasi terhadap perubahan- perubahan yang mempengaruhi pengelolaan kegiatan dan pembiayaan pendidikan*

Kepala MIN 1 Banyumas menilai perkembangan cara pandang masyarakat melihat sekolah mengalami perubahan cara pandang. Dulu masyarakat menilai sekolah dari aspek biaya “mahal-murah”. Hari ini pertimbangan mahal-murah bukan menjadi aspek utama. Aspek utama menurut kepala MIN 1 Banyumas adalah kualitas pembelajaran.

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

Perubahan ini mempengaruhi strategi madrasah dalam menyusun pengelolaan program dan pembiayaan pendidikan. Semakin programnya banyak maka dukungan anggaran pendidikan juga membutuhkan dana yang tidak sedikit. Lahirnya berbagai ektrakurikuler yang banyak dan beragam, program pengasramaan, program-program lainnya adalah untuk menjawab perubahan-perubahan cara pandang masyarakat melihat pendidikan.<sup>27</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas melakukan langkah-langkah antisipasi terkait perubahan aturan yang dapat dibiayai dan tidak dapat dibiayai dalam setiap item yang dapat dianggarkan. Setiap tahun, juknis pengelolaan pembiayaan BOS sering mengalami perubahan, semisal tahun lalu diperbolehkan Bos digunakan untuk uang saku perjalanan dinas saat mengikuti perlombaan di luar daerah. Tahun ini uang saku tidak diperbolehkan dan diganti menjadi uang perjalanan dinas berupa transportasi perjalanan.<sup>28</sup>

Pesatnya perkembangan teknologi terutama teknologi robotik menjadi perhatian Kepala MIN 1 Banyumas. Teknologi robotik sekarang sudah rutin dilombakan untuk usia sekolah dasar yang diselenggarakan kementerian agama. Agar MIN 1 Banyumas dapat berpartisipasi menjadi peserta lomba robotik. Kepala MIN 1 Banyumas menggagas program pengayaan ekstrakurikuler bagi peserta didik dibidang robotik. Sehingga untuk mengantisipasi kebutuhan pelaksanaan program. MIN 1 Banyumas menganggarkan dana untuk mendukung kelancaran kegiatan.

*e. Melihat peluang dan potensi masalah dari sisi pembiayaan pendidikan*

Menghadapi ujian nasional sering menjadi keresahan orangtua peserta didik di lingkungan madrasah karena takut anaknya

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

<sup>28</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

mendapatkan nilai kurang baik apalagi tidak lulus sehingga potensi permasalahan ini perlu mendapatkan solusi yang tepat sehingga Kepala MIN 1 Banyumas mengambil kebijakan yang sebelumnya dimusyawarakan terlebih dahulu dengan komite madrasah dan orangtua peserta didik.

Kepala MIN 1 Banyumas melihat peluang madrasah bisa meraih hasil ujian nasional tertinggi dengan menfokuskan “penggembelangan” pelatihan kisi-kisi soal-soal ujian nasional. Sehingga mencetuskan program pengasramaan bagi peserta didik kelas enam dan dengan mendatangkan guru pendamping yang fokus memberikan pembelajaran untuk kesiapan menghadapi ujian nasional. Sehingga dampaknya dari proses penggembelangan MIN 1 Banyumas hampir setiap tahun kelulusan menempati nilai tertinggi akademik ujian nasional dilingkup kabupaten Banyumas. Pembiayaan pendidikan kemudian diprioritaskan mendukung program tersebut dengan membiayai pendamping asrama dan lain sebagainya<sup>29</sup>.

Pemikiran kepala MIN 1 Banyumas bahwa kinerja dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sangat mendukung pada pencapaian prestasi peserta didik. Untuk meningkatkan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan. MIN 1 Banyumas sangat memperhatikan terhadap gaji dan tunjangan terutama guru honorer. Tujuannya agar pendidik dan tenaga kependidikan dapat fokus dan meningkatnya etos kerja. Karena di MIN 1 Banyumas jam belajar dimulai pkl 06.30 hingga 15.00 sehingga membutuhkan etos kerja yang tinggi. Sehingga tidak terjadi pendidik dan tenaga kependidikan yang berangkat terlambat. Kebijakan insentif kedisiplinan efektif terhadap ketidakterlambatan kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan berangkat ke madrasah.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

<sup>30</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

## 2. *Human Skill*

### a. *Berkomunikasi secara efektif*

Kepala MIN 1 Banyumas memahami apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya dalam peningkatan pengembangan madrasah. Kemampuan menerjemahkan prioritas program kerja kepala madrasah yang tertuang dalam program kerja tahunan dan dampaknya terhadap kebutuhan pembiayaan pendidikan dapat dikomunikasikan dan dipahami orangtua peserta didik dengan baik.

Melibatkan dan menginformasikan dalam berbagai program dan kebutuhan pembiayaannya kepada orangtua peserta didik, komite madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan MIN 1 Banyumas menjadi kunci keberhasilan pencapaian program dan pembiayaannya.

Tujuan melibatkan orangtua peserta didik agar mengerti dan memahami program dan prioritas kegiatan serta kebutuhan pembiayaannya. Sehingga semua program dan kegiatan di MIN 1 Banyumas mendapat dukungan dari komite madrasah dan orangtua peserta didik sangat baik.

Mengkomunikasikan secara terbuka dan detail tentang kebutuhan pembiayaan, peruntukan kegiatan dan dampak keberhasilan serta ketercapaian pelaksanaan disampaikan dan dikomunikasikan dalam berbagai pertemuan pihak madrasah dengan orangtua peserta didik dan komite madrasah menjadi cara berkomunikasi secara efektif Kepala MIN 1 Banyumas.

Keberhasilan program dan pembiayaan pendidikan juga didukung pendidik dan tenaga kependidikan agar pengorganisasian pelaksanaan program dan pembiayaannya dapat berjalan dengan baik. Mengkomunikasikan dengan tim manajemen yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan tentang peran penting mereka yang tujuannya untuk menyatukan pikiran dan langkah bersama untuk memajukan MIN 1 Banyumas berdasarkan capaian tujuan pendidikan menjadi cara komunikasi efektif yang dilakukan kepala MIN 1 Banyumas.

Komite madrasah terdiri dari perwakilan orangtua peserta didik dan tokoh masyarakat menjadi jembatan penghubung antara orangtua dan pihak madrasah. Sehingga sebelum penerimaan peserta didik baru, saat akhir tahun dan akhir tahun pelajaran kepala madrasah, tim manajemen dan komite madrasah melaksanakan musyawarah. Dimana komite madrasah dapat mengetahui program kerja kepala madrasah yang diterjemahkan ke dalam program tahunan. Sehingga komite madrasah memberikan masukan-masukan terutama terkait kebutuhan anggaran pendidikan yang mana yang dapat di biayai oleh dana BOS dan mana yang tidak dapat dibiayai dana BOS. Dengan mengetahui hal tersebut komite madrasah memiliki peran dan dukungan. Ini menjadi cara komunikasi yang efektif Kepala MIN 1 Banyumas.

*b. Kesadaran berorganisasi kepala madrasah.*

Kepala MIN 1 Banyumas menyusun komposisi struktur organisasi dengan menempatkan sumber daya manusia yang ada untuk membantu mengisi pos-pos penugasan terutama dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Untuk membantu pengelolaan pembiayaan Kepala MIN 1 Banyumas menempatkan dan mempercayakan dua bendahara dan dua wakil bendahara yang kompeten dari sisi ketrampilan dan latar belakang pendidikan. Memisahkan pengelolaan dana yang bersumber dari BOS dan sumbangan infak orangtua peserta didik agar pengelolaan pembiayaan pendidikan dikelola secara akuntabel dan transparan.<sup>31</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas menyusun struktur organisasi dan penempatan posisi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan aspek kedisiplinan, kehadiran, sikap dan kompetensi. Menempatkan orang-orang yang tepat sangat diperhatikan kepala madrasah.

*c. Berdasarkan kebutuhan orangtua peserta didik, komite madrasah dan pendidik serta tenaga pendidikan.*

---

<sup>31</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

Kepala Madrasah memahami bahwa pendidikan yang baik<sup>32</sup> adalah pendidikan yang melayani sesuai dengan kebutuhan orangtua dan peserta didik. Kepala MIN 1 Banyumas melihat madrasah sebagai lembaga melayani kebutuhan pendidikan harus memerankan sebagai pelayan yang baik. Untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan orangtua dan peserta didik. MIN 1 Banyumas mewadahi dan menampung kebutuhan, masukan dan saran berbagai pihak melalui forum dan wadah. Ada paguyuban orang tua (POMG), forum pengajian forum arisan, musyawarah dan rapat rutin dengan komite madrasah. Melalui proses musyawarah, wawancara madrasah menampung masukan-masukan dan keinginan para orang tua sekecil sekalipun. Juga melalui Program Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) menjadi terobosan untuk kepuasan orang tua agar mudah terlayani dengan baik. Tak jarang lahirnya pengayaan program dan kegiatan terlahir dari masukan orangtua peserta didik.

Untuk menampung kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan juga tersedia dalam pertemuan rutin mingguan juga pertemuan dengan tim manajemen. Prinsip yang dilakukan kepala MIN 1 Banyumas memberi ruang saran dan masukan. Menyatukan keinginan dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dengan program kerja madrasah. Maka menempatkan mereka secara seimbang antara hak dan kewajiban. Kepala madrasah tidak hanya menuntut kewajiban mereka tetapi memperhatikan hak-hak mereka. Terutama hak yang diperoleh bagi pendidik dan tenaga kependidikan dengan honor yang layak menjadi prioritas madrasah agar mereka mempertahankan etos kerja yang tinggi.

Kepala MIN 1 Banyumas selalu berupaya mendengar masukan dan saran dari komite madrasah. Sehingga setiap madrasah menyusun program, kegiatan dan pembiayaan pendidikan melibatkan komite

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

madrasah yang dalam rapat pertemuan dan musyawarah rutin. Sehingga komite madrasah sangat mendukung pembiayaan pendidikan untuk melaksanakan berbagai program dan kegiatan madrasah. Jika menurut komite belum diperlukan maka kepala madrasah tidak menindaklanjuti program tersebut.

*d. Bekerjasama dengan berbagai pihak.*

Kepala MIN 1 Banyumas menjalin kerjasama yang intens dengan pihak orang tua, komite madrasah dan pendidik dan tenaga kependidikan. Orang tua peserta didik di MIN 1 Banyumas mengetahui dan memahami tentang program dan perkembangan madrasah. Hal ini dikarenakan Kepala madrasah rutin menyampaikan informasi baik melalui paguyuban orang tua, orangtua peserta didik perkelas, maupun saat kegiatan pengajian. Sehingga dukungan orang tua melalui kerjasama yang baik berjalan dengan baik. Dukungan terlihat dari keterlibatan orangtua dalam kegiatan madrasah. Misalnya setiap madrasah mengirimkan delegasi untuk mengikuti perlombaan, pihak orang tua merasa senang dan sangat mendukung. Bahkan orangtua berlomba-lomba agar anaknya terpilih sebagai delegasi peserta yang akan disertakan dalam berbagai kegiatan lomba baik yang dilaksanakan dilingkungan madrasah maupun diluar.

Kerjasama yang baik pihak MIN 1 Banyumas dengan orangtua peserta didik membuahkan dukungan pembiayaan pendidikan baik berbentuk sumbangan infak maupun dalam pengembangan madrasah. Orang tua peserta didik memahami bahwa dukungan mereka dalam bentuk pembiayaan infak dan dana pengembangan bertujuan membantu kemajuan MIN 1 Banyumas dan prestasi serta perkembangan pembelajaran peserta didik. MIN 1 Banyumas membuktikannya dengan banyaknya prestasi yang diraih baik prestasi nilai tertinggi ujian nasional maupun kejuaraan berbagai perlombaan. Sebagaimana orang tua peserta didik menyampaikan:

“Saya selaku orang tua mengetahui apa saja program dan kebutuhan anggaran di MIN 1 Banyumas, pihak madrasah menyampaikan secara terbuka seperti anak saya infaknya 250ribu itu kata pihak sekolah digunakan untuk gaji guru honorer dan lain sebagainya. Kepala madrasah yang sekarang dekat dengan orangtua dengan siswa dan informasi apapun selalu di sampaikan ke orang tua”.<sup>33</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas juga bekerja sama dengan komite madrasah terjalin intens. Melalui pertemuan rutin yang diselenggarakan pihak MIN 1 Banyumas dengan komite madrasah. Kerjasama ini menghasilkan dukungan yang sangat besar terhadap program dan pembiayaan pendidikan. Misalnya saat pembahasan pembiayaan pendidikan diakhir tahun. Biasanya diawali membedah mana saja yang bisa di biyai dari dana BOS. Mana saja yang program dan kegiatan yang tidak dibiayai atau kekurangan dari Dana BOS. Maka Komite Madrasah sangat mendukung dengan mengusulkan agar pembiayaan anggarkan dari dana infak atau dana pengembangan yang berasal dari orangtua peserta didik.<sup>34</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas menjalin kerjasama dengan pendidik dan tenaga kependidikan secara intes<sup>35</sup>. Melalui pertemuan rutin yang dilakukan. Kerjasama ini dilakukan untuk menyamakan persepsi dan pandangan agar sama-sama bahu membahu mewujudkan kemajuan madrasah. Setiap pendidik dan tenaga pendidikan diberikan ruang masukan-masukan dan kebutuhan sesuai tupoksi masing-masing pada pertemuan rutin maupun saat penyusunan anggaran. Misalnya saat penyusunan RKAM, bagaimana wali kelas mengusulkan kebutuhan kelasnya apa saja, bagian kurikulum mengusulkan apa saja, bagian perpustakaan mengusulkan apa saja dan lain sebagainya. Semuanya

---

<sup>33</sup> Wawancara dengan bpk. Tri Mulyanto, Oorang tua peserta didik MIN 1 Banyumas pada tanggal 8 Juni 2020.

<sup>34</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020.

<sup>35</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

menjadi pertimbangan dalam penyusunan program dan anggaran pendidikan. Hal ini dilakukan terciptanya jalinan kerjasama yang baik dengan pendidik dan tenaga kependidikan.

e. *Memberikan pelayanan prima*

Memberikan pelayanan prima dan dampaknya terhadap pengelolaan program dan pembiayaan pendidikan. Kebijakan kepala madrasah dalam jadwal aktifitas pembelajaran MIN 1 Banyumas lebih awal dari sekolah lain pada umumnya. Kegiatan kelas dimulai pukul 06.30 wib. Disamping sebagai kegiatan pengayaan pembelajaran juga hal ini menjadi keinginan pihak orangtua peserta didik. Banyak diantara orang tua yang merasa sesuai dengan kesibukan mereka berangkat bekerja dipagi hari. Dengan pertimbangan mengantar anak berangkat ke madrasah sekalian berangkat kerja tidak kesiangan dan kondisi jalan belum padat. Pagi sebelum kegiatan pembelajaran dilaksanakan pembelajaran al-qurnan baik bacaan maupun hafalan surat-surat. Maka ini berdampak pada tambahan waktu bagi pendidik yang mendampingi sehingga MIN 1 Banyumas mengalokasikan dana insentif untuk mendukung program ini.<sup>36</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas sangat memperhatikan proses perkembangan peserta didik baik perkembangan belajar dan prestasi peserta didik maupun perkembangan bakat dan minat yang beragam peserta didik. Untuk mewadahi bakat dan minat peserta didik MIN 1 Banyumas mewadahi dalam berbagai jenis ekstrakurikuler yang cukup lengkap. Tujuannya agar bakat minat peserta didik dapat dapat tersalurkan dan berkembang lebih baik. Madrasah memantau perkembangan prestasi dan bakat minat peserta didik sejak dua tahun sebelumnya yang nantinya dipersiapkan sebagai peserta untuk mewakili madrasah dalam kegiatan-kegiatan perlombaan.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

<sup>37</sup> Wawancara dengan ibu Atun Waka Kesiswaan MI Neheri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020.

Memberikan pelayanan prima terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala MIN 1 Banyumas menerapkan insentif kedisiplinan absen kehadiran tepat waktu. Sanksi yang diperoleh bagi yang terlambat bukan berbentuk hukuman melainkan insentif kedisiplinan. Jika berangkat lebih awal sesuai jadwal maka akan mendapatkan tunjangan insentif. Ini bentuk pelayanan madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Bentuk lainnya dengan memperhatikan dari sisi kelayakan gaji terutama diberikan kepada guru honorer. Bahkan kepala MIN 1 Banyumas menginisiasi bagi pendidik yang sudah berstatus pegawai negeri untuk menyisihkan sebagian tunjangan sertifikasi untuk diberikan kepada pendidik honorer.

*f. Mendelegasikan pekerjaan*

Kepala MIN 1 Banyumas mendelegasikan pekerjaan atau dibantu oleh bawahan dalam pelaksanaan komponen program maupun dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Cara yang dilakukan kepala madrasah dalam pendelegasian dengan mempertimbangkan kesesuaian tupoksi dan kompetensi SDM.

Dalam bidang pengelolaan pembiayaan pendidikan MIN 1 Banyumas memiliki bendahara BOS dan wakil bendahara BOS dan bendahara komite madrasah dan wakil bendahara komite madrasah tugasnya dalam membantu tugas kepala sekolah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Kepala madrasah tetap melakukan pengawasan dan pengendalian secara rutin dan berkala agar teknis pengelolaan pembiayaan pendidikan dapat berjalan dengan baik. Pengawasan dan pengendalian dilakukan bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi sejauhmana realisasi penggunaan anggaran yang sudah terjadwal sesuai dengan perencanaan. Juga bertujuan agar penggunaan pembiayaan pendidikan efektif dan efisien.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020

MIN 1 Banyumas memiliki sumberdaya manusia yang cukup lengkap. Kepala madrasah sangat terbantu dengan mendelegasikan sumber daya manusia yang ada yang terdiri dari unsur pendidik dan tenaga pendidikan juga tenaga kebersihan. Teknis pengelolaan setiap komponen ada petugasnya tersendiri. Kepala madrasah tetap melakukan pengawasan dan pengendalian secara rutin dan berkala agar teknis pengelolaan dapat berjalan dengan baik.

### **3. *Technical skill***

#### *a. Memetakan dan menggali sumber-sumber pembiayaan*

Kepala MIN 1 Banyumas menggali sumber-sumber mana saja dalam pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas. Jika hanya mengandalkan sumber dari dana pemerintah itu cukup tetapi masih standar dan terbatas. Maka memaksimalkan sumber-sumber lain selain dari pemerintah juga menjadi prioritas. Dalam hal ini sumbangan terbesar berasal dari orangtua peserta didik. Dana yang rutin bersumber dari pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama RI berupa Bantuan Operasional Sekolah BOS. Sumbangan dana yang berasal dari orang tua berupa infak pertahun terhimpun lebih dari dua miliar.

Karena sifatnya infak dan di kelola oleh komite madrasah, maka besaran invak perbulannya bervariasi. Besaran infak menyesuaikan kondisi ekonomi orangtua peserta didik. Besarannya dari sekitar 100ribu hingga 500ribu. Jika dirata-rata persiswa sekitar 250ribu. Sumbangan orang tua berupa dana pengembangan juga diperoleh bagi peserta didik baru. Besarannya bervariasi dari 500 ribu hingga 5 juta. Tapi ini hanya satu kali saat masuk penerimaan peserta didik baru.<sup>39</sup>

Dari sumber-sumber lain dipetakan dan digali melalui donatur perorangan yang kemudian ada yang membantu karpet, uang tunai,

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020

santunan dari perbankan. Ada infak harian untuk pengembangan masjid. Proses yang dilakukan diawali dengan dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan tim manajemen dan disetujui oleh komite madrasah dalam rapat pertemuan. Kepala MIN 1 Banyumas biasanya diawali terdahulu dengan merinci semua program dan kegiatan dengan detail kelebihan dan kekurangannya termasuk penganggarnya. Dan itu disampaikan ke para pihak.

*b. Berdasarkan proses, prosedur dan teknik pengelolaan pembiayaan*

Pengelolaan pembiayaan pendidikan tidak bisa dikelola asal-asalannya. Terutama mengelola BOS itu ada pedoman dan petunjuk teknisnya. Pengelolaan pembiayaan yang dilakukan Kepala MIN 1 Banyumas mempedomani hal tersebut. Bagaimana prosedur dan teknik penyusunannya, melibatkan siapa saja, prosedur pelaporannya dan pertanggungjawabannya semuanya mempedomani sesuai petunjuk teknis pengelolaan dana. Sebagaimana teknisnya pada sub bab sebelumnya.<sup>40</sup>

Kepala MIN 1 Banyumas dalam menyusun pengelolaan pembiayaan dituangkan dalam RAPBM. RAPBM disusun berdasarkan program kerja tahunan kepala madrasah. RAPBM disusun tidak hanya kepala Madrasah sendiri, sesuai pedoman penyusunan melibatkan tim manajemen dan komite madrasah untuk dimusyawarahkan. Dari hasil musyawarah ini RAPBM ditetapkan menjadi APBM.

Cara penyusunannya dengan meminta masukan wali kelas jika berhubungan dengan kebutuhan kelas, meminta masukan bagian kurikulum jika terkait kurikulum dan lain sebagainya kemudian dirapatkan dengan tim manajemen dan dirapatkan dengan komite madrasah untuk meminta masukan dan persetujuan.

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan ibu Solihah Bendahara BOS MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020.

Dalam pelaksanaan APBM, Kepala MIN 1 Banyumas mengorganisir sumberdaya yang ada dengan melibatkan tim manajemen<sup>41</sup> yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan. dan kepala madrasah melakukan proses pengendalian dan pengawasan agar pelaksanaan APBM sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat. Dimana dalam proses pelaksanaan APBM dari sisi program kegiatan tugas kepala madrasah melaksanakan pengorganisasian dan pengendalian agar pelaksanaan APBM dapat berjalan dengan baik sesuai apa yang sudah direncanakan. Pengorganisasian yang dilakukan Kepala MIN 1 Banyumas bertujuan agar kegiatan dapat terlaksana oleh petugas yang sudah diberi tanggungjawab untuk melaksanakan sesuai tupoksinya masing-masing yang tujuannya membantu tugas-tugas Kepala Madrasah

Dalam pelaksanaan APBM, Kepala Madrasah melaksanakan tugas pengendalian APBM dari sisi program agar dapat berjalan efektif dan dari sisi pengendalian pelaksanaan pencatatan pemasukan dan penggunaan dana di APBM dapat berjalan secara efisien, transparan dan akuntabel sesuai dan dapat berjalan sesuai rencana.

Tugas Kepala Madrasah dalam evaluasi pembiayaan pendidikan yang tertuang dalam RAPBM adalah melakukan pengawasan agar realisasi APBM diperlukan agar diketahui apa saja yang sudah terlaksana dalam RAPBM, apa saja yang menjadi skala prioritas dan apa saja yang belum terlaksanan. Kegiatan evaluasi rutin dilakukan baik skala mingguan, bulanan maupun tahunan. Contohnya ada perubahan komponen yang dibelanjakan karena sesuatu hal. Misal ada genteng bocor, dan ini mendadak segera untuk dilakukan perawatan. Juga mengevaluasi apakah dari sisi efektifitas pembiayaan sudah tetap.

---

<sup>41</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020

c. Berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

#### 1) Keadilan

Kepala MIN 1 Banyumas tidak membeda-bedakan latar belakang ekonomi orang tua peserta didik. Semuanya diperlakukan sama dari mulai proses penerimaan hingga proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. Penerapan prinsip keadilan dilakukan sejak awal penerimaan peserta didik baru. Semua calon peserta didik diseleksi melalui proses ujian dan wawancara tanpa membeda-bedakan. Prinsip keadilan dilakukan juga pada pembayaran infak juga menyesuaikan kondisi ekonomi orangtua peserta didik.<sup>42</sup>

#### 2) Efisiensi

Menurut Kepala MIN 1 Banyumas, efisien terkait dengan kuantitas dari suatu kegiatan. Kualitas ini tercermin dari perbandingan pembiayaan pendidikan dengan prestasi yang diperoleh madrasah. Tahun 2019 MIN 1 Banyumas banyak mendapatkan juara dari berbagai kegiatan lomba baik tingkat kabupaten, provinsi maupun tingkat nasional. Juga dari keberhasilan akademik dengan mendapatkan nilai tertinggi ujian nasional dilingkungan kabupaten Banyumas.<sup>43</sup>

Menurut penulis dari aspek efisiensi jika diartikan pengeluaran dana sehemat-hematnya. Pembiayaan MIN 1 Banyumas dari sumber BOS dinilai terbatas sehingga sebagian besar aktifitas kegiatan ditopang oleh dana infak.

#### 3) Transparansi

Transparansi berarti adanya keterbukaan. Dalam pengelolaan pembiayaan yang dilakukan MIN 1 Banyumas dikelola secara transparan mulai dari pembiayaan program dan kegiatan madrasah,

---

<sup>42</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020

<sup>43</sup> Wawancara dengan bpk Saridin Kepala MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 19 Juni 2020.

keterbukaan sumber keuangan dan keterbukaan penggunaan serta pertanggungjawaban keuangan madrasah dengan disampaikan dalam berbagai pertemuan, rapat rutin kepada orangtua, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta komite madrasah. Dan terbukti transparansi dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di MIN 1 Banyumas berdampak pada meningkatnya dukungan orangtua, komite madrasah dan masyarakat lingkungan madrasah, Transparansi dilakukan dari keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan dana baik yang bersumber dari orang tua maupun pemerintah. Juga transparansi dilakukan melalui pelayanan dan informasi PTSP.<sup>44</sup>

#### 4) Akuntabilitas publik

Akuntabilitas pengelolaan pembiayaan pendidikan yang dilakukan oleh Kepala MIN 1 Banyumas berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan, berdasarkan pedoman dan prinsip pengelolaan dan sesuai petunjuk teknis pengelolaan pembiayaan. Akuntabilitas MIN 1 Banyumas dilakukan dengan standar kinerja masing-masing yang bertugas sesuai tupoksi untuk membantu tugas-tugas Kepala MIN 1 Banyumas. Akuntabilitas MIN 1 Banyumas dilakukan dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan prosedur yang mudah dan pelayanan yang cepat melalui Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP).<sup>45</sup>

*d. Perngorganisasian dan pengawasan pelaksanaan program dan pengelolaan pembiayaan pendidikan direalisasikan dalam bentuk:*

##### 1) Kegiatan Harian

Melaksanakan brifing pagi hari dengan tim manajemen/guru dan atau karyawan ini dilakukan dengan tujuan apa saja yang akan

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020

<sup>45</sup> Wawancara dengan ibu Triana Bendahara Komite MI Negeri 1 Banyumas pada tanggal 24 Juni 2020

dilaksanakan dan aspek pembiayaanya jika diperlukan. Berupaya mengatasi hambatan yang timbul dalam proses-proses. Mengatasi masalah yang terjadi pada hari itu. Permasalahan harian biasanya terkait dengan keadaan peserta didik terkait kehadiran, perilaku dikelas, masalah pembelajaran. Penanganan yang dilakukan dengan cara memanggil wali kelas menanyakan dan memberi solusi dengan cara menanyakan keadaan peserta didik langsung dan menanyakan keadaan orangtua dan bertemu dengan pihak orangtua untuk mencari tahu penyebabnya.<sup>46</sup>

## 2) Kegiatan Mingguan

Rapat Rutin Setiap hari Senin, Memeriksa keuangan madrasah, mana saja yang sudah terlaksana dan belum terlaksana, dan memberi masukan-masukan. Mengadakan rapat Koordinasi dengan Tim Manajemen/Wali Kelas tentang pelaksanaan kegiatan dan dukungan pembiayaanya. Mana saja yang belum dan yang sudah terlaksana. Juga kegiatan lain-lain yang memerlukan penyelesaian. Jika ada permasalahan laporan pembayaran infak peserta didik yang terlambat atau belum bayar dicek penyebabnya. Semuanya diselesaikan saat itu juga solusinya. Kegiatan mingguan dilakukan setiap bendahara BOS dan bendahara komite melaporkan perkembangan keuangan madrasah tentang keluar masuk uang, pelaksanaan kegiatan yang sudah dan belum dilaksanakan mana saja semuanya secara detail dilaporkan kepada kepala madrasah. Jika ada yang belum dapat diselesaikan terkait berhubungan dengan dana komite madrasah maka kepala madrasah meminta saran dan masukan dari komite madrasah.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Wawancara dengan ibu Atun Waka Kesiswaan MI Neheri 1 Banyumas pada tanggal 23 Juni 2020.

<sup>47</sup> Dokumen program kerja Kepala MIN 1 Banyumas

### 3) Kegiatan Bulanan

Menyelesaikan urusan honorarium dan laporan bulanan. melakukan pemeriksaan secara umum, seperti pemeriksaan buku kas, daftar hadir, persiapan mengajar/ administrasi guru. evaluasi bulanan terhadap kegiatan yang sudah/belum dilaksanakan.<sup>48</sup>

Laporan kegiatan dan evaluasi pengelolaan pembiayaan pendidikan untuk setiap bulannya dilakukan dan dikomunikasikan melalui rapat rutin bulanan. jika pemasukan dari infak menurun maka kepala madrasah mendorong kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan pelayanan kepada wali murid dan peserta didik untuk ditingkatkan.

### 4) Kegiatan Semester

Persiapan/ pelaksanaan Penilaian Akhir Semester (PAS) dan Penilaian Akhir Tahun (PAT) dan realisasi dukungan pembiayaannya, Perbaikan sarana/prasarana, Mengontrol kegiatan kesiswaan dan dukungan pembiayaannya jika diperlukan, Mengontrol kegiatan pramuka dan ekstrakurikuler dan dukungan pembiayaannya, Rapat berkala dengan orang tua wali dan Komite Madrasah untuk menyampaikan perkembangan madrasah, perencanaan, pelaksanaan dan laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran yang sudah dilaksanakan. Kontrol yang dilakukan mengecek kesiapan siapa saja yang bertugas untuk menanyakan progres dan kesiapannya.<sup>49</sup>

### 5) Kegiatan Akhir Tahun

Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun program dan dukungan pembiayaannya untuk tahun berikutnya. Persiapan/pelaksanaan ujian madrasah, pelepasan siswa kelas VI penyusunan RAPBM untuk tahun pelajaran mendatang.

---

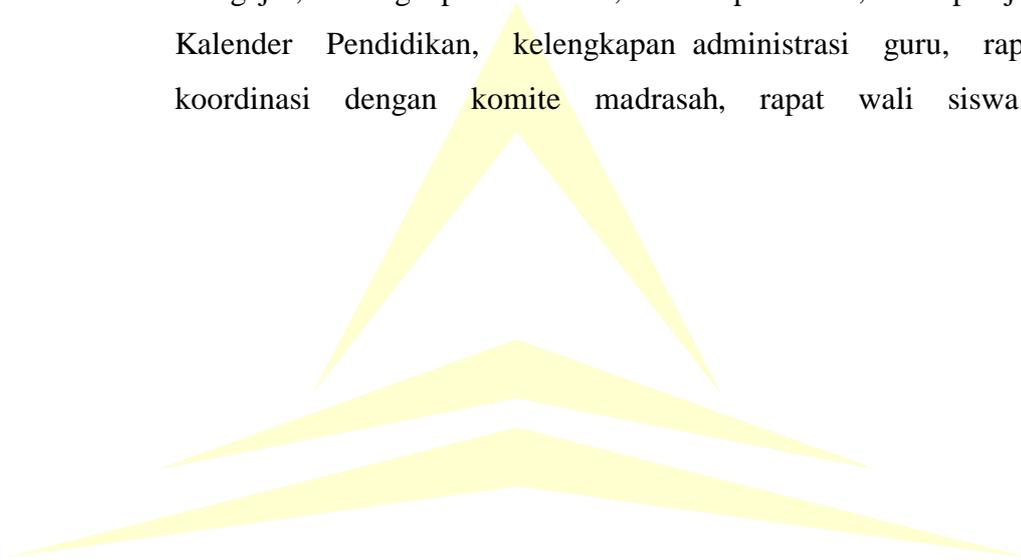
<sup>48</sup> Dokumen program kerja Kepala MIN 1 Banyumas

<sup>49</sup> Dokumen program kerja Kepala MIN 1 Banyumas

Mengadakan evaluasi terhadap seluruh kegiatan/program. Laporan semua bendahara kepada kepala madrasah. laporan semua bendahara madrasah kepada komite dan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. penyusunan laporan kinerja pemerintah. ulang tahun madrasah.<sup>50</sup>

6) Kegiatan Awal Tahun Pelajaran

Menetapkan berbagai rencana kegiatan dan dukungan pembiayaannya: penerimaan peserta didik baru, kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, pembagian tugas dan pembuatan jadwal mengajar, kelengkapan alat-alat, sarana/prasarana, mempelajari Kalender Pendidikan, kelengkapan administrasi guru, rapat koordinasi dengan komite madrasah, rapat wali siswa.<sup>51</sup>



**IAIN PURWOKERTO**

---

<sup>50</sup> Dokumen program kerja Kepala MIN 1 Banyumas

<sup>51</sup> Dokumen program kerja Kepala MIN 1 Banyumas

## 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 menulis menyimpulkan kompetensi manajerial Kepala MIN 1 Banyuman 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 menyamapaikan 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. Meelihat 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 mnghimpunan 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 menempati 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

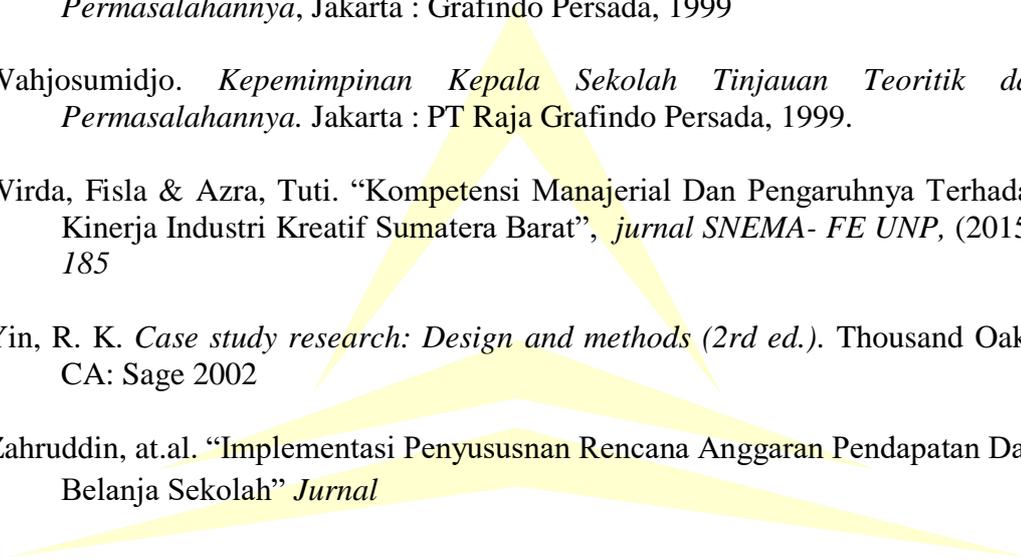
- Adrianto, Sopan. “Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, Dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Pusat”. *Jurnal Manajemen Pendidikan* (tt.) 293  
<https://media.neliti.com/media/publications/113457-ID-pengaruh-keterampilan-teknis-keterampila.pdf>
- 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. Ngalim. *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.
- Ruhiyat, 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, Fislal & 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*



IAIN PURWOKERTO