

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang telah diungkap dan yang belum terungkap, diperlukan kajian mendalam terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Dengan melakukan kajian ini, kita dapat dengan mudah menentukan fokus penelitian yang belum dijelajahi oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Hasil pelacakan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan area-area yang telah dieksplorasi dan memberikan panduan tentang aspek-aspek yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Dengan begitu, peneliti dapat merancang studi yang berfokus pada celah pengetahuan yang belum terpenuhi, sehingga berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif dan inovatif dalam bidang yang sedang diteliti. Adapun hasil pelacakan terhadap penelitian terdahulu dapat diuraikan sebagai berikut:

Yumnah, S., Iswanto, J., Pebriana, P. H. ., Fadhillah, F., & Fuad, M. I. . yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2023 dengan judul Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan SMP PGRI 1 Kota Mojokerto. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) kepala sekolah telah melakukan strategi secara tepat, dimulai dari perencanaan, hingga pengawasan. Berdasarkan jawaban informan 4 salah satu strategi yang diunakan kepala sekolah yaitu dalam merancang dan membentuk kebijakan atau strategi melibatkan guru dilembaga tersebut. 2) secara tegas bahwa kepala sekolah

memiliki beberapa langkah dalam menerapkan strategi pengelolaan sumber daya (guru) yang pertama adalah membangun karakter yang kuat, faham terhadap visi dan misi lembaga yang dipimpin, mengembangkan kemampuan guru serta menjalin hubungan sosial dengan lembaga sekitar serta menjalin komunikasi yang baik dengan wali murid. 3) hambatan kepala sekolah dalam melaksanakan strateginya didapatkan fakta menarik bahwa hambatan terbesar yaitu terdapat pada beberapa guru yang merasa puas dengan kemampuan yang dimilikinya pada saat ini, sehingga tidak mau belajar hal baru, sehingga dibutuhkan kemampuan lebih dari kepala sekolah untuk memotivasi guru-guru tersebut serta kepala sekolah juga dituntut memahami kondisi psikis guru tersebut agar bekerja secara maksimal. 4) strategi pengembangan mutu pendidikan yang ada di lembaga SMP PGRI Kota 1 Mojokerto itu melalui guru dan melalui kegiatan internal dan eksternal yang ada di dalam lembaga pendidikan sehingga bisa mengembangkan mutu lembaga dan kepala sekolah juga menggunakan beberapa faktor untuk mengimplementasikan lembaga pendidikan yaitu gaya kepemimpinan struktur organisasi dan juga sumber daya manusia.

Mihmidaty Ya'cub, Dewy Suwanti Ga'a yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2021 dengan judul Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Melalui Pengembangan Infrastruktur di SMAN 1 Jombang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Infrastruktur, yaitu melalui: a) perencanaan infrastruktur, b) pengorganisasian infrastruktur, c) penggerakan infrastruktur, d) pengawasan infrastruktur, e) peningkatan kualitas pembelajaran melalui infrastruktur.

Ujang Cepi Barlian, Rudiansah Sidik Permana, Rivatul Mahmudah, yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2022 dengan judul Strategi Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Yamisa Soreang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Strategi keuangan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Yamisa Soreang dilakukan perencanaan melalui: 1). Melakukan rapat pada awal tahun pelajaran, sebelum pembelajaran di mulai. 2). Merumuskan program-program apa saja yang akan dilaksanakan pada satu tahun kedepan. 3). Membuat rincian anggaran untuk program satu tahun musyawarah 4). Melaksanakan dalam melakukan revisi apabila ada dana anggaran yang tidak sesuai dengan yang di tetapkan pada perencanaan awal 5). Mengadakan evaluasi guna mengetahui faktor-faktor apa saja menjadi pendukung dan penghambat yang dihadapi sekolah dari tahun sebelumnya. 6). Mengevaluasi program mendatang 7) dari perencanaan yang telah disepakati tersebut dituangkan dalam rencana anggaran pengeluaran belanja sekolah (RAPBS). 2. Sumber-sumber dana yang ada di MA Yamisa Soreang meliputi: 1). Dana dari bantuan Oprasional Sekolah (BOS) 2). Komite sekolah 3). Pemerinatah daerah 4). Donatur tidak tetap. 3. Pengelolaan keuangan sekolah di yang baik harus mengacu pada RAPBS, pelaporan keuangan, pengawasan keuangan dan pertanggung jawaban atau akuntabilitas keuangan. 4. Strategi manajemen keuangan MA Yamisa Soreang yang sudah ada agar tetap dipertahankan dan lebih dikembangkan supaya mutu pendidikan terus semakin meningkat.

Achmad Zainul Abidin, Subandi, Romlah, Syarif Maulidin, yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2024 dengan judul

Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darul Falah Batu Putuk Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Rekrutmen. Proses rekrutmen di Pondok Pesantren Darul Falah Batu Putu Bandar Lampung sangat kental dengan nilai-nilai Islam, yang menekankan pada seleksi calon tenaga pengajar dan staf yang tidak hanya berkualitas secara profesional, tetapi juga memiliki integritas tinggi dan amanah dalam melaksanakan tugasnya. 2) Seleksi. Seleksi calon tenaga pengajar di Pondok Pesantren Darul Falah dilakukan dengan pendekatan yang sangat mengedepankan prinsip musyawarah atau syura, yang merupakan tradisi dalam Islam untuk membuat keputusan bersama dengan melibatkan berbagai pihak yang berkompeten. 3) Penilaian. Kinerja Sistem penilaian kinerja di Pondok Pesantren Darul Falah lebih menekankan pada aspek niat dan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan. 4) Kompensasi. Kompensasi di Pondok Pesantren Darul Falah dirancang dengan prinsip keadilan (*al-adl*), yang memastikan bahwa setiap pengasuh dan pengajar memperoleh imbalan yang setimpal dengan kontribusi mereka dalam pendidikan dan pengelolaan pesantren. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen SDM di Pondok Pesantren Darul Falah Batu Putu Bandar Lampung berhasil mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam setiap tahapan pengelolaannya, mulai dari rekrutmen hingga kompensasi. Pendekatan yang mengedepankan prinsip *amanah*, *kafa'ah*, *musyawarah*, *ihsan*, dan *al-adl* tidak hanya menciptakan pengelolaan SDM yang efektif, tetapi juga memperkuat pengembangan karakter dan moral santri.

Anindya Prameswari, Diah Ayu Sucitra, yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2022 dengan judul Peran Manajemen

Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi mengenai manajemen sumber daya manusia dan menjelaskan pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam Lembaga pendidikan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode studi pustaka atau *literature review*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia itu sangat penting di dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan peran dari sumber daya manusia itu, yaitu mengelola dan mengatur sebuah lembaga pendidikan. Oleh sebab itu kualitas dan keefektifan pengajaran di sebuah lembaga pendidikan tergantung pada sumber daya manusia.

Abu Hasan Agus R., Muhammad Ainul Yaqin, Karina Nuria Rahman, yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2023, yang berjudul: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SMP Bhakti Pertiwi Paiton Probolinggo Jawa Timur. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: 1) Manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan yang efektif oleh kepala sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan mutu sekolah. Fokus pada seleksi guru yang cermat, pengaturan tugas yang efisien, pelatihan yang berkelanjutan, dan penilaian kinerja yang tepat menjadi langkah kunci dalam proses ini. 2) Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dan tenaga pendidik di SMP Bhakti Pertiwi menyoroti komitmen mereka untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dan mengembangkan strategi yang bertujuan pada peningkatan kualitas pembelajaran. 3) Pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang

mendorong inovasi, kolaborasi, dan pengembangan tenaga pendidik merupakan salah satu poin penting dalam memastikan sekolah dapat mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Alwan Suban, Ilham, telah melaksanakan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2023 yang berjudul Manajemen Infrastruktur dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan. Hasil dari penelitian tersebut adalah: 1) analisis kebutuhan infrastruktur pendidikan dilakukan pada proses perencanaan dan analisis terkait tentang kebutuhan infrastruktur dalam pembelajaran, 2) analisis pembiayaan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pembelian infrastruktur dengan menggunakan dana sewajarnya sesuai kebutuhan, pengadaan infrastruktur Pendidikan sesuai dengan kebutuhan proses pembelajaran yang sedang berjalan. 3) Pemeliharaan fasilitas pendidikan menjadi tanggung jawab bersama oleh seluruh warga sekolah, 4) infrastruktur yang tidak terpakai selama proses pembelajaran tetap memerlukan pemeliharaan tanpa merusak kualitas dari fasilitas tersebut.

Ramadhoni Aulia Gusli, Iswantir M, Muaddyl Akhyar, yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2023 yang berjudul Konsep Manajemen Infrastruktur Pendidikan Lembaga Islam di MTs Sungai Rambah Kabupaten Padang Pariaman. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1) Perencanaan pengadaan, serta perencanaan infrastruktur dan fasilitas lainnya di MTs Sungai Rambah, Kabupaten Padang Pariaman, telah berjalan dengan sangat baik, dengan fokus pada fasilitas pendukung untuk madrasah untuk membantu siswa belajar. 2) Hasil manajemen fasilitas dan infrastruktur telah sangat efektif dan efisien, dimulai dengan

perencanaan fasilitas dan infrastruktur, melanjutkan melalui pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan, inventaris, dan akhirnya, pemindahan.

Adriana Hanny Bella Sukma, Alifia Maharani Nasution, yang telah melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2022 yang berjudul: Manajemen Keuangan Sekolah dalam Pemenuhan Infrastruktur Pendidikan di SDN Wanasari 01, Cibitung, Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan sekolah dalam pemenuhan infrastruktur pendidikan di SDN Wanasari 01 Cibitung Bekasi dilakukan melalui perencanaan anggaran (budgeting) sekolah, pembukuan (accounting) keuangan sekolah, pertanggungjawaban (akuntabilitas) keuangan sekolah.

Dian Kurniati, Muh.Hanif, yang melakukan penelitian untuk jurnal mereka pada tahun 2024 yang berjudul: Manajemen Keuangan untuk Meningkatkan Akuntabilitas Sekolah di SD Negeri Semboja 02 Tegal. Hasil dari penelitian tersebut adalah: 1) Penjelasan mengenai interaksi antara kepala sekolah dan staf sekolah dalam pengelolaan keuangan, analisis dampak manajemen keuangan terhadap akuntabilitas administrator dan staf sekolah, 2) Biaya yang terkait dengan pengelolaan keuangan dan bagaimana praktik manajemen keuangan.

Berdasarkan referensi penelitian terdahulu tersebut, bahwa penelitian yang akan dilakukan pada saat ini memiliki persamaan yaitu tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen lembaga. Adapun perbedaannya yaitu terletak pada fokus penelitian yang mengangkat tentang beberapa komponen lembaga yang meliputi sumber daya manusia, infrastruktur dan keuangan lembaga.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Temuan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1.	Yumnah, S., Iswanto, J., Pebriana, P. H. ., Fadhillah, F., & Fuad, M. I. . <i>Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan SMP PGRI 1 Kota Mojokerto, 2023</i>	<p>a. Strategi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru untuk meningkatkan mutu Pendidikan.</p> <p>b. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Sumber daya Guru untuk meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>c. Terdapat hambatan kepala sekolah dalam melaksanakan strateginya didapatkan fakta menarik bahwa hambatan terbesar yaitu terdapat pada beberapa guru yang merasa puas dengan kemampuan yang dimilikinya pada saat ini</p>	Persamaanya adalah pada beberapa strategi dalam mengelola sumber daya manusia khususnya guru, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian.	Mempelajari strategi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan. Penelitian ini memberikan wawasan baru terkait penerapan manajemen di institusi agama atau madrasah.

2.	<p>Mihmidaty Ya'cub, Dewy Suwanti Ga'a, <i>Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Melalui Pengembangan Infrastruktur di SMAN 1 Jombang</i>, 2021</p>	<p>a. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan infrastruktur melalui pengembangan infrastruktur. yaitu melalui: a) perencanaan infrastruktur, b) pengorganisasi an infrastruktur, c) penggerakan infrastruktur, d) pengawasan infrastruktur, e) peningkatan kualitas pembelajaran melalui infrastruktur</p>	<p>Persamaanya adalah pada strategi kepala sekolah dalam meningkatkan infrastruktur, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian</p>	<p>Menyajikan temuan baru terkait strategi kepala madrasah dalam peningkatan kualitas manajemen kelembagaan, termasuk peningkatan sumber daya manusia (SDM), fasilitas dan sarana prasarana, serta manajemen keuangan</p>
3.	<p>Ujang Cepi Barlian, Rudiansah Sidik Permana, Rivatul Mahmudah. <i>Strategi Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Yamisa Soreang</i>, 2022</p>	<p>a. Strategi keuangan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Yamisa Soreang dilakukan perencanaan melalui: 1). Melalukan rapat pada awal tahun pelajaran, sebelum pembelajaran di mulai. 2). Merumuskan program-program apa saja yang akan dilaksanakan pada satu tahun kedepan. 3).</p>	<p>Persamaan kedua penelitian ini terletak pada metodologi yang digunakan dalam menganalisis keuangan lembaga. Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam rumusan masalah penelitian dan lokasi yang menjadi objek studi.</p>	<p>Pendekatan multisitus di dua madrasah memberikan pemahaman yang lebih luas tentang tantangan dan strategi yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kelembagaan</p>

		<p>Membuat rincian anggaran untuk program satu tahun musyawarah 4).</p> <p>Melaksanakan dalam melakukan revisi apabila ada dana anggaran yang tidak sesuai dengan yang di tetapkan pada perencanaan awal 5).</p> <p>Mengadakan evaluasi guna mengetahui faktor-faktor apa saja menjadi pendukung dan penghambat yang dihadapi sekolah dari tahun sebelumnya. 6).</p> <p>Mengevaluasi program program mendatang 7) dari perencanaan yang telah disepakati tersebut dituangkan dalam rencana anggaran pengeluaran belanja sekolah (RAPBS).</p> <p>b. Sumber-sumber dana</p>		
--	--	---	--	--

		<p>yang ada di MA Yamisa Soreang meliputi: 1). Dana dari bantuan Oprasional Sekolah (BOS) 2). Komite sekolah 3). Pemerinatah daerah 4). Donatur tidak tetap.</p> <p>c. Pengelolaan keuangan sekolah di yang baik harus mengacu pada RAPBS, pelaporan keuangan, pengawasan keuangan dan pertanggung jawaban atau akuntabilitas keuangan.</p> <p>d. Akuntabilitas keuangan sekolah di MA Yamisa Soreang dilakukan melalui: a) buku kas harian, b) buku kontrol keuangan, c) rapat bulanan, d) Rapat triwulan, dan e) pertemuan akhir tahun pembelajaran.</p>		
--	--	--	--	--

4.	<p>Achmad Zainul Abidin, Subandi, Romlah, Syarif Maulidin.  <i>Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Darul Falah Batu Putuk Bandar Lampung</i>, 2024</p>	<p>a. Proses rekrutmen di Pondok Pesantren Darul Falah Batu Putuk Bandar Lampung sangat kental dengan nilai-nilai Islam, yang menekankan pada seleksi calon tenaga pengajar dan staf yang tidak hanya berkualitas secara profesional, tetapi juga memiliki integritas tinggi dan amanah dalam melaksanakan tugasnya.</p> <p>b. Seleksi calon tenaga pengajar di Pondok Pesantren Darul Falah dilakukan dengan pendekatan yang sangat mengedepankan prinsip musyawarah atau syura, yang merupakan tradisi dalam Islam untuk membuat keputusan bersama dengan</p>	<p>Persamaanya adalah dalam upaya dan langkah-langkah pengembangan SDM di lingkup lembaga pendidikan, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian</p>	<p>Studi ini menggunakan metode <i>kualitatif-deskriptif</i> dengan pengumpulan data lapangan (<i>Field Research</i>), memberikan gambaran yang lebih mendalam terkait manajemen kelembagaan di madrasah.</p>
----	--	---	--	---

		<p>melibatkan berbagai pihak yang berkompeten.</p> <p>c. Penilaian. Kinerja Sistem penilaian kinerja di Pondok Pesantren Darul Falah lebih menekankan pada aspek niat dan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan.</p> <p>d. Kompensasi di Pondok Pesantren Darul Falah dirancang dengan prinsip keadilan (al-adl), yang memastikan bahwa setiap pengasuh dan pengajar memperoleh imbalan yang setimpal dengan kontribusi mereka dalam pendidikan dan pengelolaan pesantren.</p> <p>e. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen SDM di Pondok Pesantren Darul Falah</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Batu Putu Bandar Lampung berhasil mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam setiap tahapan pengelolaannya, mulai dari rekrutmen hingga kompensasi.</p> <p>f. Pendekatan yang mengedepankan prinsip amanah, kafa'ah, musyawarah, ihsan, dan al-adl tidak hanya menciptakan pengelolaan SDM yang efektif, tetapi juga memperkuat pengembangan karakter dan moral santri</p>		
--	--	---	--	--

5	Anindya Prameswari, Diah Ayu Sucitra. <i>Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan. 2022</i>	a. identifikasi manajemen sumber daya manusia dan b. peran manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan	Persamaanya adalah dalam upaya dan langkah-langkah pengembangan SDM di lingkup lembaga pendidikan, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian	Studi ini menggunakan metode <i>kualitatif-deskriptif</i> dengan pengumpulan data lapangan ( <i>Field Research</i> ), memberikan gambaran yang lebih mendalam terkait manajemen kelembagaan di madrasah.
6	Abu Hasan Agus R., Muhammad Ainul Yaqin, Karina Nuria Rahman. <i>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SMP Bhakti Pertiwi Paiton Probolinggo Jawa Timur. 2023</i>	a. peran kepala sekolah dalam mengelola dan mengetahui bagaimana sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas sekolah terutama guru b. faktor pendukung mutu sekolah dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu sekolah.	Persamaanya adalah pada beberapa strategi dalam mengelola sumber daya manusia khususnya guru, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian.	Mempelajari strategi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan. Penelitian ini memberikan wawasan baru terkait penerapan manajemen di institusi agama atau madrasah

7	Alwan Suban, Ilham. <i>Manajemen Infrastruktur dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan. 2023</i>	a. Analisis pengelolaan infrastruktur dalam mengembangkan mutu pendidikan.	Persamaanya adalah pada strategi kepala sekolah dalam pengelolaan infrastruktur, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian	Menyajikan temuan baru terkait strategi kepala madrasah dalam peningkatan kualitas manajemen kelembagaan, khususnya bidang sarana prasarana.
8	Ramadhoni Aulia Gusli, Iswantir M, Muaddyl Akhyar. <i>Konsep Manajemen Infrastruktur Pendidikan Lembaga Islam di MTs Sungai Rambah Kabupaten Padang Pariaman. 2023</i>	a. Gagasan pengelolaan infrastruktur di Mts S Sungai Rambah Sungai Limau Kabupaten Padang Pariaman, sebuah lembaga pendidikan Islam.	Persamaanya adalah pada strategi kepala sekolah dalam pengelolaan infrastruktur, sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan lokasi penelitian	Menyajikan temuan baru terkait strategi kepala madrasah dalam peningkatan kualitas manajemen kelembagaan, khususnya bidang sarana prasarana.

9	Adriana Hanny Bella Sukma, Alifia Maharani Nasution. <i>Manajemen Keuangan Sekolah dalam Pemenuhan Infrastruktur Pendidikan di SDN Wanasari 01, Cibitung, Bekasi. 2022</i>	a. analisis tentang manajemen keuangan sekolah dalam pemenuhan infrastruktur pendidikan di SDN Wanasari 01, Cibitung, Bekasi.	Persamaan kedua penelitian ini terletak pada metodologi yang digunakan dalam menganalisis keuangan lembaga. Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam rumusan masalah penelitian dan lokasi yang menjadi objek studi.	Pendekatan multisitus di dua madrasah memberikan pemahaman yang lebih luas tentang tantangan dan strategi yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kelembagaan
10	Dian Kurniati, Muh.Hanif. <i>Manajemen Keuangan untuk Meningkatkan Akuntabilitas Sekolah di SD Negeri Semboja 02 Tegal. 2024</i>	a. mendalami lebih lanjut dan komprehensif penanganan uang sekolah. b. menganalisis penanganan uang sekolah dengan tujuan meningkatkan akuntabilitas pendidikan di SD Negeri Semboja 02 pada tahun pelajaran 2023/2024.	Persamaan kedua penelitian ini terletak pada metodologi yang digunakan dalam menganalisis keuangan lembaga. Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam rumusan masalah penelitian dan lokasi yang menjadi objek studi.	Pendekatan multisitus di dua madrasah memberikan pemahaman yang lebih luas tentang tantangan dan strategi yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kelembagaan

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Strategi Kepala Madrasah**

#### **2.2.1.1. Pengertian Manajemen**

Menurut Sugito (2013:1) manajemen adalah tindakan dalam mendapatkan hasil yang diharapkan melalui usahakelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan sumberk daya. Kemudian manajemen menurut Hersey dan Blanchard (1998: 88) mengungkapkan bahwa manajemen adalah sebuah proses kerjasama antara individu dengan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya manajemen menurut Mondy dan Premeaux (1995: 78) adalah pengawasan dan perlakuan agar seluruh anggota organisasi dapat melaksanakan tugas sesuai dengan aturan, pembagiankkerja, dan tanggungjawab untuk menggapai tujuan bersama.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas, bahwa manajemen merupakan upaya dalam mempersatukan anggota organisasi menggapai tujuan organisasi/lembaga. Dengan demikian, manajemen mempunyai peranan yang penting dalam mengembangkan organisasi atau lembaga. Aktivitaskmanajemen meliputi bagaimana meramal arah organisasi di masa depan, melakukan kegiatan organisasi, membina kerjasama antar sesame anggota, serta mengawasi kegiatan untuk mencapai tujuan.

Hal itu sesuai dengan pendapat Terry yang dikutip oleh sutopo (1999: 14) bahwa perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan, dan pengawan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada. Dalam lembaga manajemen harus difungsikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### **2.2.1.2. Pengertian Strategi**

Strategi, sebagaimana diungkapkan oleh Purnomo Setiawan Hari, memiliki akar historis yang kuat dalam bahasa Yunani, yakni "strategos". Kata ini terurai menjadi dua komponen utama: "stratus" yang merujuk pada pasukan militer, dan "agein" yang berarti kepemimpinan. Dengan demikian, secara etimologis, strategi pada awalnya diartikan sebagai "general-ship" atau kepemimpinan militer. Menurut Setiawan (1996:8) Konsep ini mengacu pada tindakan para jenderal dalam merumuskan rencana taktik untuk mengalahkan musuh dan meraih kemenangan dalam peperangan. Menurut Kotler (2004:8) strategi diartikan sebagai suatu proses yang melibatkan penentuan misi suatu organisasi, penetapan tujuan yang sejalan dengan kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal, dan perumusan kebijakan serta taktik yang spesifik untuk mencapai tujuan tersebut. Implementasi strategi yang efektif menjamin tercapainya visi dan misi utama organisasi. Alimin Syach dan Pandji (2005:9) memandang strategi sebagai sebuah rencana terstruktur yang dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, strategi adalah peta jalan yang memberikan arah yang jelas bagi seluruh aktivitas organisasi.

Konsep strategi telah mengalami evolusi dari ranah militer ke berbagai bidang kehidupan. Awalnya, strategi diartikan sebagai seni dalam mengelola kekuatan militer. Namun, dalam konteks organisasi modern, strategi dipahami sebagai suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan. Strategi melibatkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, perumusan tujuan, serta pengembangan rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut. Secara fundamental, strategi bertujuan untuk memposisikan organisasi agar dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan yang terus berubah.

Berdasarkan berbagai perspektif di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan instrumen yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi tidak hanya sekadar perencanaan, namun juga mencakup serangkaian tindakan yang terintegrasi untuk memastikan keberhasilan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, strategi berperan sebagai peta jalan yang memberikan arah dan fokus bagi seluruh aktivitas organisasi.

#### **2.2.1.3. Ciri-ciri Strategi**

Ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dalam Hamdani (2011:18) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki Wawasan Waktu. Strategi menuntut adanya wawasan jangka panjang. Hal ini mencakup perencanaan yang memadai untuk pelaksanaan kegiatan dan evaluasi dampaknya dalam jangka waktu yang cukup lama. Dengan demikian, strategi tidak hanya berfokus pada tujuan jangka pendek, namun juga mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari setiap keputusan.
- b. Memiliki Dampak. Walaupun hasil dari penerapan suatu strategi mungkin tidak terlihat secara instan, dampak jangka panjangnya dapat sangat signifikan. Oleh karena itu, dalam merumuskan strategi, perlu dipertimbangkan dampak kumulatif dari setiap tindakan terhadap tujuan akhir organisasi.
- c. Memiliki Pemusatan Upaya. Sebuah strategi yang efektif menuntut adanya fokus yang jelas. Organisasi perlu mengarahkan sumber daya dan upaya pada sasaran yang spesifik dan terukur. Pemusatan upaya ini akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan.
- d. Memiliki Pola Keputusan. Strategi melibatkan serangkaian keputusan yang saling terkait. Keputusan-keputusan ini harus konsisten satu sama lain dan mendukung pencapaian tujuan keseluruhan. Pola keputusan yang koheren akan memastikan bahwa organisasi bergerak menuju arah yang sama.
- e. Memiliki Peresapan. Strategi mencakup seluruh aspek

organisasi, mulai dari perencanaan strategis hingga operasional sehari-hari. Strategi tidak hanya sebatas dokumen tertulis, namun harus diimplementasikan dalam setiap aktivitas organisasi. Proses alokasi sumber daya, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan kegiatan harus selaras dengan strategi yang telah ditetapkan.

#### **2.2.1.4. Unsur-unsur Strategi**

Menurut Stoner dan Sirait dalam Hamdani (2011:22) unsur-unsur strategi ada lima, yaitu:

##### **1. Gelanggang Aktivitas**

Arena dalam konteks strategi merujuk pada ruang lingkup kegiatan organisasi, meliputi produk, jasa, saluran distribusi, dan pasar yang menjadi fokus utama. Batasan arena haruslah spesifik dan terukur, seperti segmen pasar tertentu, teknologi kunci, atau tahap dalam rantai nilai. Definisi arena yang jelas akan memberikan arah yang jelas bagi seluruh aktivitas organisasi.

##### **2. Sarana**

Sarana adalah instrumen yang digunakan organisasi untuk memasuki arena yang telah ditentukan. Pemilihan sarana harus mempertimbangkan risiko yang terkait, seperti risiko kegagalan pasar, biaya yang tidak efisien, atau risiko kegagalan total. Evaluasi terhadap berbagai alternatif sarana akan membantu organisasi dalam memilih opsi yang paling optimal.

### 3. Pembeda

Pembeda adalah faktor unik yang membedakan suatu organisasi dari pesaingnya. Pembeda dapat berupa fitur produk, kualitas layanan, citra merek, atau keunggulan biaya. Kemampuan organisasi untuk menciptakan pembeda yang berkelanjutan akan menjadi kunci keberhasilan dalam persaingan pasar.

### 4. Tahapan Rencana

Tahapan rencana atau staging merujuk pada urutan langkah-langkah strategis yang akan diambil organisasi. Penetapan tahapan rencana sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efektif dan efisien. Faktor-faktor seperti ketersediaan sumber daya, urgensi, dan potensi keberhasilan akan mempengaruhi penentuan tahapan rencana.

### 5. Pemikiran Ekonomis

Pemikiran ekonomis merupakan dasar dari setiap strategi. Setiap strategi harus didasarkan pada analisis yang cermat mengenai potensi keuntungan yang dapat dihasilkan. Keberhasilan suatu strategi tidak hanya diukur dari segi pencapaian tujuan, namun juga dari segi efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan kemampuan untuk menciptakan nilai tambah.

#### **2.2.1.5. Fungsi Strategi**

Menurut Sofjan Assauri (2016:4-7) ada enam fungsi strategi, yaitu:

##### 1. Mengkomunikasikan Visi

Strategi berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan visi organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan. Strategi yang baik akan menjawab pertanyaan mendasar tentang tujuan organisasi, ruang lingkup kegiatan, sumber daya yang dibutuhkan, dan nilai tambah yang dihasilkan. Dengan demikian, strategi menciptakan pemahaman bersama mengenai arah dan tujuan organisasi.

#### 2. Menghubungkan Kekuatan dengan Peluang

Salah satu fungsi utama strategi adalah menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang yang ada di lingkungan eksternal. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan untuk meraih peluang pasar yang menjanjikan.

#### 3. Memanfaatkan Keberhasilan dan Mencari Peluang Baru

Strategi yang baik tidak hanya berfokus pada tujuan jangka pendek, tetapi juga mendorong organisasi untuk terus berinovasi dan mencari peluang baru. Dengan memanfaatkan keberhasilan yang telah dicapai, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan di masa depan.

#### 4. Membangkitkan Sumber Daya

Strategi yang efektif akan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada dan mendorong terciptanya sumber daya baru. Dengan merumuskan strategi yang jelas, organisasi dapat

menarik investasi, talenta, dan dukungan dari berbagai pihak."

#### 5. Mengkoordinasikan Aktivitas

Strategi berperan sebagai peta jalan yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi. Dengan menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara efisien, strategi memastikan bahwa seluruh unit kerja bergerak menuju tujuan yang sama. Fleksibilitas dalam strategi juga penting untuk merespons perubahan lingkungan yang dinamis.

#### 6. Proses Berkelanjutan

Perumusan dan implementasi strategi merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Organisasi harus secara berkala mengevaluasi kembali strategi yang telah ditetapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi untuk selalu adaptif dan proaktif dalam merespons tantangan baru.

### **2.2.1.6. Tingkatan Strategi Perusahaan**

Menurut Muhammad Fauzi (2015: 44-45) ada tiga jenis level strategi internasional, yaitu:

#### 1. Strategi Korporat

Strategi korporat merumuskan cakupan bisnis perusahaan secara keseluruhan. Terdapat tiga jenis strategi korporat utama:

- a. Strategi Bisnis Tunggal: Perusahaan memfokuskan seluruh sumber daya pada satu lini produk atau jasa. Meskipun

sederhana, strategi ini rentan terhadap perubahan lingkungan eksternal.

- b. Strategi Diversifikasi Berhubungan: Perusahaan memperluas bisnis ke area yang terkait dengan bisnis inti, bertujuan untuk meningkatkan sinergi dan mengurangi risiko.
- c. Strategi Diversifikasi Tidak Berhubungan: Perusahaan beroperasi di berbagai industri yang tidak saling terkait, dengan tujuan untuk mengurangi risiko bisnis secara keseluruhan.

## 2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis diterapkan pada tingkat unit bisnis atau anak perusahaan. Terdapat tiga strategi bisnis umum:

- a. Strategi Diferensiasi: Perusahaan membedakan produk atau jasanya dari pesaing melalui fitur unik, kualitas, atau citra merek.
- b. Strategi Kepemimpinan Biaya: Perusahaan berusaha mencapai efisiensi biaya yang tinggi untuk menawarkan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaing.
- c. Strategi Fokus: Perusahaan menargetkan segmen pasar yang spesifik dengan kebutuhan dan preferensi yang unik. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi (Djoko Mulyono, 2017:17).

### 3. Strategi Fungsional

Menurut Rachmat (2014:54) Strategi fungsional merupakan implementasi dari strategi korporat dan bisnis pada tingkat departemen atau fungsi. Strategi fungsional mencakup berbagai aspek, termasuk:

- a. Strategi Produksi: Menentukan produk yang akan diproduksi, kapasitas produksi, dan teknologi yang digunakan.
- b. Strategi Pemasaran: Menentukan target pasar, positioning produk, dan bauran pemasaran.
- c. Strategi Promosi: Menentukan pesan promosi, media yang digunakan, dan anggaran promosi.
- d. Strategi Keuangan: Menentukan sumber pendanaan, struktur modal, dan manajemen keuangan.
- e. Sumber Daya Manusia: Menentukan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan kinerja karyawan.
- f. Strategi Hubungan Eksternal: Membangun hubungan yang kuat dengan pemasok, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

#### 2.2.1.7. Tipe Strategi

Menurut David dalam bukunya, *Strategic Management* (2001), tipe strategi diartikan sebagai strategi alternatif yang

merupakan pilihan-pilihan tindakan yang dapat diambil oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Ketika sebuah organisasi mengejar beberapa strategi secara simultan, terdapat risiko yang signifikan terkait alokasi sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan prioritas yang cermat dalam memilih strategi yang paling relevan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

#### 1. Strategi Integrasi

Integrasi vertikal merupakan strategi pertumbuhan yang bertujuan untuk memperoleh kendali atas rantai nilai, baik ke arah hulu (integrasi ke belakang) maupun ke arah hilir (integrasi ke depan). Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal, dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan.

- a. Integrasi ke Belakang: Perusahaan mengakuisisi atau mengendalikan pemasok bahan baku atau komponen.
- b. Integrasi ke Depan: Perusahaan mengakuisisi atau mengendalikan saluran distribusi atau pengecer.
- c. Integrasi Horizontal: Perusahaan mengakuisisi atau mengendalikan pesaing dalam industri yang sama.

#### 2. Strategi Intensif

Strategi intensif fokus pada peningkatan kinerja bisnis dalam pasar yang sudah ada. Terdapat tiga jenis strategi intensif:

- a. Penetrasi Pasar: Meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang sudah ada melalui upaya pemasaran yang lebih agresif.
- b. Pengembangan Pasar: Memperluas pasar produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografis baru atau segmen pelanggan baru.
- c. Pengembangan Produk: Memperkenalkan produk atau jasa baru yang terkait dengan produk atau jasa yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah.

### 3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi bertujuan untuk memperluas bisnis ke area yang baru. Terdapat dua jenis strategi diversifikasi:

- a. Diversifikasi Terkait: Perusahaan memasuki bisnis baru yang memiliki kesamaan dengan bisnis inti, seperti penggunaan teknologi yang sama atau pangsa pasar yang serupa.
- b. Diversifikasi Tidak Terkait: Perusahaan memasuki bisnis yang sama sekali berbeda dengan bisnis inti. Diversifikasi tidak terkait dapat berupa diversifikasi horizontal (menargetkan pelanggan yang sama) atau diversifikasi konglomerat (menargetkan pelanggan yang berbeda).

### 4. Strategi Defensif

Strategi defensif diterapkan ketika perusahaan menghadapi tantangan atau penurunan kinerja. Beberapa strategi defensif

yang umum adalah:

- a. Penciutan: Mengurangi skala operasi untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.
- b. Divestasi: Menjual unit bisnis atau aset yang tidak lagi strategis.
- c. Likuidasi: Menutup seluruh operasi bisnis dan menjual semua aset perusahaan.

#### **2.2.1.8. Penerapan Strategi**

Menurut Rachmad (2014:32) Implementasi strategi merupakan suatu proses transformatif yang melibatkan penerjemahan rencana strategis menjadi tindakan nyata melalui pengembangan program, alokasi anggaran, dan penyusunan prosedur operasional yang terstruktur.

1. Perumusan program: Merupakan penjabaran rinci dari langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Program ini memberikan panduan tentang apa yang harus dilakukan dan kapan harus dilakukan.
2. Penyusunan anggaran: Proses menerjemahkan program ke dalam bentuk angka atau satuan uang. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif.
3. Pengembangan prosedur standar operasional (SOP): Merupakan serangkaian langkah-langkah yang terstruktur dan terperinci yang harus diikuti untuk melaksanakan setiap tugas atau aktivitas

dalam program. SOP berfungsi untuk memastikan konsistensi dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Evaluasi dan pengendalian: Proses membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

#### **2.2.1.9. Proses Penerapan Strategi**

Ada tiga tahap dalam proses penerapan strategi:

- a. Formulasi strategi: Tahap ini melibatkan perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi menggambarkan cita-cita jangka panjang organisasi, misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi, sedangkan tujuan merupakan sasaran spesifik yang ingin dicapai.
- b. Implementasi strategi: Merupakan tahap penerjemahan strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan nyata. Proses ini melibatkan berbagai aktivitas, seperti perencanaan program, alokasi sumber daya, dan pengembangan prosedur operasional.
- c. Evaluasi strategi: Tahap ini bertujuan untuk mengukur efektivitas strategi yang telah diimplementasikan. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk membandingkan kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan.

##### **1. Visi, Misi, dan Tujuan**

Pernyataan visi yang komprehensif mencakup berbagai

aspek penting, seperti pelanggan sasaran, produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, cakupan pasar, nilai-nilai perusahaan, dan citra publik yang ingin dibangun. Visi ini berfungsi sebagai pedoman strategis bagi seluruh organisasi.

## 2. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan salah satu metode yang umum digunakan dalam analisis lingkungan.

- a. Analisis Lingkungan Internal: Berfokus pada identifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) internal organisasi. Kekuatan dapat berupa sumber daya, kompetensi, atau keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, sedangkan kelemahan dapat berupa keterbatasan atau kekurangan yang perlu diperbaiki.
- b. Analisis SWOT: Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berasal dari lingkungan eksternal. Hasil analisis SWOT kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang tepat. Strategi yang

dimaksud adalah sebagai berikut:

#### 1. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan pendekatan bisnis yang bertujuan untuk memperluas kendali perusahaan atas rantai nilai, baik ke arah hulu (integrasi ke belakang) maupun ke arah hilir (integrasi ke depan). Melalui merger, akuisisi, atau pembentukan perusahaan baru, perusahaan berupaya menguasai aktivitas-aktivitas yang sebelumnya dilakukan oleh pemasok atau distributor.

#### 2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi korporat yang melibatkan perluasan kegiatan bisnis ke area yang baru. Keputusan untuk melakukan diversifikasi umumnya didorong oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi keinginan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal, serta mengurangi risiko bisnis. Sementara itu, faktor eksternal seperti perubahan regulasi atau persaingan yang semakin ketat dapat menjadi pemicu diversifikasi.

#### 3. Strategi Tingkat Bisnis

Untuk merumuskan strategi bisnis yang efektif, perusahaan perlu melakukan analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal dan internal. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada, serta mengukur kemampuan internal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, perusahaan dapat menentukan kompetensi inti dan merumuskan strategi yang sesuai.

Implementasi strategi bisnis akan sangat bergantung pada keberhasilan strategi pada tingkat fungsional. Fungsi-fungsi utama dalam bisnis yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi tingkat fungsional adalah:

- a. Produksi dan Operasi: Meliputi perencanaan dan pengendalian produksi, pengelolaan fasilitas dan peralatan, serta pengadaan bahan baku.
- b. Pemasaran: Meliputi penetapan produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan kegiatan promosi.
- c. Keuangan: Meliputi perencanaan keuangan, penganggaran, pengelolaan modal, dan distribusi dividen.
- d. Sumber Daya Manusia: Meliputi rekrutmen,

pengembangan karir karyawan, kompensasi, dan evaluasi kinerja (Rachmad, 2014: 112-117).

Berdasarkan hasil analisis SWOT, terdapat empat strategi alternatif yang dapat dikembangkan oleh perusahaan:

Strategi SO (Strengths-Opportunities): Strategi ini berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang yang ada di lingkungan eksternal. Dengan demikian, perusahaan dapat memperkuat posisi kompetitifnya.

Strategi WO (Weaknesses-Opportunities): Strategi ini bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang yang ada. Melalui strategi ini, perusahaan berupaya meningkatkan kinerja dan daya saingnya.

Strategi ST (Strengths-Threats): Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghadapi ancaman eksternal. Dengan demikian, perusahaan dapat melindungi posisinya dan mengurangi dampak negatif dari ancaman tersebut.

Strategi WT (Weaknesses-Threats): Strategi ini merupakan upaya untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi

ini sangat penting untuk dilakukan ketika perusahaan menghadapi situasi yang sangat kompetitif atau tidak stabil (Amir Taufik, 2011:192).

Peningkatan kualitas manajemen pendidikan merupakan suatu keharusan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pendidikan nasional. Menurut Mulyasa (2012:187) Kepala madrasah, sebagai pemimpin institusi pendidikan, memegang peran sentral dalam upaya peningkatan kualitas tersebut. Sesuai dengan regulasi yang berlaku, kepala madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan sumber daya manusia, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan mendorong inovasi. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memiliki visi dan misi yang jelas, kreatif, dan berorientasi pada mutu. Dengan demikian, kepala madrasah dapat secara sistematis melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap lembaga yang dipimpinnya, khususnya dalam konteks manajemen madrasah aliyah.

Kepala madrasah memiliki peran ganda yang sangat krusial dalam sistem pendidikan madrasah. Di satu sisi, ia berfungsi sebagai pemimpin institusi yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya, pengembangan kurikulum, dan evaluasi kinerja. Di sisi lain, ia juga berperan sebagai pendidik yang langsung berinteraksi dengan siswa dan guru. Kombinasi peran ganda ini menuntut kepala madrasah memiliki kompetensi yang komprehensif, mencakup aspek manajemen, kepemimpinan, dan pedagogik (Mulyasa, 2005:42).

Kepala madrasah, sebagai seorang pendidik yang memiliki tanggung

jawab tambahan sebagai pemimpin institusi, memegang peranan sentral dalam peningkatan kualitas pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 secara tegas mengamanatkan kepala madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik, tetapi juga kompetensi manajerial yang kuat. Untuk mencapai tujuan tersebut, kepala madrasah perlu menguasai ilmu kepemimpinan dan mampu mengimplementasikannya dalam praktik sehari-hari. Tugas dan fungsi kepala madrasah meliputi:

1. Kepala Madrasah sebagai Educator (Pendidik)

Sebagai figur sentral dalam proses pembelajaran, kepala madrasah memiliki peran krusial dalam pengembangan profesionalisme guru. Komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran akan mendorong kepala madrasah untuk memfasilitasi pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran dapat tercapai.

2. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Mneurut Mulyasa (2007:122) Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*). Dalam konteks manajemen pendidikan, kepala madrasah berfungsi sebagai pengelola sumber daya yang efektif. Melalui pendekatan kolaboratif, kepala madrasah dapat memberdayakan seluruh tenaga kependidikan untuk

mencapai tujuan lembaga.

3. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Alokasi anggaran merupakan salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kompetensi guru. Kepala madrasah perlu menyusun perencanaan yang matang untuk memastikan bahwa anggaran yang tersedia dapat digunakan secara optimal dalam mendukung pengembangan profesional guru.

4. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Kegiatan supervisi merupakan salah satu instrumen penting dalam memastikan kualitas pembelajaran. Melalui kegiatan supervisi yang terencana, kepala madrasah dapat memberikan bimbingan dan umpan balik kepada guru sehingga kinerja mereka dapat terus ditingkatkan.

5. Kepala Madrasah sebagai Leader (Pemimpin)

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja lembaga. Karakteristik pemimpin yang efektif, seperti kejujuran dan kepercayaan diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan merupakan prasyarat penting bagi seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya.

6. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Seorang kepala madrasah yang visioner dituntut untuk senantiasa berinovasi. Hal ini meliputi upaya-upaya untuk menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak, menggali ide-ide kreatif,

mengintegrasikan berbagai komponen dalam sistem pendidikan, serta mengembangkan model-model pembelajaran yang relevan dengan perkembangan zaman.

#### 7. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah memiliki peran penting dalam memotivasi tenaga pendidik. Motivasi kerja yang tinggi dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian penghargaan, serta pemenuhan kebutuhan profesional guru.

#### 2.2.2. Manajemen Kelembagaan

Menurut Mulyono (2008:16) Manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris "*to manage*" yang bersinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa dan memimpin). Mutohar (2017:7) mendefinisikan manajemen sebagai suatu disiplin ilmu yang secara sistematis mempelajari bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pandangan ini menekankan aspek ilmiah dari manajemen, di mana terdapat prinsip-prinsip dan teori yang mendasari praktik manajemen. Di sisi lain, Stoner (dalam Mutohar, 2017) memandang manajemen sebagai suatu seni. Menurutnya, manajemen adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen juga melibatkan aspek keahlian dan keterampilan interpersonal. Selain itu, manajemen juga dapat dianggap sebagai sebuah profesi yang menuntut kompetensi khusus yang

diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Sahertian, 2022:10).

Menurut Kasan (2010:131) Fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan merupakan siklus yang saling terkait dan harus berjalan secara sinergis. Dalam konteks pendidikan madrasah, penerapan prinsip-prinsip manajemen meliputi berbagai aspek, antara lain manajemen sumber daya manusia, manajemen infrastruktur, manajemen keuangan, manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, dan manajemen personalia.

#### **2.2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Salahuddin (2018:2) Sumber Daya Manusia (SDM) diakui sebagai faktor determinan dalam mencapai kesejahteraan masyarakat. Pengembangan SDM yang berkualitas dan kompetitif menjadi prioritas utama dalam pembangunan. Dalam konteks pendidikan, peningkatan kualitas kinerja tenaga pendidik merupakan langkah strategis untuk menghasilkan lulusan yang unggul dan siap menghadapi tantangan global. Pengelolaan SDM yang efektif dalam institusi pendidikan memerlukan perencanaan yang matang dan implementasi yang konsisten. Melalui optimalisasi fungsi-fungsi manajemen SDM, diharapkan dapat memenuhi kebutuhan individu, organisasi, dan masyarakat secara lebih baik, serta meningkatkan daya saing bangsa.

Menurut Widiensyah (2018:231) Sumber daya manusia merupakan jantung dari setiap organisasi. Kualitas SDM akan sangat

menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Potensi yang dimiliki SDM, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap, merupakan aset yang tidak ternilai harganya. Tanpa adanya SDM yang berkualitas, organisasi akan kesulitan untuk bersaing dalam lingkungan yang semakin kompetitif.

Dalam konteks pendidikan, sumber daya manusia (SDM) dapat dibedakan menjadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik, yang umumnya dikenal sebagai guru, memiliki peran sentral dalam proses pembelajaran. Tugas utama tenaga pendidik adalah menyampaikan materi pelajaran, membimbing siswa, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, tenaga pendidik juga berperan dalam kegiatan penelitian, pengembangan kurikulum, dan pengelolaan pembelajaran. Sementara itu, tenaga kependidikan meliputi berbagai profesi seperti pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar yang memberikan dukungan administratif dan teknis bagi proses pembelajaran.

Menurut Gary Dessler (dalam Kurniawati, 2018:20), manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat didefinisikan sebagai seperangkat kebijakan dan praktik yang berfokus pada pengelolaan aspek manusia dalam organisasi. Kegiatan inti dalam manajemen SDM meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian kinerja. Definisi ini menyoroti

pentingnya peran manajemen SDM dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Handoko (2001:4), manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup serangkaian aktivitas yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Sementara itu, Flippo (dalam Mutohar, 2018:22-23) memberikan definisi yang lebih komprehensif dengan menekankan pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan SDM. Kedua perspektif ini sama-sama menyoroti pentingnya manajemen SDM dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi. Proses manajemen SDM mencakup kegiatan seperti perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, evaluasi kinerja, dan kompensasi. Tujuan utama manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep "*the right man on the right place*" menjadi prinsip dasar dalam manajemen SDM, yang menggarisbawahi pentingnya penempatan

karyawan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Dalam konteks pendidikan, manajemen SDM memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen SDM mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Selain kegiatan-kegiatan operasional seperti perekrutan dan pelatihan, manajemen SDM juga mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pengembangan karir karyawan.

#### **2.2.2.1.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama: (1) tujuan organisasional, (2) tujuan fungsional, (3) tujuan sosial, dan (4) tujuan personal. Tujuan organisasional menekankan pada kontribusi SDM dalam mencapai efektivitas organisasi secara keseluruhan. Tujuan fungsional berfokus pada pemenuhan kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang kompeten. Tujuan sosial menggarisbawahi tanggung jawab sosial organisasi dalam memanfaatkan sumber dayanya untuk kepentingan masyarakat. Terakhir, tujuan personal berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan aspirasi individu karyawan. Menurut Mu'ah (2017:8) Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja, dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Keempat tujuan ini saling terkait dan saling mempengaruhi dalam mencapai keberhasilan organisasi.

#### **2.2.2.1.2. Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perkembangan dinamika lingkungan pendidikan menuntut organisasi sekolah untuk memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM dalam konteks pendidikan bertujuan untuk memastikan bahwa sekolah memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan tepat guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Program manajemen SDM mencakup berbagai aktivitas yang meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, evaluasi kinerja, dan kompensasi. Melalui manajemen SDM yang efektif, sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan.

##### **a. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM merupakan bagian tak terpisahkan dari perencanaan strategis organisasi. Kedua jenis perencanaan ini saling terkait dan saling mempengaruhi. Perencanaan SDM yang baik harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, perencanaan SDM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

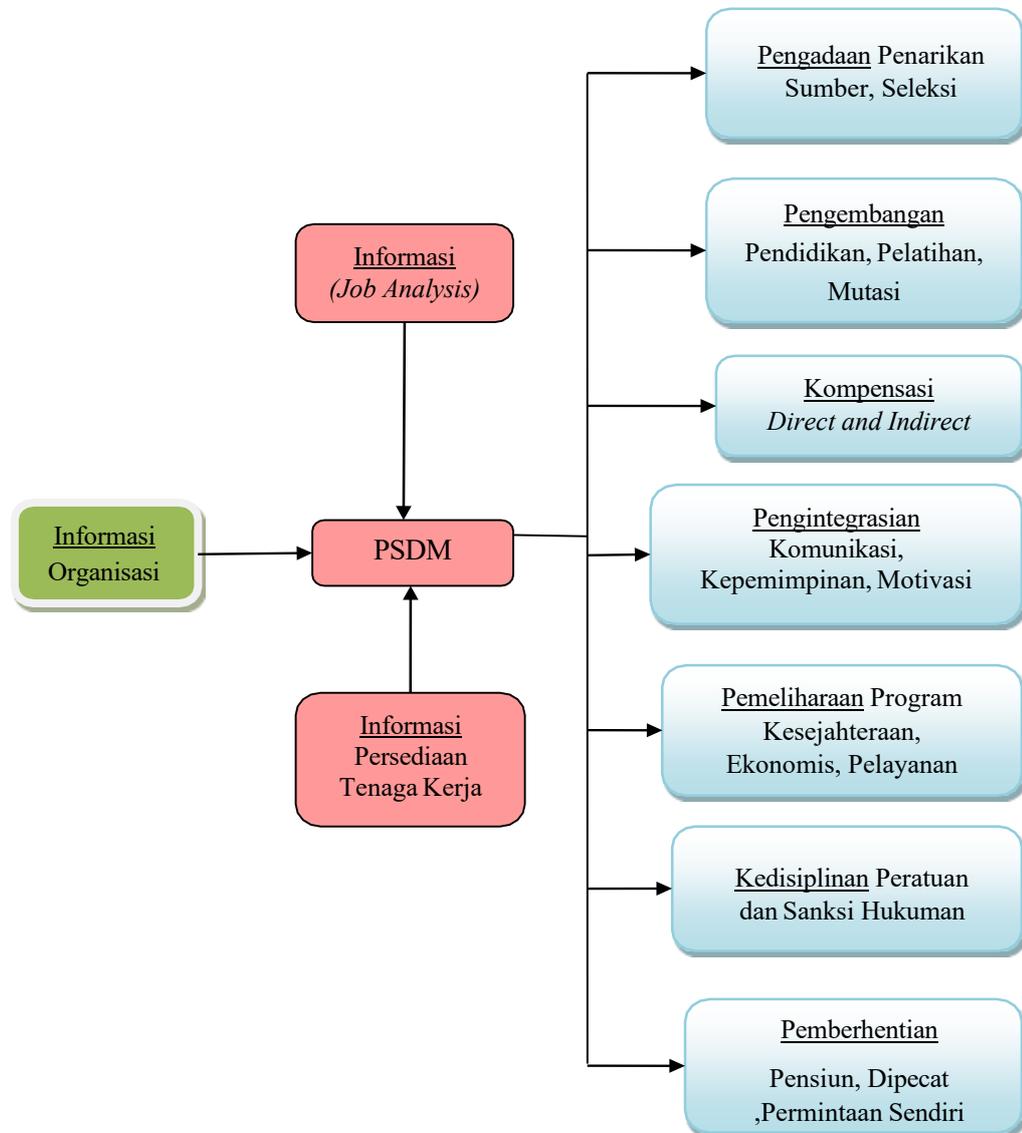
Menurut Andrew F. Sikula (dalam Priyono & Marnis,

2008:23), perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi dan merumuskan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan SDM yang efektif akan memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) memiliki sejumlah tujuan strategis, di antaranya:

1. menentukan kebutuhan akan jumlah dan kualitas tenaga kerja untuk setiap jabatan dalam organisasi;
2. memastikan ketersediaan tenaga kerja yang berkelanjutan, baik saat ini maupun di masa depan;
3. mencegah terjadinya inefisiensi dalam pelaksanaan tugas;
4. meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi antar unit kerja;
5. menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja;
6. menjadi dasar dalam merancang program-program manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja;
7. menjadi pedoman dalam pelaksanaan mutasi dan pensiun; serta
8. menjadi landasan dalam melakukan penilaian kinerja

karyawan (Priyono & Marnis, 2008:23).



Gambar 2.1 Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Gambar 2.1 secara jelas menggambarkan tahapan awal dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) pada lembaga pendidikan, yaitu penentuan kebutuhan tenaga kerja. Tahap ini melibatkan identifikasi jenis dan kualitas karyawan yang ideal sesuai dengan persyaratan setiap jabatan. Proses

penentuan kualitas ini mencakup analisis jabatan yang mendalam, di mana tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan diidentifikasi secara rinci. Hasil dari analisis jabatan ini adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang akan menjadi acuan dalam proses rekrutmen dan seleksi.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat dikategorikan menjadi dua metode utama, yaitu metode non-ilmiah dan metode ilmiah. Metode non-ilmiah mengandalkan pengalaman, intuisi, dan perkiraan subjektif dalam mengambil keputusan terkait perencanaan SDM. Pendekatan ini memiliki risiko yang tinggi, seperti ketidaksesuaian antara kebutuhan tenaga kerja dengan ketersediaan dan kualitasnya, yang dapat mengakibatkan inefisiensi dan pemborosan sumber daya organisasi. Sebaliknya, metode ilmiah menerapkan pendekatan yang lebih sistematis dengan mengandalkan data, informasi, dan analisis kuantitatif. Metode ini memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan terukur, sehingga meminimalkan risiko kegagalan dalam perencanaan SDM (Masran dan Mu'ah, 2022:23).

Prosedur perencanaan sumber daya manusia di antaranya sebagai berikut:

1. Penentuan Kebutuhan SDM:
  - a. Kualitas Tenaga Kerja: Mendefinisikan secara spesifik kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk setiap jabatan. Hal ini melibatkan analisis

jabatan yang mendalam.

- b. Kuantitas Tenaga Kerja: Menghitung jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien.

## 2. Pengumpulan Data dan Informasi:

- a. Data Intern: Mengumpulkan data tentang tenaga kerja yang sudah ada, seperti jumlah, kinerja, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja.
- b. Data Ekstern: Mengumpulkan data tentang tren pasar tenaga kerja, persaingan, dan perkembangan teknologi yang relevan dengan industri.

## 3. Analisis Data dan Informasi

- a. Pengelompokan Data: Mengorganisasikan data yang telah dikumpulkan berdasarkan kategori yang relevan, seperti jabatan, departemen, atau tingkat pendidikan.
- b. Analisis Kualitatif: Menganalisis data secara mendalam untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) terkait sumber daya manusia.
- c. Analisis Kuantitatif: Menggunakan metode statistik untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

## 4. Pengembangan Alternatif

- a. Merumuskan Alternatif: Mengembangkan berbagai alternatif solusi untuk memenuhi kebutuhan SDM, seperti merekrut tenaga

kerja baru, melakukan pelatihan dan pengembangan, atau melakukan outsourcing.

5. Evaluasi dan Pemilihan Alternatif
  - a. Evaluasi Alternatif: Menganalisis setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, seperti biaya, efektivitas, dan dampak terhadap organisasi.
  - b. Pemilihan Alternatif Terbaik: Memilih alternatif yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan sumber daya yang tersedia.
6. Penyusunan Rencana
  - a. Rencana Aksi: Menyusun rencana aksi yang detail, termasuk jadwal pelaksanaan, penanggung jawab, dan indikator kinerja.
7. Implementasi dan Evaluasi
  - a. Implementasi: Melaksanakan rencana yang telah disusun.
  - b. Evaluasi: Melakukan evaluasi secara berkala untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan rencana dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Rencana SDM yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain: (1) Kelengkapan dan Kejelasan: Rencana harus disusun secara komprehensif, mudah dipahami, dan mencakup semua aspek yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia. (2) Deskripsi Jabatan yang Jelas: Setiap jabatan harus memiliki deskripsi tugas, tanggung jawab, dan

kewenangan yang jelas untuk menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja. (3) Kesesuaian antara Orang dan Pekerjaan: Penempatan karyawan harus didasarkan pada prinsip "*the right man in the right place*", yaitu penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. (4) Struktur Organisasi yang Jelas: Rencana harus menetapkan hubungan kerja, rantai komando, dan tanggung jawab setiap individu secara jelas. (5) Fleksibilitas: Rencana harus bersifat fleksibel untuk mengakomodasi perubahan lingkungan bisnis, namun tetap berpegang pada tujuan dan prinsip dasar. (6) Ketersediaan Informasi yang Lengkap: Rencana harus mencakup informasi mengenai mutasi, disiplin, pengembangan karir, penilaian kinerja, serta hak dan kewajiban karyawan. (7) Fokus pada Pengembangan Karyawan: Rencana harus menjadi pedoman bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau institusi umumnya dibagi menjadi beberapa jangka waktu, yaitu:

- a. Jangka Panjang: Meliputi perencanaan dengan horizon waktu lebih dari lima tahun. Contohnya adalah perencanaan pensiun, yang melibatkan proyeksi jumlah karyawan yang akan pensiun dalam beberapa tahun ke depan serta perencanaan untuk mengantisipasi penurunan jumlah tenaga kerja akibat pensiun.

- b. Jangka Menengah: Meliputi perencanaan dengan horizon waktu antara tiga hingga lima tahun. Contohnya adalah perencanaan promosi dan demosi, yang melibatkan identifikasi potensi karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi atau lebih rendah serta pengembangan program-program pengembangan karir.
- c. Jangka Pendek: Meliputi perencanaan dengan horizon waktu satu hingga dua tahun. Contohnya adalah perencanaan seleksi, yang melibatkan proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan untuk mengisi posisi yang kosong.

b. Pengadaan Staf

Proses pengadaan staf dalam organisasi pendidikan melibatkan serangkaian aktivitas yang saling berkaitan. Secara umum, aktivitas-aktivitas tersebut meliputi: (a) Rekrutmen: Proses pencarian dan penarikan calon tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan. (b) Seleksi: Proses evaluasi terhadap calon tenaga kerja untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan. (c) Penempatan: Proses penugasan karyawan yang telah terpilih pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya.

c. Pelatihan & Pengembangan

Nawawi (2000:216) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang berbeda namun

saling melengkapi dalam manajemen sumber daya manusia. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas-tugas saat ini secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka pendek. Pengembangan sumber daya manusia, di sisi lain, memiliki cakupan yang lebih luas. Pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan masa depan dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka. Dengan demikian, pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

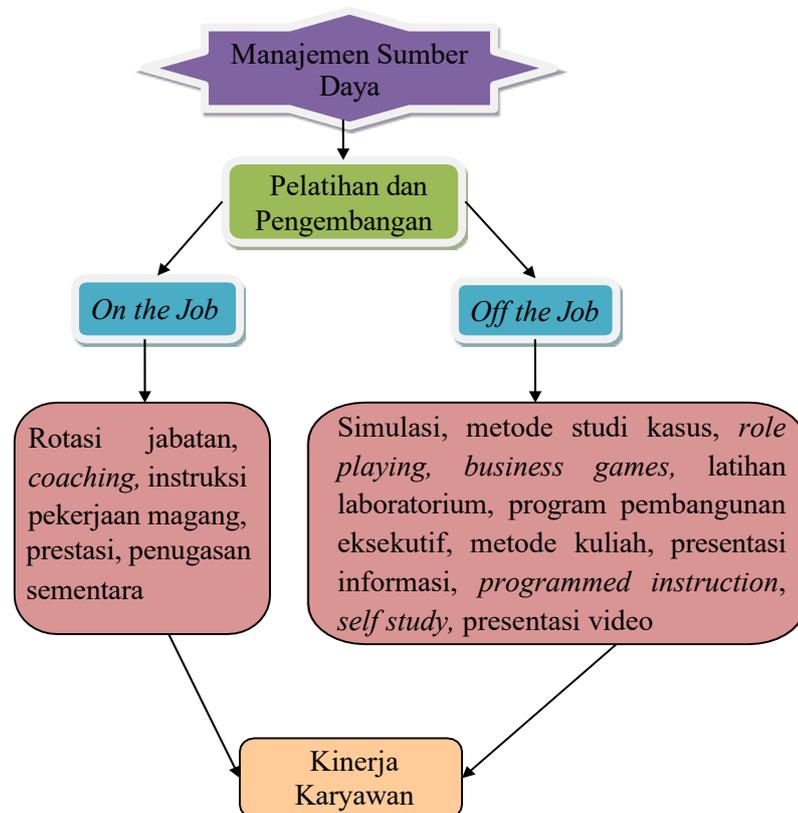
Sastradipoera (2002:51) mendefinisikan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai proses yang mencakup dua aspek utama, yaitu pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dalam konteks pengembangan SDM mengacu pada upaya untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman karyawan terhadap lingkungan kerja yang lebih luas. Hal ini bertujuan untuk memperkaya wawasan karyawan dan membekali mereka dengan landasan intelektual yang kuat. Sementara itu, pelatihan lebih berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan fungsional yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara efektif. Dengan demikian, baik pendidikan

maupun pelatihan memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan SDM.

Rucky (2001:163) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan sebagai dua konsep yang berbeda namun saling melengkapi dalam manajemen sumber daya manusia. Pelatihan diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Fokus pelatihan adalah pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan spesifik yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sementara itu, pengembangan merujuk pada upaya yang lebih luas untuk memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan karyawan secara keseluruhan. Program pengembangan dirancang untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan masa depan dengan cara meningkatkan kompetensi, kemampuan, dan potensi mereka.

Jadi, Pelatihan dan pengembangan merupakan dua pilar penting dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi teknis karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik yang terkait dengan pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan dirancang untuk memberikan karyawan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang

optimal dalam jangka pendek (Sarheng, 2013:163). Pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas, mencakup upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan secara keseluruhan. Pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan masa depan dan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.



Gambar 2.2 Skema Pelatihan dan Pengembangan Kinerja

Sumber: (T. Hani Handoko dalam Irzal, dkk) 46

Berdasarkan skema diatas, terdapat dua pendekatan utama

dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan, yaitu *on-the-job training* dan *off-the-job training*. *On-the-job training* merupakan metode pelatihan yang dilakukan secara langsung di tempat kerja, di mana peserta pelatihan terlibat secara aktif dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi bagian dari pekerjaan mereka. Pengalaman kerja yang diperoleh melalui metode ini sangat spesifik dan relevan dengan kebutuhan jabatan yang bersangkutan. *Off-the-job training*, di sisi lain, dilakukan di luar lingkungan kerja formal, seperti melalui pendidikan formal, kursus, atau workshop. Metode ini memungkinkan peserta pelatihan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas dan mendalam (Mutohar, 2020:69).

Wursanto (dalam Rusdin) menegaskan bahwa terdapat beragam pendekatan pelatihan yang dapat dipilih untuk meningkatkan kompetensi pendidik, sehingga memungkinkan lembaga pendidikan untuk menyesuaikan program pelatihan dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik para pengajar, diantaranya yaitu:

1. Pelatihan dalam jabatan (In-House Training): Pelatihan ini dilaksanakan secara internal di lingkungan sekolah atau komunitas guru, melibatkan guru yang memiliki kompetensi untuk membagi pengetahuannya kepada rekan sejawat.
2. Program Magang: Pelatihan ini memberikan kesempatan bagi

guru, terutama guru kejuruan, untuk memperoleh pengalaman praktis di industri terkait.

3. Belajar Jarak Jauh: Metode pelatihan ini memanfaatkan teknologi informasi untuk memberikan akses pembelajaran bagi guru yang berada di daerah terpencil.
4. Pelatihan Berjenjang dan Khusus: Pelatihan ini diselenggarakan oleh lembaga pelatihan profesional, dengan jenjang dan fokus yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik guru.
5. Diklat Teknis Berbasis Kompetensi: Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menggunakan berbagai alat dan teknologi untuk mendukung proses pembelajaran.
6. Kursus Singkat di LPTK: Pelatihan singkat ini diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk meningkatkan kompetensi guru dalam bidang-bidang tertentu, seperti penelitian tindakan kelas atau pengembangan kurikulum.
7. Pembinaan Internal oleh Sekolah: Kegiatan pembinaan ini dilakukan secara internal oleh sekolah, melibatkan kepala sekolah dan guru senior untuk meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan (Rusdin, 2022:204-204).

Pengembangan kompetensi tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui dua jalur utama, yaitu jalur diklat dan jalur non-diklat. Jalur diklat mencakup berbagai kegiatan formal seperti melanjutkan pendidikan, mengikuti penataran, seminar, atau

lokakarya. Sedangkan jalur non-diklat melibatkan berbagai bentuk insentif atau sanksi yang bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, dampak dari pengembangan tenaga kependidikan dapat terlihat secara nyata dalam waktu yang relatif singkat. Misalnya, seorang pegawai yang telah mengikuti pelatihan akan menunjukkan peningkatan kinerja dengan berkurangnya tingkat kesalahan dalam bekerja.

d. Promosi Staf

Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki aspirasi untuk berkembang dan meraih posisi yang lebih tinggi. Promosi merupakan salah satu mekanisme yang umum digunakan dalam organisasi untuk mengakomodasi aspirasi tersebut. Promosi dapat didefinisikan sebagai perpindahan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tingkat tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar. Kenaikan jabatan ini biasanya diiringi dengan peningkatan upah/gaji dan status dalam organisasi (Marnis, 2021: 193).

Promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan dan pengakuan atas kontribusi seorang karyawan terhadap organisasi. Prestasi kerja yang konsisten dan berkualitas tinggi menjadi indikator utama bahwa seorang karyawan layak untuk diberikan kesempatan untuk berkembang lebih lanjut dalam karirnya. Dalam menentukan kandidat yang tepat untuk promosi,

organisasi biasanya mempertimbangkan dua faktor utama, yaitu:

#### 1. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja merupakan bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi individu yang telah mencapai hasil kerja yang unggul. Penilaian kinerja yang objektif menjadi dasar utama dalam menentukan kelayakan seseorang untuk dipromosikan.

#### 2. Senioritas

Menurut Animun dkk (2017:3100-3101) Senioritas, atau masa kerja, seringkali dijadikan sebagai salah satu kriteria promosi. Prinsip ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan telah memperoleh pengalaman yang cukup untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Siagian (2009:176) mengidentifikasi beberapa syarat utama yang umumnya dijadikan pertimbangan dalam proses promosi jabatan, yaitu: pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kemampuan bersosialisasi, prestasi kerja, dan inisiatif serta kreativitas. Masing-masing syarat tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam menentukan kelayakan seseorang untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

e. Pengawasan Staf dan Kompensasi

Proses pengawasan pembelajaran merupakan kegiatan yang kompleks dan berkelanjutan, melibatkan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut secara berkala. Menurut Suminiati (2019:106) Kepala satuan pendidikan dan pengawas memiliki peran sentral dalam memastikan efektivitas proses pengawasan ini. Kepala sekolah yang efektif diharapkan memiliki kompetensi dalam melakukan pengawasan, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai jabatan fungsional, pengawas sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menjadi seorang pengawas, terdapat beberapa persyaratan minimal yang harus dipenuhi, antara lain masa kerja sebagai guru atau kepala sekolah serta kepemilikan sertifikat pendidik fungsional sebagai pengawas.

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Selain memiliki nilai finansial, kompensasi juga memiliki dimensi non-finansial yang berkaitan dengan harkat dan martabat manusia. Bentuk kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji, tetapi juga mencakup berbagai jenis tunjangan dan fasilitas (Marlina, 2015:135). Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk membangun ikatan kerja sama yang

kuat, meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi karyawan, dan menciptakan stabilitas organisasi. Bagi pegawai negeri sipil, sistem kompensasi diatur secara khusus dalam berbagai peraturan perundang-undangan, seperti Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan peraturan pemerintah terkait.

Selain gaji pokok, pegawai negeri sipil (PNS) di bidang pendidikan berhak menerima berbagai jenis tunjangan, seperti tunjangan jabatan struktural dan tunjangan jabatan fungsional. Besaran dan jenis tunjangan yang diberikan diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berbeda dengan PNS, kebijakan pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik dan kependidikan non-PNS umumnya ditentukan oleh masing-masing lembaga atau yayasan tempat mereka bekerja (Suarga, 2019:171).

Proses penentuan kebijakan kompensasi dalam suatu organisasi seringkali dihadapkan pada berbagai kendala. Beberapa di antaranya adalah:

- 1) Tekanan pasar terhadap upah tertentu;
- 2) Pengaruh serikat pekerja;
- 3) Kebutuhan organisasi untuk tetap profitabel;
- 4) Kebijakan internal organisasi;
- 5) Regulasi pemerintah terkait ketenagakerjaan;

- 6) Prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi juga menjadi pertimbangan penting (Hakim, 2014:110-111).

### **2.2.3. Manajemen Infrastruktur**

Manajemen infrastruktur pendidikan mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, hingga pemanfaatan. Tujuan utama dari manajemen infrastruktur adalah untuk memastikan bahwa semua aset fisik pendidikan dapat digunakan secara maksimal dalam mendukung proses pembelajaran. Melalui pengelolaan yang efektif, infrastruktur pendidikan dapat menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai visi dan misinya (Mutohar, 2017:172).

#### **2.2.3.1. Konsep manajemen infrastruktur pendidikan**

Pentingnya sarana pendidikan dalam konteks pendidikan nasional telah diakui dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. Sarana pendidikan tidak hanya sebatas bangunan fisik, tetapi juga mencakup berbagai jenis peralatan, teknologi, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran. berikut beberapa hal yang berkaitan dengan infrastruktur:

- 1) Sarana pendidikan merujuk pada peralatan yang bersifat mobile dan digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran, seperti peralatan laboratorium, media pembelajaran.
- 2) Prasarana pendidikan mencakup fasilitas tetap yang menunjang kegiatan pendidikan, termasuk lahan, bangunan, dan

infrastruktur pendukung lainnya.

- 3) Lahan merupakan area fisik yang digunakan untuk membangun fasilitas pendidikan,
- 4) Bangunan, berfungsi sebagai ruang untuk kegiatan belajar-mengajar.
- 5) Perabot, peralatan pendidikan, media pembelajaran, dan buku merupakan sebagai sarana pendidikan yang mendukung proses pembelajaran.

#### **2.2.3.2. Tujuan manajemen infrastruktur pendidikan**

Tujuan utama pengelolaan infrastruktur pendidikan adalah untuk memastikan penyelenggaraan proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien. Pengelolaan infrastruktur pendidikan memiliki beberapa tujuan spesifik, antara lain:

- 1) perencanaan dan pengadaan infrastruktur yang efektif dan efisien, sehingga infrastruktur sekolah atau madrasah menjadi baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah atau madrasah, dan dengan dana yang efisien;
- 2) pemanfaatan infrastruktur secara optimal;
- 3) pemeliharaan infrastruktur secara berkala. Tujuan-tujuan ini bertujuan untuk memastikan bahwa infrastruktur pendidikan selalu dalam kondisi siap pakai dan mendukung proses pembelajaran yang berkualitas.

#### **2.2.3.3. Prinsip Prinsip Manajemen Infrastruktur Pendidikan**

Pengelolaan infrastruktur pendidikan merupakan suatu sistem yang memerlukan prinsip-prinsip pengelolaan yang jelas. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai pedoman bagi pengelola dalam menjalankan tugasnya, sehingga pengelolaan infrastruktur dapat dilakukan secara efektif dan efisien serta memenuhi standar yang telah ditetapkan. Adapun prinsip-prinsip yang dimaksud adalah:

- 1) Prinsip pencapaian tujuan, yang menekankan pada kesiapan infrastruktur untuk mendukung proses pembelajaran;
- 2) Prinsip efisiensi, yang mengharuskan perencanaan yang matang dan penggunaan yang hemat;
- 3) Prinsip administratif, yang menghormati regulasi yang berlaku;
- 4) Prinsip kejelasan tanggung jawab, yang menuntut pendelegasian tugas kepada personel yang kompeten;
- 5) Prinsip kekohesifan, yang menjamin integrasi pengelolaan infrastruktur dengan keseluruhan proses kerja madrasah.

#### **2.2.3.4. Proses Manajemen Infrastruktur Pendidikan**

Pelaksanaan manajemen infrastruktur pendidikan di sekolah atau madrasah seyogyanya berpedoman pada kebijakan standar yang telah ditetapkan. Kebijakan ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan:

- 1) perencanaan, pengadaan, dan pemanfaatan infrastruktur;
- 2) evaluasi dan pemeliharaan infrastruktur;
- 3) penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai untuk setiap

tingkat kelas;

- 4) penyusunan skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan;
- 5) pemeliharaan fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan aspek keselamatan dan kesehatan lingkungan.

#### **2.2.3.5. Perencanaan infrastruktur pendidikan**

Pengadaan infrastruktur pendidikan di madrasah dilakukan melalui serangkaian langkah yang sistematis, meliputi:

- 1) pengumpulan usulan kebutuhan dari seluruh komponen madrasah;
- 2) penyusunan rencana kebutuhan secara komprehensif;
- 3) pengintegrasian rencana kebutuhan dengan sumber daya yang tersedia, baik dalam bentuk anggaran maupun prioritas;
- 4) penetapan rencana pengadaan final yang akan dilaksanakan.

### **2.2.4. Manajemen Keuangan**

#### **2.2.4.1. Pengertian Manajemen Keuangan**

Menurut Yunus (2014:51) Manajemen keuangan pendidikan merupakan suatu sistem yang kompleks yang melibatkan perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan evaluasi. Tujuan utama dari manajemen keuangan adalah untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Analisis biaya-manfaat menjadi alat yang berguna untuk mengukur efektivitas penggunaan dana. Selain itu, penting untuk menjaga keseimbangan antara berbagai komponen

pengeluaran, seperti gaji guru, bahan ajar, dan biaya operasional. Pengawasan yang efektif akan memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan peruntukannya dan tidak terjadi penyimpangan.

Menurut Daulay (2017:36) Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian integral dari pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Manajemen keuangan yang baik akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberlangsungan dan pengembangan sekolah. Kegiatan manajemen keuangan meliputi perencanaan keuangan jangka pendek dan jangka panjang, penganggaran, pencatatan transaksi keuangan, pelaporan keuangan, dan pengawasan terhadap penggunaan dana.

#### **2.2.4.2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Keuangan Sekolah**

Manajemen keuangan sekolah merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien. Melalui manajemen keuangan, kebutuhan pendanaan sekolah dapat diidentifikasi, direncanakan, dan dipenuhi secara sistematis. Transparansi dalam pencatatan keuangan serta penggunaan dana yang tepat sasaran menjadi kunci dalam mendukung pelaksanaan program sekolah. Tujuan utama manajemen keuangan sekolah adalah:

- 1) meningkatkan efisiensi dalam penggunaan dana,
- 2) meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan sekolah melalui transparansi dan akuntabilitas,

- 3) mencegah terjadinya penyimpangan dalam penggunaan anggaran. (Daulay, 2017:38).

Untuk mencapai tujuan optimalisasi pengelolaan keuangan sekolah, diperlukan kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah dalam menggali berbagai sumber pendanaan. Selain itu, penunjukan bendahara yang kompeten dalam bidang akuntansi dan memiliki pemahaman yang mendalam mengenai peraturan perundang-undangan terkait keuangan sangatlah krusial. Melalui kombinasi kepemimpinan yang efektif dan pengelolaan keuangan yang profesional, sekolah dapat mencapai tujuan pengelolaan keuangan yang optimal. Tujuan dan manfaat keuangan sebuah sekolah dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna (PAKEMB);
- 2) Membekali peserta didik dengan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan;
- 3) Meningkatkan kompetensi manajerial tenaga kependidikan;
- 4) Mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien;
- 5) Membekali tenaga kependidikan dengan pengetahuan tentang administrasi sekolah;
- 6) Mengatasi permasalahan mutu pendidikan yang seringkali disebabkan oleh kepemimpinan sekolah;
- 7) Mewujudkan pendidikan yang berkualitas, relevan, dan

akuntabel; serta

- 8) Meningkatkan citra positif lembaga pendidikan. (Daulay, 2017:39).

Dari tujuan dan manfaat keuangan sekolah di atas dapat dipahami bahwa manajemen keuangan sekolah merupakan tanggung jawab bersama seluruh komponen sekolah. Untuk mencapai pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien, diperlukan pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya manajemen keuangan serta adanya komitmen dari seluruh pihak untuk bekerja sama. Komunikasi yang efektif antar komponen sekolah akan mempermudah koordinasi dan sinergi dalam pengelolaan keuangan.

#### **2.2.4.3. Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah**

Rahmah (2016:75) menyatakan Manajemen keuangan sekolah harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang baik dan benar. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 48 telah memberikan kerangka hukum yang jelas mengenai prinsip-prinsip pengelolaan dana pendidikan, yaitu keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Dalam praktiknya, penerapan prinsip-prinsip tersebut perlu diintegrasikan dengan prinsip efektivitas untuk memastikan bahwa penggunaan dana pendidikan memberikan hasil yang optimal dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

- 1) Transparansi

Transparansi dalam manajemen keuangan sekolah

didefinisikan sebagai keterbukaan informasi mengenai sumber, jumlah, penggunaan, dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Transparansi ini sangat penting untuk membangun kepercayaan antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Dengan adanya transparansi, seluruh pemangku kepentingan dapat memperoleh informasi yang akurat dan memadai mengenai pengelolaan keuangan sekolah. Sebagai contoh, publikasi Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) di tempat yang mudah diakses oleh seluruh warga sekolah merupakan bentuk nyata dari transparansi.

## 2) Akuntabilitas

Rahmah (2016:75-76) menyatakan Akuntabilitas dalam manajemen keuangan sekolah mengacu pada kewajiban pihak sekolah untuk mempertanggungjawabkan penggunaan dana sekolah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku. Akuntabilitas ini ditujukan kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Dengan adanya akuntabilitas, maka pengelolaan keuangan sekolah dapat dilakukan secara bertanggung jawab dan efektif.

Tiga pilar utama yang mendukung terwujudnya akuntabilitas adalah: (1) transparansi yang memungkinkan pengawasan publik terhadap pengelolaan madrasah, (2) standar kinerja yang jelas yang memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi seluruh komponen

madrasah, serta (3) partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program.

### 3) Efektivitas

Menurut Kompri (2017:16) Efektivitas dalam manajemen keuangan merupakan suatu konsep yang kompleks yang melibatkan aspek kuantitatif dan kualitatif. Selain mencapai tujuan yang telah ditetapkan, efektivitas juga mencakup kualitas hasil yang diperoleh. Hal ini sejalan dengan pendapat Garner dalam Kompri yang menyatakan bahwa efektivitas tidak hanya terukur dari kuantitas pencapaian, namun juga dari kualitas hasil yang relevan dengan tujuan dan visi misi lembaga.

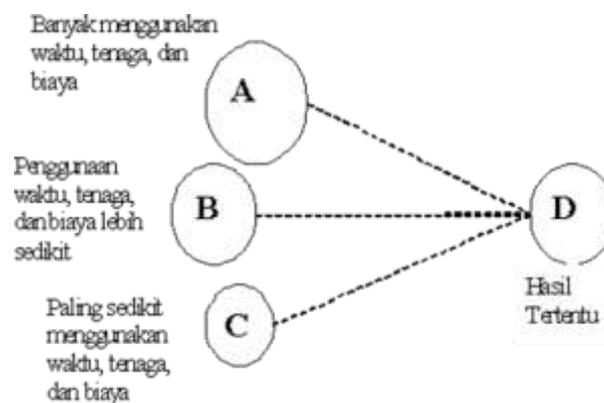
### 4) Efisiensi

Efisiensi merupakan ukuran sejauh mana suatu kegiatan mampu menghasilkan output yang maksimal dengan menggunakan input yang minimal. Rasio input-output menjadi tolok ukur utama dalam menilai efisiensi suatu kegiatan. Semakin tinggi rasio output terhadap input, maka semakin efisien suatu kegiatan. Dalam konteks manajemen, efisiensi berarti memaksimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan organisasi. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

- a. dari segi pemanfaatan waktu, tenaga serta biaya

Suatu kegiatan dapat dikategorikan efisien apabila mampu

mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan meminimalkan penggunaan sumber daya. Sumber daya yang dimaksud meliputi waktu, tenaga, dan biaya. Dengan kata lain, efisiensi dicapai ketika terdapat optimalisasi penggunaan sumber daya untuk menghasilkan output yang maksimal. Hubungan antara waktu, tenaga, dan biaya dapat dilihat melalui gambar berikut:

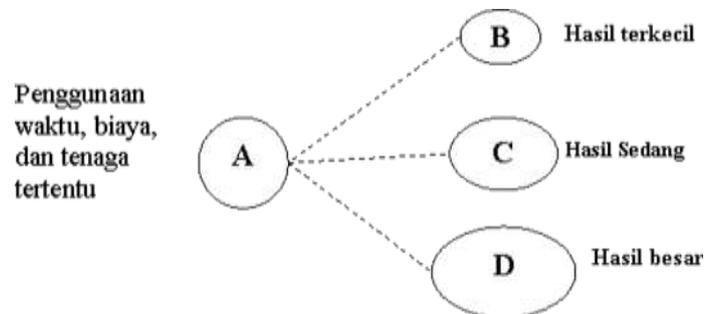


Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

b. Dilihat dari segi hasil

Efisiensi dalam suatu kegiatan berarti memaksimalkan hasil yang diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang terbatas. Sumber daya yang dimaksud meliputi waktu, tenaga, dan biaya. Semakin banyak hasil yang dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama, maka semakin efisien suatu kegiatan. Ilustrasi hubungan antara input dan output dapat dilihat pada

gambar berikut:



Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya tertentu dan ragam hasil yang diperoleh pada gambar di atas menunjukkan penggunaan waktu, tenaga, biaya Adan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil paling efisien.

Menurut Daulay (2017:42-43) Pencapaian tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi prasyarat utama untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Hal ini dapat terwujud melalui optimalisasi penggunaan sumber daya yang tersedia secara bertanggung jawab. Dengan demikian, pelayanan publik yang efisien dan efektif akan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara optimal.

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian integral dari penerapan prinsip-prinsip manajemen secara umum. Hal ini dikarenakan dasar-dasar manajemen yang mendasari pengelolaan keuangan sekolah bersifat saling terkait dan tidak dapat dipisahkan.

Konsep-konsep dasar manajemen tersebut menjadi landasan bagi manajemen keuangan sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun prinsip-prinsip dasar manajemen yang relevan dengan manajemen keuangan sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya struktur organisasi formal: Keberadaan struktur organisasi yang jelas menjadi fondasi bagi koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan keuangan sekolah.
- 2) Adanya tujuan bersama dan kepemimpinan yang kuat: Tujuan yang jelas dan kepemimpinan yang efektif akan memberikan arah yang pasti dalam pengelolaan keuangan sekolah.
- 3) Pembagian kerja yang jelas: Pembagian tugas dan tanggung jawab yang terstruktur akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan.
- 4) Adanya sistem dan prosedur yang tertib: Penerapan sistem dan prosedur yang baik akan menjamin akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan.
- 5) Keterlibatan sumber daya manusia: Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam pengelolaan keuangan sekolah.
- 6) Orientasi pada tujuan organisasi: Semua kegiatan pengelolaan keuangan harus diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, dan dengan dana yang efisien. (Daulay, 2017:44).

Penerapan prinsip-prinsip manajemen dasar dalam

pengelolaan keuangan sekolah akan menghasilkan sistem pengelolaan keuangan yang lebih baik. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mencakup aspek teknis seperti pembagian kerja dan sistem yang terstruktur, tetapi juga aspek sosial seperti kerja sama dan kepemimpinan. Dengan demikian, pengelolaan keuangan sekolah dapat berjalan secara transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

#### **2.2.4.4. Tahap-Tahap Manajemen Keuangan**

##### **1) Perencanaan Anggaran (*Budgeting*) Sekolah**

Menurut Arwildayanto, dkk (2017:24) Perencanaan anggaran sekolah merupakan proses sistematis yang melibatkan identifikasi tujuan, penentuan prioritas, dan analisis berbagai alternatif untuk mencapai tujuan tersebut. Analisis biaya-manfaat menjadi instrumen penting dalam mengevaluasi efektivitas berbagai alternatif yang tersedia. Hasil dari proses perencanaan anggaran ini adalah sebuah rencana operasional yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam menyusun anggaran pendidikan, sumber pendanaan menjadi pertimbangan utama. Secara umum, sumber pendanaan pendidikan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama, yaitu pemerintah (pusat dan daerah), orang tua/peserta didik, dan masyarakat.

Penyusunan rencana anggaran pada lembaga pendidikan merupakan suatu proses strategis yang bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya keuangan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut

Lipham, seperti yang dikutip oleh Arwildayanto, perencanaan anggaran melibatkan serangkaian tahapan, yaitu perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tahapan-tahapan ini saling terkait dan membentuk siklus pengelolaan anggaran yang berkelanjutan. (Arwildayanto, dkk, 2017:24).

Morphet, sebagaimana dikutip oleh Arwildayanto, mengemukakan beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam penyusunan perencanaan keuangan pendidikan. Pertama, anggaran belanja pendidikan harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan pendidikan. Kedua, perlu dilakukan tinjauan secara berkala terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Ketiga, pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran secara berkelanjutan sangat penting untuk memperoleh umpan balik yang berguna bagi perencanaan di masa mendatang. Salah satu contoh konkret dari perencanaan anggaran pendidikan adalah penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). (Arwildayanto, dkk, 2017:25).

Menurut Anam (2019:64) Perencanaan keuangan pendidikan adalah suatu proses yang kompleks yang melibatkan pengambilan keputusan yang rasional terkait alokasi sumber daya. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dengan seluruh aspek pengelolaan lembaga pendidikan. Penganggaran yang baik akan

menghasilkan rencana operasional yang jelas dan terukur, sehingga memudahkan dalam melakukan monitoring dan evaluasi kinerja keuangan.

Perencanaan keuangan sekolah merupakan proses yang integral dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Cakupan perencanaan keuangan sekolah mencakup berbagai aspek, mulai dari layanan pendidikan inti seperti proses belajar mengajar, hingga layanan penunjang seperti perawatan infrastruktur. Komponen-komponen utama yang perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan sekolah meliputi layanan teknis edukatif, layanan penunjang, pengadaan dan perawatan infrastruktur, penyediaan daya dan jasa, layanan kemasyarakatan, serta penggajian dan tunjangan. Berdasarkan analisis terhadap berbagai komponen tersebut, kepala sekolah dapat menetapkan prioritas program yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. (Anam, 2019:64-65).

Alokasi anggaran dalam lembaga pendidikan harus dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan urgensi, waktu pelaksanaan, sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan ketersediaan dana. Analisis mendalam terhadap sumber-sumber pendanaan yang potensial menjadi langkah awal yang krusial dalam proses penganggaran. Hasil dari analisis ini, yakni perpaduan antara kebutuhan kegiatan dan ketersediaan dana, akan dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/RKAM).

Sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, penyusunan RKAS/RKAM merupakan kewajiban bagi setiap lembaga pendidikan. (Anam, 2019:66).

Menurut Masditou (2017;135) Penyusunan anggaran dalam lembaga pendidikan merupakan proses perencanaan yang bersifat kuantitatif, yang memungkinkan visualisasi terhadap seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang efektif. Dengan adanya anggaran, manajemen dapat mengarahkan sumber daya lembaga secara tepat sasaran.

Anggaran dalam lembaga pendidikan memiliki beberapa fungsi krusial. 1) anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang memungkinkan lembaga untuk memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran secara kuantitatif. Dengan demikian, kebutuhan dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan dapat diidentifikasi secara jelas. 2) anggaran memberikan otorisasi atas penggunaan dana. Melalui anggaran, setiap pengeluaran dapat dijustifikasi dan dipertanggungjawabkan. 3) anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja dan efisiensi penggunaan dana. Perbandingan antara realisasi dengan perencanaan memungkinkan identifikasi penyimpangan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Masditou (2017;135-136) Mengacu pada studi yang dilakukan oleh Nanang Fattah, tahapan-tahapan dalam proses penyusunan anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi seluruh kegiatan yang direncanakan untuk dilaksanakan selama periode anggaran.

- (1) Identifikasi sumber daya yang meliputi uang, jasa, dan barang;
- (2) Konversi seluruh sumber daya menjadi satuan uang;
- (3) Perumusan anggaran dalam format yang telah ditetapkan;
- (4) Pengajuan usulan anggaran kepada pihak berwenang;
- (5) Revisi usulan anggaran jika diperlukan;
- (6) Persetujuan atas revisi usulan anggaran;
- (7) engesahan anggaran.

b. Pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Kerangka kerja pengembangan RAPBS umumnya terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

- (1) Pada tingkat kelompok kerja

Kelompok kerja sekolah berperan sentral dalam tahap awal penyusunan RAPBS. Kelompok ini bertanggung jawab dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengklasifikasikan seluruh kebutuhan biaya sekolah. Hasil analisis ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam

pengambilan keputusan terkait alokasi anggaran.

(2) Pada tingkat kerjasama dengan komite sekolah

Penting untuk membangun sinergi antara komite madrasah dan tim kerja yang telah dibentuk. Kolaborasi ini diperlukan untuk menyelenggarakan rapat pengurus dan anggota dalam rangka merumuskan langkah-langkah strategis pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

(3) Sosialisasi dan legalitas

Setelah mendapatkan persetujuan dari komite madrasah, RAPBS kemudian melalui tahap legalisasi. Tahap ini meliputi konsultasi dengan pengawas dan pengajuan usulan secara resmi kepada Kemendikbud. Persetujuan dari Kemendikbud merupakan syarat mutlak bagi berlakunya RAPBS.

#### **2.2.4.5. Sumber-sumber Keuangan Sekolah**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 46 secara tegas mengamanatkan bahwa pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Berdasarkan regulasi tersebut, sumber pendanaan madrasah dapat berasal dari berbagai sumber, baik dari anggaran pemerintah, kontribusi masyarakat, maupun sumber-sumber lainnya yang sah, seperti hibah,

dana yayasan, dan sumbangan masyarakat. (Anam, 2019:66).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama. Secara umum, sumber pendanaan pendidikan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu: (1) pemerintah pusat melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), pemerintah provinsi melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tingkat I, serta pemerintah kabupaten/kota melalui APBD tingkat II; (2) masyarakat, yang dapat dihimpun melalui komite sekolah/madrasah dengan memperhatikan ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 60 Tahun 2011; (3) swadaya lembaga pendidikan, seperti hasil usaha kantin sekolah, koperasi sekolah, atau proyek-proyek produktif lainnya; dan (4) sumber lain yang sah, seperti hibah atau proyek pemerintah. (Anam, 2019:68-69). Menurut Masditou (2017:131) Sumber-sumber pendanaan, di antaranya:

a) Pemerintah Pusat

Tantangan utama dalam pembiayaan pendidikan di Indonesia adalah keterbatasan anggaran negara. Hal ini telah mendorong pemerintah untuk memberlakukan kebijakan yang memungkinkan sekolah negeri menggalang dana dari masyarakat. Namun, kebijakan ini menimbulkan sejumlah permasalahan, seperti potensi terjadinya pungutan liar dan

ketidaksetaraan akses pendidikan. Disparitas kebijakan pendidikan antar daerah juga memperumit persoalan pembiayaan pendidikan, terutama di daerah dengan kondisi fiskal yang lemah.

Menurut Matin, sumber pendanaan pendidikan dari pemerintah pusat bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dana APBN dialokasikan melalui Daftar Isian Kegiatan (DIK) untuk membiayai kegiatan rutin sekolah dan Daftar Isian Proyek (DIP) untuk membiayai kegiatan pembangunan. Selain itu, pemerintah pusat juga memberikan bantuan operasional sekolah (BOS) yang jumlahnya disesuaikan dengan karakteristik siswa dan jenjang sekolah. Sementara itu, pemerintah daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota, mengalokasikan dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk mendukung kegiatan pendidikan di wilayahnya. Dana ini dapat berupa Biaya Operasional Pendidikan (BOP) yang besarnya ditentukan berdasarkan kemampuan fiskal daerah masing-masing. (Masditou, 2017:131).

Berdasarkan penelitian Supriadi pada tahun 2000/2001, sumber pendanaan utama sekolah negeri berasal dari pemerintah pusat. Namun, seiring dengan implementasi otonomi daerah, terjadi pergeseran pola pendanaan. Pemerintah pusat mulai

menerapkan mekanisme transfer ke daerah seperti block grant, Dana Alokasi Umum (DAU), dan Dana Alokasi Khusus (DAK) dengan tujuan memberdayakan daerah dalam mengelola pendidikan. Dalam konteks ini, Supriadi menyarankan agar alokasi dana APBN untuk sektor pendidikan lebih diutamakan melalui mekanisme DAK sektor pendidikan.

Undang-undang telah mengamanatkan alokasi anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN. Namun, realitas pelaksanaan anggaran pendidikan tahun 2005 menunjukkan adanya disparitas yang signifikan antara amanat undang-undang dengan alokasi anggaran yang disetujui. Hanya 8% dari APBN yang dialokasikan untuk pendidikan, sebuah angka yang jauh di bawah ketentuan yang telah ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara kebijakan dan implementasi di lapangan, yang berdampak pada akses masyarakat terhadap pendidikan berkualitas. (Masditou, 2017:131-132).

b) Orang Tua Siswa

Menurut Komariah (2018:75-76) Salah satu sumber pendanaan pendidikan berasal dari kontribusi orang tua peserta didik yang umumnya dikelola melalui komite sekolah. Dana komite ini dapat dikategorikan menjadi tiga jenis: (1) iuran tetap bulanan yang bersifat wajib dan dibayarkan secara berkala; (2)

iuran incidental yang diwajibkan kepada peserta didik baru; dan  
(3) sumbangan sukarela yang diberikan secara sukarela oleh orang tua.

Berdasarkan penelitian Matin (dalam Masditou, 2017:131), kontribusi orang tua siswa terhadap pembiayaan pendidikan dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

- (1) Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang merupakan iuran tetap berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan;
- (2) Sumbangan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (SBP3) yang dikelola oleh organisasi orang tua siswa;

Sumbangan lain-lain yang bersifat insidental dan mencakup berbagai jenis biaya tambahan. (Masditou, 2017:132-133).

c) Sumbangan Dari Pihak Lain

Matin (dalam Masditou, 2017:131), menjelaskan bahwa selain sumbangan dari orang tua siswa, terdapat sumber pendanaan pendidikan lainnya yang berasal dari masyarakat luas. Sumbangan ini dapat berupa hibah atau pinjaman dari berbagai pihak, baik individu, yayasan, perusahaan dalam negeri maupun luar negeri, serta lembaga-lembaga internasional. Dana-dana tersebut umumnya diberikan dengan tujuan mendukung

pengembangan pendidikan di Indonesia, khususnya untuk sekolah-sekolah swasta.

Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2012 tentang Pungutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan pada Satuan Pendidikan Dasar secara eksplisit mengatur mengenai penerimaan sumbangan pendidikan. Pasal 12 ayat (1) dan (2) memberikan legitimasi bagi satuan pendidikan dasar untuk menerima sumbangan dari berbagai pihak, baik individu, kelompok masyarakat, maupun lembaga. Sumbangan tersebut kemudian dapat digunakan untuk menutupi kekurangan biaya operasional satuan pendidikan. (Masditou, 2017:133).

Tampubolon (2015:231) dalam penelitiannya mengklasifikasikan sumber-sumber keuangan sekolah menjadi enam kategori utama, yaitu:

a) Dana pemerintah

Salah satu sumber utama pendanaan sekolah adalah anggaran rutin yang dialokasikan melalui Daftar Isian Kegiatan (DIK). Besaran alokasi dana ini umumnya ditentukan berdasarkan jumlah siswa kelas rendah (I, II, III) dan telah ditetapkan rincian penggunaannya dalam mata anggaran yang tercantum dalam DIK. Penggunaan dana rutin ini harus sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan.

b) Dana dari orang tua siswa

Selain dana dari pemerintah, sekolah juga mengandalkan sumbangan dari masyarakat yang dikelola melalui komite sekolah. Besaran iuran komite yang dibayarkan oleh orang tua siswa ditentukan melalui mekanisme musyawarah mufakat dalam rapat komite. Dana komite terdiri atas:

- 1) iuran tetap bulanan yang dibayarkan secara berkala oleh seluruh orang tua siswa;
- 2) iuran insidental yang dikenakan pada siswa baru sebagai biaya awal;
- 3) sumbangan sukarela yang bersifat opsional dan diberikan oleh orang tua siswa yang berkemampuan.

c) Dana dari masyarakat

Selain dari sumber-sumber formal, sekolah seringkali menerima dana tambahan dari sumbangan sukarela yang diberikan oleh masyarakat. Sumbangan ini umumnya didorong oleh kepedulian dan keinginan untuk berkontribusi dalam memajukan pendidikan. (Tampubolon, 2015:232).

d) Dana dari alumni

Partisipasi alumni dalam pendanaan sekolah mencerminkan adanya ikatan emosional yang kuat antara

alumni dengan almamater. Motivasi alumni untuk memberikan sumbangan tidak hanya didorong oleh keinginan untuk membantu sekolah, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh sekolah dalam membentuk dirinya.

e) Dana dari peserta kegiatan

Sekolah dapat memperoleh pendapatan tambahan melalui iuran yang dikenakan kepada siswa yang mengikuti program pendidikan atau kegiatan ekstrakurikuler di luar kurikulum reguler, seperti pelatihan komputer, kursus bahasa, dan sebagainya.

f) Dana dari wirausaha sekolah

Beberapa lembaga pendidikan menerapkan strategi pendanaan tambahan melalui kegiatan kewirausahaan. Dana yang diperoleh berasal dari berbagai usaha yang dikelola oleh sekolah, seperti koperasi siswa, kantin sekolah, bazar tahunan, warung telekomunikasi, dan jasa fotokopi. (Tampubolon, 2015:233).

#### **2.2.4.6. Penyerapan Anggaran Sekolah**

Menurut Arwildayanto (2018:48) Anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan keuangan yang komprehensif bagi suatu organisasi. Dokumen ini menyajikan proyeksi rinci mengenai pendapatan yang

diharapkan dan pengeluaran yang direncanakan dalam kurun waktu tertentu, umumnya satu tahun.

Penyerapan anggaran yang efektif memerlukan perencanaan yang matang dan mekanisme pengendalian yang memadai (Widianingrum, 2017:195). Setiap rupiah yang dialokasikan harus dipertanggungjawabkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam sistem pengelolaan keuangan sekolah, seluruh transaksi pengeluaran wajib didokumentasikan dengan baik sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Bendahara sekolah bertanggung jawab atas kelengkapan dan keakuratan pencatatan keuangan, termasuk penggunaan format buku kas, buku besar, dan laporan realisasi anggaran. Selain itu, bendahara juga harus memastikan bahwa setiap transaksi pengeluaran telah sesuai dengan peruntukan anggaran yang telah ditetapkan dan mematuhi ketentuan perpajakan yang berlaku. Beberapa hal yang perlu diperhatikan bendahara berkaitan dengan masalah pelaksanaan keuangan sekolah, yaitu:

- 1) Pada akhir setiap periode anggaran, bendahara sekolah wajib menyusun laporan keuangan yang lengkap dan akurat, disertai dengan bukti-bukti pendukung yang

sah, seperti nota pembayaran, faktur, dan bukti potong pajak.

- 2) Laporan keuangan ini kemudian disajikan kepada kepala sekolah untuk dilakukan verifikasi dan konfirmasi kesesuaiannya dengan RAPBS.
- 3) Selain itu, neraca keuangan juga harus diaudit secara berkala oleh tim audit independen yang ditunjuk oleh komite sekolah untuk memastikan pengelolaan keuangan sekolah telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Dalam tata kelola keuangan pendidikan, kepala sekolah berperan sentral sebagai otoritas tertinggi. Sebagai otorisator, kepala sekolah memiliki wewenang penuh untuk memberikan persetujuan atas segala jenis transaksi keuangan. Sementara itu, sebagai ordonator, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap transaksi telah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan memberikan perintah pembayaran. Bendahara sekolah, di sisi lain, bertindak sebagai pengelola kas yang bertanggung jawab atas penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran dana serta wajib membuat laporan pertanggungjawaban keuangan secara berkala.

#### **2.2.4.7. Pembukuan (*Accounting*) Keuangan Sekolah**

Pembukuan dalam pengelolaan keuangan pendidikan mencakup dua aspek utama. Pertama, aspek kebijakan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai penerimaan dan pengeluaran dana, yang umumnya berada di bawah kewenangan kepala sekolah atau pejabat yang ditunjuk. Kedua, aspek teknis yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran dana, yang menjadi tanggung jawab bendahara sekolah. Kepala sekolah, sebagai pemimpin institusi, memiliki peran penting dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada bendahara serta staf keuangan lainnya untuk memastikan pengelolaan keuangan berjalan efektif dan efisien. Sebagai manajer pendidikan hendaknya benar-benar memahami dan dapat menjelaskan fungsi, tujuan, dan manfaat pembukuan (*accounting*) kepada staf yang menangani masalah keuangan, antara lain:

a) Buku pos (*vate book*)

Buku pos merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pengendalian internal keuangan. Melalui buku pos, pengelola pendidikan dapat melakukan pengawasan terhadap penggunaan dana dan mencegah terjadinya penyimpangan. Selain itu, buku pos juga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan laporan keuangan. Contoh buku pos yang sering digunakan dalam manajemen keuangan pendidikan, sebagai

berikut:

Tabel 2.2. Contoh Buku Pos

Pos	:	Pendidikan Laboratorium Konseling (BK)	
Anggaran	:	5.000.000,-	
Tanggal	Pembelian	Jumlah (Rp)	Sisa
9-11-2024	Alat pemotong rambut	2.500.000,-	2.500.000,-
10-11-2024	Laptop HP mini	2.200.000,-	300.000,-
11-11-2024	Transportasi	300.000,-	0

b) Faktur

Faktur merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pengendalian internal keuangan sekolah. Dengan adanya faktur, pihak yang berwenang dapat melakukan verifikasi terhadap setiap transaksi pembelian dan memastikan bahwa dana yang digunakan telah sesuai dengan aturan yang berlaku. Selain itu, faktur juga dapat digunakan sebagai bukti audit dalam rangka pertanggungjawaban penggunaan dana publik.

c) Buku kas

Buku kas merupakan instrumen akuntansi yang vital dalam pengelolaan keuangan pendidikan. Buku kas berfungsi sebagai catatan rinci mengenai seluruh transaksi penerimaan dan pengeluaran dana secara harian. Informasi yang tercatat dalam buku kas meliputi tanggal transaksi, jenis transaksi, jumlah uang yang terlibat, serta saldo kas yang tersisa. Dengan demikian,

pengelola pendidikan dapat memperoleh gambaran yang jelas dan up-to-date mengenai kondisi keuangan lembaga. Selain transaksi tunai, transaksi non-tunai seperti penerimaan dan pengeluaran cek juga harus dicatat dalam buku kas.

d) Lembar cek

Lembar cek berfungsi sebagai bukti otentikasi atas suatu transaksi pembayaran. Penerbitan lembar cek dilakukan setelah adanya verifikasi terhadap kewajaran tagihan, misalnya setelah barang atau jasa yang dipesan telah diterima dan dokumen pendukung lainnya telah lengkap. Kewenangan untuk menandatangani lembar cek umumnya dimiliki oleh kepala sekolah atau pejabat keuangan yang telah diberi mandat. (Widianingrum, 2017:26-27).

e) Jurnal

Jurnal merupakan catatan akuntansi yang mendasar dan sistematis dalam pengelolaan keuangan pendidikan. Jurnal mencatat secara kronologis setiap transaksi keuangan yang terjadi, baik penerimaan maupun pengeluaran. Dengan adanya jurnal, manajer pendidikan dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai aliran kas dan menganalisis kinerja keuangan lembaga secara lebih detail. Jurnal dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis berdasarkan jenis transaksi yang terjadi, seperti jurnal kas umum, jurnal khusus untuk transaksi gaji, dan

jurnal khusus untuk transaksi pengeluaran kas dan piutang. (Widianingrum, 2017:26-27).

f) Buku besar

Buku besar merupakan register akuntansi yang berfungsi sebagai pusat data keuangan suatu lembaga. Informasi transaksi yang telah dicatat dalam jurnal secara berkala, umumnya pada akhir bulan, dipindahkan ke buku besar. Buku besar mencatat secara rinci setiap transaksi keuangan, termasuk tanggal terjadinya transaksi, jenis transaksi, jumlah uang yang terlibat, serta saldo akun yang bersangkutan. Dengan demikian, buku besar memberikan gambaran yang komprehensif mengenai posisi keuangan suatu lembaga pada periode tertentu.

g) Buku kas pembayaran uang sekolah

Berisi catatan tentang pembayaran uang sekolah siswa menurut tanggal pembayaran, jumlah dan sisa tunggakan atau kelebihan pembayaran sebelumnya. Pencatatan untuk tiap pembayaran harus segera dilakukan untuk menghindari timbulnya masalah karena kwitansi hilang, lupa menyimpan atau karena pekerjaan yang menjadi bertumpuk.

h) Buku kas piutang

Buku piutang merupakan catatan akuntansi yang mencatat secara rinci seluruh tagihan yang belum dilunasi oleh pihak luar kepada lembaga pendidikan. Informasi yang

tercantum dalam buku piutang meliputi identitas debitur, jumlah utang, tanggal jatuh tempo, dan jumlah angsuran yang telah dibayarkan. Buku piutang harus selalu diperbarui secara berkala untuk memastikan bahwa informasi yang tercatat selalu akurat dan up-to-date. Dengan demikian, pengelola pendidikan dapat memonitor tingkat kolektibilitas piutang dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mempercepat proses penagihan.

i) Neraca percobaan

Neraca percobaan berperan sebagai alat evaluasi yang efektif dalam manajemen keuangan pendidikan. Dokumen ini disusun secara periodik, misalnya mingguan atau dua mingguan, untuk memberikan gambaran yang akurat mengenai posisi keuangan lembaga pada suatu titik waktu tertentu. Dengan demikian, manajemen pendidikan dapat dengan cepat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan keuangan lembaga, serta mengambil keputusan yang tepat terkait alokasi anggaran dan prioritas pengeluaran. (Widianingrum, 2017:28-29).

#### **2.2.4.8. Pertanggungjawaban (Akuntabilitas) Keuangan Sekolah**

Salah satu aspek penting dalam manajemen keuangan pendidikan adalah penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan. Laporan ini disusun secara periodik, baik tahunan maupun pada saat pergantian kepemimpinan, dan ditujukan kepada

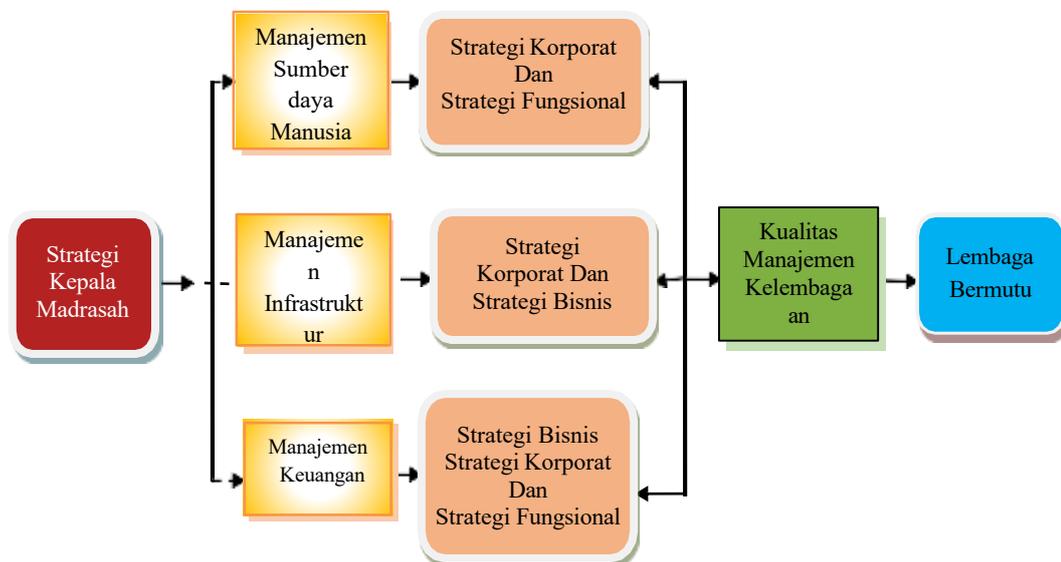
berbagai pemangku kepentingan, termasuk kepala dinas pendidikan, badan administrasi keuangan daerah, dan dinas pendidikan di tingkat kecamatan. Laporan pertanggungjawaban keuangan berisi informasi rinci mengenai penerimaan, pengeluaran, dan penggunaan dana lembaga pendidikan. Tujuan dari penyusunan laporan ini adalah untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan keuangan lembaga.

Dalam ranah pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan dua aspek yang saling bersinergi dan berkontribusi signifikan terhadap mutu pendidikan. Kondisi keuangan yang sehat memungkinkan sekolah untuk mengalokasikan dana secara optimal dalam mendukung berbagai program dan kegiatan yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran. Sebaliknya, keterbatasan dana akan menghambat realisasi program-program tersebut dan berpotensi menurunkan mutu pendidikan yang diselenggarakan.

### **2.3. Kerangka Berpikir**

Menurut Sugiono (2006:43) Kerangka berfikir didefinisikan sebagai Paradigma penelitian atau model konseptual yang memandu proses penelitian. Kerangka ini berperan dalam mengidentifikasi permasalahan yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui serangkaian pengujian ilmiah. Kerangka berfikir ini didasarkan pada teori Van Dalen (Arikunto, 2010:153) yang menyatakan bahwa survei bertujuan untuk mengetahui status gejala

dan membandingkannya dengan standar. Penelitian ini akan menggali informasi mengenai manajemen strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan, yaitu manajemen sumber daya manusia, infrastruktur dan keuangan di Madrasah Aliyah Al Rosyid Ngumpakdalem Dander Bojonegoro dan Madrasah Aliyah Al Munawwar Kunci Dander Bojonegoro. Untuk memperjelas alur penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir