

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Manajemen Keuangan

1. Definisi Manajemen Keuangan

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen berasal dari kata *to manage* artinya mengelola, membimbing, dan mengawasi. Jika diambil dalam bahasa Italia, berasal dari kata *maneggiare* memiliki arti mengendalikan, terutamanya mengendalikan kuda. Sementara itu, dalam bahasa Latin, kata manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan, jika digabung memiliki arti menangani.¹

Secara terminologi, para ahli tidak memiliki rumusan yang sama tentang definisi manajemen. Stoner sebagaimana dikutip Handoko merumuskan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.³

Manajemen juga diartikan sebagai usaha yang sistematis dalam mengatur dan menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi agar

¹ Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2012, hlm. 13

² T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, BPFE-UGM, Yogyakarta, 2011, hlm. 8

³ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2009, hlm. 11

mereka bekerja dengan sepenuh kesanggupan dan kemampuan yang dimilikinya.⁴

Nanang Fatah mengartikan manajemen sebagai suatu proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁵

Dapat diambil pengertian bahwa, manajemen merupakan suatu usaha mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan dan memberdayakan semua sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Manajemen adalah seni. Seni dalam mengorganisasi sesuatu untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu.

Sedangkan manajemen pendidikan sendiri mengandung arti suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.⁶

Salah satu obyek garapan dalam manajemen pendidikan adalah manajemen keuangan. Kegiatan di sekolah yang sangat kompleks membutuhkan pengaturan keuangan yang baik. Keuangan di sekolah merupakan bagian yang amat penting sebab setiap kegiatan membutuhkan pendanaan (uang). Untuk itu, perlu manajemen keuangan yang baik sehingga seluruh program sekolah yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik.

Manajemen keuangan merupakan aspek yang tidak bisa dilepaskan dalam suatu manajemen sekolah. Oleh karena itu, manajemen keuangan sekolah pada dasarnya merupakan bagian dari pembiayaan pendidikan yang

⁴ Dadang Suhardan, *Organisasi dan Manajemen Pendidikan Nasional. Dalam Pengantar Pengelolaan Pendidikan*, Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan UPI, Bandung, 2001, hlm. 16

⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 1

⁶ Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*, Yayasan Amal Keluarga, Bandung, 2001, hlm. 2

tercermin dari anggaran yang ditetapkan oleh sekolah, sehingga untuk bidang ini perlu penanganan yang serius, agar dicapai suatu pengelolaan yang efektif dan efisien dalam mengelola anggaran serta program-program yang dibiayainya dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Dalam arti sempit, manajemen keuangan adalah tata pembukuan yang meliputi segala pencatatan masuk dan keluarnya keuangan dalam membiayai organisasi berupa tata usaha dan tata pembukuan keuangan.⁷

Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pada prosesnya manajemen keuangan adalah melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan.⁸ Dalam manajemen keuangan di sekolah dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan.

Dalam praktiknya, menurut H.M. Levin mengungkapkan dalam Uhar Suharsaputra bahwa:

*“School finance refers to the process by which tax revenues and other resources are derived for the formation and operation of elementary and secondary schools as well as the process by which those resources are allocated to school in different geographical areas and to types and levels and education”.*⁹

Dalam pengertian tersebut, manajemen keuangan menyangkut dua hal yaitu bagaimana memperoleh dana serta bagaimana menggunakan atau mengalokasikan dana dalam lingkungan yang berbeda dengan tingkat pendidikan yang berbeda pula secara efektif dan efisien.

Manajemen keuangan (*financial management*) mengandung makna segala aktivitas organisasi yang berhubungan dengan bagaimana

⁷ H.M. Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2013, hlm. 140

⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Teras, Yogyakarta, 2009, hlm. 130

⁹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, PT. Rafika Aditama, Bandung, 2013, hlm. 299

memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengelola aset sesuai tujuan organisasi secara menyeluruh.¹⁰ Di dalam manajemen keuangan sekolah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari perencanaan program sekolah, perkiraan anggaran, dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan, dan penggunaan anggaran sekolah.¹¹

Menurut DEPDIKNAS (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan.¹²

Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggungjawab dalam bidang tertentu dan fungsi yang lain dari manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.¹³ Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah.¹⁴

Selama ini ada kesan bahwa keuangan adalah segalanya dalam memajukan suatu lembaga pendidikan. Tanpa dukungan finansial yang cukup, manajer lembaga pendidikan seakan tidak bisa berbuat banyak dalam upaya memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebab mereka berfikir semua upaya memajukan senantiasa harus dimodali uang. Upaya memajukan komponen-komponen pendidikan tanpa disertai dukungan uang seakan pasti mandek di tengah jalan.

¹⁰ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, AR-Ruzz Media, Yogyakarta, 2010, hlm. 180

¹¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, DIVA Press, Yogyakarta, 2012, hlm. 217

¹² Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 163

¹³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 256

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani *Op., Cit.*, hlm. 217

Komponen utama manajemen keuangan meliputi:¹⁵

- a. Prosedur anggaran
- b. Prosedur akuntansi keuangan
- c. Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian
- d. Prosedur investasi
- e. Prosedur pemeriksaan

Keuangan merupakan potensi yang sangat menentukan dalam penyelenggaraan pendidikan yang sekaligus merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen lainnya. Setidaknya, ada dua hal yang menyebabkan timbulnya perhatian yang besar pada keuangan, yaitu:¹⁶

- a. Keuangan termasuk kunci penentu kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan. Kenyataan ini mengandung konsekuensi bahwa program-program pembaruan atau pengembangan pendidikan bisa gagal dan berantakan manakala tidak didukung oleh keuangan yang memadai.
- b. Lazimnya uang dalam jumlah besar sulit sekali didapatkan khususnya bagi lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.

Pengelolaan keuangan sekolah lebih difokuskan dalam proses merencanakan alokasi secara teliti dan penuh perhitungan, serta mengawasi pelaksanaan dana, baik biaya operasional maupun biaya capital, disertai bukti-bukti secara administrative dan fisik sesuai dengan dana yang dikeluarkan.¹⁷ Dalam mengelola sekolah, tujuan utamanya adalah bagaimana sekolah dapat menghasilkan *output* yang berkualitas dalam rangka memengaruhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Seorang manajer keuangan dalam suatu madrasah harus mengetahui bagaimana mengelola segala unsur dan segi keuangan, hal ini wajib dilakukan karena keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam mencapai tujuan madrasah.

¹⁵ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Teras, Yogyakarta, 2009, hlm.134

¹⁶ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga, Surabaya, 2011, hlm. 163

¹⁷ Uhar Suharsaputra, *Op., Cit.*, hlm. 302

Unsur manajemen keuangan harus diketahui oleh seorang manajer. Misalkan saja seorang manajer keuangan tidak mengetahui apa-apa saja yang menjadi unsur-unsur manajemen keuangan, maka akan muncul kesulitan dalam menjalankan suatu madrasah tersebut.

Oleh sebab itu, seorang manajer harus mampu mengetahui segala aktifitas manajemen keuangan khususnya penganalisisan sumber dana dan penggunaannya untuk merealisasikan keuntungan maksimum bagi madrasah tersebut. Seorang manajer keuangan harus memahami arus peredaran uang baik eksternal maupun internal.

Tugas manajer keuangan antara lain:¹⁸

- a. Manajemen untuk merencanakan perkiraan
- b. Manajemen memusatkan perhatian pada keputusan investasi dan pembiayaannya
- c. Manajemen kerjasama dengan pihak lain
- d. Penggunaan keuangan dan mencari sumber dananya

Seorang manajer keuangan harus mempunyai pikiran yang kreatif dan dinamis. Hal ini penting karena pengelolaan yang dilakukan seorang manajer keuangan berhubungan dengan masalah keuangan yang sangat penting dalam penyelenggaraan kegiatan madrasah. Adapun yang harus dimiliki seorang manajer keuangan yaitu strategi keuangan. Strategi tersebut antara lain:¹⁹

- a. *Strategic planning*: berpedoman keterkaitan antara tekanan internal dan kebutuhan eksternal yang datang dari luar. Tergantung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, ekonomis, dan finansial.
- b. *Strategic management*: upaya mengelola proses perubahan, seperti: perencanaan, srategis, struktur organisasi, control, strategis, dan kebutuhan primer.
- c. *Strategic thinking*: sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil secara berkesinambungan.

¹⁸ Mohamad Mustari, *Op., Cit.*, hlm. 171

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 172

Kegiatan penting lain yang harus dilakukan manajer keuangan menyangkut 4 aspek, yaitu:²⁰

- a. Dalam perencanaan dan peramalan, dimana manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer lain yang ikut bertanggungjawab atas perencanaan umum madrasah.
- b. Manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaan, serta segala hal yang berkaitan dengannya.
- c. Manajer keuangan harus bekerjasama dengan para manajer lain di madrasah agar madrasah dapat beroperasi seefisien mungkin.
- d. Menyangkut penggunaan pasar uang dan pasar modal, manajer keuangan menghubungkan sekolah dengan pasar keuangan, dimana dana dapat diperoleh dan surat berharga madrasah dapat diperdagangkan jika perlu.

Dapat disimpulkan bahwa, dalam menjalankan fungsinya, tugas manajer keuangan berkaitan langsung dengan keputusan pokok madrasah dan berpengaruh terhadap nilai sekolah.

Masalah keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di madrasah karena seluruh komponen pendidikan di madrasah erat kaitannya dengan komponen keuangan madrasah, meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah terutama berkaitan dengan sarana prasarana dan sumber belajar. Banyak madrasah yang tidak dapat melakukan kegiatan belajar mengajar secara optimal hanya karena masalah keuangan baik untuk menggaji guru maupun untuk mengadakan sarana prasarana pembelajaran.

2. Prinsip-prinsip Keuangan

Manajemen keuangan sekolah perlu memerhatikan sejumlah prinsip di dalam manajemen keuangan. Di dalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas public. Di samping itu,

²⁰ *Ibid.*, hlm. 172

prinsip efektifitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini merupakan prinsip-prinsip di dalam manajemen keuangan, yaitu:²¹

a. Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.²²

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya, rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah.²³

²¹ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Depdiknas, Jakarta, 2007, hlm. 9-17

²² *Ibid.*, hlm. 10

²³ *Ibid.*, hlm. 12

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performanya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggungjawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu:²⁴

- 1) Adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah,
- 2) Adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya,
- 3) Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah, dan pelayanan yang cepat.

c. Efektifitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes* nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.²⁵

²⁴ Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah: Teori, Strategi, dan Implementasi*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 75

²⁵ Muhammad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 167

d. Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (*input*) dan keluaran (*out put*) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:²⁶

1) Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga, dan biaya

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.

2) Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya. Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

3. Tujuan Manajemen Keuangan

Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan, dan pertanggungjawaban. Adapun tujuan manajemen keuangan secara umum adalah untuk memperoleh dan mencari peluang sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan sekolah agar bisa menggunakan dana secara efektif dan tidak melanggar aturan serta membuat laporan keuangan secara transparan dan akuntabel.

Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program

²⁶ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Op., Cit.*, hlm. 16-17

sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah:²⁷

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah.
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
- c. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Di sinilah, maka pihak sekolah mesti melakukan tugasnya untuk memastikan target-target manajemen keuangan, seperti:²⁸

- a. Menjamin agar dana yang tersedia digunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali.
- b. Memelihara barang-barang (aset) sekolah.
- c. Menjaga agar peraturan-peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.

Dengan demikian, tujuan dari manajemen keuangan madrasah adalah membantu pengelolaan sumber keuangan madrasah serta menciptakan sebuah mekanisme pengendalian yang tepat bagi pengambilan keputusan keuangan madrasah untuk mencapai tujuan madrasah yang transparan, akuntabel, dan efektif. Jika manajemen keuangan di madrasah dapat dikendalikan dengan baik, maka manajemen keuangan madrasah akan memberikan dampak positif berupa pertanggungjawaban yang baik bagi berbagai pihak yang berkepentingan di madrasah.

4. Fungsi Manajemen Keuangan

Pola manajemen keuangan madrasah terbatas pada pengelolaan dana tingkat operasional. Sesuai dengan semangat otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan dengan pengembangan konsep manajemen

²⁷ Kadarman A. M. dan Udaya Yusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta, 2010, hlm. 18

²⁸ Muhammad Mustari, *Op., it.*, hlm. 168

berbasis madrasah, maka madrasah memiliki kewenangan dan keleluasaan yang cukup lebar dalam kaitannya dengan manajemen keuangan madrasah untuk mencapai efektifitas pencapaian tujuan madrasah. Pada umumnya di setiap madrasah telah ditetapkan bendahara sesuai dengan peran dan fungsinya dan sebagai atasannya langsung adalah kepala sekolah. Berikut merupakan fungsi manajemen keuangan adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan dalam manajemen keuangan adalah kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran atau *budget* sebagai penjabaran suatu rencana kedalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan. Perencanaan keuangan madrasah setidaknya mencakup dua kegiatan, yaitu:²⁹

- 1) Penyusunan anggaran
- 2) Pengembangan rencana anggaran belanja madrasah

Dalam kaitannya proses penyusunan anggaran, Lipham mengungkapkan 4 fase kegiatan pokok sebagai berikut:³⁰

- 1) Merencanakan anggaran, kegiatannya meliputi, mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menyebarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur menganalisis alternative pencapaian tujuan dengan analissi *cost effectiveness*, membuat rekomendasi alternative pendekatan mencapai sarana.
- 2) Mempersiapkan anggaran, antara lain menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya distribusi dan sarana program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas, melakukan inventarisasi kelengkapan peralatan, dan bahan-bahan yang telah tersedia.

²⁹ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 114

³⁰ *Ibid.*, hlm. 115

- 3) Mengelola pelaksanaan anggaran, antara lain mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan dan membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku, serta membuat laporan dan pertanggungjawaban keuangan.
- 4) Menilai pelaksanaan anggaran, antara lain menilai proses pelaksanaan belajar mengajar, menilai bagaimana pencapaian sasaran program, serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan madrasah sebagai berikut:³¹

- 1) Anggaran belanja madrasah dapat mengganti beberapa peraturan, dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.
- 2) Melakukan perbaikan terhadap peraturan dan *input* lain yang relevan dengan merancang pengembangan system secara efektif.
- 3) Melakukan pengawasan dan penilaian terhadap proses dan hasil secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa perencanaan keuangan madrasah dapat dikembangkan secara efektif jika didukung beberapa sumber yang esensial, seperti:

- 1) SDM yang kompeten dan mempunyai wawasan luas tentang dinamika social masyarakat.
- 2) Tersedianya informasi yang akurat atau tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan.
- 3) Menggunakan manajemen dan teknologi yang tepat dalam perencanaan.
- 4) Tersedianya dana yang memadai untuk menunjang pelaksanaan.

³¹ *Ibid.*, hlm. 117

Proses pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM) pada umumnya menempuh langkah-langkah sebagai berikut:³²

- 1) Pada tingkat kelompok kerja, memiliki tugas antara lain: melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, selanjutnya diklasifikasikan dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Pada tingkat kerjasama dengan komite madrasah, hal ini perlu dilakukan untuk mengadakan rapat pengurus dan rapat anggota dalam rangka mengembangkan kegiatan yang harus dilakukan sehubungan dengan pengembangan RAPBM
- 3) Sosialisasi dan legalitas, pada tahap ini kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan pada pihak pengawas serta mengajukan usulan RAPBM kepada Kanwil Departemen Agama untuk mendapatkan pertimbangan dan pengesahan.

b. Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi *otorisatoris*, *ordonator*, dan *bendaharawan*. *Otorisatoris* adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. *Ordonator* adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun *bendaharawan* adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.³³

³² *Ibid.*,

³³ Mohamad Mustari, *Op., Cit.*, hlm 172

Kepala sekolah dalam hal ini sebagai manajer berfungsi sebagai *otorisator*, dan dilimpahi fungsi *ordonator* untuk memrintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan. Bendaharawan di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi *ordonator* untuk menguji hak atas pembayaran.

Manajer keuangan sekolah berkewajiban untuk menentukan keuangan madrasah, cara mendapatkan dana untuk infrastruktur madrasah serta penggunaan dana tersebut untuk membiayai kebutuhan madrasah.

Dalam garis besarnya dapat dikelompokkan dalam kegiatan penerimaan dan pengeluaran.³⁴

- 1) Penerimaan: madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya menerima dana dari beberapa sumber, yaitu penerimaan dari masyarakat dan penerimaan dari siswa atau orang tua murid.
- 2) Pengeluaran: dana yang diperoleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien. Artinya, setiap perolehan dana dalam pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan keuangan pendidikan di madrasah. Pengeluaran madrasah berhubungan dengan beberapa sumber dari proses madrasah seperti pendidik, tenaga kependidikan, bahan-bahan, perlengkapan, dan fasilitas.

Penentuan pengeluaran biaya pendidikan melibatkan pertimbangan tentang tiap kategori anggaran belanja berikut:³⁵

- 1) Pengawasan umum, termasuk dalam sumber-sumber keuangan yang ditetapkan bagi pelaksanaan tugas-tugas administrative dan manajerial, gaji para administrator, serta biaya perlengkapan kantor.

³⁴ Fatah Syukur, *Op., Cit.*, hlm. 118-119

³⁵ *Ibid.*, hlm. 120

- 2) Pengajaran, dalam hal ini termasuk gaji guru, pengeluaran buku-buku pelajaran, alat-alat dan perlengkapan yang diperlukan dalam pengajaran.
- 3) Pelayanan bantuan, termasuk pelaksanaan kesehatan, bimbingan, dan perpustakaan.
- 4) Pemeliharaan gedung, penggantian dan perbaikan perlengkapan, pemeliharaan gedung, dan halaman sekolah.
- 5) Operasi, termasuk biaya telephone, air, listrik, sewa gedung, tanah, dan gaji personil pemeliharaan gedung.
- 6) Pengeluaran tetap, pengeluaran modal, jasa hutang, dan perkiraan pendapatan.

Semua pengeluaran uang tidak lebih dari anggaran yang telah ditetapkan. Penggunaan uang tidak dapat dilakukan sembarangan orang dan semuanya melalui proses yang telah ditentukan, sebaiknya mengikuti petunjuk pelaksanaan administrasi keuangan:³⁶

- 1) Orang yang memegang kas tidak sekaligus memegang pembukuan.
- 2) Setelah uang diterima harus dibukukan dan ditulis sesuai dengan mata anggaran masing-masing.
- 3) Penggunaan uang tersebut harus ada bukti berupa kwitansi atau bukti lainnya yang sah.
- 4) Semua pengeluaran harus dibukukan.
- 5) Bukti pengeluaran harus diberi nomor, tanggal, dan harus diketahui oleh kepala sekolah.
- 6) Tiap halaman buku harus diberi paraf dari pemegang buku kas itu. Buku kas dibuka dan ditutup tiap bulan meskipun tidak ada pemasukan dan pengeluaran.
- 7) Untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan harus diadakan pengawasan yang continue.

³⁶ *Ibid.*,

8) Bendahara sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tersebut.³⁷

Dengan demikian, untuk mengefektifkan pembukuan, perencanaan pembiayaan pendidikan berbasis madrasah, maka yang bertanggungjawab sebagai pelaksanaan adalah kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi pembuatan administrative. Kemampuan untuk menerjemahkan program pendidikan kedalam ekuivalensi keuangan merupakan hal penting dalam penyusunan anggaran belanja.

c. Evaluasi dan Pertanggungjawaban

Evaluasi dan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dicapai harus dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban merupakan pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dimaksud sesuai dengan apa yang dilaksanakan, sedang apa yang dilaksanakan akan sesuai dengan tugas. Proses ini menyangkut penerimaan, penyimpanan, pembayaran, penyerahan dana kepada pihak-pihak yang berhak.

Evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan madrasah dapat diidentifikasi ke dalam tiga hal:³⁸

1) Pendekatan pengendalian penggunaan alokasi dana

Pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen keuangan madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah perlu melakukan pengendalian pengeluaran keuangan selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan sedangkan pengawasan dari pihak berwenang melalui pemeriksaan uang yang dilaksanakan oleh instansi vertical seperti petugas dari Departemen Agama dan Bawasda. Pengawasan dilihat dari tugas rutinitas atas dasar

³⁷ *Ibid.*,

³⁸ *Ibid.*, hlm. 121-122

kewenangan pengawasan pembiayaan yang masuk akan diserap di madrasah.

Prosedur pengendalian penggunaan dan sifatnya sangat normative administrative. Artinya pemenuhan pengendalian masih terbatas pada angka kuantitatif yang terdokumentasi. Dengan demikian, aspek-aspek realitas penggunaan sulit diukur secara obyektif.

2) Pertanggungjawaban dana pendidikan tingkat madrasah

Hal ini dilaksanakan dalam bentuk laporan bulanan dan triwulan kepada:

- a) Kepala Kanwil Departemen Agama
- b) Kepala Bidang Mapenda Islam
- c) Kepala Departemen Agama Setempat

3) Keterlibatan pengawasan pihak eksternal madrasah

Hal ini dilaksanakan oleh petugas dari Bawasda, dan Departemen Agama baik yang bersumber dari pemerintah maupun dana dari masyarakat dilakukan secara rutin satu tahun sekali melalui pemeriksaan pembukuan keuangan madrasah.

Semua keuangan yang masuk maupun yang keluar harus diperinci secara mendetail. Dalam laporan pertanggungjawaban harus dilampiri juga bukti-bukti pengeluaran baik berupa kwitansi maupun bon pembelian secara lengkap dan jelas.³⁹

Lembaga pendidikan Islam atau madrasah yang saat ini berdiri biasanya berdasarkan atas kesadaran merasa bertanggungjawab terselenggaranya pembangunan khususnya dalam bidang pendidikan. Semua usaha pendidikan madrasah harus menanggung keseluruhan pendidikan, tenaga pendidik, kebutuhan sehari-hari, sarana dan prasarana, inventaris dan pembiayaan. Kelangsungan hidup pendidikan di madrasah adalah tanggungjawab semua pihak pengelolaan dan partisipasi masyarakat.

³⁹ *Ibid.*, hlm. 123

Masalah keuangan adalah masalah yang cukup mendasar di madrasah, karena seluruh komponen pendidikan di madrasah erat kaitannya dengan komponen keuangan madrasah, meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah terutama berkaitan dengan sarana prasarana dan sumber belajar. Banyak madrasah yang tidak dapat melakukan kegiatan belajar mengajar secara optimal hanya karena masalah keuangan baik untuk menggaji guru maupun untuk mengadakan sarana dan prasarana pembelajaran.

B. Mutu Pendidikan Madrasah

1. Teori Mutu Pendidikan

Mutu adalah derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.⁴⁰ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan mutu adalah ukuran, baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan); kualitas.⁴¹

Sedangkan mutu menurut Sudarwan Danim dapat didefinisikan sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.⁴² Sedangkan D.L. Goetsch dan S. Davis, seperti dikutip Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁴³

Mutu atau kualitas adalah suatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan seseorang atau kelompok seseorang. Hal ini mengakibatkan kualitas diartikan sebagai sejauh mana suatu hasil telah memenuhi persyaratan pelanggan. Mutu juga dapat didefinisikan sebagai

⁴⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hlm. 53

⁴¹ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1991, hlm. 677

⁴² Sudarwan Danim, *Op., Cit.*, hlm. 53

⁴³ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Andi Offset, Yogyakarta, 2009, hlm. 4

cara mengidentifikasi tujuan-tujuan jangka panjang yang membantu menetapkan tujuan jangka menengah dan jangka pendek yang mengarah pada tujuan.⁴⁴ Oleh karena itu, erat kaitan antara menetapkan tujuan dan mencapainya.

Menurut Oemar Hamalik, pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standard ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Adapun dalam arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalnya hasil tes prestasi belajar.⁴⁵

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Abdul Hadis dan Nurhayati B dalam bukunya Manajemen Mutu Pendidikan, menurut para ahli yaitu:⁴⁶

a. Menurut Juran, mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu:⁴⁷

- 1) Teknologi; yaitu kekuatan;
- 2) Psikologis, yaitu rasa atau status;
- 3) Waktu, yaitu kehandalan;
- 4) Kontraktual, yaitu ada jaminan;
- 5) Etika, yaitu sopan santun.

Kecocokan pengguna suatu produk adalah apabila produk mempunyai daya tahan penggunaan yang lama, meningkatkan citra atau

⁴⁴ Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Kosep, Strategi, dan Implementasi*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm. 118

⁴⁵ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 1990, hlm. 33

⁴⁶ Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, AlfaBeta, Bandung, 2010, hlm. 2

⁴⁷ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hlm. 15

status konsumen yang memakainya, tidak mudah rusak, adanya jaminan kualitas (*quality assurance*), dan sesuai etika bila digunakan.

Juran memperkenalkan tiga proses kualitas mutu atau kualitas diantaranya:⁴⁸

- 1) Perencanaan Mutu (*quality planning*) yang meliputi kualitas pelanggan, menentukan kebutuhan pelanggan, menyusun sasaran mutu, dan meningkatkan kemampuan proses.
- 2) Pengendalian Mutu (*quality control*), terdiri dari memilih dasar pengendalian, memilih jenis pengukuran, menyusun standar kerja, dan mengukur kinerja sesungguhnya.
- 3) Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari mengidentifikasi perbaikan khusus, mengorganisasi lembaga untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan.

Menurut Juran, jika dikaitkan dengan pendidikan dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan harus melalui proses yang bertahap. Hal ini disebabkan semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan tahap demi tahap.

Juran juga mengemukakan bahwa komponen manajemen mutu secara sistematis diuraikan sebagai berikut:⁴⁹

- 1) Membangun kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan
- 2) Menyusun tujuan yang jelas untuk pengembangan
- 3) Menciptakan susunan organisasi untuk menjalankan proses pengembangan
- 4) Menyediakan pelatihan yang sesuai
- 5) Mengambil pendekatan terhadap penyelesaian masalah
- 6) Mengidentifikasi dan melaporkan pelaksanaan

⁴⁸ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Rajawali Pres, Jakarta, 2009, hlm. 564

⁴⁹ Usman Husaini, *Manajemen: Teori, Riset, dan Praktek Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm. 504

- 7) Mengetahui keberhasilan
 - 8) Mengkomunikasikan hasil
 - 9) Melaporkan perubahan
 - 10) Mengembangkan peningkatan tahunan pada seluruh proses pendidikan
- b. Menurut Crosby mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.⁵⁰

Ada 14 langkah yang dikemukakan oleh Crosby untuk meraih manajemen mutu pendidikan, yaitu:⁵¹

- 1) Komitmen manajemen
 - 2) Membangun tim peningkatan mutu
 - 3) Pengukuran mutu
 - 4) Mengukur biaya mutu
 - 5) Membangun kesadaran mutu
 - 6) Kegiatan perbaikan
 - 7) Perencanaan tanpa cacat
 - 8) Menekankan perlunya pelatihan pengawas
 - 9) Menyelenggarakan hari tanpa cacat
 - 10) Penyusunan tujuan
 - 11) Penghapusan sebab kesalahan
 - 12) Pengakuan
 - 13) Mendirikan dewan-dewan mutu
 - 14) Lakukan lagi
- c. Menurut Deming, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika

⁵⁰ Onisimus Amtu, *Op., Cit.*, hlm. 119

⁵¹ Usman Husaini, *Op., Cit.*, hlm. 505

konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Stake holder pendidikan seperti orang tua, masyarakat, pemerintah, dan industri memiliki persepsi yang berbeda tentang mutu.⁵²

Ada 14 poin yang dikemukakan Deming yang merupakan kombinasi baru tentang manajemen mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya, yaitu.⁵³

- 1) Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan.
- 2) Adopsi falsafah baru.
- 3) Hindari ketergantungan inspeksi masa untuk mencapai mutu.
- 4) Akhiri praktik menghargai bisnis dengan harga.
- 5) Tingkatkan secara konstan system produksi dan jasa untuk meningkatkan mutu dan produktifitas.
- 6) Lembagakan pelatihan kerja.
- 7) Lembagakan kepemimpinan
- 8) Hilangkan rasa takut agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- 9) Uraikan kendala-kendala antar departemen.
- 10) Hapuskan slogan, desakan, dan target serta tingkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja.
- 11) Hapuskan standar kerja yang menggunakan kuota numeric.
- 12) Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya.
- 13) Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja.
- 14) Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi.

⁵² Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 3

⁵³ Usman Husaini, *Op., Cit.*, hlm. 503

Menurut Deming suatu hal yang bermutu terlihat dari manajemennya. Apabila mutu dikaitkan dengan sebuah institusi pendidikan dapat diukur dari manajemen yang ada di institusi atau lembaga pendidikan. Di dalam institusi atau lembaga pendidikan kepuasan pihak konsumen dalam hal ini yang dimaksud adalah para peserta didik masyarakat yang bersangkutan dalam dunia pendidikan.

2. Dimensi Mutu

Di dalam Nasution Garvin mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu:⁵⁴

- a. Performa (*performance*), berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
- b. *Features*, merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya. Ini berarti, *features* adalah ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau pelengkap.
- c. Keandalan (*reability*), berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- d. Konformitas (*conformance*), berkaitan dengan kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Konformitas merefleksikan derajat dimana karakteristik desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan, serta sering didefinisikan sebagai konformitas terhadap kebutuhan. Karakteristik ini mengukur banyaknya atau

⁵⁴ M. N. Nasution, *Op., Cit.*, hlm. 17

presentasi produk yang gagal memenuhi sekumpulan standar yang telah ditetapkan dan karena itu perlu dikerjakan ulang atau diperbaiki.

- e. Daya tahan (*durability*), merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari suatu produk.⁵⁵
- f. Kemampuan pelayanan (*service ability*), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.
- g. Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual. Dengan demikian, estetika dari suatu produk lebih banyak berkaitan dengan perasaan pribadi dan mencakup karakteristik tertentu, seperti: keelokan, kemulusan, suara yang merdu, selera, dan lain-lain.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), bersifat subyektif berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk. Hal ini dapat juga berupa karakteristik yang berkaitan dengan reputasi.

Bila dimensi-dimensi di atas diterapkan dalam perusahaan manufaktur, maka berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa. Berry dan Parasuraman dalam Nasution berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu:⁵⁶

- a. Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan, yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
- c. Daya tanggap, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan, mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan.

⁵⁵ M. N. Nasution, *Ibid.*, hlm 18

⁵⁶ *Ibid.*,

e. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Kita telah mendefinisikan bahwa institusi pendidikan adalah pemberi jasa. Jasa-jasa ini meliputi: pemberian beasiswa, penilaian dan bimbingan bagi para pelajar, para orang tua, dan para sponsor mereka. Para pelanggan terdiri dari bermacam-macam golongan dan perlu diidentifikasi. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal penting yang perlu diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan siapa yang harus dipenuhi.⁵⁷

Di dalam institusi pendidikan, pelanggan utama, yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua, yaitu orang tua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan pelanggan ketiga, yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan.⁵⁸

3. Mutu Pendidikan Madrasah

Jika dilihat dari sisi pendidikan, mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁵⁹ Mutu pendidikan juga mengandung pengertian derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada

⁵⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, IRCiSoD, Yogyakarta, 2010, hlm. 67

⁵⁸ *Ibid.*, 68

⁵⁹ Dzaujak Ahmad, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, Depdikbud, Jakarta, 1996, hlm. 8

peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.⁶⁰

Sementara itu, jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Djaujak Ahmad, bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁶¹

Mutu pendidikan secara umum meliputi *input* (masukan), proses, *output* (keluaran). *Input* pendidikan adalah suatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses. Sedangkan proses merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, sedangkan *output* pendidikan adalah kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah.⁶²

Menurut Sudarwan Danim mutu *input* (masukan) dapat dilihat dari beberapa sisi:

Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa.

Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain.

Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja.

Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.

Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi

⁶⁰ Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, IRCiSod, Yogyakarta, 2011, hlm. 125-126

⁶¹ Djaujak Ahmad *Op., Cit.*, hlm. 8

⁶² Aminatul Zahro, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2014, hlm. 28

untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari peserta didik. Dilihat dari hasil pendidikan, mutu pendidikan dipandang berkualitas jika mampu melahirkan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.⁶³

Mutu pendidikan yang mengacu pada *output* pendidikan adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:⁶⁴

- a. Prestasi akademik, berupa: nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik
- b. Prestasi non akademik, seperti: IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Kualitas jasa pendidikan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas pelayanan yang diperoleh atau diterima secara nyata oleh mereka dengan pelayanan yang sesungguhnya diharapkan. Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, pelayanan dapat dikatakan bermutu. Sebaliknya, jika kenyataan kurang dari yang diharapkan, pelayanan dapat dikatakan tidak bermutu. Namun, apabila kenyataan sama dengan harapan, maka kualitas pelayanan disebut memuaskan.⁶⁵ Dengan demikian, kualitas pelayanan dapat didefinisikan seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas layanan yang diterima mereka.

⁶³ Sudarwan Danim, *Op., Cit.*, hlm. 53

⁶⁴ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm. 158

⁶⁵ Umiarso dan Imam Gojali, *Op., Cit.*, hlm. 126

Namun pada tataran implementasinya, ada beberapa factor yang menyebabkan mutu gagal diimplementasikan, yaitu:⁶⁶

- a. *Problem with star-up of TQM*, yang meliputi: buruknya komitmen seorang pemimpin pendidikan terhadap mutu itu sendiri, buruknya perencanaan terhadap pengembangan mutu pendidikan, ketidakakuratan data pada pengembangan konsep mutu.
- b. *Post launch problems of TQM*, yang mencakup: problematika dalam perumusan tim dan tujuan, permasalahan pada pemrosesan dan penampilan data, permasalahan tentang ruang lingkup strategi dalam implementasi TQM, menyelesaikan masalah yang dihadapi tanpa menyelesaikan proses yang dijalani dan tidak menemukan momentum mengembangkan mutu pada institusi tersebut.

Perbaikan mutu dalam bidang pendidikan bukanlah semata-mata soal *physical product*, seperti yang terjadi dalam bidang industry atau pabrik, karena *raw input* pendidikan adalah manusia dan hasil pendidikan adalah manusia yang akan teruji lagi kemampuannya pada saat individu itu berinteraksi dengan manusia lain dalam berkehidupan. Mutu hasil pendidikan formal sangat dipengaruhi oleh mutu input dan mutu proses pembelajarannya.⁶⁷ Oleh karena itu, seluruh komponen dalam system sekolah diarahkan secara terpadu untuk mendukung terciptanya proses transformasi yang sebaik-baiknya.

Menurut Edwards Sallis dalam Deden Makbuloh, factor yang memengaruhi mutu pendidikan sangat bervariasi, diantaranya:⁶⁸

- a. Desain kurikulum
- b. Sarana prasarana dan pemeliharannya
- c. Lingkungan belajar
- d. System dan prosedur

⁶⁶ Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Op., Cit.*, hlm. 98

⁶⁷ Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2011, hlm. 46

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 49

e. Sumber daya dan pengembangan staf

Mutu pendidikan bersifat relative karena tidak semua orang memiliki ukuran yang sama persis. Namun demikian, apabila mengacu pada pengertian mutu secara umum dapat dinyatakan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang seluruh komponennya memiliki persyaratan dan ketentuan yang diinginkan pelanggan dan menimbulkan kepuasan.⁶⁹

4. Prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi. Baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, madrasah harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan madrasah.⁷⁰

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Benner mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu, yaitu:

- a. Definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok,
- b. Konsumen adalah seorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya “pembeli” atau “pembayar”,
- c. Mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar.

⁶⁹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm. 305

⁷⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2013, hlm. 277

- d. Mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan, melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus-menerus,
- e. Peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, tetapi semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun dalam setiap proses,
- f. Mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan sehingga terjadi “kesenjangan” antara penyerahan barang,
- g. Alat yang paling ampuh untuk menjamin terjadinya mutu adalah kerja sama (tim) yang efektif,
- h. Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya :⁷¹

- a. Mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi,
- b. Melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosis,
- c. Peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif,
- d. Peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan,
- e. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan,

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 278

- f. Peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua, dan masyarakat.

Mutu dapat dipahami sebagai *framework* pemikiran yang berproses secara berturut-turut, yaitu:⁷²

- a. Mendefinisikan mutu
- b. Memperbaiki unjuk kerja organisasi
- c. Memperbaiki system administrasi

Mutu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian kepuasan harapan pelanggan pendidikan, perbaikan terus-menerus, pembagian tanggungjawab dengan para pegawai, dan pengurangan pekerjaan tersisa dan pengerjaan kembali.⁷³

Untuk itu, ukuran mutu pendidikan di madrasah, mengacu pada derajat keunggulan setiap komponennya, bersifat relative, dan selalu ada dalam perbandingan. Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatan atau kelebihan yang dimilikinya, melaikan diukur pula dari kemampuan sekolah tersebut dalam mengantisipasi perubahan, konflik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam dirinya.⁷⁴

Di Negara Indonesia mutu pendidikan nasional ditentukan oleh Standar Nasional Pendidikan yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan itu sendiri terdiri dari 8 poin yang harus dimiliki dan dipenuhi oleh penyelenggara dan atau satuan pendidikan yang ada di Indonesia. Dalam PP RI No. 32 tahun 2013 tentang SNP menyebutkan bahwa pendidikan dikatakan bermutu apabila memenuhi 8

⁷² Deden Makbuloh, *Op., Cit.*, hlm. 45

⁷³ *Ibid.*,

⁷⁴ *Ibid.*, hlm 50

(delapan) kriteria minimal tentang system pendidikan di Indonesia, Pasal 2 ayat 1 menjelaskan bahwa lingkup standar nasional pendidikan meliputi:⁷⁵

- a. Standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat Kompetensi untuk mencapai Kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- b. Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan.
- c. Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- e. Standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- f. Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- g. Standar pembiayaan pendidikan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- h. Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar Peserta Didik.

⁷⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Pasal 2 ayat 1 tentang Standar Nasional Pendidikan

Mutu pendidikan memang hal yang sangat krusial dalam pembangunan sebuah negara disamping kesehatan dan ekonomi masyarakatnya. Karena dengan pendidikan dapat menciptakan sumber daya yang dapat diandalkan dalam pembangunan. Untuk memajukan pendidikan peranan sekolah haruslah memenuhi standar mutu yang diharapkan bagi masyarakat. Maka tidak heran saat ini terdapat berbagai macam pilihan sekolah seperti sekolah standar nasional, reguler, standar internasional, dan lainnya. Masyarakat dapat memilih pendidikan mana yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

C. Penelitian Terdahulu

Sejauh yang diketahui oleh penulis, penelitian tentang manajemen keuangan masih cukup sulit ditemui dalam bentuk buku, jurnal ilmiah, skripsi maupun tesis, apalagi yang berhubungan dengan upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Faktor keengganan dari para peneliti dan adanya anggapan “tabu” bagi sebagian pemegang kekuasaan di masing-masing instansi, perusahaan atau organisasi untuk membuka diri terhadap penelitian tentang keuangan yang menjadi “rahasia intern” instansi, perusahaan atau organisasi bersangkutan, menjadi penyebab utama sedikitnya hasil-hasil penelitian tentang manajemen keuangan yang terpublikasikan ke media. Namun demikian ada beberapa judul penelitian serupa yang masih bersinggungan langsung dengan masalah keuangan/pendanaan, antara lain:

1. Judul penelitian “*Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus di SD Islam Unggulan Bazra Sragen Tahun Ajaran 2005/2006)*”, Sri Suranto (STAIN Surakarta, 2005). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen yang diterapkan di SD Islam Unggulan Bazra Sragen sudah sesuai dengan fungsi dan manajemen pembiayaan pendidikan dalam ruang lingkup administrasi pendidikan.⁷⁶
2. Judul penelitian “*Pengelolaan Biaya Pendidikan*” oleh Harsono (STAIN Surakarta, 2007) yang meneliti tentang *budget* sekolah yang merupakan

⁷⁶ Sri Suratno, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Studi Kasus di SD Islam Unggulan Bazra Sragen*, Tesis, STAIN Surakarta, 2005

serangkaian kegiatan sekolah, pendapatan sekolah, biaya-biaya yang harus dibayar pada waktu tertentu dan pada waktu yang akan datang. *Budget* sekolah meliputi *master budget* yaitu budget lengkap yang dimiliki sekolah. *Budget* dibuat oleh tim sekolah, namun jika warga sekolah tidak memiliki keahlian untuk menyusun *budget* sekolah, maka sekolah dapat menyerahkan kepada pihak lain yang kompeten. Penelitian Harsono ini menyimpulkan bahwa kemampuan menyusun *budget* sekolah yang meliputi kegiatan dan program harus dikerjakan oleh sekolah dari waktu ke waktu, secara *transparan, akuntabel, dan responsibel*.⁷⁷

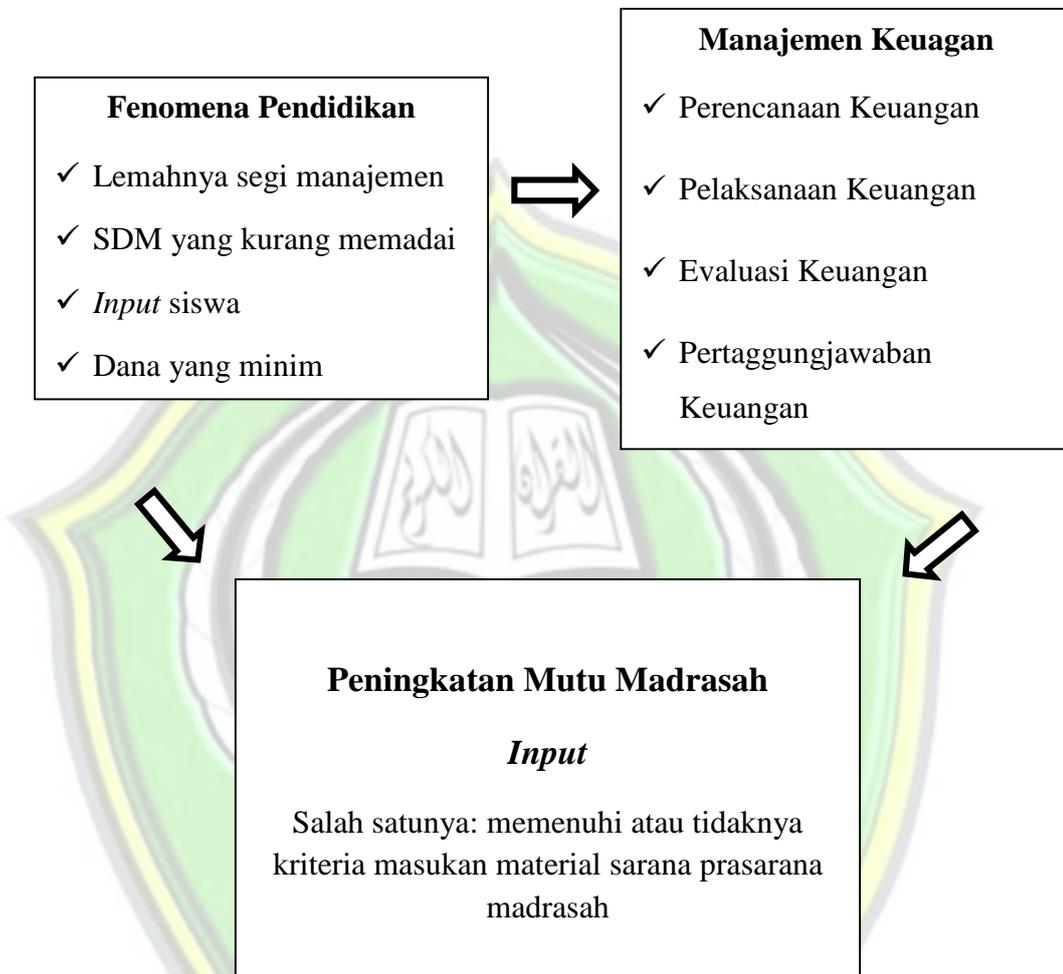
3. Judul penelitian “*Transparansi Manajemen Keuangan (Studi di Pondok Pesantren Salaf dan Modern Masyithoh di Desa Bolo, Wonosegoro, Boyolali Tahun Ajaran 2008/2009)*”, oleh Ichسانی (STAIN Surakarta, 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan di pondok pesantren ini sudah transparan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek yang mengarah kepada perwujudan transparansi meliputi penyusunan anggaran, pembukuan keuangan, evaluasi keuangan dan pertanggungjawaban.⁷⁸

Penelitian-penelitian di atas lebih menitikberatkan pada masalah manajemen pembiayaan atau keuangan serta transparansi manajemen keuangan saja, belum menyentuh pada tataran implikasinya terhadap peningkatan mutu pendidikan di lembaga bersangkutan. Maka dari itu, peneliti sangat tertarik untuk meneliti manajemen keuangan dalam kaitannya dengan perencanaan keuangan, penggunaan keuangan, dan pertanggungjawaban keuangan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Salafiyah Roudlotul Mujahadah NU Undaan Kidul Karanganyar Demak sebagaimana judul tesis yang penulis ajukan yaitu “*Manajemen Keuangan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Salafiyah Roudlotul Mujahadah NU Undaan Kidul Karanganyar Demak*”.

⁷⁷ Harsono, *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*, Tesis, STAIN Surakarta, 2007

⁷⁸ Ichسانی, *Transparansi Manajemen Keuangan, Studi di Pondok Pesantren Salaf dan Modern Masyithoh di Desa Bolo, Wonosegoro, Boyolali* Tesis, STAIN Surakarta, 2008

D. Kerangka Berfikir



Masalah mendasar yang dihadapi oleh lembaga pendidikan madrasah adalah mutu pendidikan dan keuangan yang berhubungan dengan pendanaan, baik madrasah yang dikelola oleh pemerintah (madrasah negeri) maupun madrasah yang dikelola oleh masyarakat (madrasah swasta), sehingga masih memprihatinkan jika dilihat dari mutu pendidikannya.

Berbicara tentang mutu pendidikan dalam perspektif manajemen pendidikan, maka pembiayaan pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumen (*instrumental input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya di sekolah/madrasah). Dalam setiap

upaya pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan-tujuan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, biaya pendidikan mempunyai peranan yang sangat menentukan. Hampir tidak ada upaya yang dapat mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa biaya, proses pendidikan (di sekolah/madrasah) tidak berjalan.

Masalah keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di madrasah karena seluruh komponen pendidikan di madrasah erat kaitannya dengan komponen keuangan madrasah, meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah terutama berkaitan dengan sarana prasarana dan sumber belajar. Banyak madrasah yang tidak dapat melakukan kegiatan belajar mengajar secara optimal hanya karena masalah keuangan baik untuk menggaji guru maupun untuk mengadakan sarana prasarana pembelajaran.

Oleh karena itu, antara manajemen keuangan di suatu lembaga pendidikan erat kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan yang ada di masing-masing lembaga. Apabila keuangan yang ada di madrasah bisa mendukung tercapainya tujuan dari lembaga pendidikan tersebut maka mutu yang ada di dalam madrasah tersebut juga baik. Karena terselenggaranya kegiatan madrasah juga di dukung dengan manajemen keuangan yang baik.