

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini diawali dari fenomena yang ada di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung. Fenomena tersebut terkait dengan manajemen pembiayaan lembaga pendidikan yang memerlukan pola manajemen yang baik, terutama untuk menuju pendidikan yang bermutu. Agar Madrasah Aliyah Swasta dapat bertahan ditengah perkembangan lembaga pendidikan, juga madrasah dapat memosisikan diri untuk dapat sejajar dengan lembaga pendidikan lain. Sebab pada akhirnya, mutu pendidikan akan menentukan nasib Madrasah Aliyah Swasta, apakah dapat bertahan dan sejajar dengan lembaga pendidikan lain atau mati secara perlahan-lahan.

Berkaitan dengan hal tersebut, ada sebuah adagium yang menarik untuk direnungkan, *الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام (Al-haqqu bila nidhamin yaghlibuhul bathilu bi nidhamin)* kebaikan tanpa melibatkan manajemen yang baik, akan kalah oleh keburukan yang manajemennya baik. Pesan adagium tersebut adalah jika madrasah tidak ingin tertinggal oleh lembaga pendidikan yang lain, maka jawabannya adalah manajemen yang baik.<sup>1</sup> Melihat perkembangan dan kondisi jaman, menuntut madrasah untuk lebih maju, berkembang dan dikelola dengan manajemen yang baik merupakan suatu keniscayaan.

Mutu pembiayaan pendidikan merupakan salah satu standar yang dapat menunjang pencapaian pendidikan yang berkualitas. Sesuai dengan Peraturan pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan,<sup>2</sup> tanpa adanya standar pembiayaan pendidikan, standar-standar yang lain mungkin tidak

---

<sup>1</sup> Yusuf Umar, *Manajemen Madrasah Bermutu*, Bandung: Pustaka Rahmat, 2016, 2

<sup>2</sup> Peraturan pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, dalam peraturan tersebut di Bab II pasal 3 menyebutkan bahwa standar nasional pendidikan mencakup; Standar kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Tenaga Pendidik, Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan dan Standar Biaya.

akan terlaksana dengan efektif. Dengan demikian, ada kemungkinan pencapaian mutu pendidikan akan terlambat, bahkan tidak akan berhasil dengan baik.<sup>3</sup>

Berbicara mengenai mutu pembiayaan, akan berkaitan langsung dengan peran madrasah sebagai lembaga pendidikan formal. Tatakelola madrasah yang berkualitas akan memberikan andil dalam menentukan keberhasilan siswa, dalam hal ini madrasah berperan penting dalam menciptakan siswa yang memiliki pengetahuan, keterampilan serta memiliki nilai religius dan nilai sosial yang tinggi. Pendidikan berkualitas, sebagai mana ditegaskan oleh Mutofin<sup>4</sup> akan berbanding lurus dengan kualitas individu dan masyarakat. Sebagaimana di ungkapkan oleh Ida,<sup>5</sup> kualitas pendidikan dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Swasta kota Bandung belum dapat disejajarkan dengan lembaga pendidikan menengah lainnya. Hal tersebut dapat dilihat dari lulusan pendidikan Madrasah Aliyah Swasta, yang melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi cenderung sedikit, sedangkan kompetensi lulusan yang belum terasah dan belum siap untuk masuk dunia kerja, *input* siswa yang masuk ke Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung cenderung rendah dari hasil nilai belajar dan status ekonomi menengah kebawah, sehingga perlu proses lebih baik untuk menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu, sedangkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada terbatas.

Lebih lanjut Ida mengungkapkan: “Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung untuk dapat meningkatkan kualitas harus memenuhi lima aspek terpenuhi yaitu: *pertama*, kurikulum dan evaluasi, dengan perkembangan kurikulum selama ini yang selalu berubah menyulitkan pemahaman kepada tenaga pendidik madrasah untuk memahami konsep dasar kurikulum tersebut, padahal kurikulum merupakan ruh dari pembelajaran. *Kedua*, pendidik dan tenaga kependidikan, selama ini masih banyak tenaga kependidikan yang tidak linier dengan mata pelajaran yang diampuhnya. *Ketiga*, sarana dan prasarana, kondisi Madrasah Aliyah Swasta yang rata-rata mengandalkan bantuan dari pemerintah pusat berupa bantuan operasional

---

<sup>3</sup> Nurhamzah, “Model Konseptual Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Mutu di Pesantren,” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume. 5 Nomor.2 ( Desember 2020), 139

<sup>4</sup> Mutofin. *Evaluasi Program*, Bandung; Laksbang Presindo, 1996, 24

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Ida Siti Chodijah Seksi Madrasah Kemenag Kota Bandung melalui telpon selular, hari Minggu, jam 10.15 WIB, 27 Maret 2022

sekolah (BOS) sehingga untuk meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana tidak dapat terpenuhi, sehingga sarana dan prasarana di Madrasah Aliyah Swasta cenderung seadanya, peran komite dan yayasan tidak dapat membantu dalam memfasilitasi sarana madrasah. *Keempat*, pengembangan kesiswaan, minimnya fasilitas dan dana pembiayaan merupakan penyebab salah satunya pengembangan kesiswaan tidak berjalan ditambah kondisi pandemic yang sedang mewabah. *Kelima*, sistem informasi madrasah yang kurang berjalan dengan baik”.

Peneliti menganalisa ada beberapa faktor terkait dengan mutu pembiayaan pendidikan di madrasah aliyah swasta yaitu; *pertama*, manajerial madrasah cenderung seadanya kurang profesional hal ini dipengaruhi oleh; problem manajemen Kepemimpinan, kepemimpinan di Madrasah masih memperlihatkan adanya pola kepemimpinan yang sentralistik, otoriter, dan karismatik, lebih mempertimbangkan popularitas ketokohan seseorang. *Kedua*, kapasitas pengajar dan metode pembelajaran yang cenderung kurang variatif karena fasilitas dan sarana yang terbatas, *ketiga*, kemampuan melakukan pengelolaan terhadap *stakeholder*, madrasah tidak responsive terhadap perubahan dan perkembangan untuk dapat memenuhi harapan masyarakat, *keempat* terdapat sikap dan pendirian yang kurang menguntungkan bagi tegaknya demokrasi pendidikan.

Kultur Madrasah Aliyah Swasta yang rata-rata basis awalnya dari pesantren lebih cenderung nunut dan patuh pada pimpinan atau yayasan sebagai penyelenggara pendidikan. Karakteristik ini, menurut hemat peneliti, lebih ditekankan pada sifat kharismatik dan “budaya patuh” terhadap pimpinan, yang mengakibatkan kecanggungan komunikasi atau tidak lancar antara atasan dengan bawahan (*top down policy*).<sup>6</sup> Semua yang ada di madrasah senantiasa akan tunduk dan patuh serta taat kepada pimpinan (*sami'na wa atha'na*). Untuk itu, madrasah harus segera menata dan membenahi sistem manajerial secara baik dan benar, sebab madrasah, terutama yang berbasis pesantren merupakan lembaga pendidikan amanat umat (masyarakat).

---

<sup>6</sup> Mahpuddin Noor, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006), 71 dan Noor, *Potret Dunia Pesantren*, 113

Madrasah Aliyah Swasta sebagai pendidikan formal harus berbenah diri dan diorganisir lebih baik dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam berbagai fungsinya, prinsip *The six M* yaitu; *Man* (manusia), *Money* (dana/uang), *Material* (bahan/bahan), *Machine* (mesin/peralatan proses), *Method* (cara memproses), dan *Market* (pasar/konsumen)<sup>7</sup>, yang menjadi obyek pengelolaan manajemen dapat diterapkan pada Madrasah Aliyah Swasta.

Namun demikian hal itu sudah tentu memerlukan penyesuaian agar dapat sejalan dengan misi lembaga pendidikan sebagai lembaga nirlaba. Dari keenam unsur tersebut, salah satu yang penting, baik dalam lembaga bisnis maupun lembaga pendidikan adalah masalah pendanaan, tidak mungkin lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik tanpa ketersediaan dana untuk melaksanakan kegiatan dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Oleh karena itu, dalam dunia pendidikan kajian mengenai pembiayaan pendidikan menduduki posisi penting sebagai upaya untuk memahami dan mengelola hal-hal yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pada lembaga pendidikan. Pembiayaan pendidikan, merupakan aktivitas yang berkenaan dengan perolehan dana (pendapatan) yang diterima dan bagaimana penggunaan dana tersebut dipergunakan untuk membiayai seluruh program pendidikan yang telah ditetapkan. Pendapatan atau sumber dana pendidikan yang diterima madrasah diperoleh dari APBN, APBD, dan masyarakat atau orang tua siswa.

Manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan menjadi urgen posisinya untuk diaplikasikan, karena secara normatif dan sosiologis entitas madrasah bukanlah lembaga yang bersifat profit, sehingga memberikan tanggungjawab bagi masyarakat dan setiap orang tua siswa, dimana setiap penerimaan lembaga pendidikan harus digunakan untuk peningkatan kualitas dan kuantitas layanan pendidikan yang professional. Hal ini dilandasi; 1) adanya tuntutan untuk mampu mengelola penggunaan dana secara transparan dan akuntabel, 2) meningkatkan efektivitas dan efisiensi biaya, 3) meminimalkan penyalahgunaan dana yang

---

<sup>7</sup> George R Terry dalam Afifudin "*Principles of Management*". 5th Edition. (Indonesia: Pearson,2013),46

dihimpun, 4) kreatif menggali sumber-sumber pendanaan, 5) menempatkan bendahara yang kompeten dan professional.<sup>8</sup>

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan salah satu sumber daya (resource) yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut juga lebih terasa dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di tengah hiruk pikuk otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan yang menuntut kemampuan lembaga pendidikan untuk mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana yang diperoleh lembaga pendidikan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.<sup>9</sup>

Untuk mencapai mutu pembiayaan madrasah dan tata kelola yang baik, salah satunya pengelolaan pembiayaan pendidikan harus dikelola secara profesional, oleh karenanya manajemen pembiayaan pendidikan perlu diperhatikan. Konsep dasarnya tujuan manajemen mutu pembiayaan pendidikan adalah untuk mencapai kualitas madrasah yang diharapkan. Pada setiap proses tahapan manajemen mutu pembiayaan perhatian utamanya adalah pencapaian visi dan misi madrasah.

Pencapaian visi dan misi madrasah, serta proses pendidikan tidak hanya menjadi tanggungjawab lembaga pendidikan saja, melainkan dibutuhkan partisipasi masyarakat, badan usaha serta kewajiban Pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai amanat UUD 1945 Pasal 31 ayat 1 yang berbunyi “Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan” dan ayat 2 berbunyi “Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.”<sup>10</sup> Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas melalui kebijakan wajib belajar, pengembangan dan sistem evaluasi, perbaikan sarana

---

<sup>8</sup> Al Kadri, Efektivitas dan efisiensi Pembiayaan pendidikan, Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang, 2011, 4

<sup>9</sup> Al Kadri, Al Kadri, Efektivitas dan efisiensi Pembiayaan pendidikan, 2011, 6

<sup>10</sup> Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi RI, 2006, 55.

pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga pendidik lainnya.

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 49 ayat (1) tentang pengalokasian dana pendidikan menyatakan. “Dana pendidikan selain gaji dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20 % dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20 % dari APBD”. Pada pasal 46 ayat (1) dijelaskan pula tentang pendanaan pendidikan “pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah. Pemerintah daerah dan masyarakat” dan ayat (2). “Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam Pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.”<sup>11</sup> Partisipasi masyarakat di dalam penyelenggaraan pendidikan telah diamanatkan juga dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 8, yang disebutkan bahwa “masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, implementasi, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan” serta pasal 9 yang berbunyi “masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.”

Pembiayaan merupakan hal penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pemerintah memiliki peranan besar di dalamnya. Menurut West dan Cohn dalam Akdon, peran pemerintah mencakup pada perlindungan anak didik, pengaruh eksternal peran pendidikan agar demokrasi berjalan, pemerataan kesempatan mendapatkan pendidikan bagi semua warga negara, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan, serta tuntutan “norma umum” dan pengaruh pendidikan.<sup>12</sup>

Pemerintah bekerja keras berupaya melalui penanganan penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar dan Menengah. Salah satu upaya dari pemerintah untuk menyukseskan program tersebut melalui program pemberian dana Bantuan Operasional Sekolah atau yang lebih populer dengan sebutan BOS. Program

---

<sup>11</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 8 Juli 2003

<sup>12</sup> Akdon, et.al., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015, hal. 26.



Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bertujuan membebaskan biaya pendidikan bagi siswa yang tidak mampu dan meringankan secara umum sehingga seluruh masyarakat akan mendapatkan layanan pendidikan dasar hingga tamat dalam rangka mewujudkan penuntasan wajib belajar tingkat dasar dan menengah.

Munculnya Program Pemerintah terkait kebijakan pendidikan sekolah gratis melalui program BOS, bukan berarti tidak memunculkan permasalahan terhadap Kebijakan Pemerintah tersebut, keterlambatan pencairan dana, pada tiap bulannya sehingga memunculkan permasalahan buat madrasah dalam pembelanjaan barang dan jasa, seperti langganan listrik, internet, honor guru Non PNS yang tidak dapat dihindarkan. Hal tersebut memunculkan masalah baru terkait dengan pengelolaan dana dan ketidak efektifan pengelolaan dana BOS. Satu sisi madrasah harus gratis disisi lain kadang anggaran biaya pendidikan dari Pemerintah yang terlambat sehingga beberapa Madrasah Aliyah Swasta banyak yang mengeluhkan dengan kondisi tersebut terutama yang mayoritas gurunya adalah honorer. Berdasarkan hasil obserpasi pendahuluan dan temuan penjelasan dari berbagai sumber yang berlangsung pada tata kelola perencanaan keuangan Madarash Aliyah Swasta di Kota Bandung, Kepala madrasah sebagai manajer mengantisipasi permasalahan tersebut dengan menyediakan dana talangan atau dana pinjaman.

Persepsi dalam pembiayaan di Madrasah Alyah Swasta di Kota Bandung, ketika terjadi keterlambatan dalam pembayaran honor, dalam konteks kebijakan justru akan mendatangkan suatu solusi dari munculnya suatu permasalahan tersebut, dari permasalahan keterlambatan turunnya dana pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta memunculkan suatu solusi yang nantinya akan memunculkan suatu kebijakan, dan kebijakan tersebut digunakan untuk menanggulangi permasalahan yang muncul.

Sistem pembiayaan pendidikan merupakan proses di mana pendapatan dan sumber daya tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasionalkan madarash. Sistem pembiayaan pendidikan sangat bervariasi bergantung pada kondisi masing-masing madrasah. Penerapan peraturan dan sistem manajemen mutu pembiayaan yang baku dalam lembaga pendidikan tidak dapat disangkal lagi. Permasalahan yang terjadi di dalam lembaga terkait dengan manajemen

pembiayaan pendidikan di antaranya yaitu sumber dana yang terbatas, tidak transparan, kesulitan migrasi sistem, ketidakmampuan ekonomi sebagian masyarakat. Di satu sisi, lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik sehingga menjadikan lembaga pendidikan yang bersih dari berbagai malfungsi dan malpraktik pendidikan yang merugikan pendidikan.

Penganggaran merupakan langkah penyusunan anggaran yang amat penting dalam bidang pendidikan, karena pendidikan pada dasarnya termasuk jasa yang langka sehingga untuk memperolehnya diperlukan pengorbanan. Dilihat dari segi anggaran, biaya pendidikan menunjukkan sisi pengeluaran dari anggaran pendidikan. Besaran anggaran secara tersirat menunjukkan komitmen serta prioritas kegiatan dari suatu kebijakan pendidikan. Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada dasarnya merupakan kebijakan yang berkaitan dengan anggaran yang ditetapkan oleh pemerintah yang dimaksudkan untuk membantu pembiayaan pendidikan dalam upaya meningkatkan aksesibilitas pendidikan serta peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Namun dalam konteks kondisi ekonomi yang makin menurun bagi masyarakat, BOS lebih bersifat membantu meringankan beban biaya yang ditanggung orang tua dalam menyekolahkan anaknya untuk mencapai penuntasan Wajib Dikdas meskipun akses memperoleh layanan pendidikan yang lebih baik juga mendapat perhatian. Oleh karena itu, faktor penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar dan Dikmen menjadi faktor tujuan penting dari Kebijakan BOS di samping faktor mutu.

Perkembangan dunia dalam bidang pendidikan dengan mudah dapat dikatakan bahwa masalah pembiayaan menjadi masalah yang cukup pelik untuk dipikirkan oleh para pengelola pendidikan. Masalah pembiayaan pendidikan akan menyangkut masalah tenaga pendidik, proses pembelajaran, sarana prasarana, pemasaran dan aspek lain yang terkait dengan masalah keuangan. Fungsi pembiayaan tidak mungkin dipisahkan dari fungsi lainnya dalam pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta. Dapat dikatakan bahwa pembiayaan menjadi masalah sentral dalam pengelolaan kegiatan pendidikan. Ketidakmampuan suatu lembaga untuk menyediakan biaya, akan menghambat proses belajar mengajar. Hambatan pada proses belajar mengajar dengan sendirinya menghilangkan kepercayaan



masyarakat pada suatu lembaga. Namun, bukan berarti bahwa apabila tersedia biaya yang berlebihan akan menjamin bahwa pengelolaan akan lebih baik.

Dari data yang diperoleh dari Kementerian Agama Kota Bandung,<sup>13</sup> peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir 89 % guru yang berada di madrasah aliyah swasta adalah Non PNS/ honorer, sedangkan 11 % sebagai guru PNS. Ketimpangan yang sangat jauh antara rasio jumlah guru PNS dan Non PNS, menjadi beban buat lembaga untuk memberikan honor guru Non PNS/honor. Sedangkan di aturan petunjuk teknis bantuan operasional sekolah, batas maksimum penggunaan dana BOS untuk belanja pegawai (honor tenaga pendidik dan kependidikan bukan PNS) sebesar 50% dari total dana BOS yang diterima oleh madrasah dalam satu tahun.<sup>14</sup> Alokasi dana yang disalurkan sesuai dengan *unit cost* jumlah siswa pada setiap madrasah. Apabila jumlah siswanya sedikit otomatis anggaran biaya pendidikan yang didapat dari BOS disesuaikan dengan jumlah siswa yang ada, sedangkan kebutuhan implementasi penyelenggaraan pendidikan tetap harus berjalan.

Tabel 1.1  
Data Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandung<sup>15</sup>

NO	NAMA LEMBAGA	JUMLAH GURU		JUMLAH
		Non PNS	PNS	
1.	Madrasah Aliyah Negeri	28	132	160
2.	Madrasah Aliyah Swasta	296	36	332

Jumlah siswa secara keseluruhan dari usia sekolah jenjang menengah di kota Bandung berjumlah 2.526.476 siswa.<sup>16</sup> Sedangkan jumlah siswa seluruhnya untuk Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung berjumlah 3.967 siswa.<sup>17</sup> Berarti yang masuk dan sedang belajar di Madrasah Aliyah Kota Bandung hanya

<sup>13</sup> Data EMIS (Education Manajemen Informasi Sistem), Seksi Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung, Februari 2022

<sup>14</sup> Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6065 Tahun 2021, tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Bantuan Operasional Pendidikan dan Bantuan Operasional Sekolah Pada Madrasah Tahun 2022.

<sup>15</sup> Data EMIS Seksi Madrasah Kemenag Kota Bandung, Februari 2022

<sup>16</sup> Data dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung, Maret 2022

<sup>17</sup> Data EMIS Seksi Madrasah Kemenag Kota Bandung, Februari 2022

0,00157% dari jumlah usia sekolah jenjang SMA di Kota Bandung. Suatu jumlah yang sangat kecil dengan jumlah lembaga sebanyak 24 lembaga Madrasah Aliyah Swasta yang tersebar di Kota Bandung. Siswa yang kurang mampu sebanyak 44 % dari jumlah seluruh siswa di Kota Bandung yang masuk ke Madrasah Aliyah Swasta, dan 56 % siswa secara ekonomi mampu untuk melaksanakan pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta, sehingga Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk Madrasah Aliyah Swasta sangat dibutuhkan untuk menuntaskan program wajib belajar pendidikan menengah (Wajar dikmen) di Kota Bandung.

Tabel 1.2  
Data Siswa Madrasah Aliyah Kota Bandung Tahun 2022<sup>18</sup>

NO	Nama Lembaga	JML Lembaga	JUMLAH SISWA			SISWA TIDAK MAMPU
			L	P	JML	
1.	Madrasah Aliyah Negeri	2 Lembaga	970	1.430	2.400	502
2.	Madrasah Aliyah Swasta	24 Lembaga	1.710	2.257	3.967	1.728

Melihat fenomena Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung proporsi siswa tidak mampu sebanyak 44% mengakibatkan dapat terhambatnya pemasukan biaya dari orang tua berupa dana sumbangan pendidikan (DSP) yang mayoritas berlatar belakang ekonomi kelas menengah kebawah yang berdampak pula terhadap tersendatnya alokasi biaya untuk program-program serta kegiatan, sehingga kepala madrasah sebagai manajerial dituntut untuk menciptakan inovasi dan kerjasama dengan pihak-pihak lain guna meningkatkan layanan manajemen mutu pembiayaan di madrasah, yang paling utama adalah bagaimana kepala madrasah untuk dapat menarik bagi masyarakat lingkungan kota Bandung untuk dapat menyekolahkan ke Madrasah Aliyah Swasta terutama kalangan masyarakat menengah guna meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Aliyah Swasta.

Persoalan lain yang muncul terkait dengan konsep penggunaan dana BOS. Contohnya saja di Madrasah Aliyah Swasta terdapat berbagai permasalahan terkait dengan pengimplementasian dana BOS yaitu dalam aspek perencanaan,

<sup>18</sup> Data EMIS Seksi Madrasah Kemenag Kota Bandung , Februari 2022

implementasi dan pelaporan dana BOS.<sup>19</sup> Dalam perencanaan keuangan di Madrasah sebelumnya telah disusun dalam Rencana Anggaran Kegiatan Madrasah (RKAM). Sumber pendapatan Madrasah yang berasal dari dana BOS, sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) dari orang tua siswa, serta bantuan dana pendidikan lainnya dan pengeluaran yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran serta operasional sekolah dimuat kedalam Rencana Anggaran Kegiatan Madrasah (RKAM). Rencana Anggaran Kegiatan Madrasah (RKAM) yang dibuat Madrasah tersebut berdasarkan jenis sumber dananya, belum optimal dikarenakan terjadinya tumpang tindih laporan penggunaan barang yang dibuat pada Rencana Anggaran Kegiatan Madrasah.

Penggunaan dana BOS belum sepenuhnya di prioritaskan untuk kebutuhan siswa. Untuk pengadaan alat habis pakai dan honor guru madrasah menghabiskan dana cukup banyak, seharusnya dana tersebut dapat dipergunakan untuk mengoptimalkan kegiatan siswa guna meningkatkan kualitas siswa madrasah aliyah. Selanjutnya pada aspek pelaporan, untuk pelaporannya sendiri kurang transparan, laporan pertanggungjawaban yang dipublikasikan kepada *stakeholders*. Laporan pertanggungjawaban BOS hanya diketahui oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan BOS saja, seperti kepala madrasah dan bendahara.<sup>20</sup>

Masalah lain yang kerap terjadi terkait dengan dana BOS adalah mekanisme penyaluran dana yang tidak menyesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Dana yang dialokasikan oleh pemerintah tidak sesuai dengan jadwal kebutuhan di madrasah. Selain itu minimnya jumlah dana yang diberikan oleh pemerintah terhadap program BOS ini, sehingga menyulitkan pihak madrasah dalam mengatur keuangan BOS, terutama madrasah yang mayoritas guru honorer.

Proses manajemen BOS di madrasah meliputi perencanaan dalam hal pembiayaan disebut Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), perencanaan yang telah disusun dijadikan pedoman dalam implementasi dan

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Dedi Permadi JFU Seksi Madrasah Kemenag Kota Bandung, hari Rabu, Jam 16.15 WIB, 9 Maret 2022

<sup>20</sup> Wawancara dengan Dedi Permadi, Rabu, Jam 16.15 WIB, 9 Maret 2022

evaluasi. Penyusunan alokasi anggaran memang menyesuaikan dengan keadaan madrasah dan mengacu pada petunjuk teknis yang ada. Untuk menjaga agar jangan sampai terjadi penyimpangan dalam pengelolaan dana BOS diperlukan laporan administrasi keuangan. Perwujudan dari manajemen adalah pengelolaan dana BOS agar efektif, efisien, akuntabel dan transparan.

Menukil dari ayat Al Quran surat An Naba (78) ayat 29

وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ كِتَابًا

Artinya : Dan segala sesuatu telah Kami catat dalam suatu kitab..

Quraish Shihab dalam bukunya tafsir Al Misbah<sup>21</sup> menyatakan “kata ‘*ahshaa*’ dapat diartikan menghitung secara teliti. Kata tersebut dapat juga berarti menulis dan mencatat, karena baik menghitung dan mencatat keduanya mengandung makna ketelitian dan pemeliharaan.” Lebih lanjut Shihab menegaskan, bahwa ayat di atas bagaikan menyatakan. “Dan segala sesuatu telah kami hitung dengan perhitungan yang sangat teliti, dan segala sesuatu telah kami tulis dalam kitab”.

Selanjutnya dalam surat Yusuf (12) ayat 55:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".

Makna dari firman Allah SWT di atas adalah, bahwa tugas seorang bendahara atau pengelola keuangan haruslah orang yang pandai menjaga asset dan berpengetahuan luas, karena asset Negara merupakan amanah yang diberikan oleh masyarakat kepada Negara untuk dikelola dengan baik, dan Negara mengembalikan asset tersebut kepada lembaga madrasah untuk dikelola dengan baik, sehingga tujuan akan tercapai dengan efektif dan efisien.

---

<sup>21</sup> M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Kreasian Al Quran Volume 15 (Jakarta, Lentera Hati, 2005), 78

Hal tersebut berarti bahwa tatakelola keuangan madrasah harus dikelola secara profesional, bahwa madrasah telah mendapatkan amanah dari Pemerintah dan masyarakat untuk mengelola keuangan dengan baik dan benar. Allah SWT telah mengingatkan kepada umat Islam untuk selalu menjaga *amanah*, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Quran Surat Al-Anfal (8) ayat 27 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.

*Amanah* yang diamanatkan kepada madrasah dan sumbangan dari orangtua maupun swadaya harus dikelola dengan baik, agar kepercayaan masyarakat tinggi. Ketika kepercayaan masyarakat terhadap madrasah tinggi lembaga madrasah akan dapat *survive*, tetapi sebaliknya apabila menodai dengan ketidak jujuran dan kesemrawutan tatakelola keuangan, maka selamanya lembaga tersebut tidak akan dipercaya oleh masyarakat.

Apabila amanah dilaksanakan dengan baik bukan hanya pengelola madrasah sesudah melaksanakan syariat Islam dengan baik dan benar, *trust* yang diharapkan dari masyarakat berdampak pada peningkatan mutu, sesuai dengan konsep manajemen mutu yaitu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga jika pelanggan harapannya sudah terpenuhi maka, akan dipastikan pelanggan puas.

Penyelenggara pendidikan membutuhkan sumber biaya yang cukup besar untuk merancang dan mendesain program madrasah sebaik mungkin untuk pengembangan peserta didik dan meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana diutarakan oleh Mulyono.<sup>22</sup> “Untuk mendapatkan hasil pendidikan yang memadai bagi semua orang secara berkualitas, maka dibutuhkan pengeluaran atau yang disebut dengan investasi (biaya Pendidikan), dan biaya pendidikan memiliki peran

---

<sup>22</sup>Abdurahman Mulyono, *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*, (Jakarta; Rineka, 2010), 23

yang sangat menentukan.” Hal senada juga diutarakan oleh Al Kadri. “Proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa didukung oleh biaya yang memadai.”<sup>23</sup>

Aspek-aspek manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembiayaan dapat dilihat dari; a) Perencanaan pembiayaan pendidikan dilakukan secara sistematis dan terencana, b) adanya struktur organisasi yang jelas, c) implementasi pembiayaan pendidikan baik pemasukan maupun pengeluaran harus tercatat secara konsisten dan sistematis, d) terjalin komunikasi yang baik antara unsur madrasah, orang tua siswa, yayasan dan masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. e) akuntable dalam pelaporan dan f) perbaikan dilakukan secara berkelanjutan.<sup>24</sup>

Madrasah Aliyah Swasta mengorientasikan pengelolaan pembiayaan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang baik dan berkualitas. Hal ini harus dibuktikan dengan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut semakin meningkat, secara tidak langsung bahwa mutu Madrasah Aliyah Swasta harus memenuhi harapan dan keinginan pelanggan yaitu orang tua siswa (*full customer satisfaction*). Sehingga kalau masyarakat keinginannya dan kebutuhan sudah terpenuhi, dapat dipastikan mereka akan puas terhadap madrasah dan hal ini merupakan peluang kepercayaan dari donatur untuk memberikan kontribusinya kepada madrasah. Madrasah diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan (harapan) pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Sehingga jikalau pelanggan kebutuhan dan keinginannya sudah terpenuhi, maka akan dapat dipastikan bahwa pelanggan tersebut akan merasa puas (*customer satisfaction*). Kepuasan pelanggan merupakan respon yang efektif terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan, sehingga memperoleh rasa senang, baik kebutuhan yang sesuai (*meet expectation*) maupun melalui harapan (*excellent*).

Madrasah mempunyai kewenangan penuh mengelola anggaran biaya secara efektif. Pemerataan pendidikan, manajemen pendidikan yang efektif dan

---

<sup>23</sup> Al Kadri, Efektifitas dan efisiensi Pembiayaan pendidikan, Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang, 2011, 1

<sup>24</sup> Nurhamzah, “Model Konseptual Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Mutu di Pesantren”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume. 5 Nomor.2 (Desember 2020), 6



peningkatan partisipasi masyarakat merupakan pijakan dalam melancarkan program pendidikan madrasah guna meningkatkan kualitas. Implementasi konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) pada hakikatnya menampilkan konsep pengelolaan anggaran pendidikan dengan tujuan untuk menjawab persoalan bagaimana mendayagunakan sumber-sumber pembiayaan secara efektif dan efisien. Serta bagaimana mengembangkan sumber-sumber baru pembiayaan bagi pembangunan pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai secara optimal.

Fenomena tersebut maka, peneliti mengambil beberapa teori yang relevan dengan konsep manajemen mutu Madrasah Aliyah swasta, dan telah dipadukan dari beberapa teori, antara lain 1) Nanang Fattah bahwa penerimaan biaya ditentukan oleh besaran dana yang diterima oleh lembaga dari setiap sumber dana<sup>25</sup> 2) Joseph M. Juran yang dikenal dengan teori Trilogi Juran (The Juran Trilogi), menjelaskan bahwa untuk memperoleh mutu yang tinggi, maka lembaga pendidikan harus berdasar kepada prinsip-prinsip manajemen mutu, yang terdiri dari *quality planning, quality controlling, and quality improvement*,<sup>26</sup> 3) Jarome S Arcaro, menyatakan bahwa mutu pendidikan akan meningkat apabila seluruh *stakeholder* pendidikan dapat mengembangkan sikap focus pada pimpinan, kerja tim, akuntabilitas dan pengakuan. Mewujudkan hal tersebut harus dimulai dari siklus pemecahan masalah pendidikan, yang terdiri dari; pengorganisasian, perencanaan, implementasi dan pengawasan mutu,<sup>27</sup> dan 4) Kenneth H Rose,<sup>28</sup> untuk mewujudkan lembaga yang berkualitas, maka harus dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip mutu, mulai dari perencanaan, penjaminan, pengawasan, dan perbaikan mutu.

Berdasarkan pada teori-teori di atas, Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung, diduga belum mengimplementasikan manajemen pembiayaan yang baik

---

<sup>25</sup>Nanang Fattah, *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 47- 48

<sup>26</sup> Joseph.M. Juran and A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Hand book*, (New York San Fransisco Washington DC, :McGraw-Hill, 1998), 2 -5

<sup>27</sup>Jerome S Arcaro, *Quality in Education, an Implementation Handbook* (United Kingdom; ST.Lucie Press, 1995), 2 dan 121

<sup>28</sup> Kenneth H Rose, *Project Quality Manajement: Why, What and How*, (Florida; J Ross Publishing, 2014), 40

yaitu dalam aspek perencanaan, implementasi dan pelaporan dana secara efektif dan efisien. Dalam perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Swasta sebelumnya telah disusun dalam Rencana Anggaran Kegiatan Madrasah (RKAM). Sebagaimana diungkapkan oleh Gaspersz, Nasution dan Tjiptono & Diana,<sup>29</sup> pelaku usaha yang unggul adalah mereka selalu memfokuskan secara maksimal terhadap pengimplementasian manajemen mutu dan keinginan pelanggan. Dengan demikian Madrasah Aliyah Swasta dituntut untuk dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Fokus utama penelitian ini adalah manajemen mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung. Ada hal yang menjadi pertimbangan peneliti untuk lebih memfokuskan pada permasalahan tersebut, antara lain: 1) Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu instrumen utama dalam keberlangsungan suatu organisasi dan bahkan tanpa biaya memadai, proses pendidikan belum dapat terlaksana secara maksimal.<sup>30</sup> 2) Dampak dari pembiayaan yang telah dikucurkan oleh pemerintah, orang tua siswa dan donatur, apakah dampak manajemen mutu pembiayaan terhadap kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.

Berdasarkan paparan di atas peneliti bermaksud mengkaji lebih jauh mengenai manajemen mutu pembiayaan pendidikan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung. Hal yang akan dikaji yaitu terkait bagaimana suatu organisasi pendidikan Islam mengelola pembiayaan pendidikan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah guna meningkatkan kualitas pendidikan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung sebagai obyek penelitian. Maka penelitian yang akan peneliti kaji berjudul: “Hubungan antara Perencanaan, Implementasi dan Pertanggungjawaban dengan Mutu Pembiayaan Madrasah

---

<sup>29</sup> Gaspersz, Total Quality Manajemen, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 3, Nasution, Manajemen Mutu Terpadu, 21, dan Tjiptono dan Diana, Total Quality Manajemen, 10

<sup>30</sup> Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 3 Nanang Fattah, *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rodakarya, 2012), 108, Ahmad Munir, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam”, *Jurnal At-Ta'dib*, Vol. 8, No. 2, (Desember 2013), 224, dan Arwildayanto, Nina Lamatenggo, & Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Widya Padjadjaran, 2017), 2

Aliyah Swasta di Kota Bandung”

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah (*problem statement*) penelitian ini adalah menganalisis tentang manajemen mutu pembiayaan pendidikan Madrasah Aliyah Swasta. *Problem statement* tersebut berangkat dari *thesis statement*, bahwa pengelolaan biaya pendidikan Madrasah Aliyah Swasta dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien, maka harus dikelola sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen pembiayaan pendidikan. Dengan mengimplementasikan berbagai fungsi dari manajemen pembiayaan pendidikan, tingkat kepercayaan masyarakat (*community trust*) terhadap Madrasah Aliyah Swasta akan semakin meningkat. Dari *problem statemen* dan *tesis statement* di atas, peneliti mencoba untuk menurunkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research question*), dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung?
2. Bagaimana Implementasi Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung?
3. Bagaimana pertanggungjawaban pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung?
4. Bagaimana mutu Pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung?
5. Bagaimana hubungan antara perencanaan dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung,
6. Bagaimana hubungan antara implementasi dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
7. Bagaimana hubungan antara pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
8. Apakah terdapat hubungan antara perencanaan dan implementasi dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
9. Apakah terdapat hubungan antara perencanaan dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,

10. Apakah terdapat hubungan antara implementasi dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
11. Apakah terdapat hubungan antara perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diteapkan, maka tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan mengidentifikasi tentang hubungan atnatar perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban pembiayaan dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung. Secara rinci tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. perencanaan Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung,
2. Implementasi Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung,
3. pertanggungjawaban pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung,
4. Mutu Pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Swasta di Kota Bandung
5. Hubungan antara perencanaan dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung,
6. Hubungan antara implementasi dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
7. Hubungan antara pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
8. Hubungan antara perencanaan dan implementasi dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
9. Hubungan antara perencanaan dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
10. Hubungan antara implementasi dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung,
11. Hubungan antara perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini, berharap peneliti akan memperoleh kontribusi (manfaat) terhadap dua hal, yaitu berkontribusi secara teoritis maupun praktis. *Pertama*, manfaat secara teoritis. Diharapkan penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan keilmuan pendidikan Islam, terutama Manajemen Pendidikan Islam (MPI), yakni Madrasah Aliyah Swasta, yaitu tentang konseptual model manajemen mutu pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta. Sehingga dengan konseptual model tersebut dapat berdampak kepada peningkatan mutu Madrasah Aliyah Swasta. Ketika mutu Madrasah Aliyah Swasta dapat meningkat, maka eksistensinya sebagai lembaga pendidikan formal akan tetap bertahan dan bahkan akan berkembang. *Kedua*, manfaat secara praktis. Penelitian ini juga berharap dapat berkontribusi terhadap seluruh *stakeholder* pendidikan, yaitu para pemangku kebijakan, baik pemerintah pusat maupun daerah, para pengelola yayasan, dan Kepala Madrasah. Sehingga secara makro bahwa mutu pendidikan Islam, terutama madrasah akan berkembang dan bertahan serta mutu pendidikannya akan semakin meningkat

#### **E. Kerangka Berpikir**

Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses pemberdayaan seluruh komponen pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan. Proses pencapaian tujuan pendidikan tersebut dilakukan melalui perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban.<sup>31</sup> Salah satu lingkup pembahasan dalam manajemen pendidikan adalah manajemen mutu pembiayaan pendidikan.

Pertama, Manajemen pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan adalah kegiatan yang berhubungan dengan sumber dan penggunaan dana untuk membiayai seluruh program pendidikan yang telah tersusun.<sup>32</sup> Sumber pembiayaan menjadi tolak ukur dalam melakukan proses manajemen pembiayaan, sebagaimana diungkapkan oleh Fattah bahwa penerimaan biaya ditentukan oleh

---

<sup>31</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2005),32

<sup>32</sup>Akdon,dkk, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2015),7

besaran dana yang diterima dari sumber dana.<sup>33</sup> Proses untuk mengatur seluruh sumber pembiayaan pendidikan tersebut, harus dimulai dari manajemen pembiayaan pendidikan. Hal ini dikarenakan sebesar apapun atau bahkan sekecil apapun sumber pembiayaan yang diterima oleh lembaga, tanpa dikelola dengan baik, maka sumber tersebut akan menjadi malapetaka bagi keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu dalam hal manajemen pembiayaan pendidikan mulai dari perencanaan, implementasi, pertanggungjawaban dan pelaporan menjadi sangat penting.

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah upaya untuk mengelola terhadap seluruh aktivitas yang berkenaan dengan pembiayaan pendidikan, mulai dari sumber pembiayaan, perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban pembiayaan pendidikan. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Fattah dan Hough, ada dua hal yang tidak boleh dilupakan dan dipisahkan yaitu prinsip-prinsip dalam pembiayaan pendidikan. Maksudnya adalah pembiayaan pendidikan, selain dikelola dengan cara efektif (baik), tetapi juga harus sesuai dengan beberapa kaidah (prinsip) pembiayaan pendidikan. Adapun beberapa prinsip dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan yaitu: responsible, kredible, efisiensi, transparent dan akuntabilitas.<sup>34</sup> Sebagaimana halnya yang dikutip dalam Undang Undang Pendidikan Nomor 20 tahun 2003 pasal 48 ayat (1) bahwa pengelolaan biaya pendidikan harus dikelola berdasarkan prinsip keadilan,efisien,transparansi, dan akuntabilitas publik.

Memahami konsep tentang pembiayaan pendidikan dapat mencermati pemikiran sederhana (simple) tentang manajemen keuangan pendidikan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan pimpinan dalam menggerakkan para bawahannya untuk menggunakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan keuangan (penganggaran),pengelolaan berupa pengeluaran (pencairan), penggunaan, pencatatan, pemeriksaan, pengendalian, penyimpanan dana, pertanggungjawaban dan pelaporan uang yang dimiliki oleh suatu institusi (organisasi), termasuk di

---

<sup>33</sup> Fattah, Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan, , 2012;47.

<sup>34</sup> Harsono, Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan, (Yogyakarta:Pustaka Book Publisher:2007), 28



dalamnya lembaga yang menyelenggarakan layanan pendidikan. Intinya dari manajemen keuangan pendidikan, mengelola uang yang ada dan menyiapkan dan melaksanakan instrumen administratif untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien.<sup>35</sup>

Kedua, manajemen mutu pembiayaan, mutu menurut Juran adalah mutu sangat dipengaruhi oleh *increasing in costs* artinya bahwa pendidikan yang bermutu sangat dipengaruhi oleh biaya pendidikan. Konsep Juran dikenal juga dengan Trilogi Juran (The Juran Trilogy). Juran menjelaskan bahwa untuk memperoleh mutu maka lembaga pendidikan harus berdasarkan pada prinsip manajemen mutu, terdiri dari perencanaan, implementasi, pertanggungjawaban dan perbaikan mutu.<sup>36</sup>

Menurut Arcaro mutu merupakan suatu proses terstruktur untuk memperbaiki pengeluaran. Konsep ini dikenal dengan siklus pemecahan masalah untuk pendidikan, yaitu, perencanaan, implementasi dan monitoring mutu.<sup>37</sup> Sedangkan menurut Rose bahwa manajemen mutu difokuskan tidak hanya pada produk dan kualitas layanan, melainkan juga upaya untuk mencapai yang konsisten. Hal ini mempunyai empat komponen utama yaitu: perencanaan, penjaminan, pengawasan, dan perbaikan mutu.<sup>38</sup>

Berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa, mutu adalah sesuatu yang telah memenuhi standar yang telah dibuat baik dari aspek *increasing in costs* (melibatkan kenaikan biaya) maupun *oriented to income* (berorientasi biaya) sehingga tidak hanya difokuskan pada produk dan layanan, melainkan upaya bagaimana untuk mencapainya. Inti dari manajemen mutu adalah, memenuhi kebutuhan dan keinginan (harapan) pelanggan, sehingga jikalau pelanggan keinginan dan kebutuhannya terpenuhi

---

<sup>35</sup> Al Kadri, Efektifitas dan efisiensi Pembiayaan pendidikan, Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang, 2011, 3

<sup>36</sup> Joseph M Juran and A Blanton Godfery, *Juran Quality Handbook*, (Newyork SanFrancisco Washington, DC: Mc.Graw Hill, 1998), 37

<sup>37</sup> Jerome S Arcaro, *Quality in Education: an Implementation Handbook*, (United Kingdom: ST. Lucie Press, 1995), 75-75 dan 121

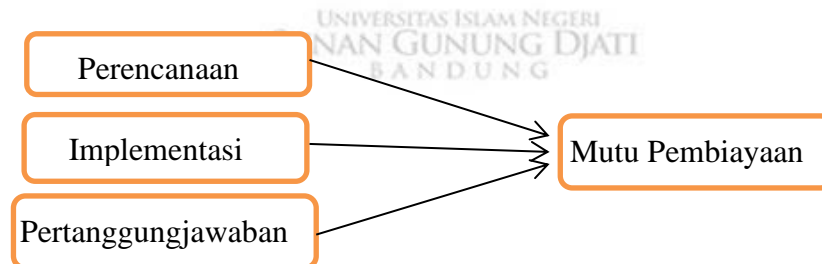
<sup>38</sup> Kenneth H. Rose, *Project Quality Manajement: Why, What, and How*, (Florida: J Ross Publishing, 2014), 40

maka akan dapat dipastikan pelanggan akan merasa puas (*satisfaction users*). Oleh karena itu dalam pembiayaan pendidikan harus bersandar pada manajemen mutu pembiayaan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pembiayaan pendidikan juga merupakan suatu faktor permasalahan pendidikan yang sering muncul terutama dilembaga pendidikan madrasah swasta. Hal ini dikarenakan lembaga pendidikan madrasah swasta merupakan lembaga pendidikan yang sumber pendanaannya berasal dari pemerintah dan masyarakat. Oleh karenanya manajemen pembiayaan pendidikan madrasah menjadi suatu keniscayaan guna meningkatkan kepuasan masyarakat yang nantinya menjadi magnet untuk daya tarik masyarakat terhadap lembaga tersebut.

Faktor pertimbangan inilah yang menjadi dasar pemikiran peneliti untuk mencoba untuk meneliti terkait mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta, agar terwujudnya pendidikan yang berkualitas, maka pembiayaan pendidikan harus dikelola dengan baik. Adapun manajemen pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta tersebut terdiri dari: perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban biaya pendidikan.

Gambar 1.1 : Kerangka Berpikir



Penjelasan dari gambar 1.3 kerangka berpikir menjelaskan bahwa; manajemen pengelolaan pembiayaan yang baik akan melaksanakan tahapan-tahapan seperti (1) melaksanakan perencanaan pembiayaan dalam bentuk rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM), (2) implementasi

pembiayaan yang akuntabel dan (3) dapat dipertanggung jawabkan baik kepada masyarakat maupun terhadap lembaga.<sup>39</sup>

Manajemen pembiayaan merupakan bagian dari manajemen berbasis madrasah, ketidak mampuan madrasah dalam menyediakan dan memenej biaya pendidikan akan menghambat proses belajar mengajar dan kegiatan lainnya. Tidak juga sebaliknya apabila tersedia biaya yang berlebih menjamin bahwa manajemen madrasah akan lebih baik. Persoalan ini melihat sejauhmana pembiayaan yang dikeluarkan dapat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan secara efektif dan efisien.

Mutu pembiayaan merupakan suatu gambaran bahwa karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat. Dalam hal ini mutu pembiayaan mencakup input, proses dan output pendidikan.

#### **F. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dalam penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kajian teori, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian yang mengacu kepada rumusan masalah.

Selanjutnya penelitian ini akan meneliti tiga variabel inti, yaitu variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri atas perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban dan mutu pembiayaan sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Berdasarkan paparan masalah dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara implementasi

---

<sup>39</sup>Joseph M Juran and A. Blanton Godfrey, 1998, 2-5, Nanang Fattah 2012, 47. Nurhamzah, "Model Konseptual Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Mutu di Pesantren," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume. 5 Nomor. 2 (Desember 2020), 6.

dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.

3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.
4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan dan implementasi dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.
5. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.
6. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara implementasi dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.
7. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perencanaan, implementasi, dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung.

### **G. Kajian Penelitian Terdahulu**

Pada sub bagian ini peneliti bermaksud memaparkan tulisan kajian terdahulu yang relevan dengan kajian peneliti. Hal ini dilakukan untuk membuat perbedaan (*distingsi*) dan dalam rangka menghindari adanya pengulangan (*kesamaan*) penelitian dan menghindari adanya plagiasi. Selibhnya kajian penelitian terdahulu ini menemukan kebaruan (*state of the arts*) dari penelitian ini. Berdasarkan hasil pencarian dari berbagai referensi, baik jurnal maupun perpustakaan, peneliti menemukan beberapa kajian penelitian terdahulu yang relefan tersebut, antara lain:

1. Mahludin, 2018, Akuntabilitas Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Provinsi Jambi. Disertasi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa; Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Kota Jambi belum maksimal melaksanakan

akuntabilitas dalam pengelolaan pembiayaan, karena masih banyak persyaratan secara teori belum dilaksanakan. 2. Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Munawwaroh Merangin juga belum secara sempurna dalam melaksanakan akuntabilitas pengelolaan pembiayaan karena secara teori masih ada yang belum dilaksanakan. 3. Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Baqiyatush shalihat belum melaksanakan akuntabilitas pengelolaan pembiayaan secara sempurna menurut teori karena masih ada yang belum dilaksanakan.

Perbedaan dengan penelitian ini; adalah penelitian Mahludin menekankan pada manajerial kepala madrasah tsanawiyah dalam pembiayaan pendidikan dan akuntabilitas kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas mengatur pembiayaan pendidikan madrasah menjadi yang terbaik dalam pelaksanaan proses pendidikan dan pengajaran agar dapat menciptakan siswa yang berkualitas.

2. Armida. 2012, Sistem Anggaran Pendidikan (Studi tentang Sistem Penganggaran dan Efektifitas Penggunaan Biaya Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah di Kota Jambi). Disertasi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung).

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: rencana anggaran belanja (RAB) madrasah aliyah (MA), belum sepenuhnya menjabarkan program kegiatan belajar mengajar (KBM) madrasah dan sumber anggaran madrasah aliyah hanya dari bantuan pemerintah dan Komite, Sistem penganggaran pendidikan belum mencapai tingkat efektif, ditandai dengan beberapa indikator: standar biaya yang belum cukup, kemampuan daya serap anggaran masih belum dibarengi target indikator pencapaian mutu yang jelas. Estimasi biaya yang belum seimbang dalam program kegiatan belajar mengajar (KBM). Secara umum mutu pendidikan madrasah aliyah negeri (MAN) dan Madrasah Aliyah Swasta (MAS) dalam lima tahun terakhir, terlihat peningkatan mutu pendidikan mengikuti arus peningkatan biaya pendidikan persiswa per tahun. Kontribusi biaya terhadap peningkatan mutu didukung oleh komitmen manajerial, dan anggaran berfungsi sebagai alat penggerak manajemen dalam aktivitas pendidikan.

Perbedaan dengan peneliti ini, adalah penelitian Armida hanya mengkaji aspek anggaran pendidikan dan system penganggaran pendidikan di madrasah aliyah (MA), sedangkan penelitian ini melakukan pada aspek manajemen mutu pembiayaan pendidikan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, pertanggungjawaban dan sampai kepada perbaikan mutu pembiayaan pendidikan.

3. Miftahul Arifin. 2016. Manajemen Keuangan Pondok Pesantren. Fikrotuna; Jurnal Pendidikan dan manajemen Islam. Volume 4. Nomor 2. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa: Manajemen keuangan pondok pesantren merupakan salah satu substansi manajemen pondok pesantren yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pondok pesantren.

Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan pondok pesantren dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Adapun tujuan dari manajemen keuangan pondok pesantren adalah untuk memperoleh, dan mencari peluang sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan sekolah, agar bisa menggunakan dana secara efektif dan efisien, tidak melanggar aturan, dan membuat laporan keuangan yang transparan serta akuntabel. Ada tiga tahap manajemen keuangan pondok pesantren, yaitu tahap perencanaan (*budgetting*), tahap pelaksanaan (*Accounting*) dan tahap penilaian atau evaluasi (*Auditing*) yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan agar manajemen keuangan pondok pesantren sehat; sehat perencanaan, sehat pengelolaan dan sehat pelaporan. Selain itu akan menjadikan pondok pesantren terhindar dari penyalahgunaan keuangan dan penyalahgunaan kebijakan.

Perbedaan dengan penelitian ini, dengan penelitian Arifin bahwa manajemen pembiayaan pendidikan pesantren hanya pada aspek perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap penilaian atau evaluasi saja. Sedangkan peneliti melakukan penelitian jenjang pendidikan Aliyah berupa manajemen pembiayaan pendidikan berbasis mutu mulai dari perencanaan



pengorganisasian, pengawasan, pertanggung jawaban dan sampai kepada perbaikan pembiayaan pendidikan.

4. Pipin Arifin, 2013. Manajemen Pembiayaan Pendidikan dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung (Studi Deskriptif Kualitatif Pembiayaan Pendidikan Sekolah dasar di Lingkungan Kabupaten Bandung). Disertasi manajemen Pendidikan PPS. UNINUS Bandung.

Hasil penelitian ini secara prinsip antarlain menunjukkan bahwa perencanaan pembiayaan di Kabupaten Bandung, telah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Namun dalam proses perencanaan belum adanya penghitungan yang akurat, dalam alokasi anggaran yang mengacu pada pencapaian tujuan sebagai bagian dari pencapaian visi dan misi pendidikan di Kabupaten Bandung. Anggaran pembiayaan pendidikan yang fluktuatif, sehingga pengusulan anggaran cenderung bersifat spekulatif, tidak mendapat kepastian besaran anggaran. Kemudian belum adanya strategi yang jelas dalam menyusun mekanisme pembiayaan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran ditingkat pengambil kebijakan pada pemerintah Kabupaten Bandung yang bersumber dari APBD.

Perbedaan dengan penelitian ini dengan penelitian Arifin adalah; manajemen pembiayaan pendidikan hanya pada aspek perencanaan, penganggaran, realisasi penggunaan dan pengawasan pembiayaan pendidikan di Sekolah Dasar Kabupaten Bandung saja. Sedangkan penelitian melakukan penelitian dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pertanggung jawaban dan sampai kepada perbaikan mutu pembiayaan pendidikan.

5. Ohan Burhan, 2015. Manajemen Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Pondok Pesantren (Studi Kasus Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Kabupaten Ciamis, Madrasah Aliyah Negeri Cijantung Kabupaten Ciamis, dan Madrasah Aliyah Negeri Cipasung Kabupaten Tasikmalaya). Disertasi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah: ketiga Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sudah mengembangkan manajemen mutu mulai dari

perencanaan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut perbaikan mutu yang sangat bersinergi anatar madrasah dan pondok pesantren sehingga eksistensi madrasah dan pondok pesantren terus berkembang. Rekomendasi dari penelitian ini adalah, bahwa madrasah dan pesantren harus tetap menjadi *teamwork* yang berkualitas dalam meningkatkan mutu dengan peran dan tanggung jawab yang terstruktur, dan menjadi model yang dapat dijadikan alternative konsep untuk pengelolaan madrasah yang bermutu.

Perbedaan penelitian ini, dengan penelitian Burhan adalah; membicarakan tentang manajemen mutu secara umum yang berbasis pesantren di tiga MAN, mulai dari perencanaan, pengawasan, dan evaluasi mutu. Sedangkan peneliti melakukan penelitian pada aspek pembiayaan pendidikan Madrasah Aliyah Swasta berbasis mutu.

Berdasarkan beberapa kajian penelitian terdahulu yang relevan, sebagaimana di atas, maka kebaruan penelitian ini, yaitu dalam hal manajemen mutu pembiayaan di Madrasah Aliyah Swasta. Artinya bahwa manajemen pembiayaan yang dilandasi dengan teori-teori manajemen mutu. Karena dari beberapa peneliti yang sudah dilakukan bahwa: 1) Penelitian tentang manajemen pembiayaan focus pada perencanaan, implementasi, dan pertanggung jawaban. Manajemen merupakan system, artinya bahwa satu kesatuan yang utuh, bagaimana dari ketiga unsur manajemen tersebut apakah berdampak pada mutu pembiayaan, dan 2) Penelitian pembiayaan madrasah, masih sangat minim. Padahal Madrasah Aliyah merupakan bagian dari pendidikan nasional yang ikut mencerdaskan anak bangsa. Artinya bahwa dalam hal pengelolaan pembiayaan harus sesuai dan kebutuhan pembiayaan pendidikan.

#### H. Definisi Operasional

Definisi operasional berarti batasan masalah secara operasional merupakan penegasan arti konstruk atau variabel yang dinyatakan dengan cara tertentu untuk mengukurnya, untuk menghindari kekeliruan penafsiran terhadap variabel, kata dari istilah teknis yang terdapat dalam judul, maka penulis merasa perlu untuk mencantumkan definisi operasional dalam penelitian ini. Judul penelitian ini

adalah Hubungan antara perencanaan,implementasi dan pertanggungjawaban dengan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung, dengan pengertian sebagai berikut:

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah kegiatan yang meliputi tahapan perencanaan, implementasi dan pertanggungjawaban penggunaan anggaran di Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung. Dalam hal ini peneliti menganalisis sumber dana, mekanisme perencanaan/penyusunan anggaran, dasar menyusun anggaran, pelaksanaan sebagai pengimplementasian dana dan tahap pelaporan pertanggungjawaban penggunaan biaya pendidikan yang telah digunakan dalam sistem pengelolaan meningkatkan mutu pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta.

