

## BAB II

STRATEGI PERENCANAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA MADRASAH

## A. Diskripsi Pustaka

## 1. Strategi dan Perencanaan

## a. Strategi

Istilah strategi (*strategy*) berasal dari “kata benda” dan “kata kerja” dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan gabungan kata *strato* (militer) dengan “*ago*” (memimpin). Sebagai kata kerja, *stratego* berarti merencanakan (*to plan*).

Mintzberg dan Waters (1983) mengemukakan bahwa strategi adalah pola umum tentang keputusan atau tindakan (*strategies are realized as pattern in stream of decisions or actions*). Hardy, Langley, dan Rose dalam Sudjana (1986) mengemukakan *strategy is perceived as a plan or a set of explicit intention preceding and controlling actions* (strategi dipahami sebagai rencana atau kehendak yang mendahului dan mengendalikan kegiatan).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan. Strategi mencakup tujuan kegiatan, siapa yang terlibat dalam kegiatan, isi kegiatan, proses kegiatan dan sarana penunjang kegiatan.<sup>1</sup>

## b. Perencanaan

Pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, ekstensifikasi, revisi, renovasi,

---

<sup>1</sup>Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, Cet. II, 2013, Hal. 3-4.

substitusi, kreasi, dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang, yaitu dalam jangka waktu tertentu (1, 3, 5, 10, 15, 25, 40, atau 50 tahun) yang akan datang.

Merencanakan suatu kegiatan merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa suatu pekerjaan tidak ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

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

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

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 mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*(Q.S Al-Hasyr : 18)<sup>2</sup>

Kajian tentang perencanaan pada dasarnya selalu terkait dengan konsep manajemen atau administrasi. Hal itu dapat dimaklumi karena baik dalam konsep manajemen maupun administrasi, perencanaan merupakan unsur dan fungsinya yang pertama dan utama.

Perencanaan bermakna sangat kompleks. Perencanaan didefinisikan dalam berbagai macam ragam tergantung dari sudut pandang mana melihat, serta latar belakang apa yang mempengaruhi orang tersebut dalam merumuskan definisi. Diantara beberapa definisi tersebut dirumuskan sebagai berikut.

<sup>2</sup> Dep. Agama RI., *Al-quran dan terjemah*, Jakarta: Dep. Agama RI, 2000, Hal.994.

1. Menurut Prajudi Atmusudirdjo perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan tertentu, oleh siapa, dan bagaimana.
2. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>3</sup>
3. Roger A. Kaufman mengemukakan bahwa perencanaan adalah suatu proyeksi (perkiraan) tentang apa yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai. Perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang.<sup>4</sup>

Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah proses menetapkan keputusan berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai, oleh siapa dan bagaimana dengan proses yang berlangsung secara sistematis yang bisa menghubungkan kesenjangan keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi di masa mendatang. Allah SWT berfirman dalam Q.S Ali Imron ayat 159:

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”  
(Q.S Ali Imron : 159)<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Udin Syaefudin, Abin syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, Hal. 3-4.

<sup>4</sup> Sarbini, Neneng Lina, *Perencanaan Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2011, Hal.14.

<sup>5</sup> Dep. Agama RI., *Al-quran dan terjemah*, Jakarta: Dep. Agama RI, 2000, Hal. 71.

### 1) Fungsi Perencanaan

Secara garis besar, ada beberapa fungsi perencanaan sebagai berikut:

- a) Perencanaan memberi arah bagaimana dan kapan tindakan akan diambil serta pihak yang terlibat dalam tindakan tersebut;
- b) Perencanaan merupakan titik tolak untuk memulai kegiatan dan akan lebih menjelaskan tujuan yang akan dicapai;
- c) Perencanaan merupakan pegangan dan arah dalam pelaksanaan. Dengan menentukan langkah-langkah terlebih dahulu, kita akan mengetahui apa yang akan kita kerjakan setahap demi setahap;
- d) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang baik;
- e) Perencanaan mencegah, sedikitnya mengurangi pemborosan, baik berupa pemborosan waktu, tenaga, maupun material;
- f) Perencanaan membantu menghindari kesalahan dalam usaha;
- g) Perencanaan memudahkan pengawasan. Dengan adanya rencana yang menggariskan dan menentukan langkah-langkah yang harus dikerjakan, petugas pengawasan dapat lebih mengikutinya dan mengawasinya;
- h) Dengan adanya perencanaan dapat diperoleh tindakan yang tepat dan terkoordinasi dari berbagai unit kerja.<sup>6</sup>

### 2) Langkah-langkah Perencanaan

Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal sebagai berikut:

---

<sup>6</sup> M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Holistika, Lombok, 2012, Hal. 23-24.

- a) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai;
- b) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan;
- c) Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan;
- d) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan;
- e) Merumuskan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.<sup>7</sup>

### 3) Jenis-jenis Perencanaan

Perencanaan dalam pendidikan sendiri dibagi menjadi tiga jenis yaitu:

1. Ditinjau dari segi ruang lingkungannya, yaitu:
  - a. Perencanaan mikro adalah suatu perencanaan pada level operasional ditujukan secara khusus untuk memperbaiki kemampuan dan kinerja individu atau kelompok kecil individu. Sehingga lingkup perencanaannya relative lebih spesifik. Silabus, rencana pengajaran adalah contoh dari perencanaan mikro.
  - b. Perencanaan meso adalah suatu perencanaan level rencana sekolah organisasi operasional dan menengah ditujukan secara khusus untuk memperbaiki kinerja organisasi atau satuan pendidikan seperti rencana sekolah dan rencana pengembangan mutu SD, SMP, SMA/SMK Dinas Pendidikan Kab/Kota. Rencana sekolah seperti rencana kerja Tahunan dan RPS.
  - c. Perencanaan makro adalah suatu perencanaan pada level toporganisasi yang menjadi rujukan perencanaan meso dan mikro. Perencanaan makro ditujukan secara khusus untuk memperbaiki organisasi secara luas. Contoh perencanaan makro adalah perencanaan

---

<sup>7</sup> M. Sobry Sutikno, *Ibid.*, Hal. 27.

strategis Depertemen Pendidikan Nasional, Provinsi dan Kabupaten/ Kota.<sup>8</sup>

2. Ditinjau dari segi jangka waktu

a. Perencanaan jangka panjang

Rencana jangka panjang adalah perencanaan program sekolah yang meliputi kurun waktu 10, 20, 25 tahun. Parameter atau ukuran keberhasilannya bersifat sangat umum, global dan tidak terperinci. Makin panjang jangka waktunya makin banyak variable dan parameter yang sulit diukur pencapaiannya. Namun demikian, perencanaan jangka panjang dapat memberi arah untuk perencanaan jangka menengah maupun jangka pendek.

b. Perencanaan jangka menengah

Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan program sekolah yang dilaksanakan dalam kurun waktu antara 4-7 tahun. Perencanaan jangka menengah merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang dan perlu dijabarkan dalam perencanaan jangka pendek.

c. Perencanaan jangka pendek.

Ini merupakan perencanaan program sekolah yang dilaksanakan dalam kurun waktu 1 sampai 3 tahun, dan merupakan penjabaran dari rencana jangka menengah.<sup>9</sup>

3. Ditinjau dari segi tingkatannya.

a. Perencanaan strategik (Renstra)

Perencanaan strategik juga disebut sebagai perencanaan jangka panjang. Strategi itu menurut R.G Murdick J.E Ross diartikan sebagai konfigurasi tentang

<sup>8</sup> Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2011, Hal. 135-136.

<sup>9</sup> St. Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan Di Sekolah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2013, Hal. 102-103.

hasil yang diharapkan tercapai pada masa depan. Dapat juga disebut sebagai konsepsi hari depan. Bentuk konfigurasi terungkap berdasarkan (1) ruang lingkup (2) hasil persaingan (3) target dan (4) penataan sumber-sumber.

*Pertama*, ruang lingkup pendidikan mencakup hasil-hasil pendidikan yang diharapkan, pemakai hasil pendidikan, pasaran hasil pendidikan, pasaran hasil pendidikan, kualitas hasil dan karakteristik yang ditentukan untuk hasil pendidikan. *Kedua*, kemampuan hasil (produktifitas) pendidikan yang berkaitan dengan posisi supply, pengelolaan yang spesifik dan kapasitas merespon terhadap gerak perubahan. *Ketiga*, spesifikasi target-target yang menegaskan pernyataan kuantitatif seperti tujuan-tujuan yang akan dicapai, protabilitas dan investasi beserta perkiraan resiko atau faktor penunjang lainnya. *Keempat*, penentuan sumber-sumber pendidikan menyangkut alokasi pengembangan sumber daya pendidikan, faktor geografik dan kecendrungan perubahan dengan perubahan yang berkenaan dengan system nilai. System nilai itu akan member arah kepada konsep, gagasan maupun praktik-praktik pendidikan.<sup>10</sup>

Langkah-langkah penyusunan strategi meliputi:

- 1) Analisis keadaan sekarang dan yang akan datang.
- 2) Identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga/organisasi.
- 3) Mempertimbangkan norma-norma (identifikasi kemungkinan dan resiko).

---

<sup>10</sup> AH. Kahar Ustman, Nadhirin, *Perencanaan Pendidikan*, Stain Kudus, Kudus, 2008, Hal. 140.

- 4) Menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat.
- 5) Menilai faktor-faktor penunjang.
- 6) Merumuskan tujuan dan criteria keberhasilan.
- 7) Menetapkan penataan distribusi dan sumber-sumber.

Dikaitkan dengan permasalahan pada bidang pendidikan, konsep perencanaan strategik dapat diterapkan dalam perencanaan pendidikan. Dengan perencanaan strategik, ada kecenderungan diperoleh suatu perumusan program yang lebih operasional. Berbagai faktor internal (*organisasi*) maupun eksternal (*lingkungan*) yang berpengaruh perlu diperhitungkan dalam proses perencanaan ini.<sup>11</sup>

b. Perencanaan koordinatif (*Managerial*)

Sesuai dengan namanya, perencanaan koordinatif ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan itu dapat dicapai secara efektif dan efisien. Perencanaan koordinatif (*managerial*) biasanya sudah terperinci dan menggunakan data statistik. Namun demikian, kadang-kadang juga menggunakan pertimbangan akal sehat. Perencanaan ini mempunyai cakupan semua aspek operasi suatu system yang meminta ditaatinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pada tingkat perencanaan strategik.

c. Perencanaan operasional

Perencanaan operasional memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari suatu rencana strategik. Perencanaan ini bersifat spesifik dan berfungsi untuk

---

<sup>11</sup> AH. Kahar Ustman, Nadhirin, *Ibid.*, Hal. 141-142.

memberikan petunjuk konkret tentang bagaimana suatu program atau proyek khusus di laksanakan menurut aturan, prosedur, dan ketentuan lain yang ditetapkan secara jelas sebelumnya. Itulah sebabnya rencana operasional itu telah dijabarkan dan diterjemahkan ke dalam data kuantitatif yang dapat diukur dan biasanya dipergunakan juga dimensi uang. Dengan demikian, secara operasional mudah diukur, peranan keberhasilan unit-unit mudah dibandingkan dan sekaligus dapat dijadikan ukuran keberhasilan. Artinya rencana operasional berfungsi sebagai instrument yang cukup halus dan tajam untuk mengenali keadaan waktu lampau dan bisa atau akan alat atau teknik perencanaan berikutnya.<sup>12</sup>

## 2. Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah

Anggaran memiliki dua sisi, yaitu sisi penerimaan dan pengeluaran. Sisi pengeluaran menggambarkan perolehan atau besarnya dana yang diterima oleh lembaga-lembaga dari tiap sumber dana, misalnya dari pemerintah, masyarakat, orang tua peserta didik dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan sisi pengeluaran menggambarkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk tiap komponen program.<sup>13</sup>

Perencanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (APBM) juga merupakan bagian dari perencanaan pendidikan. Hal ini dikarenakan setiap sekolah wajib menyusun RAPBM sebagaimana diamanatkan di dalam pasal 53 Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, yaitu rencana kerja tahunan hendaknya memuat rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun; RAPBM merupakan rencana perolehan pembiayaan pendidikan dari berbagai sumber pendapatan serta susunan program kerja

---

<sup>12</sup> AH. Kahar Ustman, Nadhirin, *Ibid.*, Hal. 145-146.

<sup>13</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2013, Hal. 258-259.

tahunan yang terdiri dari sejumlah kegiatan rutin serta beberapa kegiatan lainnya disertai rincian rencana pembiayaannya dalam satu tahun anggaran.

Dengan demikian, RAPBM berisi tentang ragam sumber pendapatan dan jumlah nominalnya, baik rutin maupun pembangunan, ragam pembelanjaan dan jumlah nominalnya dalam satu tahun anggaran.<sup>14</sup> Penyusunan RAPBM perlu memperhatikan asas anggaran berikut.

1. Asas kecermatan

Anggaran harus diperkirakan secara cermat, baik dalam hal penjumlahan, pengurangan, perkalian, dan pembagian sehingga dapat selektif dan terhindar dari kekeliruan dalam penghitungan.

2. Asas terinci

Penyusunan anggaran dirinci secara baik sehingga dapat dilihat rencana kerja yang jelas serta dapat membantu unsur pengawas.

3. Asas keseluruhan

Anggaran yang disusun mencakup semua aktivitas keuangan dari suatu organisasi secara menyeluruh dari awal tahun sampai akhir tahun anggaran.

4. Asas keterbukaan

Semua pihak yang telah ditentukan oleh peraturan atau pihak yang terkait dengan sumber pembiayaan sekolah dapat memonitor aktivitas yang tertuang dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.

5. Asas periodik

Pelaksanaan anggaran mempunyai batas waktu yang jelas.

6. Asas pembebanan

Dasar pembukuan terhadap pengeluaran dan penerimaan anggaran perlu diperhatikan. Kapan suatu anggaran pengeluaran dibebankan

---

<sup>14</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, Diva Press, Jogjakarta, 2012, Hal. 228-229.

kepada anggaran ataupun suatu penerimaan menguntungkan anggaran perlu diperhitungkan secara baik.<sup>15</sup>

Dalam penyusunan RAPBM kepala madrasah sebaiknya membentuk tim yang terdiri dari dewan guru dan pengurus komite madrasah. Setelah tim dan kepala madrasah menyelesaikan tugas, merinci semua anggaran pendapatan dan belanja madrasah, kepala madrasah menyetujuinya. Perlibatan para guru dan pengurus komite madrasah ini akan diperoleh rencana yang mantap, dan secara moral semua guru, kepala madrasah dan pengurus komite madrasah merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana tersebut.

Dalam penetapan jumlah anggaran ada dua hal yang perlu diperhatikan adalah *unit cost* (satuan biaya) dan volume kegiatan.<sup>16</sup> Satuan biaya atau lebih tepat “biaya satuan” (*unit cost*) yang dimaksud di sini ialah rata-rata biaya per siswa SD/MI pertahun.<sup>17</sup> Setiap program dan penganggarannya perlu memperhatikan kedua hal tersebut. Misalnya untuk anggaran rutin, SBP (Sumbangan Biaya Pendidikan), BKM (Bantuan Khusus Murid), jenis kegiatan dan satuan biayanya sudah ditentukan. Kepala madrasah bersama guru dan pihak lain yang terlibat langsung, misalnya komite madrasah, diharapkan menyusun prioritas penggunaan dana per mata anggaran secara cermat.<sup>18</sup>

Sebuah sumber menjelaskan bahwa anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah dalam jangka waktu atau periode tertentu, serta alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian kegiatan. Anggaran memiliki peran penting dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kegiatan yang dilakukan sekolah. Maka, seorang penanggung jawab program kegiatan di madrasah harus mencatat anggaran dan melaporkan realisasinya, sehingga dapat dibandingkan selisih antara

---

<sup>15</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Ibid.*, Hal. 230.

<sup>16</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Ibid.*, Hal. 230.

<sup>17</sup> Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003, Hal. 90.

<sup>18</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op. cit.*, Hal. 230.

anggaran dengan pelaksanaan, serta melakukan tindakan lanjut untuk perbaikan.

Ada dua bagian pokok anggaran yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah. Pertama, rencana sumber atau target penerimaan atau pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan, termasuk di dalamnya keuangan yang bersumber dari kontribusi orang tua/wali siswa, sumbangan dari individu atau organisasi, sumbangan dari pemerintah, dan hasil usaha. Kedua, rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan. Semua penggunaan keuangan madrasah dalam satu tahun anggaran perlu direncanakan dengan baik agar kehidupan sekolah dapat berjalan dengan baik pula.<sup>19</sup>

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan RAPBM adalah keharusan untuk menerapkan prinsip anggaran berimbang. Artinya, rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang diupayakan, tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut, kehidupan sekolah akan menjadi solid dan benar-benar kokoh dalam hal keuangan. Karena itulah, sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan sekolah dalam rangka untuk mempermudah pertanggung jawaban keuangan.<sup>20</sup>

Adapun penyusunannya hendaknya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan.
2. Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya.
3. Menentukan program kerja dan rincian program.
4. Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program.
5. Menghitung dana yang dibutuhkan, dan
6. Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

---

<sup>19</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Diva Press, Jogjakarta, 2012, Hal. 186.

<sup>20</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Ibid*, Hal. 186-187.

Rencana tersebut, setelah dibahas dengan pengurus dan komite madrasah, selanjutnya ditetapkan sebagai anggaran pendapatan dan belanja madrasah (APBM). Setiap anggaran yang disusun perlu dijelaskan apakah rencana anggaran yang akan dilaksanakan merupakan hal baru atau kelanjutan atas kegiatan yang telah dilaksanakan pada periode sebelumnya, dengan menyebut sumber dana sebelumnya.<sup>21</sup>

Dalam setiap anggaran yang disusun untuk kegiatan-kegiatan lingkungan madrasah, paling tidak harus memuat enam hal atau informasi sebagai berikut. Pertama, informasi rencana kegiatan, meliputi sarana, uraian rencana kegiatan, penanggung jawab, dan rencana baru atau lanjutan. Kedua, uraian kegiatan program, program kerja dan rincian program. Ketiga, informasi kebutuhan, meliputi barang/jasa yang dibutuhkan dan volume kebutuhan. Keempat, data kebutuhan harga satuan dan jumlah biaya yang dibutuhkan untuk seluruh volume kebutuhan. Kelima, jumlah anggaran, meliputi jumlah anggaran untuk masing-masing rincian program, program, rencana kegiatan, dan total untuk seluruh rencana kegiatan. Keenam, sumber dana, meliputi total sumber dana, yakni masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan program.<sup>22</sup>

Kemendiknas nomor 056/U/2001 menyebutkan penyelenggaraan pendidikan di sekolah meliputi:

- 1) Pelayanan yang bersifat teknis edukatif untuk proses belajar mengajar baik teori maupun praktik untuk seluruh mata pelajaran dan penilaian hasil belajar.
- 2) Pelayanan yang bersifat penunjang untuk operasionalisasi ruang belajar dan kegiatan ekstra-kurikuler.
- 3) Pengadaan dan perawatan buku pelajaran, peralatan pendidikan, alat pelajaran, peralatan laboratorium, perpustakaan dan peralatan praktik keterampilan serta bahan praktik laboratorium dan keterampilan.

---

<sup>21</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Ibid*, Hal. 187-188.

<sup>22</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Ibid.*, Hal. 188.

- 4) Pengadaan dan perawatan sarana kegiatan penunjang seperti sarana administrasi, gedung sekolah, ruang kelas, fasilitas sekolah dan lingkungan.
- 5) Penyediaan daya dan jasa seperti listrik, telepon, gas, dan air.
- 6) Perjalanan dinas kepala sekolah dan guru.
- 7) Pelayanan kemasyarakatan, pemberdayaan komite sekolah, dan kegiatan sosial.
- 8) Penyelenggaraan lomba yang diikuti siswa atau guru.
- 9) Pelayanan habis pakai untuk keperluan sekolah seperti surat kabar.
- 10) Penyediaan gaji guru dan non guru, tunjangan, honorarium, lembur, transportasi, insentif dan lainnya yang menunjang pendidikan.

Berdasarkan komponen penyelenggaraan pendidikan tersebut, tiap kepala madrasah menentukan program prioritas yang perlu dilaksanakan dalam satu tahun anggaran, kemudian dijadikan program kegiatan yang perlu mendapatkan dana.<sup>23</sup>

Dalam pelaksanaan kegiatan, jumlah yang direalisasikan bisa jadi tidak sama dengan rencana anggarannya, yakni bisa kurang atau lebih dari jumlah yang telah dianggarkan. Ini dapat terjadi karena beberapa sebab, antara lain adanya efisiensi atau inefisiensi pengeluaran, terjadinya penghematan atau pemborosan, pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan, adanya perubahan harga yang tidak terantisipasi, dan penyusunan anggaran yang kurang tepat.

Semua pengeluaran keuangan sekolah dari sumber mana pun harus dipertanggung jawabkan.<sup>24</sup> Aspek keuangan sangat sensitif dalam organisasi. Jika didalam aspek ini terjadi penyimpangan, organisasi dapat mengalami masalah serius dan terancam mengalami guncangan dahsyat. Madrasah harus mempunyai manajemen keuangan yang transparan, akuntabel, dan kredibel. Bendahara sebagai aktor utama aspek keuangan haruslah merupakan sosok yang memiliki integritas tinggi, tidak

---

<sup>23</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op. cit.*, Hal. 226-227.

<sup>24</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit.*, Hal. 188.

mentoleransi adanya korupsi, manipulasi, dan segala jenis penyimpangan.<sup>25</sup>

Dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan adalah sebagai berikut. Pertama, pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus membuat laporan keuangan kepada komite sekolah untuk dicocokkan dengan RAPBM. Kedua, laporan keuangan tersebut harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada. Ketiga, kuitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan dan bukti pengeluaran lain. Keempat, neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggung-jawaban keuangan dari komite madrasah.<sup>26</sup>

Mujamil Qomar menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh manajer lembaga pendidikan dalam konteks keuangan, yaitu:

1. Anggaran harus benar-benar digunakan sesuai dengan program yang direncanakan.
2. Efisiensi anggaran adalah keniscayaan untuk menghindari adanya kecurangan *mark up* pembelian atau pengadaan barang.
3. Harus dibuang jauh-jauh kesan bahwa penggunaan uang hanya untuk menghabiskan dana karena penghematan adalah unsur penting dari manajemen keuangan.
4. Yang berhak mengeluarkan uang adalah petugas yang berwenang sesuai dengan aturan yang berlaku.<sup>27</sup>

Pasal 46 Undang-undang No 20 Tahun 2003 menyatakan pendanaan pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Berdasarkan tuntutan kebutuhan di madrasah tersebut, utamanya kebutuhan pengembangan pembelajaran yang sangat membutuhkan biaya yang relatif banyak, maka

---

<sup>25</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, Diva Press, Jogjakarta, 2013, Hal. 93.

<sup>26</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit.*, Hal. 189.

<sup>27</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit.*, Hal.94.

sumber pendapatan diupayakan dari berbagai pihak agar membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah, disamping madrasah perlu melakukan usaha mandiri yang bisa menghasilkan dana. Hal ini akan terwujud apabila manajemen madrasah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya disamping kreativitas sekolah juga menjadi andalan utama.

Sumber-sumber pendapatan sekolah bisa berasal dari pemerintah, usaha mandiri madrasah, orang tua siswa, dunia usaha dan industri, sumber lain seperti hibah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, serta masyarakat luas. Berikut ini disajikan rincian masing-masing sumber pendapatan sekolah.

Sumber keuangan dari pemerintah bisa berasal dari pemerintah pusat, pemerintah kabupaten/ kota. Sumber keuangan pendidikan yang berasal dari pemerintah pusat dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sedangkan yang berasal dari pemerintah kabupaten/kota dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Selanjutnya melalui kebijakan pemerintah yang ada, di tahun 2007 di dalam pengelolaan keuangan dikenal sumber anggaran yang disebut Dana Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). DIPA meliputi administrasi umum, yaitu alokasi dari pemerintah yang bersumber APBN penerimaan dari pajak, dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang bersumber dari dana masyarakat.<sup>28</sup>

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelusuran yang peneliti lakukan terkait dengan penelitian tentang Implementasi Strategi Perencanaan Rencana Anggaran Pengeluaran dan Belanja Sekolah di MI Nurul Qur'an Tegalwero Pucakwangi Pati, ditemukan beberapa karya ilmiah (skripsi) terdahulu yang seialur dengan tema kajian penelitian ini. Berikut beberapa hasil penelusuran tentang skripsi yang berkaitan dengan tema penelitian ini.

---

<sup>28</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen sekolah*, Diva Press, Jogjakarta, Hal. 231-233.

*Pertama*, skripsi yang ditulis oleh Anis Muntingan mahasiswa Program Studi Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2013, dengan judul “*Implementasi Manajemen Keuangan di MTs YAPPI Sumberejo Gunungkidul Yogyakarta*”. Dalam skripsi ini, pembahasan lebih terfokus pada implementasi manajemen keuangan madrasah di MTs YAPPI Sumberejo Patuk Gunungkidul Yogyakarta. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan di MTs YAPPI Sumberejo Patuk Gunungkidul Yogyakarta, sudah berlangsung dengan baik dan terencana.

*Kedua*, skripsi yang ditulis oleh Ahmad Abu Bakar mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, tahun 2008, dengan judul “*Pelaksanaan Manajemen Keuangan (Studi Kasus di SMA Islam Al Azhar 3 Kebayoran Baru Jakarta Selatan)*”. Skripsi ini lebih terfokus pada pelaksanaan manajemen keuangan yang diterapkan di SMA Islam Al Azhar 3. Hasil dari penelitian tersebut yaitu manajemen keuangan di SMA Islam Al Azhar 3 terlaksana dengan baik dan sudah sesuai dengan fungsi pelaksanaan manajemen, diantaranya adalah perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan evaluasi anggaran pembiayaan sekolah.

### **C. Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Dari Judul “Implementasi Strategi Perencanaan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah di MI Nurul Qur’an Tegalwero, Pucakwangi, Pati” dapat diambil kerangka berfikir diantaranya sebagai berikut bahwa jika madrasah merencanakan RAPBM tidak strategis maka madrasah tidak akan mampu memenuhi kebutuhan guru dan siswa ataupun memfasilitasi sarana dan prasarana madrasah.

Dengan terencananya RAPBM dengan strategis madrasah akan tahu mana kebutuhan primer yang dibutuhkan oleh madrasah tersebut.

Sering kali madrasah mengeluarkan anggaran yang sebenarnya tidak begitu dibutuhkan. Mengingat hal itu, maka dibutuhkan sebuah strategi yang harus dibuat oleh madrasah guna mengendalikan maupun mengatur jalannya anggaran yang keluar ataupun yang masuk.

Penganggaran yang strategis bisa menekan pengeluaran yang berlebihan. Hal ini, akan menjadikan pengeluaran anggaran belanja madrasah akan lebih efisien serta pendapatan atau dana yang masuk bisa dianggarkan guna menyusun rencana anggaran tahunan.

Dengan demikian, perencanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah secara strategis maksudnya anggaran tersebut tertuju atau tersalurkan sesuai target yang telah direncanakan oleh madrasah.

