

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tesis ini berisi berbagai teori dan konsep yang digunakan sebagai rujukan berpikir dan analisis. Secara garis besar bagian tinjauan pustaka menguraikan teori dan konsep mengenai Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Sumber Daya Manusia pada lembaga pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan)

#### A. Konsep Dasar Manajemen Pembiayaan Pendidikan

##### 1. Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Manajemen adalah sebuah kegiatan yang dalam pelaksanaannya disebut dengan *managing* serta orang yang berperan dalam manajemen disebut *manager*. Seorang yang berperan sebagai manajer harus dapat menangani peran juga tugas yang disebut sebagai manajerial. Adapun hubungan manajemen dengan kelompok atau pelaksanaan kegiatan adalah dalam rangka untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kegiatan dan manajer harus dapat menghilangkan kecenderungan mengerjakan tugas secara individu. Ada lima langkah dalam pendekatan manajemen yaitu :

- a. Pendekatan menurut proses atau operasional
- b. Pendekatan menurut tingkah laku manusia.
- c. Pendekatan dari sistem social
- d. Pendekatan dari system
- e. Pendekatan kuantitatif.<sup>1</sup>

Manajemen (*management*) memiliki beberapa istilah yang dikaitkan serta tergantung pada konteksnya. Dalam bahasa Inggris, management berasal dari kata

---

<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2016). 34

kerja *to manage* yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan melaksanakan dan memimpin.<sup>2</sup> Ada banyak pengertian manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya adalah Silalahi mengartikan “manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien”.<sup>3</sup>

Dari beberapa pendapat mengenai manajemen yang dikemukakan para ahli, dapat diambil pengertian bahwa manajemen merupakan suatu usaha mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan dan memberdayakan semua sumber daya, baik manusia maupun sumber daya lainnya. Manajemen disebut juga sebagai suatu seni. Seni dalam artian ini adalah dapat mengorganisasi sesuatu untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu, baik berupa sebuah institusi, organisasi, lembaga atau bahkan diri manusia, dan termasuk dalam hal ini wilayah pendidikan atau sekolah pun membutuhkan adanya manajemen. Peran manajemen digunakan sebagai suatu rujukan untuk dapat mengatur atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan subsistem dan menghubungkannya dengan lingkungan organisasi, khususnya dalam pembinaan para anggotanya. Manajemen juga semakin berkembang seiring dengan semakin kompleksnya tatanan kehidupan baik dalam organisasi pemerintah maupun lembaga-lembaga swasta karena berbagai tuntutan dari mulai perkembangan zaman, juga peran manusia yang terus berupaya untuk mencari solusi yang dapat tepat guna, sesuai sasaran, terpadu serta komprehensif. Demikian pula, manajemen perlu digunakan agar organisasi menjadi maju maka diperlukan manajemen yang baik untuk dapat menata segala bidang yang ada di dalam sebuah lembaga, institusi maupun perusahaan yang bersangkutan. Adapun pembinaan

---

<sup>2</sup> John M. Echols and Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2012), 372.

<sup>3</sup> Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, 3rd ed. (Bandung: Mandar Maju, 2002), 4.

terus diupayakan oleh seorang manajer terhadap anggota organisasi sebagai sumber daya manusia, bidang sarana dan prasarana, bidang administrasi dan termasuk juga bidang keuangan.

الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَةٌ ۚ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ ۗ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ حَيْرٍ يَّعْلَمُهُ اللَّهُ ۗ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِيَ الْأَلْبَابِ ۝

“(Musim) haji itu (pada) bulan-bulan yang telah dimaklumi. Barangsiapa mengerjakan (ibadah) haji dalam (bulan-bulan) itu, maka janganlah dia berkata jorok (rafats), berbuat maksiat dan bertengkar dalam (melakukan ibadah) haji. Segala yang baik yang kamu kerjakan, Allah mengetahuinya. Bawalah bekal, karena sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa. Dan bertakwalah kepada-Ku wahai orang-orang yang mempunyai akal sehat!”. (Q.S. Al Baqarah : 197)

Bekal dimaksud ada dua macam,<sup>4</sup> Pertama bekal materi sehingga masing-masing calon tidak terganggu pikirannya atau resah jiwanya, tidak juga harus membuang air mukanya dengan meminta-minta akibat kekurangan bekal, bahkan jamaah haji dituntut agar dapat saling membantu dan saling memberi. Bekal kedua adalah dalam bidang rohani. Bekal jenis kedua ini menuntut kesiapan mental, ilmu pengetahuan khususnya menyangkut ibadah yang akan dilaksanakan karena kesempurnaan haji bukan pada gerakan fisik, tetapi pada kemantapan jiwa menghadap Allah SWT. Salah satu yang amat penting untuk diketahui, ditegaskan oleh ayat ini, yaitu Maka, ketahuilah bahwa, sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa. Takwa, yakni upaya menghindari siksa dan sanksi Tuhan, baik duniawi akibat pelanggaran terhadap hukum-hukum Allah yang berlaku pada alam maupun ukhrawi akibat pelanggaran hukum-hukum Allah yang ditetapkan-Nya dalam syariat.

---

<sup>4</sup> Munir Ahmad, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Perspektif Islam,” *Jurnal At-Ta'dib* 8, no. 2 (2013).

Brian Knight<sup>5</sup> (1993) telah mengembangkan minat dalam aspek praktis manajemen Pembiayaan sekolah Pembiayaan. Brian Knight fokus pada masalah manajemen praktis di sekolah perhatian yang lebih besar untuk Pembiayaan dan biaya ke dalam manajerial praktis keputusan yang diambil di dan oleh sekolah. Pendekatan ini untuk mencapai peningkatan "efisiensi" dimungkinkan dalam teori yang merujuk pada masalah praktis manajemen dan pengendalian Pembiayaan sekolah. di mana guru dan sekolah. Hal itu dapat disimpulkan mengenai pendapat Knight bahwa manajemen Pembiayaan memiliki dua wajah: manajemen uang - dan manajemen biaya. Sedangkan Levacic (1989) Pengelolaan Pembiayaan pada lembaga pendidikan tercakup dalam bidang fungsional yang dikenal dengan akuntansi manajemen dan pengendalian manajemen. Niemann (1995) Manajemen Pembiayaan adalah pelaksanaan oleh seseorang dalam posisi otoritas dari mereka (tugas yang diatur) terhubung dengan tujuan tunggal untuk mencapai pendidikan yang efektif.<sup>6</sup>

Menurut Clark A, Pengelolaan dalam manajemen pembiayaan sekolah dapat menjadi salah satu tanggung jawab kepala sekolah yang paling menantang, karena bagi banyak orang itu adalah bidang di mana mereka memiliki sedikit atau tidak ada pelatihan atau keahlian. Kemungkinan juga yang terpilih anggota badan pengatur (sekolah) mungkin tidak memiliki perlengkapan yang sama untuk tugas tersebut.<sup>7</sup> Clark menambahkan bahwa, pengendalian internal adalah sistem, prosedur dan proses yang diterapkan untuk meminimalkan risiko (dan konsekuensi keuangan apa pun) di mana lembaga sekolah mungkin terpapar sebagai akibat dari penipuan, kelalaian, kesalahan, ketidakmampuan atau sebab lain. Manajemen pembiayaan adalah bagian dari sistem kontrol adalah untuk meminimalkan peluang salah urus dan penipuan serta

---

<sup>5</sup> Brian Knight, *Managing School Finance* (London: Heinemann, 1984).

<sup>6</sup> Mochareffere Mochtasi, "Financial Management as an Aspect School Management: Implication for School Development" (Rand Afrikaans University, 2000), hal.5.

<sup>7</sup> A Clark, *Handbook of School Management* (Cape Town: Macmillan, 2008), 278.

untuk melindungi seluruh warga sekolah serta memastikan bahwa biaya pendidikan (keuangan sekolah) dibelanjakan untuk tujuan yang dimaksudkan, yaitu tujuan organisasi tercapai secara efisien, efektif dan ekonomis

Manajemen pembiayaan adalah salah satu substansi dari manajemen pendidikan yang menentukan berjalannya pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen pembiayaan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Pengertian manajemen pembiayaan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah.

Adapun Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen pembiayaan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan.<sup>8</sup> Dalam manajemen pembiayaan sekolah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan. Manajemen pembiayaan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggungjawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Menurut R. Agus Sartono, “manajemen pembiayaan dapat diartikan sebagai manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efisien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.”<sup>9</sup>

Manajemen pembiayaan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana

---

<sup>8</sup> M Anwar, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan* (Jakarta: Kencana, 2019). 33

<sup>9</sup> R. Agus Sartono, *Manajemen Keuangan Teori Dan Aplikasi*, 4th ed. (Yogyakarta: BPFE, 2010). 65

yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen pembiayaan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen pembiayaan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban.<sup>10</sup> Menurut Depdiknas bahwa manajemen pembiayaan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan.<sup>11</sup>

Menurut Buchanan, J,M (1979) Bagi seseorang analisis keuangan, biaya pendidikan memiliki makna yang tidak seluas kajian keuangan makro. Dalam beberapa kajian literatur, biaya pendidikan mungkin hanya sebatas pembahasan sederhana antara *system's input, objectives, outputs, and benefits*. Padahal dalam kepentingan memajukan bangsa, mencerdaskan masyarakat, analisis pembiayaan pendidikan menjadi alat untuk memperbaiki kinerja dan perencanaan sistem pendidikan di masa datang. Untuk memahami konsep biaya pendidikan secara utuh dan mendalam ada beberapa pemahaman yang bisa dielaborasi, antara lain *opportunity cost or sacrifice cost, money cost versus financial cost, factor cost, current cost versus capital cost, total expenditures, current versus constant prices, public versus private cost, dan unit cost*.<sup>12</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan sekolah dapat diartikan sebagai kumpulan kegiatan atau aktivitas yang mengelola keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, dan pertanggungjawaban. Perencanaan dimulai dari kegiatan untuk koordinasi seluruh sumber daya yang tersedia

---

<sup>10</sup> Ambar Teguh Sulistiyani and Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2016). 70

<sup>11</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Keuangan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2007). 24

<sup>12</sup> J M Buchanan, "Public Finance in Democratic Process," *Fiscal Institutions and Individual Choice The Economic Journal* 78 (1979).12

dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun implementasi aktivitas keuangan tersebut dibuat dengan persetujuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan memungkinkan terjadinya penyesuaian bila memungkinkan.

## 2. Tujuan Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Dalam pelaksanaan manajemen diperlukan sebagai sasaran agar terukur sejauh mana perencanaan serta proses strategi yang digunakan agar tujuan tersebut dapat terlaksana. Adapun tujuan dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan adalah untuk memenuhi seluruh kebutuhan pendanaan yang berhubungan dengan kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan.

Sementara itu, secara umum tujuan manajemen pembiayaan sekolah adalah<sup>13</sup>:

- a. Dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemakaian dana sekolah
- b. Dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi yang berhubungan dengan keuangan sekolah
- c. Dapat meminimalisir penyalahgunaan anggaran untuk hal yang tidak diperlukan.

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

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

Melalui ayat ini, Allah SWT dan Rasul SAW mengantar manusia untuk dapat memelihara hartanya, tidak memboroskan sehingga habis, tetapi dalam saat yang sama tidak menahannya sama sekali sehingga mengorbankan kepentingan pribadi, keluarga, atau siapa yang butuh. Memelihara sesuatu yang baik termasuk harta, sehingga selalu

---

<sup>13</sup> M A H Afriansyah, “Administrasi Sarana Prasarana Dan Pengelolaanya,” *Jurnal Artikel Padang* (2019).

tersedia dan berkelanjutan, merupakan perintah agama. Moderasi dan sikap pertengahan yang dimaksud ini, adalah dalam kondisi normal dan umum.

Dalam pelaksanaan Manajemen Pembiayaan Pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya transparansi, akuntabilitas serta efektivitas juga efisiensi. Hal tersebut dikarenakan: 1) Transparansi dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan harus dapat dilakukan secara terbuka. Keterbukaan tersebut berhubungan dengan sumber keuangan sekolah, besaran jumlah, rincian penggunaan sampai dengan pertanggungjawabannya sehingga akan dapat menggambarkan kondisi keuangan lembaga pendidikan tersebut. 2) Dalam manajemen pembiayaan, akuntabilitas berkaitan dengan penggunaan uang pada lembaga pendidikan yang sesuai dengan perencanaan. 3) Efektivitas pada manajemen pembiayaan pendidikan diatur sedemikian rupa dalam pengaturan besaran dan pembiayaan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan dari lembaga pendidikan serta ditentukan pula kualitas *outcomes* yang akan didapatkan. 4) Efisiensi berhubungan dengan seberapa besar kuantitas baik dari hasil kegiatan pendidikan sehingga terlihat perbandingan antara input dan output yang dapat dihasilkan.

### 3. Landasan Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Landasan dapat diartikan sebagai sebuah peraturan yang baku sebagai pijakan atau titik tolak dalam pelaksanaan. Aturan tersebut peraturan baku sebagai tempat terpijak atau titik tolak dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Aturan baku yang sudah disahkan oleh pemerintah, bila dilanggar akan mendapat sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku pula

Landasan UUD Negara Republik Indonesia 1945 menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya, pemerintah mengusahakan dan

menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia. Secara khusus disebutkan bahwa dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari APBD. Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh Pemerintah dialokasikan dalam APBN dan APBD.<sup>14</sup> Partisipasi masyarakat dalam pendidikan berbasis masyarakat adalah dengan berperan serta dalam pengembangan, pelaksanaan kurikulum, dan evaluasi pendidikan, serta manajemen dan pendanaannya sesuai dengan standar nasional pendidikan. Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, Pemerintah, Pemerintah Daerah dan atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

a. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 11 Ayat 2

Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun.

b. Pasal 12, Ayat 1

Setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orangtuanya tidak mampu membiayai

---

<sup>14</sup> Kementerian Keuangan Republik Indonesia, "Peraturan Menteri Keuangan Tahun 2022," *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, last modified 2022, accessed February 3, 2022, <https://jdih.kemenkeu.go.id/in/home>.

pendidikannya dan mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya. Setiap peserta didik berkewajiban ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Bab VIII Wajib Belajar Pasal 34

Setiap warga negara yang berusia 6 (enam) tahun dapat mengikuti program wajib belajar; Pemerintah dan Pemerintah Daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan Pemerintah, Pemerintah Daerah dan masyarakat. Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari APBD. Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh Pemerintah dialokasikan dalam APBN dan APBD.

d. UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 13

Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menyediakan anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi pendidik bagi guru dalam jabatan yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Ketentuan lebih lanjut mengenai anggaran untuk peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi pendidik diatur dengan PP.

e. Pada Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan terdapat kerancuan antara Bab I Pasal 1 Ayat (10) dan Bab IX Pasal 62 Ayat (1) s/d (5) tentang ruang lingkup standar pembiayaan. Ketentuan Umum tentang Standar Pembiayaan pada Pasal 1 tampak lebih sempit dari Pasal 62 yaitu standar pembiayaan pada Pasal 1 adalah mencakup standar yang mengatur komponen dan besarnya “biaya operasi” satuan pendidikan yang berlaku selama

satu tahun. Pada Pasal 62 mencakup “biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal”. Pada Bab IX: Standar Pembiayaan, Pasal 62 disebutkan bahwa:

- 1) Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- 2) Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.
- 3) Biaya personal sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
- 4) Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi:
  - a) Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.
  - b) Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai.
  - c) Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

## B. Teori Manajemen Pembiayaan Pendidikan

### 1. Prinsip Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Hadari Nawawi menyatakan bahwa dalam pengelolaan keuangan lembaga pendidikan sangat ditekan beberapa prinsip yang harus diperhatikan dan dihayati dalam bentuk sikap dan perilaku nyata dalam melaksanakan tugas, antara lain adalah:

- a) Hemat, artinya tidak mewah efisien sesuai dengan kebutuhan yang disyaratkan.
- b) Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/kegiatan

c) Keharusan penggunaan produksi dalam negeri.<sup>15</sup>

Selanjutnya Nanang Fattah menjelaskan beberapa prinsip Manajemen Pembiayaan Pendidikan, antara lain: 1) adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen organisasi pendidikan,; 2) adanya akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran pendidikan,; 3) adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi pendidikan,4) adanya dukungan dari pelaksana dari tingkat atas hingga yang paling bawah.<sup>16</sup>

Prinsip yang terdapat pada Manajemen Pembiayaan Pendidikan, memang perlu memperhatikan landasan hukum yang terkait, diantaranya pada Undang- undang No.20 tahun 2003 pasal 48 yang menyatakan bahwa dalam pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Diantaranya prinsip Manajemen Pembiayaan Pendidikan yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

- a. Transparansi artinya keterbukaan. Transparansi pada bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen pembiayaan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen pembiayaan lembaga pendidikan, yang keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan dan pertanggungjawaban harus jelas sehingga bias memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orang tua.
- b. Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansi dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi

---

<sup>15</sup> Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah Dan Pengelolaan Kelas* (Jakarta: Haji Masagung, 1989). 56

<sup>16</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi Dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002). 32

tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen pembiayaan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

- c. Efektivitas sering kali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitas hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga yang dicirikan oleh outcome kualitatif.<sup>17</sup>
- d. Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Menurut Garner, efisiensi dicirikan oleh outcome kuantitatif. Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil.<sup>18</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعَ فِيهِ وَلَا حُلَّةَ وَلَا  
شَفَاعَةَ يَوْمَ الْكُفْرُوتِ هُمْ الظَّالِمُونَ ۝

“Wahai orang-orang yang beriman! Infakkanlah sebagian dari rezeki yang telah Kami berikan kepadamu sebelum datang hari ketika tidak ada lagi jual beli, tidak ada lagi persahabatan dan tidak ada lagi syafaat. Orang-orang kafir itulah orang yang zalim.”  
(Q.S Al Baqoroh : 254)

Rezeki pada mulanya berarti pemberian untuk waktu tertentu. Namun makna asal ini berkembang sehingga kata rezeki juga dipahami antara lain dalam arti pangan, hujan, dan gaji. Bahkan, Al-Quran menggunakannya untuk makna anugerah kenabian. Al-Quran mengabdikan ucapan Nabi Syu'aib as. yang berkata, “Hai kaumku, bagaimana pikiranmu jika aku mempunyai bukti yang nyata dari Tuanku dan

---

<sup>17</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9th ed. (Jakarta: Gramedia, 2004). 39

<sup>18</sup> Kiprono, Faith J. Dkk. 2015. *An Assessment Of School Management Committees' Capacity In The Implementation Of Fpe Funds In Public Primary Schools: A Survey Of Eldoret East District, Kenya*. Jurnal.

dianugerahi-Nya aku dari-Nya rezeki yang baik (yakni kenabian) patutkah aku menyalahi perintah-Nya?” (QS. Hud (11): 88). Atas dasar itu, kita dapat berkata bahwa rezeki adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan, baik material maupun spiritual. Dengan demikian, agaknya kurang tepat bila perintah menafkahkan rezeki dalam ayat ini dan ayat-ayat lain dipahami dalam arti menafkahkan harta benda saja, tetapi menafkahkan dalam arti memberikan apa saja yang berada dalam kemampuan seseorang.



## 2. Model-model Keuangan Pendidikan

Model Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Indonesia sebenarnya merupakan modifikasi dan gabungan dari berbagai model keuangan pendidikan di Negara lain di dunia. Model-model keuangan pendidikan itu pada prinsipnya memiliki dua sisi yaitu sisi pengalokasian dan sisi penghasilan.<sup>19</sup> Dalam sisi pengalokasian biaya pendidikan ditentukan dari penerimaan atau perolehan biaya, yang besarnya ditentukan dari dana yang diterima oleh lembaga pendidikan yang bersumber dari pemerintah, orang tua dan masyarakat.<sup>20</sup> Dimensi alokasi biaya pendidikan juga terkait dengan target populasi yang disesuaikan dengan program layanan pendidikan, kelengkapan untuk mencapai layanan pendidikan. Perhitungan unit biaya masing-masing program yang dibiayai, ditentukan oleh kemampuan pemerintah dan usaha yang disepakati (Hal ini adalah model dari penerapan Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Negara Amerika Serikat). Sedangkan sisi penghasilan (*revenue*) merupakan persentase dari penghasilan yang ditetapkan dari berbagai sumber seperti wilayah Negara, baik dari pemerintah pusat dan pemerintah lokal (Kabupaten dan Kota). Tipe pajak yang ditetapkan (*levy*) oleh pemerintah merupakan penghasilan yang dialokasikan untuk mendukung sekolah menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.<sup>21</sup>

## 3. Ruang Lingkup Keuangan Pendidikan

Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang merupakan bagian dalam kegiatan pembiayaan pendidikan yang secara total memiliki ruang lingkup dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan

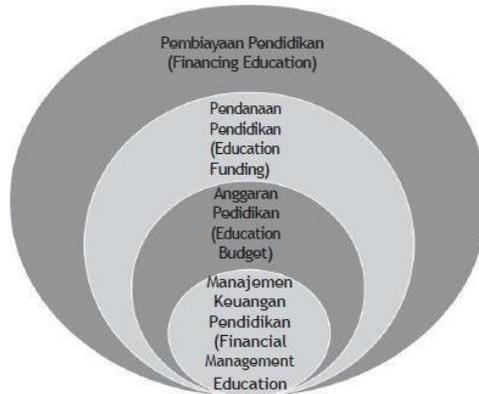
---

<sup>19</sup> Armida, "Model Pembiayaan Pendidikan Di Indonesia," *Media Akademika* 26, no. 1 (2011): 1-3, 1-3.

<sup>20</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 48.

<sup>21</sup> Kisbiyanto, "Pengefektifan Manajemen Pembiayaan Pendidikan," *Jurnal Elementary* 2, no. 1 (2014).

keuangan pendidikan agar dapat digunakan secara efektif dan efisien. Tentunya penyelenggaraan pendidikan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Makna pendidikan berimplikasi pada pentingnya pendidikan bagi semua orang (*education for all*).



Gambar 2. 1 Konsep dan Ruang Lingkup Pembiayaan Pendidikan

Dari gambar 2.1 di atas, menggambarkan mengenai manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan yang merupakan suatu konsepsi berpikir secara global, umum dan menyeluruh sebagai bentuk implementasi dari berbagai regulasi, kebijakan, aturan, dan program berkenaan dengan Manajemen Pembiayaan Pendidikan, anggaran pendidikan, pendanaan pendidikan, pembiayaan pendidikan dan berbagai sumber daya pendidikan lainnya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi layanan pendidikan. Sumber daya pendidikan yang dimaksud dan dipandang sebagai instrumen produksi atau proses yang menentukan terselenggaranya atau tidak proses pendidikan adalah faktor uang (money).Terlebih, saat ini era globalisasi dengan persaingan yang ketat sehingga diperlukan tuntutan untuk menyiapkan SDM yang holistik, berkualitas dan kompetitif. Semua itu hanya dapat dicapai dengan pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang baik dan bermutu merupakan *conditio sine qua non* dalam upaya

memenangkan kompetisi global.<sup>22</sup> Namun, hal tersebut sulit dicapai tanpa adanya pembiayaan yang kuat.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ آجَلٍ مَّسْمًى فَآكْتُبُوهُ ۖ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ ۗ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتِنِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْب الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۗ وَلَا تَسْمَؤْا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ آجَلِهِ ۗ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ ۖ أَلَّا تَرْتَابُوا ۗ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۗ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۗ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ ۗ فَسُوقُكُمْ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ۝

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari

<sup>22</sup> Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzzmedia, 2015), 61.

orang-orang lelaki (diantaramu). jika tak ada dua orang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu". (Q.S Al-Baqarah: 282)

Penggalan ayat-ayat ini menasihati setiap orang yang melakukan transaksi utang-piutang dengan dua nasihat pokok.<sup>23</sup> Pertama, dikandung oleh pernyataan untuk waktu yang ditentukan. Ini bukan saja mengisyaratkan bahwa ketika berhutang masa pelunasannya harus ditentukan; bukan dengan berkata, "Kalau saya ada uang," atau "Kalau si A datang", karena ucapan semacam ini tidak pasti, rencana kedatangan si A pun datang ditunda atau tertunda. Bahkan, anak kalimat ayat ini bukan hanya mengandung isyarat tersebut, tetapi juga mengesankan bahwa, ketika berhutang seharusnya, sudah harus tergambar dalam benak pengutang bagaimana serta dari sumber mana pembayarannya diandalkan. Ini secara tidak langsung mengantar sang muslim untuk berhati-hati dalam berhutang. Sedemikian keras tuntutan kehati-hatian sampai-sampai Nabi SAW Enggan menshalati mayat yang berhutang tanpa ada yang menjamin hutangnya (HR. Abu Daud dan an-Nasa'i), bahkan beliau bersabda, "Diampuni bagi syahid semua dosanya, kecuali hutang" (HR. Muslim dari Amr Ibn al-

---

<sup>23</sup> Imam Jalaluddin Al Mahalli, *Tafsir Jalalain* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2008). 112

Ash). Tuntunan agama melahirkan ketenangan bagi pemeluknya, sekaligus harga diri. Karena itu, agama tidak menganjurkan seseorang berutang kecuali jika sangat terpaksa. “Utang adalah kehinaan di siang dan keresahan di malam hari”. Demikian sabda Rasul SAW Seorang yang tidak resah karena memiliki utang atau tidak merasa risih karenanya, dia bukan seorang yang menghayati tuntunan agama. “Ya, Allah aku berlindung kepada-Mu dari hutang yang memberatkan serta penekanan manusia terhadapku. Di sisi lain beliau bersabda, “Penangguhan pembayaran utang oleh yang mampu adalah penganiayaan” (HR. Bukhari dan Muslim).

### C. Manajemen Pembiayaan Sekolah

#### 1. Perencanaan Pembiayaan Sekolah

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk menetapkan di awal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai oleh instansi atau organisasi di masa mendatang<sup>24</sup> Perencanaan dalam sebuah lembaga sangat esensial, karena pada kenyataannya, perencanaan memegang peranan penting yang lebih penting dibandingkan fungsi-fungsi lain. Tanpa ada perencanaan, maka akan sulit untuk mencapai tujuan. Ada empat langkah atau tahap dasar perencanaan, yaitu:

- a. Tahapan menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, sebuah lembaga akan menggunakan sumber daya yang secara efektif.
- b. Merumuskan keadaan saat ini, pemahaman akan kondisi sekarang dari tujuan yang akan dicapai sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.
- c. Mengidentifikasi segala kemudahan. Kekuatan, kelemahan serta hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan dalam mencapai tujuan, oleh

---

<sup>24</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Erlangga, 2012), 5.

karena itu perlu dipahami faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu mencapai tujuan, atau menimbulkan masalah.

- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan mencapai tujuan.<sup>25</sup>

Perencanaan pembiayaan pendidikan berbasis sekolah sedikitnya mencakup dua kegiatan yakni penyusunan anggaran dan pengembangan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS). Kedua kegiatan tersebut diuraikan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan anggaran pembiayaan berbasis sekolah atau sering disebut anggaran belanja sekolah (ABS) Anggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif pada bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan-kegiatan lembaga pada kurun waktu tertentu. Penyusunan anggaran merupakan visualisasi atau gambaran terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang dapat diketahui pula penentuan satuan biaya untuk tiap-tiap kegiatannya. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan, pengendalian dan sebagai alat bantu bagi manajemen untuk mengarahkan lembaga pada pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Selain anggaran mempunyai manfaat atau berfungsi yang dapat digolongkan menjadi tiga jenis sebagai alat penafsir, alat kewenangan dan alat efisiensi.
- 2) Pengembangan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah Proses pengembangan RKAS pada umumnya menempuh langkah-langkah pendekatan prosedur sebagai berikut:
  - a) Pada tingkat kelompok kerja dibentuk sekolah yang terdiri dari para pembantu kepala sekolah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi

---

<sup>25</sup> T H Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press, 2009). 67

kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan selanjutnya diklasifikasi sesuai dengan kebutuhan.<sup>26</sup> Dari hasil analisis kebutuhan biaya yang dilakukan seleksi alokasi yang diperkirakan sangat mendesak dan tidak bisa dikurangi, sedangkan yang dipandang tidak mengganggu kelancaran kegiatan pendidikan khususnya proses pembelajaran maka dapat dilakukan pengurangan biaya sesuai dengan dana yang tersedia.;

- b) Pada tingkat kerjasama dengan komite sekolah dengan kelompok yang telah terbentuk perlu dilakukan untuk mengadakan rapat pengurus dan rapat anggota dalam mengembangkan kegiatan yang harus dilakukan sehubungan dengan pengembangan RKAS.;
- c) Sosialisasi dan legalitas selanjutnya mensosialisasikan kepada berbagai pihak, kelompok kerja melakukan konsultasi dan laporan kepada pihak pengawas, serta mengajukan usulan RKAS.<sup>27</sup>

## 2. Pelaksanaan Pembiayaan Sekolah

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan sebagai penerapan.<sup>28</sup> Pembiayaan pendidikan berbasis sekolah dalam garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan yakni penerimaan dan pengeluaran atau penggunaan.

- a. Penerimaan pembiayaan sekolah dari sumber-sumber dana perlu dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketepatan yang disepakati,

---

<sup>26</sup> Jamaluddin Iskandar, "Implementasi Sistem Manajemen Keuangan Pendidikan," *Jurnal Idaarah* 3, no. 1 (2019).

<sup>27</sup> Ara Hidayat and Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2012). 73

<sup>28</sup> Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* (Jakarta: Grafindo Persada, 2019), 70.

baik berupa konsep teoritis maupun pemerintah. Secara konsep banyak pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan penerimaan keuangan, namun secara peraturan termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah ada beberapa karakteristik yang identik. Prosedur pembukuan penerimaan keuangan sekolah di lingkungan departemen pendidikan nasional, tampaknya menganut pola panduan antara pengaturan pemerintah pusat dan sekolah. Artinya terdapat beberapa anggaran yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang intinya pihak sekolah tidak boleh menyimpang dari petunjuk penggunaan atau pengeluaran, dan sekolah hanya sebagai pelaksana pengguna dalam tingkat makro dan kelembagaan. Dengan demikian pola manajemen pembiayaan terbatas pengelolaan dana tingkat operasional.

- b. Pengeluaran pembiayaan sekolah berhubungan dengan pembayaran keuangan sekolah untuk pembelian sumber atau input dari proses sekolah seperti tenaga administrasi, guru, bahan-bahan, perlengkapan dan fasilitas. Dalam manajemen pembiayaan sekolah, pengeluaran keuangan harus dibukukan sesuai dengan pola yang telah ditetapkan oleh peraturan. Beberapa hal yang harus dijadikan patokan bendahara dalam pertanggungjawaban pembukuan, meliputi format buku kas harian, buku tabelaris dan format laporan daya serap penggunaan anggaran serta beban pajak. Aliran pengeluaran keuangan harus dicatat sesuai dengan waktu serta peruntukannya.

### 3. Pengawasan Pembiayaan Sekolah

Pengawasan pembiayaan sekolah memiliki prinsip dasar yaitu meskipun dalam rangka bukan dalam hal mencari untung dan rugi namun karena menggunakan dana publik maka wajib menyusun laporan pertanggungjawaban (akuntabilitas publik) serta Orang atau Badan atau Lembaga yang melakukan pengelolaan atas dana publik, wajib membuat pertanggungjawaban (*Accountability*). Akuntabilitas tersebut dilakukan agar mutu pendidikan berjalan semakin sempurna, dan untuk itu wajib dilakukan audit oleh lembaga yang independen dan profesional.

Pengawasan pembiayaan dalam bidang pendidikan adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar lembaga pendidikan dapat berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang undangan. Manfaat dalam pengawasan keuangan tersebut adalah untuk memperoleh tingkat akuntabilitas, perlu dilakukan pengawasan yang disesuaikan dengan jenis akuntabilitas yang ingin dicapai. Pengawasan tersebut dapat menjadi salah satu bentuk evaluasi dan pertanggungjawaban yang akan menjadi bagian dari proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai serta untuk mengukur pencapaian dari pelaksanaan serta dilihat bagaimana anggaran dapat melayani dengan baik untuk meningkatkan efektivitas sekolah atau kemungkinan adanya perbedaan di dalam tujuan, prioritas, dan kemungkinan berbagai sumber daya yang tersedia. Pengawasan keuangan sekolah harus dilakukan melalui aliran masuk dan keluar uang yang dibutuhkan bendahara. Hal itu dilakukan mulai dari proses keputusan pengeluaran pos anggaran, pembelanjaan, perhitungan dan penyimpanan barang oleh petugas yang ditunjuk. Secara administrasi pembukuan setiap pengeluaran dan pemasukan ditangani sebagai berita acara, dan kepala sekolah bertanggung jawab.

{ أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ } المجادلة: 7

“ Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.” (Al Mujadilah:7)

ثُمَّ قَالَ: مَا الْإِحْسَانُ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: «أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنَّكَ إِنْ كُنْتَ لَا تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ». قَالَ: فَإِذَا فَعَلْتُ ذَلِكَ فَقَدْ أَحْسَنْتُ؟ قَالَ: «نَعَمْ».

Lalu dia bertanya, "Apakah ihsan itu? Wahai Rasulullah" beliau menjawab, "Kamu menyembah kepada Allah seolah-olah kamu melihat-Nya, jika kamu tidak bisa demikian maka Dia adalah melihatmu." (Jibril 'alaihissalam) berkata: "Jika saya melakukan hal itu, maka saya telah melakukan ihsan." Beliau menjawab, "Ya." (Musnad Ahmad, 28/401. Maktabah Syamilah)

اسْتَعْمَلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رَجُلًا مِنَ الْأَزْدِ يُقَالُ لَهُ: ابْنُ اللَّتَيْبَةِ عَلَى صِدْقَةٍ، فَجَاءَ فَقَالَ: هَذَا لَكُمْ وَهَذَا أُهْدِيَ لِي، فَقَامَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى الْمِنْبَرِ فَقَالَ: " مَا بَالُ الْعَامِلِ نَبَعْتُهُ فَيَجِيءُ فَيَقُولُ: هَذَا لَكُمْ وَهَذَا أُهْدِيَ لِي أَفَلَا جَلَسَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ فَيَنْظُرُ أَيُّهُدَى إِلَيْهِ أَمْ لَا؟، وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ، لَا يَأْتِي أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنْهَا بِشَيْءٍ إِلَّا جَاءَ بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى رَقَبَتِهِ، إِنْ كَانَ بَعِيرًا لَهُ رُغَاءٌ، أَوْ بَقْرَةً لَهَا حُوَارٌ، أَوْ شَاةٌ تَيَعَّرُ "، ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ حَتَّى رَأَيْنَا عُفْرَةَ يَدَيْهِ، ثُمَّ قَالَ: «اللَّهُمَّ هَلَنْ بَلَغْتُ» ثَلَاثًا

Bahwasanya Abu Humaid As Sa'idi berkata: Nabi Shallallahu 'Alaihi wa Salam menugaskan seseorang dari Al Azd bernama Ibnu Al Lutbiyyah untuk mengurus zakat, ia datang lalu berkata: Ini untuk Tuan dan ini hadiah yang diberikan padaku. Lalu Rasulullah Shallallahu 'Alaihi wa Salam berdiri diatas mimbar dan bersabda: "Ada apa dengan seorang petugas yang kami utus lalu datang dan berkata: Ini untuk Tuan dan ini hadiah yang diberikan padaku. Kenapa ia tidak duduk saja dirumah ayahnya dan ibunya lalu menunggu apakah ada yang memberinya hadiah atau tidak. Demi Dzati yang jiwa Muhammad berada ditanganNya, tidaklah seorang dari kalian membawanya sedikit pun melaikan akan membawanya pada hari kiamat dilehernya meski berupa

unta yang berbusa, sapi lemah atau kambing bercacat." Kemudian beliau mengangkat kedua tangan hingga kami melihat kelabunya tangan beliau lalu beliau bersabda: "Ya Allah! Apakah telah aku sampaikan?" beliau mengucapkannya sebanyak tiga kali. (Musnad Ahmad, 7/39. Maktabah Syamilah)

#### D. Sumber Daya Pendidik

##### 1. Sumber Daya Pendidik

Menurut George Terry "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performance and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*". Artinya manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia.<sup>29</sup>

Sumber daya pendidik atau disebut sebagai tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>30</sup>

Empat kompetensi di atas hanya bisa dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, tenaga pendidik (guru) mempunyai peran, fungsi, dan kedudukan yang sangat strategis. Hal ini berorientasi bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis kompetensi, tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh karenanya tenaga pendidik (guru) juga sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama tenaga pendidik (guru)

---

<sup>29</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzzmedia, 2008), 16-18.

<sup>30</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Republik Indonesia Guru Dan Dosen* (Bandung: Nuansa Aulia, 2006),5.

adalah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Dengan demikian mutu tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan dan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan.

## 2. Fungsi Tenaga Pendidik

Tugas-tugas dari pendidik adalah : 1) Membimbing peserta didik, dalam artian mencari pengenalan terhadap anak didik mengenai kebutuhan, kesanggupan, bakat, minat dan sebagainya.; 2) Menciptakan situasi untuk pendidikan, yaitu ; suatu keadaan dimana tindakan-tindakan pendidik dapat berlangsung dengan baik dan hasil yang memuaskan.; 3) Seorang pendidik harus memiliki pengetahuan yang diperlukan, seperti pengetahuan keagamaan, dan lain sebagainya. Adapun peran dari tenaga pendidik sebagai berikut :

- a. Mampu menemukan pembawaan (bakat) peserta didiknya.
- b. Mampu menolong peserta didiknya dalam perkembangannya.
- c. Mampu menunjukkan jalan yang terbaik bagi perkembangan peserta didiknya
- d. Mampu mengadakan evaluasi setiap waktu sebagai bentuk perhatian terhadap perkembangan peserta didiknya.
- e. Mampu memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap peserta didik yang menghadapi kesulitan dalam proses pendidikannya.
- f. Mampu memahami bakat bawaan para peserta didiknya dan berusaha memberi jalan agar mereka mampu mengembangkan potensi dirinya melalui pendidikan itu sendiri.
- g. Mampu dan pandai berintropeksi diri.

h. Pendidik harus pandai memilih metode atau teknik pengajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran dan peserta didiknya serta lingkungan sekitarnya.<sup>31</sup> dan fungsi tenaga pendidik, yaitu : 1) Mendewasakan peserta didiknya.; 2) Memberi dorongan agar peserta didiknya mau mengembangkan bakat/potensinya ; 3) Memberikan ilmu sesuai dengan apa yang dibutuhkan peserta didik.; 4) Menjadi pengganti orang tua peserta didik saat di lingkungan pendidikan.; 5) Menjadi jalan bagi masa depan yang cerah peserta didiknya.; 6) Menjadi penghubung antara pemerintah dan peserta didik dalam hal kebijakan-kebijakan pendidikan.

Dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa Pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban manusia yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan manusia, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dalam Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen juga dipaparkan peran/tugas guru adalah sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pengarah, pelatih, penilai dan pengevaluasi dari peserta didik.

- a. Guru Sebagai Pendidik harus menjadi tokoh panutan dan identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya. Oleh karena itu guru harus mempunyai standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggungjawab, wibawa, mandiri dan disiplin.
- b. Guru Sebagai Pengajar. Di dalam tugasnya, guru membantu peserta didik yang sedang berkembang untuk mempelajari sesuatu yang belum diketahuinya,

---

<sup>31</sup> Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 76.

membentuk kompetensi dan memahami materi standar yang dipelajari. Guru sebagai pengajar, harus terus mengikuti perkembangan teknologi, sehingga apa yang disampaikan kepada peserta didik merupakan hal-hal yang uptodate dan tidak ketinggalan jaman.

- c. Guru Sebagai Pembimbing dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan yang berdasar-kan pengetahuan dan pengalamannya yang bertanggungjawab. Sebagai pembimbing, guru harus merumuskan tujuan secara jelas, menetapkan waktu perjalanan, menetapkan jalan yang harus ditempuh, menggunakan petunjuk perjalanan serta menilai kelancarannya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta didik.
- d. Guru Sebagai Pengarah harus mengarahkan bagi peserta didik, bahkan bagi orang tua. Sebagai pengarah guru harus mampu mengarahkan peserta didik dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi, mengarahkan peserta didik dalam mengambil suatu keputusan dan menemukan jati dirinya.
- e. Guru Sebagai Pelatih. Di dalam proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan keterampilan, baik intelektual maupun motorik, sehingga menuntut guru untuk bertindak sebagai pelatih, yang bertugas melatih peserta didik dalam pembentukan kompetensi dasar sesuai dengan potensi masing-masing peserta didik.
- f. Guru Sebagai Penilai. Penilaian atau evaluasi merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dengan setiap segi penilaian.<sup>32</sup>

### 3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Pendidik

---

<sup>32</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 137.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil<sup>33</sup>. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu organisasi pemerintah maupun swasta, maka akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai misi dan visinya, untuk memutuskan suatu tindakan. Dalam kaitannya dengan tugas guru yang kesehariannya melaksanakan proses pembelajaran di sekolah, hasil yang dicapai secara optimal dalam bentuk lancarnya proses belajar siswa, dan berujung pada tingginya perolehan atau hasil belajar siswa, semuanya merupakan cerminan kinerja seorang guru. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru. Selanjutnya Byars & Rue dalam Yusrizal mengemukakan kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kualitas dan nilai kuantitas.<sup>34</sup>

Secara teoritis, ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru, salah satunya adalah kemampuan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah berperan penting dalam proses pengadministrasian suatu lembaga sekolah, dimana salah satunya mencakup aspek keuangan. Keuangan dan pembiayaan merupakan

---

<sup>33</sup> Mohamad, Ismail. *Pelayanan Publik Dalam Era Desentralisasi*. 2004. 163

<sup>34</sup> C Nuviza, Yusrizal, and N Usman, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SMA Unggul Negeri 2 Boarding School Kota Banda Aceh," *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 7, no. 1 (2019): 41–46.

bagian yang tidak dapat terpisahkan dalam suatu manajemen pendidikan. Dengan kata lain, mengingat setiap kegiatan sekolah memerlukan biaya, komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola secara lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel, agar dana yang ada dapat menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah, serta sesuai dengan tuntutan seluruh stakeholders yang ada. *Good governance* atau tata kelola yang baik merupakan pedoman pengelolaan suatu organisasi yang berorientasi terhadap para stakeholders, merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja.<sup>35</sup> Penyelenggaraan manajemen kelembagaan berbasis prinsip-prinsip *good governance*, akan menghindarkan pengelolaan organisasi yang tidak sesuai dengan tujuan, salah alokasi dana investasi, menciptakan manajemen yang solid dan bertanggungjawab, serta merupakan upaya pencegahan korupsi, karena mekanisme pengelolaan sumber daya organisasi, dilakukan oleh semua stakeholders, sehingga tidak ada pihak-pihak yang sangat dominan

Kualitas hasil pekerjaan mengacu pada kepuasan sebagai perwujudan terpenuhinya harapan orang lain terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan. Berdasarkan pemaknaan ini, kinerja yang dilihat berdasarkan kualitas hasil kerja, lebih lanjut dapat pula diberi arti sebagai efektivitas atau ketepatan kerja, sedangkan kuantitas hasil pekerjaan jelas tergambar pada volume atau kapasitas pekerjaan yang telah diselesaikan. Dengan demikian, dalam konteks kuantitas pekerjaan, kinerja dapat diinterpretasikan sebagai produktivitas kerja.

Indrafachrudi membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal.<sup>36</sup> Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain; motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia,

---

<sup>35</sup> Agus Wahyudin, "Analisis Hubungan Motivasi, Good Governance Terhadap Kinerja Institusi Pendidikan Yang Dimoderasi Karakteristik Biografi," *Jurnal Dinamika Akuntansi* 1, no. 1 (2009): 14–22.

<sup>36</sup> Indrafachrudi, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: P3T IKIP Malang, 2000), 86.

jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi. Untuk menjelaskan secara detail, maka perlu diuraikan secara terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Sebagaimana ditegaskan diatas bahwa faktor internal mencakup beberapa aspek. Salah satu faktor internal yang dominan mempengaruhi kinerja pekerja termasuk guru adalah motivasi. Motivasi disini dipahami secara luas termasuk minat guru walaupun jelas kedua konsep ini memiliki arti tersendiri. Menurut Gomes dalam Johan Martono menyatakan bahwa “performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya”.<sup>37</sup> Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Siagian motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>38</sup> Demikian pula Husaini Usman<sup>39</sup> menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur, dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja.

---

<sup>37</sup> Martono Johan, *Faktor-Faktor Kinerja* (Surabaya: Lima Press, 2003), 177.

<sup>38</sup> Siagian, *Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 138.

<sup>39</sup> Usman Husnaini, *Motivasi Kerja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 250.

## b. Faktor Eksternal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Hadari Nawawi<sup>40</sup> menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah:

- 1) Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar
- 2) Lingkungan kerja non fisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manajer atau pimpinan unit kerja.

Pandji Anoraga menyatakan lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya.<sup>41</sup> Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya.<sup>42</sup> Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi

---

<sup>40</sup> Hadari Nawawi, *Lingkungan Kerja Yang Kondusif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 37.

<sup>41</sup> Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006). 55

<sup>42</sup> PF Buller and GM Mc Evoy, "Strategy, Human Resource Management and Performance : Sharpening Line of Sight," *Human Resource Management Review* 22 (2012): 43–56.

mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

#### E. Sumber Daya Tenaga Pendidikan

##### 1. Sumber Daya Pendidik

Tenaga Kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. (UU No. 20 tahun 2003 pasal 1).<sup>43</sup> Tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Segala aktivitas yang dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan harus mengarah pada keberhasilan pembelajaran yang dialami oleh para peserta didiknya. Berbagai bentuk pelayanan administrasi yang dilakukan oleh para administrator dilaksanakan dalam rangka menunjang kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru; proses pengelolaan dan pengembangan serta pelayanan-pelayanan teknis lainnya yang dilakukan oleh para manajer sekolah juga harus mendorong terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas dan efektif.<sup>44</sup> Tenaga kependidikan meliputi Kepala sekolah atau madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan.

Individu yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya: Wakil-wakil atau Kepala urusan atau umumnya pendidik yang memiliki tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan

---

<sup>43</sup> Jamaludin, A Komarudin, and K Khoerudin, *Pembelajaran Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015). 86

<sup>44</sup> J Hackathorn et al., "Learning by Doing: An Empirical Study of Active Teaching Techniques," *The Journal of Effective Teaching* 44 (2011).

Pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut (Wakil Kepala Sekolah Kurikulum dan Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan atau lainnya), Tata usaha sebagai tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi pada suatu instansi atau lembaga yang meliputi urusan administrasi yang dikelola yaitu administrasi surat menyurat dan pengarsipan, administrasi kepegawaian, administrasi peserta didik, administrasi Keuangan, administrasi inventaris dan lain-lain. Sedangkan tenaga kependidikan laboran merupakan petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di laboratorium. Adapun tenaga perpustakaan atau disebut juga pustakawan adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap buku dan alur perpustakaan yang dimiliki oleh lembaga. Pelatih ekstrakurikuler yang termasuk pada tenaga kependidikan sebagai petugas yang berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler dan perlombaan siswa. Terakhir yaitu petugas keamanan dan petugas kebersihan yang bertanggung jawab pada keamanan dan kebersihan sekolah.

## 2. Fungsi Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah tenaga/pegawai yang bekerja pada satuan pendidikan selain tenaga pendidik. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga Kependidikan memiliki hak dan kewajiban dalam menjalankan tugas yaitu: a. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: 1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai; 2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; 3) Pembinaan karier yang sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas; 4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual; dan 5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tenaga struktural, tenaga fungsional dan tenaga teknis penyelenggara pendidikan. Tenaga struktural merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif

umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan. Tenaga fungsional merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Sedangkan tenaga teknis kependidikan merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.<sup>45</sup>

Tabel 2. 1 Jenis Ketenagaan di Sekolah

Status Ketenagaan	Jabatan
Tenaga Struktural	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepala Sekolah</li> <li>● Wakil Kepala Sekolah               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Urusan Kurikulum</li> <li>○ Urusan Kesiswaan</li> <li>○ Urusan Sarana dan Prasarana</li> <li>○ Urusan Pelayanan Khusus</li> </ul> </li> </ul>
Tenaga Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guru</li> <li>● Pembimbing/Penyuluh (Guru BK)</li> <li>● Pengembangan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan</li> <li>● Pengembang Pendidikan</li> <li>● Pustakawan</li> </ul>
Tenaga Teknis	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Laboran</li> <li>● Teknisi IT</li> <li>● Pelatih Ekstrakurikuler</li> <li>● Petugas TU</li> <li>● Petugas Keamanan</li> <li>● Petugas Kebersihan</li> </ul>

<sup>45</sup> Piet Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003). 44

### 3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Tenaga Kependidikan

Tenaga Kependidikan dinilai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki institusi yaitu semata-mata adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Salah satu masalah pokok dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mencari cara yang terbaik untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Adapun faktor-faktor yang terkait dengan hal yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, faktor psikologi, dan faktor organisasi. Faktor-faktor tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung serta faktor yang lebih dominan secara keseluruhan yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan diantaranya adalah faktor individu yang berpengaruh secara langsung yang dicerminkan oleh beberapa indikator utama yaitu :

Pelatihan meningkatkan keterampilan kemudian adanya Pengalaman kerja menentukan karir pekerjaan, selain itu Latar belakang keluarga mendukung karir, kemudian Pekerjaan di organisasi dan Usia yang berpengaruh terhadap pola pikir dalam pengambilan keputusan pegawai.

Pada model pengaruh tidak langsung indikator yang dicerminkan oleh faktor individu menunjukkan faktor individu dicerminkan oleh indikator utama, yaitu : Pelatihan yang meningkatkan keterampilan; Latar belakang keluarga mendukung karir dan Usia yang berpengaruh terhadap pola pikir dalam pengambilan keputusan pegawai.

Sedangkan faktor psikologi yang dicerminkan oleh indikator proses pembelajaran dan motivasi dipengaruhi faktor individu dan organisasi sehingga secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. Faktor organisasi pada model pengaruh langsung dan tidak langsung dicerminkan oleh 7 (tujuh) indikator yang sama yang menggambarkan 3 (tiga) dimensi faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sumber daya, struktur kerja, dan budaya organisasi.