

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Perspektif Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi merupakan perencanaan berskala besar, berorientasi pada jangkauan masa depan dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas.¹ Strategi adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Strategi ialah sebuah proses sistematis yang disusun untuk merumuskan dan mengimplementasikan. Semua itu bertujuan untuk mencapai visi misi organisasi.² Berdasarkan definisi diatas, dapat dipahami bahwa strategi adalah rencana yang terstruktur dan ditentukan berdasarkan tujuan.

b. Bentuk-bentuk Strategi

Tingkatan strategi ada empat, kesemuanya disebut *Master Strategy* yaitu :³

1) *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi ini juga menampakkkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi

¹ Dosen.co.id. 2021. *Manajemen Strategi*. (<https://Pak> dosen.co.id. Manajemen Strategi). Diakses pada 23 November 2022.

² RocketManajemen. 2022. *Manajemen Strategi*. <https://Id.Manajemen.Com/Manajemen-Strategi>) diakses pada 23 November 2022.

³ Guru Pendidikan.co.id/*bentuk-strategi*(<https://www.gurupendidikan.co.id/-strategi/>)

pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

- 2) *Corporate Strategy*
Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.
- 3) *Business Strategy*
Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan-keuntungan strategis yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.
- 4) *Functional strategy*
Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi functional yaitu :
 - a) *Strategy functional* ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
 - b) *Strategy functional* manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.*
 - c) Strategi isu strategis, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

Sedangkan strategi pengelolaan anggaran dalam penelitian ini diartikan sebagai siasat atau kebijakan untuk mengelola anggaran sebuah lembaga pendidikan agar pengelolaan tersebut bisa efektif dan efisien serta memiliki dampak yang diharapkan oleh lembaga tersebut yaitu dampak terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

2. Pengelolaan Anggaran

a. Pengertian Pengelolaan

Organisasi untuk mencapai tujuannya, membutuhkan suatu pengelolaan yang baik dan benar. Pengelolaan merupakan suatu tindakan yang berupaya menata setiap pelaksanaan tugas terutama tugas-tugas pokok menuju suatu keteraturan yang baik dan saling berhubungan. Dengan adanya pengelolaan yang baik diharapkan dapat merubah suatu keadaan hingga menjadi lebih dari keadaan sebelumnya. Bahkan dapat menjadikan sesuatu menjadi baru sehingga memiliki nilai-nilai yang lebih baik dari semula.⁴

Menurut Poerwadarminta “Pengelolaan juga biasa diartikan penyelenggaraan suatu kegiatan”.⁵ Pengelolaan juga bisa diartikan manajemen, yaitu suatu proses kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengelolaan (manajemen) menurut Leiper dalam I Gde dan I Ketut, merujuk kepada seperangkat peranan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau bisa juga merujuk kepada fungsi-fungsi yang melekat pada peran tersebut. Fungsi pengelolaan tersebut adalah sebagai berikut : Perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan.⁶

b. Pengertian Anggaran

Anggaran dalam perusahaan dipakai sebagai alat akuntansi yang bisa mempermudah pimpinan perusahaan ketika membuat perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan. Anggaran mampu menunjukkan bagaimana sumber daya yang diinginkan akan dapat diperoleh dan digunakan selama periode tertentu. Anggaran juga bermanfaat untuk memandu suatu kegiatan dan juga sebagai tolak ukur dalam mengevaluasi hasil kegiatan yang dilakukan, sehingga

⁴ Maria Fatima Hoar Bere, “Pengelolaan Anggaran Belanja Pengadaan Barang/Jasa Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan Provinsi Sulawesi Selatan”, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar. 5.

⁵ Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta :Balai Pustaka, 2015), 469.

⁶ I Gde pitana dan I Ketut Surya, *Pengantar Ilmu Pariwisata*, (Yogyakarta : Andi, 2017), 27.

proses berjalannya kegiatan tersebut terkendali. Pada intinya anggaran terdiri dari dua hal yaitu pemasukan dan pengeluaran.⁷ Berikut Ada beberapa pengertian yang diberikan para ahli mengenai anggaran :

“M. Nafarin menyatakan : Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang”.⁸

Sedangkan menurut Garrison, Norren and Brewer : “Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu.”⁹

Sedangkan menurut Rudianto dalam bukunya yang berjudul *Penganggaran*.

“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”.¹⁰

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang.

c. **Jenis-Jenis Anggaran**

Rudianto dalam karyanya yang berjudul “Penganggaran” menjelaskan bahwa anggaran perusahaan dapat dikelompokkan menjadi bermacam-macam anggaran seperti berikut ini :¹¹

1) Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan rancangan kerja perusahaan yang meliputi segala aktivitas perusahaan

⁷ Arwildayanto Dkk, Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan (Bandung: Widya Padjadjaran, 2017), 32.

⁸ M Nafarin, *Penganggaran Perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2007). Edisi ke-3, 11.

⁹ Garrinson Norren, Brewer, *Akuntansi Manajerial* (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 34.

¹⁰ Rudianto, *Penganggaran* (Jakarta: Erlangga, 2019), 9.

¹¹ Rudianto. *Penganggaran*, 7.

terutama aktifitas perusahaan yang penting dalam mencapai tingkat keuntungan di dalam suatu periode tertentu. Karena itulah anggaran operasional dibagi menjadi: anggaran pendapatan, anggaran biaya, anggaran laba.

2) Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan merupakan anggaran yang berhubungan dengan rancangan pendukung kegiatan roda kehidupan perusahaan. Anggaran ini tidak berhubungan langsung dengan kegiatan perusahaan dalam memproduksi dan memasarkan produk perusahaan. Artinya anggaran ini hanyalah pendukung usaha perusahaan dalam memproduksi dan memasarkan produk perusahaan. Anggaran keuangan ini meliputi bermacam-macam anggaran yaitu: anggaran investasi, anggaran kas, dan proyeksi neraca.

d. Fungsi dan Tujuan Anggaran

Menurut Nafarin ,ada bermacam-macam fungsi Anggaran sebagai berikut :¹² anggaran sebagai *Planning Tool* (media perencanaan); Anggaran sebagai *Control Tool* (media pengendalian); anggaran sebagai *Fiscal Tool* (media kebijakan fiskal); anggaran sebagai *Coordination and Communicaion Tool* (media koordinasi dan komunikasi; anggaran sebagai *Performance Measurement Tool* (media penilaian kinerja); anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*)

Nafarin menjelaskan bahwa tujuan anggaran ada beberapa macam sebagai berikut : dipakai sebagai pedoman yuridis formal dalam menyeleksi sumber dari investasi dana; memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan; memberikan keterangan secara detail tentang sumber dana yang diinginkan dan jenis investasi dana sehingga mampu mempermudah pengawasan; memberi kalkulasi yang rasional atas sumber dan investasi dana sehingga mampu mencapai hasil yang maksimal; mematangkan rancangan yang telah dibuat, karena dengan adanya anggaran semua akan tampak jelas dan terlihat nyata; mengakomodir dan mempertimbangkan serta mengambil keputusan atas semua usulan yang berkenaan dengan keuangan.¹³

¹² M Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, 31.

¹³ M Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, 13.

3. Pengelolaan Anggaran Pendidikan

a. Konsep Dasar Anggaran Pendidikan

Pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat memiliki tanggung jawab bersama dalam hal pendanaan atau Pembiayaan pendidikan. Tanggung jawab pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat dalam hal memberikan anggaran pendidikan haruslah berlandaskan prinsip keadilan, kecukupan, dan kontinu. Pemerintah pusat, daerah, dan masyarakat memobilisir sumber daya yang ada selaras dengan peraturan perundang-undangan dan dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Hal ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi tanggung jawab bersama.¹⁴

Menurut UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 49 menyatakan bahwa distribusi dana pendidikan selain gaji pendidikan dan biaya pendidikan kedinasan dianggarkan minimal 20 % dari Anggaran pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).¹⁵

“Menurut Arwildayanto Anggaran (*Budget*) merupakan *an estimate of income and expenditure for a set period of time* atau rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang di gunakan sebagai pedoman dalam kurun waktu tertentu. Anggaran pada dasarnya terdiri dari pemasukan dan pengeluaran”.¹⁶

Pemerintah pusat mempunyai anggaran yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Pasal 1 ayat (39) menjelaskan :

¹⁴ Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah Bidang-Bidang Garapan Pengelolaan Madrasah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), 183.

¹⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2014), 78. Lihat juga Umi Arifah, “Kebijakan Publik dalam Anggaran Pendidikan”, *Jurnal Cakrawala IAINU Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam* 2, no.1 (2018) : 31.

¹⁶ Arwildayanto, *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: IKAPI JABAR, 2017), 32.

“Anggaran Pendidikan adalah alokasi anggaran pada fungsi pendidikan yang dianggarkan melalui kementerian negara/lembaga, alokasi anggaran pendidikan melalui transfer ke daerah dan dana desa, dan alokasi anggaran pendidikan melalui pengeluaran pembiayaan, termasuk gaji pendidik, tetapi tidak termasuk anggaran pendidikan kedinasan, untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan yang menjadi tanggung jawab pemerintah”.¹⁷

Dari keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran pendidikan adalah sejumlah dana yang didistribusikan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan. Pemerintah pusat dan daerah merupakan pihak yang berwenang atas penyaluran dana anggaran seperti yang ditetapkan oleh undang-undang baik bagi sekolah-sekolah negeri maupun swasta. Kemendikbud dan Kemenristek Dikti merupakan pihak yang memiliki kewenangan menetapkan anggaran pendidikan, sumber dan tujuan penggunaannya di tingkat nasional. Sedangkan pada tingkat daerah, semua pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota melalui satuan kerja (Satker) Dinas Pendidikan akan membuat rencana dan mengawasi pelaksanaan penggunaan anggaran pendidikan dalam yuridiksi dan daerah masing-masing. Sedangkan di tingkat sekolah, kepala sekolah dan jajarannya berwenang membuat rencana anggaran pendidikan dan melaksanakan anggaran tersebut.¹⁸

b. Asas-Asas dalam Penyusunan dan Penetapan Anggaran Pendidikan

Dalam menyusun anggaran pendidikan, ada beberapa prinsip yang menjadi pedoman yang jelas untuk melakukan eksekusi atau tindakan-tindakan antisipatif agar tidak terjadi penyalahgunaan anggaran pendidikan. Berikut

¹⁷ Umi Arifah, “Kebijakan Publik dalam Anggaran Pendidikan”, *Jurnal Cakrawala IAINU Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2018): 31.

¹⁸ Nur Jannah, "Evaluasi Efektivitas Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Bidang Keahlian Bisnis Dan Manajemen Di Kabupaten Sleman Tahun 2014" (Yogyakarta: Doktoral Disertation Fakultas Ekonomi UNY, 2016), 45.

ini beberapa prinsip yang harus dipraktikkan dalam menyusun dan menetapkan anggaran pendidikan, yaitu :¹⁹

“*Pertama*, Asas Plafond, bahwa anggaran belanja yang boleh diminta tidak melebihi jumlah tertinggi yang telah ditentukan. *Kedua*, Asas pengeluaran berdasarkan mata anggaran, artinya bahwa pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan atas mata anggaran yang telah ditetapkan. *Ketiga*, Asas tidak langsung, yaitu suatu ketentuan bahwa setiap penerima uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk sesuatu keperluan pengeluaran.”

c. Fungsi Anggaran Pendidikan

Anggaran pendidikan mempunyai beberapa fungsi antara lain sebagai media untuk melakukan perencanaan, alat pengendali, dan juga media yang membantu bagi kegiatan manajemen dalam membimbing suatu lembaga pendidikan baik dalam posisi yang kuat atau lemah.²⁰ Sedangkan menurut Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung sebagaimana dikutip oleh Arwildayanto dkk dalam *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan* bahwa anggaran pendidikan mempunyai fungsi sebagai berikut :²¹

- 1) **Perencanaan**, fungsi ini dapat mempermudah unit kerja memahami arah kebijakan yang akan dijalani di masa depan selaras dengan anggaran yang tersedia.
- 2) **Pengendalian**, fungsi ini mampu menyelamatkan pengeluaran yang boros serta mampu menyelamatkan lembaga dari pengeluaran anggaran yang tidak proporsional artinya tidak bermanfaat, tidak efisien dan tidak efektif seperti yang diharapkan dan juga bisa merugikan proses pendidikan.
- 3) **Alat Koordinasi dan Komunikasi**, draf anggaran yang lengkap mampu mendeteksi dan mengkoordinir kegiatan apapun yang harus dilaksanakan oleh unit-unit kerja atau sektor-sektor lainnya. Hal ini dimaksudkan

¹⁹ Arwildayanto dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, 33.

²⁰ Nanang Fatah dikutip oleh Arwildayanto dkk dalam *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*. 34.

²¹ Arwildayanto dkk. *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan*, 34.

agar tidak ada tupoksi-tupoksi yang tumpang tindih atau dengan kata lain tidak ada urusan yang tidak tertangani dengan baik ke segala lini dalam organisasi.

- 4) **Alat Penilaian Kinerja.** Anggaran pendidikan dapat dipakai sebagai barometer semua unit kerja apakah sudah melakukan kegiatan sesuai target dan sasaran kerja atau tidak. Hal ini mengingat ketika penyusunan rencana kerja telah disesuaikan dengan anggaran yang diperlukan, sehingga efektif atau tidaknya penyelenggaraan program kegiatan tampak dari serapan atau belanja anggaran atau dengan kata lain penggunaan anggaran dalam menyelesaikan kegiatan.
- 5) **Alat Efisien atau Motivasi.** Anggaran pendidikan mampu menangani hal-hal yang masuk akal untuk dilaksanakan dengan efisien. Suatu anggaran sebaiknya tidak terlalu banyak sehingga tidak mampu untuk dibiayai akan tetapi juga jangan terlalu sedikit sehingga sulit dijalankan. Dengan demikian membuat anggaran yang tepat dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk melakukan kegiatan karena didukung dengan anggaran yang cukup.
- 6) **Alat Otorisasi.**

Melihat beberapa fungsi anggaran pendidikan di atas, maka pengelola pendidikan dapat membuat kalkulasi anggaran yang diperlukan secara tepat, sehingga gampang untuk melakukan pengeluaran dan mempertanggungjawabkan. Hal ini dimaksudkan agar di kemudian hari tidak masalah hukum yang dapat menjeratnya.²²

d. Prinsip dan Prosedur dalam Penyusunan Anggaran Pendidikan

Prinsip-prinsip dan prosedur penyusunan anggaran di lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai alat dalam perencanaan maupun pengendalian, maka anggaran pendidikan harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut :²³

²² Tim Dosen Administrasi Pendidikan dikutip oleh Arwildayanto dkk dalam *Manajemen Pendidikan dan Pembiayaan Pendidikan*, 34.

²³ Nanang Fatah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan* (Surakarta, Pustaka Firdaus, 2006), 12.

- 1) Adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi lembaga pendidikan.
- 2) Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran pendidikan.
- 3) Adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi pendidikan.
- 4) Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.

Penyusunan anggaran memerlukan tahapan-tahapan yang sistematis dan menggunakan empat prinsip di atas. Ketentuan umum yang harus dipedomani dalam penyusunan anggaran (*budget*) kas di lembaga pendidikan diantaranya harus *realistis* artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula berlaku pesimis, *luwes* artinya tidak kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah dan kontinu. Sedangkan kontinu artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus, dan tidak merupakan usaha yang insidental.

e. Tahapan-tahapan dalam Penyusunan Anggaran Pendidikan

Penyusunan anggaran pendidikan diperlukan tahapan-tahapan. Hal ini bisa mengacu/mengadopsi tahapan-tahapan penyusunan anggaran di pemerintahan dan di koperasi. Tahapan-tahapan tersebut antara lain :²⁴

- 1) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran.
- 2) Mengidentifikasi estimasi sumber penerimaan dalam bentuk uang, barang atau pinjaman dan pengeluaran menurut rencana operasional lembaga pendidikan. Transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi operasional lembaga pendidikan. Pada tahapan ini dapat diketahui adanya *defisit* atau *surplus* dari rencana operasionalnya lembaga pendidikan tersebut.
- 3) Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber-sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup kredit kas dari rencana operasionalnya lembaga pendidikan, juga bisa disusun

²⁴ Abriyani Puspaningsih, "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara," JAAI 7 (2003), 22.

estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayaran kembali, transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi finansial.

- 4) Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi, finansial, dan *budget* kas yang final ini merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas keseluruhan di lembaga pendidikan.
- 5) Menformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu.
- 6) Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang.
- 7) Melakukan revisi usulan anggaran.
- 8) Persetujuan revisi usulan anggaran
- 9) Pengesahan anggaran.

f. Manajemen Anggaran Pendidikan

Manajemen Anggaran Pendidikan secara umum dapat dipahami sebagai keseluruhan proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan atau diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu terhadap biaya operasional lembaga pendidikan, sehingga kegiatan operasional lembaga pendidikan semakin efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.²⁵

Secara garis besar manajemen anggaran di lembaga pendidikan, kegiatannya meliputi :

- 1) Pengumpulan atau penerimaan dana yang sah (dana rutin), SPP, Sumbangan komite sekolah, donasi, dan usaha-usaha halal lainnya.
- 2) Penggunaan dana.
- 3) Pertanggungjawabam dana kepada pihak-pihak terkait yang berwenang.

Dalam sistem manajemen anggaran, dana yang datang atau masuk disebut dana masukan (*input*) kemudian dilakukan perencanaan anggaran (*budgeting*), lalu digunakan dalam pelaksanaan proses/operasional pendidikan (*throughput*), dan akhirnya

²⁵ Arwildayanto dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, 38.

dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku bersama hasil usaha (*output*) yang dihasilkannya.

Menjelang atau awal tahun ajaran, pimpinan sekolah bersama dewan guru harus membentuk manajemen anggaran yang akan digunakan untuk membuat perencanaan anggaran (*budgeting*) yang sering disebut Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau sekarang digunakan istilah lain Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), di Madrasah disebut RKAM (Rencana Keraja Anggaran Madrasah). RKAM adalah rencana rinci biaya dan pendanaan program atau kegiatan selama satu tahun anggaran.²⁶ RKAM diajukan kepada unit kerja di atasnya yaitu Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) pendidikan kecamatan agar dilakukan pembinaan dan pengawasan, kemudian diajukan kepada komite sekolah sebagai lembaga mitra sekolah untuk persetujuan tentang besaran sumbangan pendidikan disamping SPP yang sesuai persetujuan atau kategori SPP oleh Gubernur masing-masing provinsi. Sehingga RAPBS/RKAS/RKAM sah untuk dapat dilaksanakan atau dioperasionalkan. Dan setiap penggunaan anggaran uang dilakukan pembukuan (*auditing*) yang tertib sesuai aturan yang berlaku.²⁷

4. Lembaga Pendidikan

a. Pengertian Lembaga Pendidikan

Lembaga secara bahasa adalah badan atau organisasi. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* lembaga merupakan badan atau organisasi yang mempunyai tujuan melaksanakan penyelidikan keilmuan atau melaksanakan suatu usaha.²⁸ Lembaga pendidikan adalah lembaga atau tempat berlangsungnya proses pendidikan yang mempunyai tujuan mengubah tingkah laku individu ke arah yang lebih baik

²⁶ Muhtasar, Fahrurrozi, Lukman Hakim, "Manajemen Evaluasi Diri Dalam Menyusun Anggaran Menggunakan Aplikasi EDM e-RKAM Pada Madrasah Sasaran Proyek", *Manazhim Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, Volume 5 no 1 (2023) : 401.

²⁷ Arwildayanto dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, 39.

²⁸ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : PT Gramedia, 2008), 808.

melalui interaksi dengan lingkungan sekitar.²⁹ Ada pula yang menjelaskan bahwa lembaga pendidikan adalah suatu tempat untuk membimbing manusia, mengarahkan manusia ke arah masa depan yang lebih baik.³⁰

Lembaga pendidikan adalah lembaga yang menawarkan pendidikan formal dari tingkat prasekolah sampai perguruan tinggi, bersifat umum atau khusus. Lembaga pendidikan juga merupakan institusi social yang menjadi agen sosialisasi lanjutan setelah lembaga keluarga. Dalam lembaga pendidikan, anak akan mengenal masyarakat yang lebih luas.³¹

b. Macam-Macam Lembaga Pendidikan

Secara garis besar, ada tiga jenis lembaga pendidikan :³²

1) Lembaga Formal

Lembaga pendidikan formal menurut undang-undang No. 20 tahun 2003 adalah jalur pendidikan yang terencana dan bertingkat terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Lembaga pendidikan formal terdiri dari lembaga pendidikan prasekolah, lembaga pendidikan dasar (SD/SMP), lembaga pendidikan menengah (SMA/SMK, dan lembaga pendidikan tinggi.

2) Lembaga non formal

Menurut undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas dijelaskan bahwa lembaga pendidikan non formal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dilakukan secara terencana dan bertingkat. Lembaga non formal disediakan untuk warga negara yang tidak berkesempatan merampungkan pendidikan pada tingkat tertentu pada pendidikan formal. Contoh lembaga yang menyelenggarakan pendidikan formal adalah kelompok bermain (KB), taman penitipan anak (TPA), sanggar, lembaga pelatihan, pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM), majlis ta'lim, lembaga keterampilan dan pelatihan.

²⁹ Ibrahim Bafadhol, "Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia", *Jurnal Pendidikan Islam* 06, no.11 (2017): 60.

³⁰ Marlina Gazali, "Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan Untuk Mencerdaskan Bangsa", *Jurnal Al Ta'dib* 6, no.1 (2013): 3.

³¹ <https://www.kompas.com>. Diakses pukul 12:12 WIB tanggal 21 November 2022

³² Ibrahim Bafadhol, "Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia", 61-63.

3) Lembaga Informal

Lembaga informal menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas merupakan jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. Pendidikan keluarga adalah pendidikan yang pertama dan utama, karena ketika seorang anak lahir yang pertama kali memberikan bimbingan adalah keluarga, dan keluarga merupakan peletak dasar pendidikan kepada anak.

c. Fungsi Lembaga Pendidikan

Setiap lembaga pendidikan, baik pendidikan formal, non formal, maupun informal mempunyai fungsi masing-masing. Diantaranya adalah :³³

- 1) Lembaga pendidikan informal (keluarga) mempunyai fungsi : Pemasuk pengalaman pertama, penjamin kehidupan emosional anak, penanam dasar pendidikan moral, peletak dasar-dasar keagamaan.
- 2) Lembaga pendidikan formal (sekolah) mempunyai fungsi : fungsi pengembangan daya kecerdasan dan intelektual anak, fungsi lembaga yang spesialisasinya di bidang pendidikan dan pengajaran, fungsi efisiensi pendidikan dan pengajaran, dan fungsi sosialisasi yang melakukan proses pembentukan dan cara-cara bermasyarakat.
- 3) Lembaga pendidikan non formal mempunyai fungsi sebagai penunjang dan pelengkap untuk mengembangkan pendidikan dan wawasan anak yang telah di dapat di lembaga pendidikan formal dan informal.

Dalam penelitian ini, lembaga yang di maksud adalah lembaga pendidikan formal dan dasar dalam hal ini adalah Madrasah Ibtidaiyah Misbahul Ulum Pasucen Trangkil Pati.

5. Dana BOS

a. Pengertian Dana BOS

Dana BOS adalah program pemerintah yang pada dasarnya untuk penyediaan pendanaan biaya operasional non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksana program wajib belajar. Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) ini merupakan salah satu komitmen pemerintah yang dimulai sejak Juli 2005 dalam memberikan layanan pendidikan bagi seluruh peserta didik di tingkat pendidikan dasar, sehingga tidak ada lagi warga miskin yang tidak bisa

³³ M. Hasan, "Tujuan Penciptaan Manusia Dan Fungsi Lembaga-Lembaga Pendidikan", *Jurnal Hunafa* 7, no. 1 (2015): 112-118.

mengikuti pendidikan karena tidak memiliki biaya.³⁴ Menurut PP 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan, biaya non personalia adalah biaya untuk bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya tidak langsung berupa daya, air, jasa, telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi. Dengan demikian, program Dana BOS dapat menekankan biaya pendidikan yang terjangkau bermutu.³⁵

b. Tujuan Dana BOS

Secara umum program Dana BOS bertujuan meringankan beban masyarakat terhadap pembiayaan pendidikan yang bermutu. Secara khusus program Dana BOS bertujuan untuk :³⁶

- 1) Membantu biaya operasional pendidikan madrasah dalam rangka peningkatan aksesibilitas siswa.
- 2) Membantu biaya operasional pendidikan pada madrasah dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran dan pemenuhan Standart Nasional Pendidikan (SNP) yang menjadi tanggungjawab pendidikan.
- 3) Mendukung biaya operasional pendidikan madrasah dalam rangka peningkatan efektivitas pembelajaran jarak jauh, pembelajaran tatap muka, dan/atau pelaksanaan *blended learning* di masa adaptasi kenormalan baru.
- 4) Mendukung biaya operasional pendidikan pada madrasah dalam rangka pencegahan penyebaran Covid-19 di lingkungan madrasah.

Upaya-upaya yang dilakukan pada program Dana BOS dapat menjadikan pendidikan bermutu dan meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

c. Kriteria Penerima Dana BOS

- 1) Dana BOS diberikan kepada Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Stanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) baik yang diselenggarakan oleh pemerintah atau masyarakat.

³⁴ Sumarni, "Efektivitas Dana BOS Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan", *Edukasi* 12, no.1 (2014), 84.

³⁵ Sunardi Ariyanto, "Dampak Penerapan Sistem Informasi E-Kskul Dalam Pengelolaan Dan Pelaporan Dana Bos Di Kabupaten Wonogiri", *JABE (Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Ekonomi)*, (2020): 4.

³⁶ Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021, *Petunjuk Teknis Pengelolaan BOP Raudlatul Athfal dan BOS Madrasah*, (Jakarta : Kementerian Agama RI , 2021),7.

- 2) Memiliki izin operasional yang ditetapkan oleh Kementerian Agama paling sedikit 1 tahun, dikecualikan bagi madrasah yang berada pada daerah 3T , perbatasan negara dan/atau daerah lain yang diusulkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan disetujui oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- 3) Madrasah yang belum mendapat izin operasional, peserta didiknya tidak boleh dititipkan kepada madrasah yang telah mendapatkan izin operasional dengan tujuan agar peserta didik tersebut dapat diberikan dana BOS melalui madrasah yang telah mendapatkan izin operasional tersebut.
- 4) Telah melakukan pemutakhiran data pada EMIS 4.0 pada tahun pelajaran berjalan.³⁷

d. Alokasi Dana BOS

Satuan biaya Bantuan Operasional Sekolah adalah sebagai berikut :

- 1) Satuan pendidikan jenjang Raudlatul Athfal sebesar Rp. 600.000,- per siswa per tahun.
- 2) Satuan pendidikan jenjang Madrasah Ibtidaiyah sebesar Rp. 900.000,- per siswa per tahun.
- 3) Satuan Pendidikan jenjang Madrasah Tsanawiyah sebesar Rp. 1.100.000,- per siswa per tahun.
- 4) Satuan pendidikan jenjang Madrasah Aliyah/Madrasah Aliyah Kejuruan sebesar Rp. 1.500.000,- per siswa, per tahun.³⁸

e. Komponen Pembiayaan Dana BOS Madrasah

Dalam buku “Petunjuk Teknis Pengelolaan BOP Raudhatul Athfal dana BOS Madrasah Tahun 2022”, dijelaskan bahwa dana BOS digunakan untuk membiayai kegiatan-kegiatan berikut :³⁹

³⁷ Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021, *Petunjuk Teknis Pengelolaan BOP Raudlatul Athfal dan BOS Madrasah*, 7-8.

³⁸ Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021, *Petunjuk Teknis Pengelolaan BOP Raudlatul Athfal dan BOS Madrasah*, 8.

³⁹ Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021, *Petunjuk Teknis Pengelolaan BOP Raudlatul Athfal dan BOS Madrasah*, (Jakarta : Kementerian Agama RI , 2021), 27.

Tabel 2.1
Komponen Pembiayaan Dana BOS

Ruang lingkup komponen penggunaan Dana BOS

1. Ruang Lingkup Umum

Ruang lingkup komponen penggunaan dana BOS meliputi tiga komponen utama, yaitu :

No	Komponen	Uraian
1	Honor	<p>Honor dibagi menjadi tiga kriteria :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honor rutin, perhitungan honor rutin diutamakan dengan mempertimbangkan beban kerja yang diberikan kepada setiap PTK, yaitu tugas utama dan tugas tambahan, baik berupa tugas tambahan rutin seperti menjadi pelatih ekstrakurikuler, maupun tugas tambahan non rutin seperti menjadi panitia kegiatan. Salah satu beban tambahan yang perlu diperhitungkan sebagai beban kerja adalah menjadi pendamping pendidikan inklusi. • Honor output kegiatan, diutamakan bagi sumber daya manusia yang berasal dari luar madrasah, misalnya pelatih ekstrakurikuler dari luar madrasah. Pemateri kegiatan dari luar madrasah. Sedangkan bagi sumber daya manusia yang berasal dari internal madrasah, sudah diperhitungkan sebagai honor rutin berdasarkan beban kerja,. Lampirkan skema perhitungan penghasilan rutin berdasarkan beban kerja. • Honor operator IT, diutamakan bagi operator dari luar madrasah, sedangkan bagi operator yang dirangkap oleh PTK (internal madrasah) sudah diperhitungkan

		dalam honor rutin berdasarkan beban kerja (standart biaya, tidak ada di SBM tapi pekerjaannya ada)
2	Kegiatan	<p>Kegiatan dibagi mejadi dua kriteria :</p> <p>A. Kegiatan rutin (dilakukan secara rutin harian/bulanan/tahunan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Belanja keperluan sehari-hari sebagai bahan persediaan (belanja operasional madrasah). 2) Langganan daya dan jasa (listrik, air, telepon, internet, virtual conference, dan jenis langganan daya dan jasa lainnya dalam rangka mendukung Transformasi Digital Madrasah). 3) Langganan majalah atau publikasi berkala yang terkait dengan pembelangan melalui luring atau daring. <p>B. Kegiatan Non-Rutin</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mengacu pada hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) 2) Non-rutin non-fisik (kegiatan pembelajaran dan non pembelajaran) contoh : Biaya tambah daya listrik dan pasang baru. 3) Non-rutin fisik (pemeliharaan fisik, dan rehab ringan) dan pembelian alat absen berupa <i>fingerprint</i> serta kegiatan yang memuat pembelian fisik lainnya. 4) Spesifikasi, volume dan harga disesuaikan dengan kebutuhan prioritas dan kemampuan keuangan madrasah, serta harga pasar setempat. <p>Dalam penyusunan EDM dan RKAM, terutama dalam identifikasi kegiatan rutin dan non rutin, madrasah juga harus</p>

		<p>mengidentifikasi kegiatan dan pembelian sarana dan prasarana bagi siswa berkebutuhan khusus dan penyelenggaraan kegiatan inklusi.</p> <p>Dalam hal perbaikan dan/atau pembuatan WC dan sarana prasarana sanitasi agar ditujukan bagi ketersediaan fasilitas WC dan sarana prasarana sanitasi bagi laki-laki dan perempuan serta siswa yang berkebutuhan khusus.</p>
3	Kegiatan Kondisi Khusus	Komponen ini digunakan untuk mewadahi kebutuhan madrasah dalam semua aspek penanganan pandem Covid-19
4	Lain-lain	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya yang keluar terkait proses perbankan seperti biaya administrasi bank - Ongkos kirim untuk pembeian secara online.

2. Ruang Lingkup Detail

Secara detail, komponen pembiayaan yang dapat dibelanjakan oleh madrasah dijelaskan dalam tabel berikut :

No	Komponen Penggunaan Dana	Boleh Dibelanjakan	Tidak Boleh Dibelanjakan
1	Honor		
1.1	Honor Rutin		
1.1.1	Honor Rutin GBPNS		
	Satuan penghitungannya adalah per orang perbulan (OB)	<p>Besaran honor rutin mengacu pada huruf A. ketentuan umum, nomor 7. Antara lain dapat mempertimbangkan UMK yang berlaku dengan membandingkan tersediaan dana, rasio antara belanja pegawai dan belanja kegiatan dan sumber dana lain yang tersedia di madrasah serta beban kerja GBPNS di madrasah.</p>	

<p>1.1 .2</p>	<p>Honor Rutin Bagi Tenaga Kependidikan Bukan PNS pada madrasah</p>	<p>Besaran honor rutin mengacu pada huruf A. ketentuan umum, nomor 7. Antara lain dapat mempertimbangkan UMK yang berlaku dengan membandingkan tersediaan dana, rasio antara belanja pegawai dan belanja kegiatan dan sumber dana lain yang tersedia di madrasah serta beban kerja GBPNS di madrasah. Tenaga kependidikan meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pegawai administrasi • Bendahara • Pegawai perpustakaan • Penjaga madrasah • Satpam • Petugas kebersihan • Operator EMIS/IT lainnya • Pengelola keuangan sebagai tugas tambahan untuk non PNS <p>Jika anggaran madrasah menungkinkan, boleh dianggarkan THR atau Honor ke-13.</p>	<p>Honor bagi tenaga kependidikan yang sudah menerima honor rutin di madrasah satuan administrasi pangkal (Satmikal) tidak boleh menerima honor rutin di madrasah lain. Apabila yang bersangkutan menerima pekerjaan di madrasah lain maka harus berstatus non-rutin dan bekerja di luar jam wajib satmikal</p>
<p>1.1 .3</p>	<p>Honor rutin GBPNS sertifikasi pada madrasah bisa diberikan dengan memperhatikan prinsip</p>		

	pemerataan, berkeadilan dan mempertimbangkan beban kerja setiap GBPNS dan kemampuan keuangan madrasah		
1.2	Honor Kegiatan		
1.2 .1	Honor Kepanitiaan Struktur kepanitiaan dan besaran honor mengacu pada standar biaya masukan (SBM)	Bentuk Kegiatan <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pembelajaran • Kegiatan evaluasi pembelajaran • Kegiatan pengembangan potensi siswa • Kegiatan pengembangan profesi guru dan manajemen sekolah • Kegiatan PPDB • Kegiatan Mastama 	Kegiatan <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian tengah semester • Penilaian harian
1.2 .2	Honor Narasumber, Pelatih, Fasilitator dan Pengajar Ketentuan dan besaran honor mengacu pada SBM	Kegiatan <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pembelajaran • Kegiatan pengembangan potensi siswa • Kegiatan ekstrakurikuler • Kegiatan pengembangan profesi guru dan manajemen sekolah • Kegiatan Mastama 	Narasumber dari dalam madrasah dan kementerian Agama.
1.2 .3	Honor Lainnya	Bentuk Kegiatan Evaluasi Pembelajaran : <ul style="list-style-type: none"> • Honor Proktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Honor koreksi penilaian atau ujian

		<ul style="list-style-type: none"> • Honor teknisi • Honor pengawas ujian • Honor penulisan ijazah • Honor penyusunan soal ujian <p>Pemberian honor-honor tersebut di atas juga harus mengacu peraturan terbaru terkait pelaksanaan dan kepanitiaan ujian dan asesmen yang dilaksanakan madrasah.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honor penyusunan soal penilaian (PAS/PAT/PTS/harian)
1.3	Honor Operator		
	<p>Dapat dibayarkan dengan dua skema :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rutin per bulan (OB) 2. Per kegiatan 	<p>Bila menggunakan skema OB :</p> <p>Besaran honor rutin dapat mempertimbangkan UMK yang berlaku di wilayah setempat yaitu sekurang-kurangnya 50 % UMK daerah masing-masing atau sesuai dengan kemampuan madrasah masing-masing berdasarkan beban kerja</p>	<p>Operator ASN (diperbolehkan jika ada di SBM)</p>
2	Kegiatan		
2.1	<p>Kegiatan Rutin Pemeliharaan dalam rangka menjaga kualitas asset tetap baik.</p>	<p>Kegiatan rutin antara lain :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Operasional Perkantoran, seperti : <ul style="list-style-type: none"> • Bahan habis pakai dan persediaan perkantoran • Langganan daya dan jasa (air, telepon, Listrik, internet, dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembangunan ruang kelas baru 2. Pembangunan perpustakaan baru

		<p>langganan terkait dukungan transformasi digital madrasah)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pemeliharaan <ul style="list-style-type: none"> • Peralatan dan mesin • Bangunan • Kendaraan dinas • Sarana prasarana lainnya 3. Kebutuhan rapat rutin 4. Kegiatan rutin dalam rangka koordinasi/pengambilan dana 5. Transportasi dalam rangka pembelian arang bagi madrasah yang berada di <i>remote area</i> 6. Pengadaan jasa oleh pihak ketiga, antara lain : <ul style="list-style-type: none"> • Pengadaan jasa PPDB online; • Iklan PPDB; website madrasah 	
2.2	Non-Rutin		
2.2.1	Non-Rutin Fisik Pemeliharaan rusak ringan atau kegiatan peningkatan	<p>Kegiatan Non Rutin fisik antara lain :</p> <p>Pengadaan Baru</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dan mesin baru (sesuai kemampuan dan 	

	<p>kualitas madrasah</p>	<p>kebutuhan madrasah)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bangunan (Toilet/WC dengan jumlah disesuaikan kebutuhan siswa dan guru) 3. Sarana prasarana lainnya, seperti : <ul style="list-style-type: none"> • Buku • Pemasangan listrik/internet • Pembelian genset/solar panel • Dukungan transformasi digital madrasah <p>Sewa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dan mesin kendaraan 2. Kendaraan 3. Bangunan atau gedung <p>Pemeliharaan/rehab</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dan mesin yang rusak 2. Bangunan (rehab ringan). Rehab ringan adalah rehab atau kerusakan terutama pada komponen non structural seperti penutup atap, langit-langit, penutup lantai dan dinding pengisi. 	
<p>2.2 .2</p>	<p>Non-Rutin Non Fisik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan guru dan Kepala Madrasah 2. Pelatihan Tendik 	<p>Ketentuan Pembiayaan mengacu pada SBM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam Satker/Satmikal/Satuan pendidikan 2. Luar Satker/Satmikal/Satuan Pendidikan 3. Penyelenggaraan Eksternal 	

3	Kegiatan Kondisi Khusus		
	Setiap komponen yang digunakan untuk penanganan pandemi Covid-19 di lingkungan madrasah		
4	Lain-lain		
	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya yang keluar terkait proses perbankan seperti biaya administrasi bank; - Ongkos kirim untuk pembelian secara online 		

f. Mekanisme Pengelolaan Dana BOS

Pengelolaan Dana BOS Reguler di Sekolah dengan ketentuan sebagai petunjuk teknis Kemenag (Kementerian Agama) sebagai berikut:⁴⁰

- 1) Dana BOS dikelola oleh Sekolah dengan menerapkan prinsip manajemen berbasis sekolah yaitu kewenangan sekolah untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan program sesuai dengan kondisi dan kebutuhan Sekolah.
- 2) Perencanaan mengacu pada hasil evaluasi diri sekolah.
- 3) Sekolah memiliki kewenangan untuk menentukan penggunaan Dana BOS Reguler sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan Dana BOS Reguler.

⁴⁰ Salinan Lampiran Peraturan Menteri dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Reguler, 5.

- 4) Penggunaan Dana BOS Reguler hanya untuk kepentingan peningkatan layanan pendidikan di sekolah dan tidak ada intervensi atau pemotongan dari pihak manapun.
- 5) Penggunaan Dana BOS Reguler harus didasarkan pada kesepakatan dan keputusan bersama antara tim BOS sekolah, guru, dan Komite Sekolah. Hasil kesepakatan di atas dituangkan secara tertulis dalam bentuk berita acara rapat dan ditandatangani oleh peserta rapat. Kesepakatan penggunaan Dana BOS Reguler harus didasarkan pada skala prioritas kebutuhan Satuan Pendidikan, khususnya untuk pengembangan program peningkatan kualitas belajar peserta didik di sekolah.
- 6) Pengelolaan Dana BOS reguler di sekolah dilakukan oleh tim BOS sekolah.

g. Prinsip Pengelolaan Dana BOS

Pengelolaan dana BOS dilakukan berdasarkan prinsip :

- 1) Fleksibilitas, Penggunaan dana BOS dikelola sesuai dengan kebutuhan madrasah berdasarkan hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM).
- 2) Efektifitas, yaitu penggunaan dana BOS diupayakan dapat memberikan hasil, pengaruh, dan daya guna untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah.
- 3) Efisiensi, yaitu penggunaan dana BOS diupayakan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa dengan biaya seminimal mungkin dengan hasil yang optimal.
- 4) Akuntabilitas, yaitu penggunaan dana BOS dapat dipertanggungjawabkan secara keseluruhan berdasarkan pertimbangan yang logis sesuai peraturan perundang-undangan.
- 5) Transparansi, yaitu penggunaan dana BOS dikelola secara terbuka dan mengakomodir aspirasi pemangku kepentingan sesuai dengan kebutuhan madrasah.⁴¹

h. Larangan Penggunaan Dana BOS

Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dilarang untuk :

- 1) Disimpan dengan maksud dibungakan.
- 2) Disimpan dan/atau ditransfer ke rekening pribadi (non resmi) yang digunakan untuk kepentingan pribadi.

⁴¹ Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021, *Petunjuk Teknis Pengelolaan BOP Raudlatul Athfal dan BOS Madrasah*, (Jakarta : Kementerian Agama RI , 2021), 8-9.

- 3) Dipinjamkan kepada pihak lain.
- 4) Membeli perangkat lunak (*software*) atau untuk pelaporan keuangan BOP/BOS atau *software* sejenis.
- 5) Membiayai kegiatan yang tidak menjadi prioritas RA/Madrasah, antara lain studi banding, karya wisata, dan sejenisnya.
- 6) Membeli pakaian, seragam, atau sepatu bagi guru atau peserta didik untuk kepentingan pribadi (Bukan inventaris).
- 7) Digunakan untuk rehabilitasi sedang dan berat.
- 8) Digunakan untuk rehabilitasi sarana dan prasarana dengan kategori rusak sedang dan rusak berat.
- 9) Membangun gedung atau ruangan baru.
- 10) Membeli lembar kerja siswa (LKS).
- 11) Membeli saham.
- 12) Membiayai iuran dalam rangka upacara peringatan hari besar nasional.
- 13) Membiayai penyelenggaraan upacara atau keagamaan.
- 14) Membiayai kegiatan yang telah dibiayai secara penuh dari sumber dana Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, atau sumber lainnya.⁴²

6. Pengelolaan Dana Operasional Sekolah (BOS)

a. Perencanaan Pengelolaan Dana BOS

Perencanaan merupakan aspek penting dalam manajemen, perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang. Keperluan membuat perencanaan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia dapat memilih alternative yang di kehendaknya dan mengupayakan untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu secara efisien dan efektif.⁴³ Menurut Usman, perencanaan adalah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dengan kegiatan yang ditetapkan

⁴² <https://rkas.kemdikbud.go.id>. Diakses pukul 07:00 WIB hari Selasa tanggal 29 November 2022.

⁴³ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 23.

sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.⁴⁴ Perencanaan merupakan tindakan menetapkan sesuatu yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan merupakan jembatan yang menghubungkan kesenjangan antara keadaan masa kini dan mendatang.

Dengan demikian, perencanaan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pengelolaan pembiayaan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, agar semua kebutuhan sekolah dapat terpenuhi sehingga kelak menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan. Hal terpenting dalam menyusun rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) adalah memanfaatkan dan mengalokasikan dana secara tepat menurut kebutuhan yang perlukan sekolah.

Menurut Luneto, anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada manajemen pembiayaan. Dalam arti yang lebih makro anggaran mempunyai fungsi:⁴⁵

- 1) Sebagai alat penafsir, yaitu untuk memperkirakan besarnya pendapatan dan pengeluaran sehingga dapat dilihat kebutuhan data yang diperlukan untuk merealisasikan kegiatan dimadrasah/lembaga.
- 2) Sebagai alat kewenangan yaitu dapat memberikan kewenangan untuk pengeluaran dana sehingga melalui anggaran tersebut dapat diketahui besarnya dana yang boleh dikeluarkan untuk membiayai kegiatan.
- 3) Sebagai alat efisiesi yaitu dapat diketahuinya, realisasinya sebuah kegiatan yang kemudian dapat dibandingkan dengan perencanaan, sehingga dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau penghematan anggaran.

Dalam proses perencanaan pengelolaan Dana BOS komponen yang terlibat di dalam pengelolaan Dana BOS adalah Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab, Bendahara sekolah, sebagian dewan guru, dan Komite sekolah. Proses perencanaan diawali dengan menyusun RAKS oleh tim

⁴⁴ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), 65.

⁴⁵ Luneto, "Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah", *Tadbir* 3, (2015): 78.

manajemen BOS sekolah, guru, dan komite sekolah serta melibatkan beberapa *stakeholder* sekolah yakni pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan mereka menjalankan perannya masing-masing yakni Tim Manajemen BOS, dewan guru, dan Komite sekolah.

Langkah-langkah penyusunan RAKS diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan sekolah dalam satu tahun, selanjutnya dibuat perencanaan anggaran selanjutnya tim mensosialisasikan kepada Kepala sekolah, guru, dan komite sekolah, selanjutnya RAKS dipajang di papan pengumuman sekolah sehingga semua warga sekolah bisa mengetahui anggarannya. Sekolah harus sadar akan kebutuhan untuk mengembangkan diri dalam rangka meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan dana pendidikan dasar gratis.

Model perencanaan yang paling tepat dilakukan di Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah yaitu menggunakan model *costing* (pembiayaan) berdasarkan keefektifan biaya. Model ini digunakan untuk menganalisis kebutuhan di sekolah dalam kriteria efisien, efektif dan efektifitas ekonomis. Model ini dapat mengetahui kegiatan/proyek yang fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik diantara proyek yang menjadi alternatif penanggulangan masalah yang dihadapi. Penggunaan model ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan tidak lepas dari pembiayaan yang dalam waktu tertentu akan menghasilkan keuntungan.

b. Pengorganisasian Dana BOS

Kegiatan selanjutnya setelah *planning* adalah *organizing* atau disebut organisasi yang merupakan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses *organizing* perlu ditekankan perlunya kesatuan dalam suatu tindakan.⁴⁶

Usman menyatakan bahwa pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam kerangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.⁴⁷ Proses pengorganisasian dalam menyusun RAPBS diawali dengan pemerincian

⁴⁶ Kompri, *Manajemen Pendidikan 1* (Bandung, Alfabeta, 2015), 167.

⁴⁷ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, 71

pekerjaan, pembagian kerja, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, dan monitoring.

c. Pelaksanaan Dana BOS

Dalam pelaksanaan pengelolaan dana BOS harus didasarkan pada kesepakatan dan keputusan bersama antara Tim Manajemen BOS Sekolah, Dewan Guru, dan Komite Sekolah yang harus didaftar sebagai salah satu sumber penerimaan dalam RKAS/RAPBS, di samping dana yang diperoleh dari Pemda atau sumber lain yang sah. Hasil kesepakatan penggunaan dana BOS (dan dana lainnya tersebut) harus dituangkan.

Pada proses ini perencana pendidikan tinggal mengatur bagaimana menjalankan/menggerakkan perencanaan pembiayaan pendidikan yang telah diperinci ke dalam pengorganisasian anggaran pendidikan, dengan berpedoman bahwa penggunaan anggaran pendidikan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam RAPBS/RKAS. Dalam hal ini pelaksana adalah bendahara sekolah yang harus mencatat keluar masuknya pergerakan pembiayaan pendidikan.

d. Pengawasan Pengelolaan Dana BOS

Fattah menyatakan bahwa pengawasan adalah aktivitas menilai, baik catatan (*record*) dan menentukan prosedur-prosedur dalam mengimplementasikan anggaran, apakah sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan standar-standar yang berlaku.⁴⁸ Tujuan dari pengawasan adalah mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya, artinya pengawasan pembiayaan pendidikan diharapkan dapat mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia dan membantu mempertahankan hasil atau *output* yang sesuai syarat-syarat sistem. Proses pengawasan terdiri dari tiga kegiatan pokok, yaitu: memantau (*monitoring*), menilai, dan melaporkan hasil- hasil temuan kegiatan atau monitoring dilakukan terhadap kinerja aktual baik dalam proses maupun hasilnya, aktivitas yang sedang dan telah dilakukan terhadap kinerja aktual baik dalam proses maupun hasilnya berdasarkan kriteria yang digariskan.

⁴⁸ Nanang Fatah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan*, 23.

Menurut Fattah langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pengawasan pembiayaan pendidikan adalah:⁴⁹

- 1) Penetapan standar yang dipergunakan berupa kuantitas, kualitas, biaya dan waktu.
- 2) Mengukur dan membandingkan antara kenyataan dan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan.
- 3) Mengidentifikasi penyimpangan (*deviasi*).
- 4) Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.

Secara ringkas, Alur manajemen pengelolaan dana BOS dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Alur Manajemen Pengelolaan Dana BOS



Dalam pertanggungjawaban pengelolaan BOS ada beberapa buku yang harus dibuat dalam tata kelola BOS yaitu Buku kas umum, Buku Pembantu Kas Umum, Buku Pembantu Bank, Buku Pembantu Pajak. Oleh karena itu bendahara harus memahami berbagai buku tersebut, jika tidak maka akan menimbulkan berbagai dampak yang kurang baik bagi sekolah.

⁴⁹Nanang Fatah, *Standart Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 45 .

7. Kualitas Pendidikan

a. Pengertian Kualitas Pendidikan

Menurut Vincent kualitas dapat dibedakan dalam dua definisi, yaitu definisi konvensional dan definisi strategik. Adapun menurut definisi konvensional, kualitas adalah menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*). Sedangkan menurut definisi strategik, kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of customers*).⁵⁰

Kualitas memiliki beragam penafsiran dan sangat tergantung pada konteksnya. Menurut Dale yang dikutip oleh Tjiptoni dalam bukunya *Service, Quality and Satisfaction* mengungkapkan “definisi kualitas berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar: organisasi, pelayanan, kejadian, produk, proses, orang, hasil, kegiatan dan komunikasi.”⁵¹ Sejalan dengan pendapat mengenai konteks kualitas di atas Goetach mendefinisikan “kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan output, pelayanan, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi untuk melebihi harapan.”⁵²

Sedangkan kualitas pendidikan, menurut Suryadi dan Tilaar adalah “kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya”.⁵³

E. Mulyasa menjelaskan bahwa:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga

⁵⁰ Vincent Gaspersz, *Manajemen Kualitas* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal. 4

⁵¹ Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, *Service, Quality and Saticfaction* (Yogyakarta: Andi Publisher, 2006), hal. 34.

⁵² Tjiptono dan Gregorius Chandra, 4.

⁵³ Suryadi, Ace dan Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (suatu pengantar). (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 1994), 73.

kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan lulusan).⁵⁴

Menurut Sunu dalam bukunya *Studi Kebijakan Nasional Kajian Terhadap Kebijakan Pendidikan* menjelaskan bahwa kualitas pendidikan secara luas merupakan sebagai kadar proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu. Hal senada diungkapkan dalam Permendiknas No. 63 tahun 2009 bahwa pengertian kualitas pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.⁵⁵

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 67 Tahun 2013 ayat 1 menyatakan mutu atau kualitas pendidikan mengacu kepada 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.⁵⁶

Kualitas pendidikan merupakan salah satu masalah Nasional yang dihadapi dan mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia. Dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas yang peneliti maksudkan dalam hal ini mengacu kepada *input*, proses dan *output* pendidikan.⁵⁷ *Input* adalah sesuatu yang harus tersedia untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input terbagi empat, yaitu:

a. *Input* Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi kepala sekolah, guru, pengawas, staf TU dan siswa.

⁵⁴ E, Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep strategi dan implementasi)*. (Bandung: PT. Rosda Karya, 2006), 65.

⁵⁵ I Gusti Ketur Arya Sunu, *Studi Kebijakan Nasional Kajian Terhadap Kebijakan Pendidikan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 21.

⁵⁶ Sabar Budi Raharjo, "Capaian Standart Nasional Pendidikan Sebagai Prediktor Mutu Sekolah", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 3, no.2 (2018): 130.

⁵⁷ Amrullah Aziz, "Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Studi Islam* 10, no.2 (2015):1-2.

- b. *Input* Sumber Daya meliputi peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan.
- c. *Input* Perangkat (manajemen) meliputi struktur organisasi peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, kurikulum, rencana dan program.
- d. *Input* Harapan meliputi visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran sekolah.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting bagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah kinerja (prestasi) sekolah. Kinerja sekolah dihasilkan dari proses pendidikan. *Output* pendidikan dinyatakan tinggi jika prestasi sekolah tinggi dalam hal akademik, nonakademik dan prestasi lainnya seperti kinerja sekolah dan guru meningkat. Dalam hal ini, sekiranya terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, yaitu:⁵⁸

- a. Keandalan (*reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan.
- b. Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Proses pembelajaran hendaknya diupayakan interaktif dan memungkinkan para peserta didik mengembangkan kreatifitas, kapasitas, dan kapabilitas.
- c. Seluruh tenaga kependidikan harus benar-benar kompeten dibidangnya, reputasi penyelenggaraan pendidikan yang

⁵⁸ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 79.

positif di mata masyarakat, sikap dan perilaku seluruh tenaga kependidikan mencerminkan profesionalisme dan kesopanan.

- d. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik antar murid dan guru.
- e. Bukti langsung (*tangible*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan dan sarana komunikasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas pendidikan mengacu pada konteks hasil pendidikan yaitu prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya, ulangan umum, UAS, dan lain-lain), dapat pula prestasi dibidang lain misalnya dalam cabang olahraga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dipegang seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan sebagainya. Kualitas pendidikan juga dapat diukur dengan menggunakan akreditasi. Akreditasi merupakan kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.⁵⁹

Menurut Hari Sudrajat Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal.⁶⁰

b. Indikator Kualitas Pendidikan

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan harus terus menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Menurut para ahli pendidikan, ada sejumlah indikator utama untuk menilai kualitas pendidikan suatu lembaga atau satuan

⁵⁹ Dedi Iskamto dkk, "Pelaksanaan Proses Akreditasi Sekolah Untuk Menjaga kualitas Pendidikan Sekolah/Madrasah", *Jurnal Pengabdian Masyarakat Akademisi*, Vol.1 no.2 (2022), 46.

⁶⁰ Mokh. Fahrudi Siswapranoto, "Standart Mutu Pendidikan", *Al – Idaroh Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, volume 6,no 1 (2022) : 20.

unit pendidikan. Menurut Taylor, West dan Smith pada lembaga CSF (*Central for the School of the Future*) Utah State University mengungkapkan indikator sekolah bermutu adalah : 1) dukungan orang tua, 2) kualitas pendidik, 3) komitmen peserta didik, 4) kepemimpinan sekolah, 5) kualitas pembelajaran, 6) manajemen sumber daya di sekolah, 7) kenyamanan sekolah.⁶¹ Sedangkan menurut Sitompul kualitas pendidikan yang berhasil ditandai dari :

- 1) Tingginya rasa kepuasan pengajaran, termasuk tingginya pengharapan murid,
- 2) Tercapainya target kurikulum pengajaran,
- 3) Pembinaan yang sangat baik terhadap spiritual, moral, sosial, dan pengembangan budaya pengajar,
- 4) Tidak ada murid yang bermasalah dalam kejiwaan atau risiko emosional,
- 5) Tidak ada pertentangan antara hubungan murid dengan para guru/staf.⁶²

Indikator-indikator tersebut dapat disederhanakan ke dalam tiga rumpun, yaitu input, proses, dan hasil. ⁶³Input pendidikan dinyatakan berkualitas, jika ia mampu berproses dengan baik, indikator kualitas madrasah di ranah input meliputi aspek visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen, input sumber daya insani madrasah (mencakup kepala, guru, tenaga kependidikan, pegawai tata usaha dan siswa), sarana prasarana, serta lingkungan madrasah. Aspek ini terlihat jelas biasanya dalam profil madrasah. Madrasah bermutu memiliki aset, infrastruktur, sarana-prasarana pembelajaran yang baik. Madrasah berkualitas juga memiliki visi yang lebih tajam, cerdas, kreatif dan program kerja yang bagus sesuai dengan visi dan misi madrasah. Guru, pegawai serta siswa madrasah bermutu juga memiliki keunggulan kompetitif. Input madrasah bermutu terukur dari etos sekolah dan semangat belajar siswa yang tinggi.

⁶¹ Taylor, M.J., West, R.P dan Smith, T.G. Indicator of School Quality. (<http://www.wcsf.usu.edu/>) diakses pada 2 April 2023.

⁶² H. Sitompul, Pendidikan Bermutu di Sekolah dalam Syafaruddin dan Mesiono (ed.), *Pendidikan Bermutu Unggul*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2006), 51-64.

⁶³ Hardy, *Kebijakan Pembangunan Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Depdiknas, 2007), 11.

Proses pendidikan dinilai berkualitas, jika ia mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang aktif, kondusif, kreatif, dinamis, dan menyenangkan. Proses yang berkualitas akan dapat tercapai jika seluruh penyelenggara pendidikan (mencakup pemangku kebijakan dan kepentingan dan *stakeholder*) terlibat aktif sesuai porsi dan fungsinya dalam penyelenggaraan pendidikan itu. Intensitas dan kualitas partisipasi semua komponen dimaksud sangat menentukan kualitas pendidikan. Faktor-faktor dalam proses tersebut mencakup berbagai input, seperti materi ajar, metodologi dan teknologi pengajaran, dukungan sumber daya administrasi, sarana dan prasarana, sumberdaya lain, dan sebagainya, serta penciptaan suasana yang kondusif. Intinya, indikator kualitas pendidikan di ranah proses mencakup proses dan suasana belajar dan mengajar. Keseluruhan proses tersebut harus ditopang dengan kualifikasi dan etos kerja yang baik dari para pendidik, tenaga kependidikan, pegawai administrasi, kualitas kurikulum yang baik, manajemen dan administrasi pendidikan dan partisipasi sosial masyarakat yang maksimal dalam penyelenggaraan pendidikan.

Sedangkan kualitas pendidikan dalam aspek *hasil* pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai madrasah dan siswa pada setiap kurun waktu tertentu, sesuai dengan rentang waktu yang menjadi basis evaluasi. Prestasi yang dicapai atau hasil capaian prestasi siswa (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (seperti ulangan harian, mingguan, tengah dan akhir semester, ANBK). Prestasi bisa pula di bidang lainnya, non akademis, seperti prestasi dalam aktivitas sosial, atau lomba di suatu cabang olahraga, seni, budaya, dan keterampilan tambahan lain seperti di bidang komputer-sains, beragam lomba berbasis teknologi, jasa dan lain sebagainya. Bahkan prestasi madrasah dapat berupa kondisi yang tidak dapat tersentuh, atau abstrak seperti kenyamanan suasana sekolah, disiplin, kehangatan dan keakraban relasi, atmosfer sosial-etis saling menghormati, kebersihan, dan lain sebagainya, seperti peningkatan status akreditasi, dan penambahan jumlah siswa madrasah.⁶⁴

Akreditasi dapat digunakan sebagai tolak ukur dari kualitas pendidikan. Akreditasi merupakan kegiatan penilaian

⁶⁴ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 92.

kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Sebagai salah satu tolak ukur kualitas pendidikan, akreditasi telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 Bab II pasal 2 ayat (2) tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu :”Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi”.⁶⁵ Sementara, Asri Lubis mengatakan bahwa :

“ Akreditasi dilaksanakan bagi setiap jenjang dan satuan pendidikan diperlukan sebagai akuntabilitas public yang objektif, adil, terpercaya, transparan. Mekanisme dan prosedur akreditasi memerlukan instrumen yang valid dan terpercaya untuk memberikan jaminan akuntabilitas public terhadap prosedur justifikasi, kualifikasi yang baik dan adil”.⁶⁶

Dengan demikian, akreditasi merupakan suatu cara yang dapat menggambarkan kualitas pendidikan dari suatu sekolah.

c. Standart Kualitas Pendidikan

Secara nasional standart mutu pendidikan merujuk kepada peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standart Nasional Pendidikan (SNP) meliputi :⁶⁷

- 1) Standart kompetensi lulusan, merupakan kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- 2) Standart isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 3) Standart proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standart kompetensi lulusan.

⁶⁵ Presiden Republik Indonesia, ”Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (2003).

⁶⁶ Asri Lubis, *Pelaksanaan Standar Nasional dalam Dunia Pendidikan*, Universitas Negeri Medan (2013), 15.

⁶⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standart Nasional Pendidikan (SNP).

- 4) Standart pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan penjabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidik dalam jabatan.
- 5) Standart sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga tempat ibadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Standart pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standart pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- 8) Standart penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrument penilaian hasil belajar peserta didik.

Dengan demikian, dalam menentukan pendidikan yang berkualitas harus mengacu pada standart Nasional Pendidikan (SNP). Sekolah yang berkualitas harus memenuhi 8 SNP tersebut agar proses pelaksanaan pendidikan berjalan sebagaimana mestinya. Dengan adanya SNP, sekolah dituntut untuk meningkatkan komponen-komponennya dalam upaya menunjang pendidikan yang berkualitas.

Zamroni berpendapat peningkatan kualitas sekolah berawal dan dimulai dari dirumuskannya visi sekolah. Dalam rumusan visi ini terkandung kualitas sekolah yang diharapkan di masa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkret dalam bentuk misi. Dalam hal ini, untuk mencapai peningkatan mutu sekolah, sekolah perlu merumuskan visi dan misinya sebagai bentuk acuan dalam mencapai tujuannya. Dalam merumuskannya tentu diperlukan keterlibatan seluruh warga

sekolah agar perumusan visi dan misi tersebut sesuai dengan kebutuhan sekolah dan tercapainya tujuan sekolah.⁶⁸

Selain itu, peningkatan kualitas sekolah adalah suatu proses yang sistematis dan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar yang menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, peningkatan mutu sekolah dilihat dari proses kegiatan belajar mengajar (KBM) yang diterapkan guru di kelas baik dari segi metode, strategi, alokasi waktu yang sesuai dengan pembahasan, dan teknik evaluasi atau penilaian yang diterapkan. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif sangat menentukan hasil pembelajaran peserta didik dan tercapainya tujuan pembelajaran.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pendidikan

1) Kurikulum

Menurut Muslih kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan pelajaran.⁶⁹ Kurikulum merupakan variabel pendidikan yang menjadi salah satu faktor dominan terjadinya proses pembelajaran. Kurikulum khusus digunakan dalam pendidikan dan pengajaran yakni sejumlah mata pelajaran di sekolah yang harus ditempuh untuk mencapai selebar kertas yang disebut dengan nama ijazah atau tingkat keseluruhan pelajaran yang disajikan oleh suatu lembaga pendidikan.

Secara etimologi, Ramayulis menyatakan kurikulum berasal dari bahasa Yunani, yaitu *curir* yang artinya pelajari dan *curere* yang berarti tempat berpacu.⁷⁰ Jadi, istilah kurikulum berasal dari dunia olah raga pada zaman Yunani kuno di Yunani, yang mengandung arti sesuatu jarak yang harus ditempuh oleh pelari dari garis *start* sampai garis *finish*. Sedangkan Rosyada menjelaskan bahwa kurikulum itu adalah perencanaan yang ditawarkan, bukan yang diberikan, karena pengalaman yang diberikan

⁶⁸ Zamroni, *Manajemen Pendidikan: Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Ombak, 2013), 56.

⁶⁹ Muslih Mansur, *KTSP Dan Dasar Pemahaman Dan Pengembangan* (Jakarta: Bumi Akasara, 2014). Cet ke-V, 1.

⁷⁰ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2012), 32.

guru belum tentu ditawarkan.⁷¹ Dengan demikian seluruh konsep pendidikan di sekolah itu harus ideal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai keseluruhan tatanan pendidikan seperti tujuan, isi dan bahan ajar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran dan proses pencapaian tujuan pendidikan atau sekolah yang diaktualisasikan di kelas maupun diluar kelas sebagai pengalaman murid serta kumpulan mata pelajaran yang diajarkan kepada siswa agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

2) Media/Alat Pendidikan

Menurut Sardiman dkk, kata media berasal dari bahasa Latin yang merupakan bentuk jamak dari kata *medium* yang secara harfiah berarti perantara atau pengantar kata media berasal dari bahasa harfiah berarti perantara atau pengantar.⁷² Metode adalah perantara atau pengantar pesan dari pengirim kepada penerima pesan. Daradjat menyebutkan pengertian alat pendidikan sama dengan media pendidikan, sarana pendidikan. Sedangkan dalam keputusan asing, sementara ahli menggunakan istilah *audia visual aids (AVA) teaching material, instructional material*.⁷³

3) Proses Belajar Mengajar (PBM)

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbal balik antar guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Dalam PBM tergambar bahwa adanya kegiatan yang tak tepisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar, antara keduanya terjalin interaksi yang saling menunjang.

⁷¹ Dede Rosyada, *Pradigma Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013). Cet ke-III, 26.

⁷² Sardiman Arief S, *Media Pendidikan, Pengertian, Pengembangan, Dan Pemanfaatannya* (Jakarta: PT. Rajawali Press, 2011) 72.

⁷³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 180.

e. Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah memerlukan pola pemikiran yang memandang sekolah sebagai suatu sistem. Sekolah terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan, membutuhkan dan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya. Menurut Rosyada ada beberapa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan antara lain yaitu:⁷⁴

1) Peningkatan Kualitas Guru

Guru memiliki posisi yang sangat penting dan strategi dalam pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik. Salah satu cara meningkatkan kualitas guru adalah mengikuti penataran, memperbanyak membaca, dan lain-lain.

2) Peningkatan Materi Pembelajaran

Dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan maka peningkatan materi perlu dilakukan karena materi yang akan di berikan akan menambah lebih luas akan pengetahuan.

3) Peningkatan dalam Penggunaan Metode

Metode merupakan alat yang dipakai untuk mencapai tujuan, maka sebagai salah satu indikator dalam peningkatan kualitas pendidikan perlu adanya peningkatan dalam pemakaian metode.

4) Peningkatan Sarana dan Prasarana

Sarana adalah alat atau metode dan teknik yang dipergunakan dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dan interaktif edukatif antara pendidik dan peserta didik dalam proses pendidikan dan pengajaran disekolah.

f. Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian kualitas. Semua program dalam kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan pada dasarnya harus bisa diarahkan pada pencapaian kualitas. Walau hingga sekarang ini, persoalan kualitas masih menjadi pembahasan diantara idealisme, belum menjadi realitas dalam lembaga pendidikan, maka perlu

⁷⁴ Dede Rosyada, *Pradigma Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, 26.

dikerahkan semua pikiran, tenaga, strategi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan.

Pendapat Rosyada melalui penggarapan seluruh komponen sekolah, pendidikan berkualitas tinggi apabila setiap anak didik berkembang secara optimal sesuai kemampuannya serta dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian bagi peningkatan kualitas pendidikan. Pendidikan yang berkualitas akan mengantarkan anak didik ke arah pembentukan manusia Indonesia seutuhnya.⁷⁵

Sedangkan Mulyasa, sekolah yang berkualitas tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku.⁷⁶

Menurut Green Wood dikatakan bahwa pelanggan pendidikan adalah sebagai berikut:⁷⁷

- 1) Siswa-siswa yang memperoleh pelajaran.
- 2) Orang tua siswa yang membayar baik langsung maupun tidak langsung untuk biaya pendidikan anak-anaknya,
- 3) Pendidikan lanjut atau institusi pendidikan tempat siswa melanjutkan studi.
- 4) Para pemakai tenaga kerja yang perlu untuk merekrut staf terampil, memiliki keahlian dan kependidikan sesuai kebutuhan.
- 5) Negara yang memerlukan tenaga terdidik dengan baik.

Adapun usaha yang dilakukan kepala sekolah guna meningkatkan kualitas pendidikan adalah dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang. Usaha ini akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya sikap terbuka dari guru-guru, guru-guru juga harus didorong agar kreatif serta memiliki kinerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kualitas dari suatu pendidikan (sekolah) dapat dilihat dari bagaimana kinerja seorang manajer puncak (kepala sekolah) dalam mengelola sekolahnya. Ada tiga strategi yang bisa dilakukan agar ekosistem di dunia pendidikan berjalan dengan baik : *Pertama*, Pengembangan guru, karena guru yang hebat akan menciptakan sekolah,

⁷⁵ Dede Rosyada, *Pradigma Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, 26.

⁷⁶ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013), 17.

⁷⁷ Dede Rosyada, *Pradigma Pendidikan Demokrasi Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, 29.

siswa serta lingkungan yang hebat. *Kedua*, memperkuat orang tua siswa. *Ketiga*, melibatkan para siswa sebagai upaya menciptakan suasana belajar mengajar yang menyenangkan.⁷⁸

B. Perspektif Islam Tentang Teori.

Islam memerintahkan kepada umatnya untuk bekerja yang serius dan profesional, bekerja yang serius dan profesional itu berkaitan dengan mengelola keuangan baik keuangan untuk urusan domestik (keluarga) atau keuangan publik (lembaga atau milik bersama), seperti sekolah, yayasan, organisasi, instansi pemerintah, dan lain-lain. Bukti akan hal ini adalah adanya nasehat dari Sayyidina Ali yang berbunyi :

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

Artinya: “Kebenaran yang tak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir”.⁷⁹

Maksudnya Sayyidina Ali mengingatkan kepada umat Islam agar dalam mengelola sebuah lembaga atau organisasi Islam haruslah dikelola dengan profesional, serius, dan penuh dedikasi. Agar tujuan mulia yang ingin dicapai bisa terlaksana

1. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Keuangan Madrasah dalam Perspektif Islam

Dalam pengelolaan keuangan, Islam juga mengajarkan kepada umatnya untuk mengelola keuangan dengan baik, efektif, dan efisien, tidak terlalu pelit tetapi juga tidak terlalu boros, yang bisa menyebabkan kebangkrutan. Sebagaimana firman Allah Swt dalam Q.S. Al. Isro’ ayat 29.

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ

مُلُومًا مَّحْسُورًا

Artinya : *Dan janganlah engkau jadikan tanganmu terbelenggu pada lehernu dan jangan (pula) engkau terlalu*

⁷⁸ Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan”, Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan pendidikan 30, no.1 (2020), 2.

⁷⁹ Umar bin Abdullah, *Mutiara Nasihat Ali bin Abi Tholib*, (Bandung: Kobe Muslim, 2022), 18.

*mengulurkannya (sangat pemurah) nanti kamu menjadi tercela dan menyesal. (Q.S Al-Isro':29).*⁸⁰

Allah Swt juga berfirman dalam Q.S. Al. Furqon ayat 67 :

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾

Artinya : *Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta) mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian. (Q.S. Al.Furqon:67).*⁸¹

Ayat di atas mempunyai makna, bahwa manajemen keuangan sekolah secara islami adalah dengan cara mengelola keuangan yang baik secara efektif dan efisien. وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا (Dan orang-orang yang apabila membelanjakan) dilanjutkan dengan لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا (mereka tidak berlebih-lebihan dan tidak pula kikir) artinya tidak mempersempit pembelanjanya.⁸²

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa Allah Swt mengasihi orang yang bekerja keras untuk mendapatkan rizki yang halal, membelanjakannya secara hemat (wajar), dan menyimpan kelebihannya untuk kepentingan ketika sulit dan ketika membutuhkannya.⁸³

2. Perencanaan Anggaran Madrasah Menurut Islam

Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr (59):18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا

اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha*

⁸⁰ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Mikraj Khazanah Ilmu, 2016), 286.

⁸¹ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Quran dan Terjemahan*, 145.

⁸² Imam Jalaluddi Al-Mahalli dan Iam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain* (bandung: Sinar Baru Algesindo, 2008), 296.

⁸³ <https://championwealthplanner.wordpress.com/tag/perencanaan-keuangan-berdasarkan-alquran-dan-hadis/>. Diakses pukul 20:20 WIB tanggal 27 November 2022.

Mengetahui apa yang kamu kerjakan.(Q.S Al-Hasyr:18)⁸⁴

Dari ayat ini mengandung pengertian bahwa perencanaan yang dibuat menentukan masa yang akan datang. Yakni untuk menghadapi hari kiamat *وَلْتَنْظُرْ بِمَا آيُهَا الَّذِينَ آمَنُوا آتَقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ* (hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok).⁸⁵

Defini tersebut menjelaskan bahwa perencanaan adalah hubungan antara apa yang ada sekarang dengan bagaimana yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program, dan alokasi sumber. Bagaimana seharusnya adalah mengacu pada masa yang akan datang.⁸⁶

3. Pelaksanaan Anggaran Belanja Madrasah Menurut Islam

Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat As-Shaff (61):4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بَنِينَ
مَّرْصُومِينَ ﴿٤﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.* (Q.S As-Shaff:4)⁸⁷

Ayat ini mengandung pengertian, bahwa pelaksanaan anggaran belanja di madrasah harus dapat menyesuaikan dengan perencanaan yang sudah disusun secara rapi.⁸⁸ Yaitu orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam tertib administrasi dan dokumen pada *وَيُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا* lafadz *saffan* merupakan hal atau kata keterangan keadaan, yakni dalam keadaan berbaris rapi seperti pada kalimat *ka'annahum bunyanum marsus* (seakan-

⁸⁴ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qur'an dan Terjemahan*, 549.

⁸⁵ Imam Jalaluddi Al-Mahalli dan Iam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain*, 1061.

⁸⁶ Viethzal Rivai Zainal dan fauzi Bahar, *Islamic Education Management* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 191.

⁸⁷ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qur'an dan Terjemahan*, 56.

⁸⁸ Bahrudin, Moh Makki, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2012), 86.

akan mereka seperti bangunan yang tersusun kokoh) yakni sebagian diantara mereka menempel rapat dengan sebagian yang lain lagi kokoh.⁸⁹

4. Penyelenggaraan Pembukuan dan Penyampaian Laporan Menurut Islam

Firman Allah Swt. dalam surat Al-Baqarah (2) ayat 282:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ
وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا
عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا
يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya.*⁹⁰

Lafadz *idzatadayantum* (apabila kamu bermu'amalah) yang diteruskan dengan kata *bidaini* (tidak secara tunai/mencicil) setelah itu dilanjutkan dengan *faktubuh* (maka hendaklah kamu tuliskan) dengan ketentuan adil seperti pada penggalan ayat *bil 'adl* (dengan adil).⁹¹ Artinya semua transaksi yang telah dilakukan harus dicatat atau dibuat pembukuan agar tertib administrasi serta untuk menghindari risiko yang tidak diinginkan.

⁸⁹ Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain*, 1079.

⁹⁰ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qur'an dan Terjemahan*, 49.

⁹¹ Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain*, 156-157

5. Pengawasan Pelaksanaan Anggaran Menurut Islam

Ali Muhammad Taufiq menyatakan bahwa seorang pegawai yang diberikan tugas untuk melakukan penilaian kinerja, harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:⁹²

- a. Melakukan pengawasan secara mendetail, dan mengutamakan keakuratan data, serta menjaganya agar tidak hilang. Firman Allah Swt. dalam Al-Qur'an surat Al-Infithar (82) ayat 10-12 :

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَتَبِينَ ۖ يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٠﴾

﴿١٢﴾

Artinya: 10. Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), 11. yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), 12. mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Infithar (82): 10-12).⁹³

- b. Menghindari kesalahan yang disengaja dan perselisihan pribadi dengan cara “menjaga kehormatan”. Seperti yang termaktub dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah (5) ayat 8 yaitu:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا

يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَآلٍ ءَتَدَلُّوْا۟ ءَعْدِلُوْا۟ هُوَ اَقْرَبُ

لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Al-Maidah (5): 8).⁹⁴

⁹² Abdus Salam Dz., *Manajemen Insani Dalam Pendidikan*, 222

⁹³ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qu'an dan Terjemahan*, 588.

⁹⁴ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qu'an dan Terjemahan*, 109.

Dan setiap urusan ada pertanggung jawabannya, sebagaimana hadist Nabi Muhammad SAW :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّتِهِ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : *“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang istri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, yang akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut”. Aku menduga Ibnu ‘Umar menyebutkan : “Dan seorang laki-laki adalah pemimpin atas harta bapaknya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atasnya. Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya ”.(H.R.Bukhori).⁹⁵*

Berdasarkan hadist di atas menunjukkan bahwa segala amanah itu ada pertanggungjawabannya, termasuk pengelolaan keuangan dalam suatu lembaga, ada pertanggungjawabannya.

- c. Mencatat atau merekam dengan cara menulis. Dalam melakukan pengawasan keuangan juga harus dilakukan pencatatan secara rapi agar transparan dan menghindari kebocoran.

⁹⁵ Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari* , kitab Jum’at Bab Sholat Jumat di Desa dan Kota, No. Hadist:844 (Beirut : Daras-Sa’bu, t.t) 139.

- d. Mengetahui pekerjaannya, mengetahui apa yang dikerjakan yaitu melakukan pengawasan.

Agar pengawasan yang dilaksanakan bisa berjalan secara efektif ada beberapa kriteria yang diperhatikan, yaitu 1) berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, 2) obyektif, 3) lengkap, 4) tepat pada waktunya, dan 5) dapat diterima. Menurut Sitti Salmiah, harus memegang prinsip-prinsip penilaian dalam kerjanya, yaitu:

- a. Shahih (*valid*), artinya penilaian yang dilakukan terhadap job description atau pekerjaan yang memang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hubungan ini, maka seorang pemimpin, pada saat mengerjakan seorang tenaga kependidikan harus lebih dahulu menjelaskan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, serta hak-hak dan sanksi yang diberikan apabila pegawai yang bersangkutan melakukan pelanggaran. Allah menjelaskan bahwa seorang rasul diberikan tugas sebagai *basyiran wa nadziran* (memberi kabar gembira dan pemberi peringatan), sementara wewenangnya sebatas menyampaikan ajaran-ajaran Allah SWT. Allah tidak akan memberikan siksaan kepada seseorang atau masyarakat pada hari akhirat nanti, kecuali telah diutus kepada mereka seorang rasul yang telah menjelaskan hak-hak dan kewajibannya sebagai seorang hamba Allah SWT.

Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' (4) ayat 165:

رُسُلًا مُّبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ لَعَلَّ يُكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ
الرُّسُلِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزًا حَكِيمًا

Artinya: (mereka Kami utus) selaku Rasul-rasul pembawa berita gembira dan pemberi peringatan agar supaya tidak ada alasan bagi manusia membantah Allah sesudah diutusnya Rasul-rasul itu. dan adalah Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. (An-Nisa' (4): 165).⁹⁶

⁹⁶ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qu'an dan Terjemahan*, 366.

Dalam ayat lain Allah juga menyatakan dalam surat Al-Isra' (17) ayat 15:

.... وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ تَبْعَثَ رَسُولًا ﴿١٥﴾

Artinya: *Dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan Kami tidak akan meng'azab sebelum Kami mengutus seorang rasul. (Q.S. Al-Isra' (17) : 15).*⁹⁷

- b. Obyektif, yakni penilaian itu diberikan berdasarkan realitas (keadaan) yang sebenarnya. Dalam melakukan penilaian, seorang penilai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor *like and dislike* atau tekanan dan pengaruh dari pihak manapun. Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah (5) ayat 2 yaitu:

..... وَلَا تَجْرِمَنكُمْ شَتَائِنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya*

⁹⁷ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qu'an dan Terjemahan*, 16.

Allah Amat berat siksa-Nya. (Q.S. Al-Maidah (5): 2).⁹⁸

- c. *Reliable* (terandalkan), yakni penilaian yang dilakukan dengan standar yang sama, bila digunakan pada beberapa kelompok atau tenaga kependidikan, baik yang terdahulu atau sesudahnya hasilnya tetap sama. Allah dalam memberikan hukuman kepada suatu umat, baik terdahulu atau sesudahnya didasarkan pada standar yang ditetapkan. Apabila suatu masyarakat melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan Allah, maka pasti Allah akan menurunkan adzab walaupun dalam bentuk-bentuk yang berbeda. Firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat Al-Fajr (89): 6-14 :

أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِعَادٍ ﴿٦﴾ إِرْمَ ذَاتِ الْعِمَادِ ﴿٧﴾ الَّتِي لَمْ
 يُخَلِّقْ مِثْلَهَا فِي الْعَالَمِ ﴿٨﴾ وَتَمُودَ الَّذِينَ جَابُوا الصَّخْرَ بِالْوَادِ ﴿٩﴾
 وَفِرْعَوْنَ ذِي الْأَوْتَادِ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ طَعَوْا فِي الْعَالَمِ ﴿١١﴾ فَأَكْثَرُوا فِيهَا
 الْفُسَادَ ﴿١٢﴾ فَصَبَّ عَلَيْهِمْ رَبُّكَ سَوْطَ عَذَابٍ ﴿١٣﴾ إِنَّ رَبَّكَ
 لَبِالْمِرْصَادِ ﴿١٤﴾

Artinya: 6. Apakah kamu tidak memperhatikan bagaimana Tuhanmu berbuat terhadap kaum 'Aad?, 7. (yaitu) penduduk Iram yang mempunyai Bangunan-bangunan yang tinggi, 8. yang belum pernah dibangun (suatu kota) seperti itu, di negeri-negeri lain, 9. dan kaum Tsamud yang memotong batu-batu besar di lembah, 10. dan kaum Fir'aun yang mempunyai pasak-pasak (tentara yang banyak), 11. yang berbuat sewenang-wenang dalam negeri, 12. lalu mereka berbuat banyak kerusakan dalam negeri itu, 13. karena itu Tuhanmu menimpakan kepada mereka cemeti azab, 14. Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar mengawasi. (Q.S. Al-Fajr (89): 6-14).⁹⁹

⁹⁸ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qu'an dan Terjemahan*, 366

⁹⁹ Kementerian Agama RI, *Ar-Rahim Al-Qu'an dan Terjemahan*, 594.

C. Kerangka Berfikir

Politik anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah strategi atau siasat anggaran agar dana yang masuk dan yang keluar bisa efektif dan efisien untuk mencapai tujuan atau hasil maksimal dari pengelolaan dana tersebut. Untuk mendapatkan pemikiran yang baik dan komprehensif mengenai siasat pengelolaan dana tersebut, kepala sekolah perlu merumuskan pemikiran tersebut ke dalam konsep yang matang berisi strategi dan kiat-kiat tertentu yang dipikirkan secara seksama dan cerdas. Artinya, dengan politik anggaran yang baik, strategi yang matang, serta konsep pelaksanaan yang jelas serta aplikasi di lapangan yang sesuai dengan konsep dan strategi tersebut akan berdampak pada tercapainya kualitas pendidikan yang baik. Sebaliknya, tanpa politik anggaran yang baik, serta konsep dan strategi yang buruk akan berdampak pada kualitas pendidikan yang buruk. Untuk lebih jelasnya, penulis menggambarkan melalui skema kerangka berfikir dalam penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.2
Bagan Kerangka Berfikir

