

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER  
DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN  
SUKOWONO JEMBER**

**TESIS**



Oleh :

**FEBY RIMANINGTYAS**  
**NIM. 203206010002**

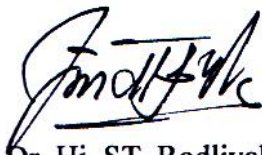
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER  
2022**

## PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul **“Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember”** yang ditulis oleh Feby Rimaningtyas ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 13 Desember 2022

Pembimbing I



Dr. Hj. ST. Rodliyah, M. Pd.  
NIP. 196809111999032001

Jember, 13 Desember 2022

Pembimbing II



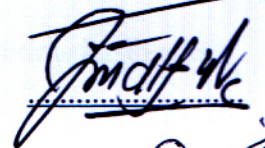
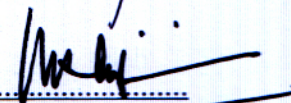
Dr. H. Abd. Muhith, S. Ag, M. Pd. I  
NIP. 197210161998031003

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono” yang ditulis oleh Feby Rimaningtyas ini, telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Rabu, 21 Desember 2022 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. Ishaq, M. Ag.
2. Anggota :
  - a. Penguji Utama : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
  - b. Penguji I : Dr. Hj. ST. Rodliyah, M. Pd.
  - c. Penguji II : Dr. H. Abdul Muhith, S.Ag, M. Pd.I



Jember, .....

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember



Direktur

Prof. Dr. Moh. Dahlan, M. Ag.  
NIP. 197803172009121007

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur yang tak terhingga kepada Allah Tuhan Semesta alam. Limpahan kasih dan sayang senantiasa mengiringi langkah siapapun.

Shalawat teridah untuk Baginda Besar Rasulullah Muhammad, kelahirannya adalah pembuka inspirasi terkuat dalam wahana keilmuwan.

Rasa terima kasih dan penghormatan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. H. Babun Soeharto, S.E, Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Moh. Dahlan, M. Ag. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember
3. Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, Lc, M.Pd.I selaku Kaprodi MPI yang telah mengawali dan memberi arahan saat pengajuan judul
4. Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah, M.Pd., selaku penguji Utama terima kasih atas arahan, koreksi dan bimbingannya.
5. Dr. Hj. Siti Rodliyah, M.Pd. Penguji I sekaligus pembimbing I yang telah meluangkan waktu membaca, mengarahkan hal detail dalam penulisan tesis ini.
6. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I Penguji II sekaligus Pembimbing II yang tidak pernah lelah memotivasi penulis untuk secepatnya menyelesaikan penelitian.

Penulisan Tesis ini selain sebagai pemenuhan tugas ujian akhir, juga disusun dengan tujuan memudahkan siapapun sedikit memahami Manajemen Keuangan Sekolah dalam praktik manajemen. Ahirnya kami menyadari bahwa Penelitian ini sangat jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik atau saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga penelitian ini bermanfaat dan menambah wawasan keilmuwan bagi generasi berikutnya.

Jember, 28 Oktober 2022

Peneliti



## ABSTRAK

Feby Rimaningtyas. 2022. *Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. Pembimbing II: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.

**Kata Kunci :** Peran Kepala Madrasah, Pembiayaan Pendidikan

Otonomi khusus yang diberikan oleh pemerintah dalam pengelolaan keuangan lembaga, dapat dijadikan sebagai acuan untuk memperbaiki sistem penataan pembiayaan di lembaga secara ideal, maka sangat dibutuhkan Peran Kepala Madrasah untuk mengakomodir dan memaksimalkan perannya sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan.

Fokus penelitian ini membahas: (1) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgeting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (2) Bagaimana Peran kepala madrasah sebagai manajer dalam *Accounting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (3) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam *Reporting pembiayaan pendidikan* di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Tahnik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Langkah-langkahnya: (1) Pengumpulan data, (2) Kondensasi data, (3) Penyajian data, dan (4) Penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data menggunakan metode triangulasi sumber, triangulasi tehnik dan *Member check*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *budgeting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember adalah dengan (a) membentuk panitia kecil, (b) membuat SOP, (c) penyebaran undangan, (d) pelaksanaan rapat penetapan anggaran, (e) dokumentasi hasil keputusan rapat, dan (f) pengesahan hasil rapat. (2) Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *Accounting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember ialah dengan (a) melakukan perbandingan harga sebelum melakukan transaksi pembelian, (b) menuang setiap transaksi dalam buku Kas dan Buku Pembantu Kas, dan (c) pencatatan dilakukan secara kronologis dan sistematis. (3) Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *Reporting* Pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember ialah dengan (a) pelaporan keuangan dilakukan secara rutin setiap tiga bulan sekali dengan melampirkan bukti pembiayaan, (b) laporan ini dibuat rangkap dua satu untuk yayasan dan yang satu untuk pemerintah terkait.

## ABSTRACT

Febby Rimaningtyas. 2022. *The Role of the Head of Madrasa as Manager in Education Financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember*. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program State Islamic University Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Advisor I: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. Advisor II: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.

**Keywords:** The Role of the Head of Madrasa, Education Financing

The government's special autonomy in financial institutions' management can be used as a reference to improve the financing arrangement system in the institution. Ideally, it is essential for the role of the Head of the madrasa to accommodate and maximize as a manager in education financing to achieve educational goals.

The focus of this research are (1) what is the role of the Madrasa Head as a Manager in Budgeting for Education Financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (2) what is the role of the head of the madrasa as a manager in accounting for education financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (3) what is the role of the head of the Madrasa as a manager in reporting education financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember?

This research used a case study approach. Data collection techniques used are observation, semi-structured interviews, and documentation. Data analysis used descriptive qualitative with the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The steps are (1) data collection, (2) data condensation, (3) data presentation, and (4) conclusion drawing. Test the validity of the data using source triangulation, technical triangulation and Member check methods.

The results of this study indicate that: (1) The role of the Head of Madrasa as a manager in budgeting education financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember is by (a) forming a small committee, (b) making SOPs, (c) distributing invitations, (d) implementing budget determination meeting, (e) documentation of meeting decisions, and (f) ratification of meeting results. (2) The role of the Madrasa Head as a manager in accounting for educational financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember is to (a) compare prices before making a purchase transaction, (b) pour each transaction into the Cashbook and Cash Sub book, and (c) recording is carried out chronologically and systematically. (3) The role of the Head of Madrasa as a manager in Education Financing Reporting at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember is by (a) financial reporting is carried out regularly every three months with proof of financing, (b) this report is made in duplicate, one for the foundation and one for the relevant government.

## ملخص البحث

فيبي رومانينج تياس، ٢٠٢٢. دور رئيس المدرسة كالمدير في التمويل التربوي المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر. بحث علمي، برنامج الدراسات العلي قسم إدارة التربية الإسلامية بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف (١) الدكتور الحاجة ستي راضية الماجستير، و(٢) الدكتور الحاج عبد المحيط الماجستير.

### الكلمات الرئيسية: دور رئيس المدرسة، والتمويل التربوي

إن الاستقلالية الخاصة التي تمنحها الحكومة في الإدارة المالية للمؤسسات يمكن استخدامها كمرجع لتحسين نظام هيكل التمويل في المؤسسة بشكل مثالي، ولذلك هناك حاجة إلى دور رئيس المدرسة لاستيعاب وتعزيز دوره بصفته مديراً في تمويل التعليم من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

محور هذا البحث هو: (١) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في موازنة تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر؟ و(٢) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في المحاسبة عن تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر؟ و(٣) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في الإبلاغ عن تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر؟

استخدمت الباحثة في هذا البحث مدخلا كفيما مع نوع البحث دراسة الحالة. وطريقة جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلات شبه المنظمة والتوثيق. و استخدمت الباحثة تحليل البيانات الوصفية الكيفية مع نماذج تفاعلية من مايلز وهوبرمان وسالدانا. والخطوات هي: (١) جمع البيانات، (٢) تكشف البيانات، (٣) عرض البيانات، و(٤) الاستنتاج. واختبار صحة البيانات باستخدام طريقة تثليث المصدر والتثليث التقني وفحص الأعضاء.

أما النتائج التي حصلت عليها الباحثة فهي: (١) أن دور رئيس المدرسة كمدير في ميزانية تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر يتم من خلال (أ) تكوين لجنة صغيرة، و(ب) وضع إجراءات التشغيل الموحدة، و(ج) توزيع الدعوات، و(د) تنفيذ اجتماع تحديد الميزانية، و(هـ) توثيق قرارات الاجتماع، و(و) التصديق على نتائج الاجتماع. و(٢) أن دور رئيس المدرسة كمدير في المحاسبة عن التمويل التعليمي في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر في (أ) مقارنة الأسعار قبل إجراء عملية الشراء، (ب) تسجيل كل عملية تجارية في دفتر النقد والدفتر المساعد حيث يتم تنفيذ الكتاب، و(ج) التسجيل بترتيب زمني ومنهجي. و(٣) أن تنفيذ دور رئيس المدرسة كمدير في إعداد تقارير تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر من خلال (أ) يتم تقديم التقارير المالية بانتظام كل ثلاثة أشهر من خلال إرفاق إثبات التمويل، (ب) تم إعداد هذا التقرير من نسختين، واحد للمؤسسة والآخر للحكومة المعنية.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Focus Penelitian .....	17
C. Tujuan Penelitian.....	17
D. Manfaat Penelitian .....	18
E. Definisi Istilah.....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu.....	21
B. Kajian Teori .....	41
1. Kepala Madrasah .....	41
a. Pengertian Kepala Madrasah .....	41
b. Kompetensi Kepala Madrasah .....	44
c. Tugas Dan Fungsi Kepala Madrasah .....	50
2. Pembiayaan Pendidikan.....	55
a. Pengertian Pembiayaan Pendidikan .....	55
b. Ruang Lingkup Pembiayaan Pendidikan .....	58
3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan .....	73
4. Kerangka Konseptual .....	81
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	82
1. Pendekatan Penelitian .....	82

2. Jenis Penelitian .....	83
B. Lokasi Penelitian .....	84
C. Kehadiran Peneliti .....	84
D. Subyek Penelitian .....	86
E. Sumber Data .....	87
F. Tehnik Pengumpulan Data .....	87
1. Observasi .....	87
2. Wawancara .....	89
3. Dokumentasi .....	91
G. Alisis data .....	93
H. Keabsahan Data .....	97
I. Tahapan – Tahapan Penelitian .....	99
J. SistematikaPenulisan .....	100

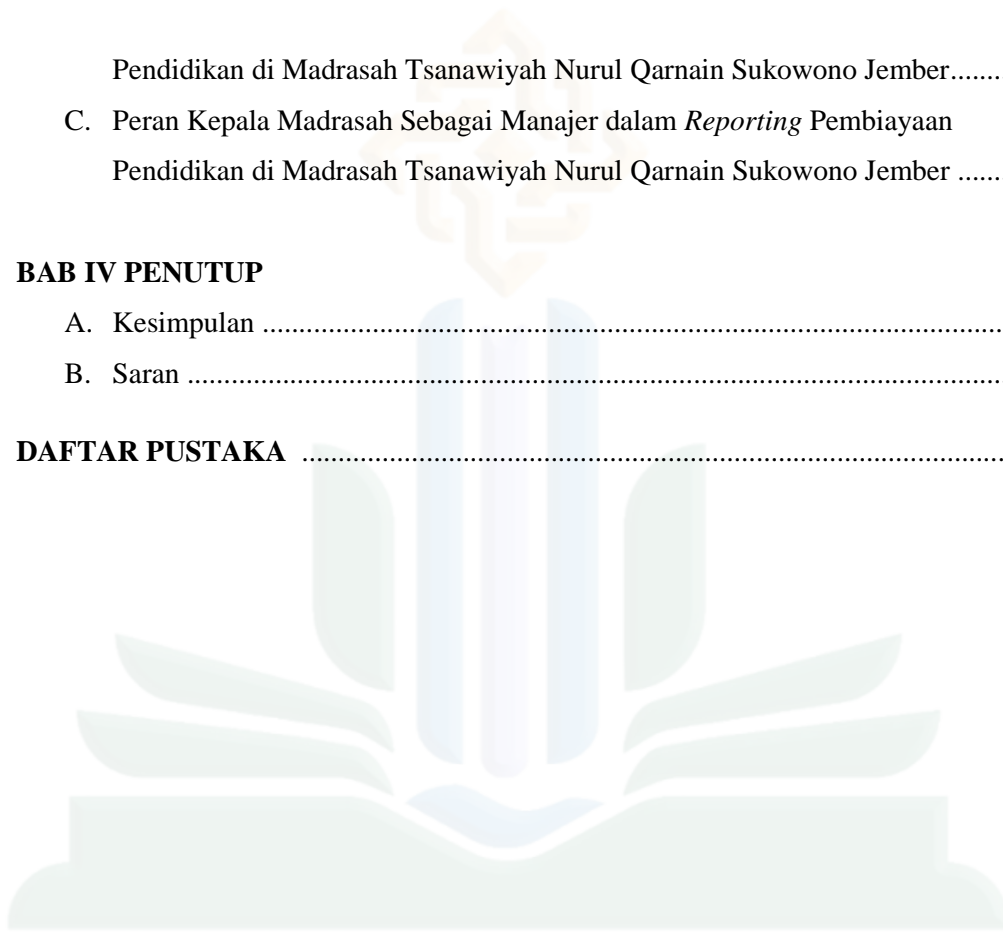
#### **BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

A. Paparan Data dan Analisis .....	102
1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	102
2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Accounting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.....	119
3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Reporting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.....	124
B. Temuan Penelitian	
1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	133
2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Accounting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	134
3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Reporting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	135

#### **BAB V PEMBAHASAN**

A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	138
B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Accounting</i> Pembiayaan	

Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.....	146
C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Reporting</i> Pembiayaan	
Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	148
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	151
B. Saran .....	152
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	154



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**



## DAFTAR TABEL

No.	Tabel	Keterangan	Halaman
1	2.1.	Orisinalitas penelitian	32
2	4.1.	Rancangan Pembiayaan Berdasarkan Persentase Standar Pendidikan	114
3	4.2.	Temuan Penelitian	134



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

## DAFTAR GAMBAR

No.	Gambar	Keterangan	Halaman
1.	4.1.	Dokumen RKAM	103
2.	4.2.	Dokumen RKT	104
3.	4.3.	Dokumen SK Pembagian Tugas	106
4.	4.4	Dokumen SOP	108
5.	4.5	Dokumen Notulen rapat	117
6.	4.6	Rapat Rencana Aaaanggaran	118
7.	4.7	Surat Pesanan	127
8.	4.8	Kwitansi Pembelanjaan	129
9.	4.9	Nota Pembelanjaan	130
10.	4.10	Laporan Pertanggung jawaban	131

**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Lampiran	Keterangan
1	Lampiran 1	Pedoman Interview
2	Lampiran 2	Pedoman Observasi
3	Lampiran 3	Transkrip Interview kepala madrasah
4	Lampiran 4	Transkrip interview Bendahara
5	Lampiran 5	Transkrip Interview Kmite Madrasah
6	Lampiran 6	Transkrip Interview Perwakilan guru
7	Lampiran 7	Dokumen RKAM
8	Lampiran 8	Surat pernyataan keaslian tulisan
9	Lampiran 9	Surat bebas plagiasi
10	Lampiran 10	Surat keterangan selesai penelitian
11	Lampiran 11	Jurnal kegiatan
12	Lampiran 12	Riwayat hidup

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian.

Satuan pendidikan adalah organisasi terkecil dalam satuan internal sekolah. Di dalamnya terdapat berbagai interaksi dan sinergi yang sifatnya berkesinambungan untuk mencapai tujuan lembaga yang telah direncanakan sebelumnya. Sinergi ini dapat terjalin secara harmonis dan efektif melalui peran Kepala Madrasah sebagai pemrakarsa, titik komando, pengawas, dan penentu kebijakan seluruh aktifitas kelembagaan. Terwujudnya tujuan Pendidikan bergantung erat pada peran strategis kepala madrasah dalam mewujudkan profesionalitas guru, keuangan dan pembiayaan madrasah yang efektif, iklim lembaga yang kondusif serta interaksi dengan masyarakat luar yang harmonis.

Regulasi tentang Kepala Madrasah tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan.<sup>1</sup>

Sedangkan Wahyosumidjo, sebagaimana di kutip Andang, menyatakan bahwa Kepala sekolah adalah perangkat guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pembelajaran, tempat guru

---

<sup>1</sup>Peraturan Menteri Pendidikan No. 6 Tahun 2018, 4

berinteraksi dengan murid, tempat murid menerima pembelajaran. Sementara Rahman mendefinisikan Kepala Madrasah sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah.<sup>2</sup>

Berdasarkan regulasi ini dapat dimengerti bahwa Kepala Madrasah adalah guru, yang secara formal tercatat dalam satuan lembaga, dengan mendapat tambahan tugas sebagai pimpinan lembaga. Dicantumkannya guru dalam salah satu kriteria sebagai bakal calon Kepala Madrasah adalah agar guru yang bersangkutan menuangkan pengalamannya selama berkecimpung di dunia pendidikan untuk mengetahui iklim lembaga, serta menganalisis berbagai potensi yang ada di dalamnya. Hal ini juga menunjukkan bahwa Kepala Madrasah harus dipilih melalui tahapan seleksi tertentu sehingga tidak dapat dilakukan secara acak dan sembarangan.

Berkaitan dengan tanggung jawab, tugas dan wewangnya, Kepala madrasah dituntut menguasai dan memiliki kompetensi tertentu. Diantaranya, sikap, perilaku dan nilai yang terefleksi dalam pola berpikir dan tingkah laku. Hal ini sejalan dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah tentang standar kompetensi Kepala Madrasah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah. Bahwa Kepala Sekolah/Madrasah terqualifikasi kedalam Kategori Kualifikasi umum dan Kualifikasi Husus. Serta ditentukannya

---

<sup>2</sup>Andang , *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Yogyakarta : Arruz Media, 2020), 37

standar kompetensi yang meliputi Kompetensi Kepribadian, Manajerial, kewirausahaan, Supervisi, dan sosial<sup>3</sup>.

Standar dan Kualifikasi yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan adalah standar yang sifatnya umum, artinya regulasi ini Juga berlaku bagi Kepala Sekolah/Madrasah negeri maupun swasta. Namun, bagi Kepala Madrasah yang kinerjanya berada di bawah naungan Kementerian Agama atau di dalam Pondok Pesantren, ditetapkan bebeapa ketentuan yang tetuang dalam Peraturan Menteri Agama nomor 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Agama nomor 58 Tahun 2017, tentang Kepala Madrasah. Menyatakan bahwa Kepala Madrasah harus memiliki kualifikasi 1). Beragama Islam, 2). Memiliki Kemampuan baca tulis Al-Qur'an, dan selebihnya kualifikasinya serupa dengan ketentuan Menteri Pendidikan<sup>4</sup>. Dalam regulasi ini yang perlu digaris bawahi adalah adanya ketentuan beragama Islam dan kemampuan baca tulis Al-Qur'an menunjukkan bahwa regulasi ini secara khusus diperuntukkan bagi Kepala madrasah yang lembaganya bernaung di Bawah kementerian Agama, baik Swasta maupun negeri, serta lembaga yang berada dalam naungan Pondok Pesantren.

Dalam perspektif Islam, tolok ukur kepemimpinan ideal adalah Kepemimpinan seperti Rasulullah. Selain pemimpin Agama dan Negara,

---

<sup>3</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007, 3

<sup>4</sup>Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2017, 4



Rasulullah juga totalitas mengabdikan diri dalam sektor pendidikan. Model kepemimpinan Rasulullah ini lebih banyak memberi tauladan atau *doing by action* daripada memperbanyak nasihat, hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam Qur'an Surat Al Ahzab ayat 21 yang berbunyi :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ أَسْوَةٍ حَسَنَةٍ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ ذَكَرَ اللَّهَ  
كَثِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu uswatun hasanah (suri teladan yang baik) bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah“(Q.S. Al – Ahzab : 21)<sup>5</sup>.

Ayat tersebut di atas, bagi para ulama’ merupakan acuan untuk meneladani sikap, perkataan dan perbuatan Rasul. Menurut Ibnu Katsir, ayat tersebut adalah dasar utama dalam menaati Rasulullah baik perkataan, perbuatan maupun keadaan sang Rasul.<sup>6</sup> Segala sesuatu yang diajarkan Rasulullah bertujuan kebaikan untuk umatnya, oleh karena itu merupakan sebuah kewajiban meneladani beliau dalam segala hal.

Sedangkan Az-Zamarkasyi sebagaimana dikutip Qurais Shihab, berpendapat ayat ini mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasulullah. Pertama dalam kandungan arti kepribadian beliau secara keseluruhan adalah teladan. Arti kedua, hal-hal yang

<sup>5</sup> Al-Hufaz, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya*, (Bandung : Cordoba,2020), 420

<sup>6</sup> Ibn Katsir, *Tafsir Al- Qur'an al- 'Adhim*, Jilid IV ( Beirut : al-Maktabah al- ' Ashriyah, 2000, 278

patut diteladani terdapat dalam kepribadian beliau.<sup>7</sup> Artinya, kepribadian Rasulullah sendiri adalah teladan sedangkan jika manusia dalam proses mencari sebuah keteladanan, maka dapat menemukannya pada kepribadian Rasulullah.

Dalam pandangan Antonio, potret kepemimpinan Rasulullah adalah kepemimpinan yang vusioner, berkemauan kuat, memiliki integritas, amanah, serba ingin tahu, berani, berpandangan luas, menguasai perubahan, mampu mendesain organisasi, dan memiliki standar integritas yang tinggi.<sup>8</sup> Demikian kepemimpinan Rasulullah adalah kepemimpinan yang bersifat *Holistic*, kepemimpinan beliau meliputi Negara, politik, rumah tangga, pendidikan dan agama. Beliau mencurahkan segenap totalitas kemampuan untuk memajukan apa yang dipimpinnya.

Kepemimpinan seperti Rasulullah dalam tataran realitas manajemen Pendidikan, hendaknya dijadikan acuan bagi Kepala Madrasah dalam totalitasnya memajukan lembaga. Kepala madrasah harus meramu strategi jitu, menetapkan langkah-langkah strategis, serta dituntut bersikap visioner, bahwa kemajuan lembaga pendidikan adalah sekala prioritas.

Dalam tujuan mencapai kemajuan dan kualitas pendidikan, Kepala Madrasah memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai Manajer, Administrator,

---

<sup>7</sup> Muhammad Quraissy Shihab, *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al – Qur'an*, (Jakarta : LenteraHati, 2002), 242

<sup>8</sup>Charlene Tan , *Islamic Education and Indoctrination : The Case in Indonesia*, (New York : Routledge, 2011), 90

Supervisor, Leader, Edukator, Motivator dan Inovator. Hal ini sejalan dengan keputusan Peraturan Menteri Pendidikan Pasal 15 Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai Kepala sekolah.

Adapun peran kepala madrasah sebagai manajer, Depdiknas menguraikannya sebagai berikut :

1. Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non-akademik
2. Memiliki program jangka menengah (4 tahun) akademik/non-akademik
3. Memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik
4. Mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodic.
5. Mempunyai susunan kepegawaian.
6. Mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan.
7. Menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar keagamaan, dsb.
8. Memberikan arahan yang dinamis.
9. Mengoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas.
10. Memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).<sup>9</sup>

Pada hakikatnya, seorang manajer atau Kepala madrasah adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Melalui perannya sebagai manajer Kepala Madrasah diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi yang telah diharapkan. Dimana dalam organisasi tersebut berkembang berbagai pengetahuan, pengembangan karir, pembinaan dan berbagai perencanaan<sup>10</sup>.

<sup>9</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 6 Tahun 2018

<sup>10</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011)95-96

Menurut Stoner sebagaimana dikutip Umar siddiq terdapat delapan fungsi manajer dalam sebuah organisasi di antaranya:

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
3. Mampu menghadapi berbagai persolan dalam waktu yang terbatas.
4. Bepikir realistis dan konseptual.
5. Sebagai juru penengah.
6. Sebagai juru politisi.
7. Sebagai seorang diplomat.
8. Pengambil keputusan yang sulit.<sup>11</sup>

Agar kepala Madrasah dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer dengan maksimal dan efektif, Kepala Madrasah harus memahami dan mampu mewujudkan nilai-nilai ini kedalam kegiatan dan tindakan sehari-hari.

Dalam perkembangan berikutnya Kepala Madrasah memiliki peran yang lebih luas menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Diantara peran yang sangat krusial adalah perannya dalam bidang keuangan atau dikenal dengan pembiayaan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan merupakan konsep yang harus dipahami secara utuh dengan mengkaji berbagai teori yang dikemukakan oleh para ahli. Hal ini erat kaitannya dengan fungsi pembiayaan sebagai salah satu pilar utama penopang pendidikan. Menurut Supriyono dalam Dinda biaya adalah

---

<sup>11</sup>Umar Siddiq dan Khoiussalaim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (CV. Nata Karya :2002), 109

pengorbanan secara ekonomi untuk memperoleh barang atau jasa. Secara bahasa biaya berarti pengeluaran. Menurut Levun dalam Dinda pembiayaan pendidikan adalah proses dimana segala sumberdaya dan seluruh pendapatan yang tersedia digunakan menjalankan pendidikan di berbagai wilayah<sup>12</sup>. Jadi biaya dalam pengertian ini adalah segala usaha untuk memperoleh uang atau jasa dengan mengerahkan segala sumber daya yang tersedia untuk menjalankan pendidikan.

Biaya pendidikan menurut Supriyadi merupakan komponen instrumental (*instrumental-input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Biaya dalam cakupan ini mencakup berbagai cakupan yang luas baik biaya itu berbentuk uang maupun jasa yang menunjang terselenggaranya pendidikan.<sup>13</sup>

Menurut Nanang Fatah biaya pendidikan adalah jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, pengadaan sarana dan prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.<sup>14</sup>

Dari ketiga definisi di atas dapat dimengerti bahwa pembiayaan pendidikan adalah segala jenis biaya baik itu berupa uang ataupun jasa yang digunakan untuk penyelenggaraan dan segala aktifitas pendidikan.

---

<sup>12</sup>Dinda Fitri Monita, *Pembiayaan dalam Pendidikan* (artikel : Universitas Negeri Padang, 2019)

<sup>13</sup>Supriyadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 8

<sup>14</sup>Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2009)

Pengelolaan Pembiayaan pendidikan juga tidak bergeser dari pandangan Islam. Pembiayaan atau pendanaan dinilai sebagai sarana memperoleh rizki yang baik melalui tata cara yang baik dan diperbolehkan. Hal ini tertuang dalam tujuan Syari'at Islam atau *Maqashid As-Syari'ah*, sebagai mana dikemukakan oleh Prof. Dr. Wahab Khallaf dalam kitab *Ilmu ushul Fiqh*:

وَالْمَالُ شَرَعُ الْإِسْلَامِ لِتَحْصِينِهِ وَكَسْبِهِ، إِيْجَابِ السَّعْيِ لِلرِّزْقِ وَإِبَاحَةِ الْمُعَامَلَاتِ  
وَالْمَذَالِاتِ وَالتَّجَارَةِ وَالْمُضَارَبَةِ، وَشَرَعِ لِحِفْظِهِ وَحِمَايَتِهِ : تَحْرِيمِ السَّرِقَةِ، وَحَدِّ  
السَّرْقِ وَالسَّارِقَةِ، وَتَحْرِيمِ الْغَشِّ وَالْخِيَانَةِ، وَ أَكْلِ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ، وَإِتْلَافِ  
مَالِ الْغَيْرِ، وَتَضْمِينِ مَنْ يَتْلَفُ مَالَ غَيْرِهِ .....<sup>15</sup>

Artinya: “Bekaitan dengan harta, Islam menetapkan tata cara memperoleh dan mengusahakannya. Salah satu upaya memperoleh rizki dapat dilakukan melalui interaksi perdagangan, barter, dan sewa menyewa. Untuk menjaga harta, Islam menetapkan beberapa batasan seperti keharaman mencuri, sanksi bagi pencuri (baik laki-laki atau perempuan), keharaman penyelewengan dan hianat, memperoleh harta dengan cara yang tidak benar, merusak harta orang lain serta sanksi bagi orang yang mendukung perusakan tersebut.”

Redaksi di atas menjelaskan tentang konsepsi *Hifdz Mal*, konsep ini menyatakan harta lebih tepatnya rizki, merupakan hal yang sah diperoleh dan diusahakan melalui cara yang baik seperti Interaksi melalui perdagangan, cara barter, bahkan sewa menyewa. Selain membahas tentang prosedur memperoleh rizki, Islam juga menetapkan komitmen untuk menjaga dan melindungi rizki tersebut, seperti menjaga dari pencuri, memberikan sanksi bagi pencuri, larangan berbuat penyelewengan dan berhianat dalam keuangan

<sup>15</sup> Abd. Wahab Khallaf, *IlmuUshul Fiqh*, (Berut : Dar al-Kutub Islam, 2014),174



serta melarang mengganggu, dan mendukung gangguan terhadap rizki orang lain.

Salah satu tanggung jawab Kepala Madrasah adalah merumuskan perencanaan. Perencanaan ini dirumuskan secara sistematis dan akurat dengan melibatkan berbagai pihak dalam satuan lembaga seperti guru, dan pihak sekolah. Keterlibatan ini akan menambah berbagai ide dari sudut atau perspektif masing-masing. Diantara beberapa hal yang harus masuk dalam agenda perencanaan Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Program pengajaran, dalam hal ini erat kaitannya dengan pembelajaran, prosedur dan media. Seperti kebutuhan akan guru, pemenuhan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran, alat peraga, pengadaan dan pengembangan laboratorium dan sebagainya.
2. Kesiswaan atau kemuridan, antara lain syarat-syarat dan prosedur penerimaan murid baru, pengelompokan siswa atau murid dan pembagian kelas, bimbingan atau konseling murid, pelayanan kesehatan, dan lain sebagainya.
3. Kepegawaian, dalam hal ini meliputi prosedur seleksi dan penerimaan guru dan pegawai sekolah, berkenaan dengan pembagian tugas guru dan pegawai, penempatan, mutasi, dan di dalamnya meliputi unsur kesejahteraan guru dan pegawai.
4. Keuangan, yang berkenaan dengan pengadaan dan pengelolaan keuangan madrasah yang berhubungan langsung dengan kepentingan lembaga.

Penggunaan keuangan dilakukan melalui pendanaan yang bersumber dari Negara atau swadaya masyarakat.

5. Perlengkapan, seperti perbaikan atau rehabilitasi sarana dan prasarana sekolah, pengadaan inventaris sekolah dan lain sebagainya.<sup>16</sup>

Kelima uraian di atas adalah bentuk perencanaan yang menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah. Program ini dicanangkan untuk satu tahun kedepan, dirumuskan sebelum tahun ajaran baru dimulai, dengan melibatkan seluruh elemen madrasah. Melalui perencanaan yang dicanangkan semacam hal ini, maka dapat memberi pandangan atau gambaran tentang analisis pembiayaan dan penggunaan dana madrasah. Sehingga kemungkinan negatif seperti penyalahgunaan anggaran oleh Kepala Madrasah dan jajarannya sangat kecil.

Otonomi dan desentralisasi yang ditetapkan oleh pemerintah terhadap lembaga pendidikan, memberikan peluang dan wewenang kepada Kepala madrasah untuk mengelola keuangan lembaga secara mandiri. Keuangan atau pembiayaan pada lembaga, tidak serta merta keberadaanya ada begitu saja, melainkan dapat digali melalui sumber-sumber tertentu, seperti aliran dana dari APBN, swadaya wali murid dan masyarakat, atau subsidi keuangan dari Yayasan bagi lembaga swasta.

---

<sup>16</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2010), 106

Keikutsertaan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan di sekolah, sebagaimana amanat UUD 1945 Pasal 31 ayat 4 negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen (20%) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), serta dari Anggaran Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.<sup>17</sup>

Merunut keranah pesantren, dalam rangka mendukung berjalannya keefektifan pendidikan, keberlangsungan dakwah, dan terpenuhinya tuntutan masyarakat akan pesantren yang berkualitas, pemerintah memberikan dukungan pembiayaan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren Pasal 1 ayat 3 menyatakan Dana Abadi pesantren adalah dana yang dialokasikan khusus untuk pesantren dan bersifat abadi untuk menjamin keberlangsungan pengembangan pendidikan Pesantren yang bersumber dan merupakan bagian dari dana abadi pendidikan.<sup>18</sup>

Kedua regulasi di atas, merupakan perwujudan peran aktif pemerintah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan, sebagai penyedia dana. Baik dana tersebut disalurkan melalui lembaga pendidikan seperti madrasah maupun melalui pihak pesantren. Yang sangat perlu di garis bawahi bahwa kedua anggaran ini harus dikelola dengan tepat dan transparan. Dalam lembaga

---

<sup>17</sup>UUD 1945 Pasal 31 ayat 4

<sup>18</sup>Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2021, 2

pendidikan, pendanaan ini harus dialokasikan dengan tepat, dikelola dan dimaksimalkan untuk kepentingan madrasah. Kebijakan yang diambil Kepala madrasah dalam bidang pembiayaan, harus dirasakan secara nyata oleh masyarakat, sehingga hal positif yang tampak adalah biaya pendidikan yang terjangkau serta meratanya hak mengenyam pendidikan yang layak bagi seluruh lapisan masyarakat.

Kemampuan atau *skill* Kepala Madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik menuju pada lembaga yang kuat, berlangsungnya operasional yang efektif, dan terpenuhinya hak guru dan karyawan yang akan berdampak pada berjalannya pembelajaran dan system organisasi yang kondusif. Berdasarkan Latar belakang tersebut di atas, objek penelitian ini adalah Peran Kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

Berdasarkan studi pendahuluan yaitu wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Madrasah ini dipilih karena memiliki system yang unik dalam mengelola biaya pendidikan, yang mana penetapan Rencana Anggaran Belanja Madrasah akan ditetapkan oleh Kepala Madrasah beserta pihak-pihak terkait sebelum tahun ajaran baru, kemudian alokasi pendanaan akan dicatat secara akurat kemudian dilaporkan secara periodik.<sup>19</sup>

Kehadiran peneliti di lokasi, dijumpai beberapa hal unik dan akan ditetapkan oleh Kepala Madrasah beserta pihak-pihak terkait sebelum tahun

---

<sup>19</sup>M. Hamdani Sahulika, Wawancara, Jember : 12 Oktober 2021

ajaran baru, kemudian alokasi anggaran cukup mengagumkan, hal ini teletak pada system pengelolaan pembiayaan pendidikan pada lembaga ini. Rangkaian aktifitas kelembagaan dalam bidang pembiayaan, diawali dengan perencanaan. Dalam perencanaan, kepala madrasah melibatkan segenap *stakeholder* lembaga dan Yayasan.

“Kepala Madrasah selalu mensosialisasikan program madrasah selama setahun dalam Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah, salah satu program tersebut adalah menyusun perencanaan Keuangan setiap Semester bersama pihak-pihak terkait, mendahulukan kepentingan lembaga yang sifatnya mendesak. Kemudian dalam implementasi Perencanaan Program Keuangan, kepala madrasah mengawasi berlangsungnya rencana ini. Setelah itu melakukan evaluasi tentang program yang telah tercapai dan yang masih belum, menganalisis setiap hambatan dan kemudian bersama mencari solusi. Kami membuka peluang yang luas bagi siapapun untuk melakukan auditing pada system keuangan kami”.

Wawancara kembali berlanjut pada system keuangan lembaga.

“Sebelum pemerintah menetapkan anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN, yang salah satu di antaranya dana BOS, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menggantungkan pembiayaan operasional madrasah pada Subsidi yayasan dan iuran siswa sebesar Rp. 3.000,-. Mengingat pada awal berdirinya, pembiayaan atau keuangan masih belum stabil, maka sumber pendanaan yang utama adalah suntikan pendanaan dari Yayasan Subsidi disalurkan secara pasti setiap bulan, namun sifatnya tentatif tergantung kebutuhan lembaga. Kedua sumber ini diupayakan dapat memenuhi biaya operasional lembaga. Setelah secara resmi memperoleh dana BOS yang mengacu pada jumlah siswa sekitar 400 juta, dana ini dialkaskan sepenuhnya untuk operasional dan kepentingan lembaga. Sebagai upaya terlaksananya system keuangan yang sehat, Yayasan meminta format Pertanggung jawaban yang di dalamnya memuat arus keluar masuk keuangan. Pelaporan ini dilakukan secara periodic setiap tiga bulan sekali. Selain pada pihak Yayasan, pelaporan juga dilakukan kepada pihak-pihak terkait seperti kepada komite sekolah, dan sesekali kepada wali murid.”<sup>20</sup>

<sup>20</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 12 Oktober 2021

Ketika secara resmi madrasah ini ditetapkan sebagai penerima dana BOS, maka system pelaporan dilakukan secara ganda. Pelaporan kepada pihak Kemenag sebagai penyedia BOS dan pelaporan juga dilakukan kepada Pihak Yayasan sebagai wujud Transparansi internal.<sup>21</sup>

Pembiayaan pendidikan atau keuangan, adalah sesuatu yang riskan menimbulkan berbagai prasangka negative dari pihak luar. Oleh karena itu pelaksanaan *accounting* atau pencatatan keuangan, harus dilaksanakan secara berkesinambungan, tertib, akurat agar tujuan transparansi dapat tercapai secara maksimal dan meminimalisir penilaian negative pada keuangan lembaga.

Salah satu tanggung jawab Kepala Madrasah adalah merumuskan perencanaan atau penganggaran biaya pendidikan. Penganggaran ini dirumuskan secara sistematis dan akurat dengan melibatkan berbagai pihak dalam satuan lembaga seperti guru, dan pihak sekolah. Keterlibatan ini akan menambah berbagai ide dari sudut atau perspektif masing-masing.

Pengelolaan keuangan yang baik akan berimbas pada pelaksanaan system pendidikan yang efektif. Maka Kepala Madrasah bertanggung jawab mengelola, memaksimalkan sumber-sumber keuangan, dan potensi lembaga. Hal ini tentu menuntut terjaminnya kemampuan Kepala Madrasah di bidang keuangan. Berbeda dengan sebelumnya, lembaga pendidikan saat ini menerima bantuan Dana Pendidikan yang dikenal sebagai BOS (Bantuan

---

<sup>21</sup>Zainurrahman, *Wawancara*, 13 Oktober 2021



Operasional Sekolah), dimana lembaga diberi wewenang seluas-luasnya untuk mengelola Dana ini.

Pengelolaan Keuangan pada era desentralisasi sudah selayaknya diserahkan pada sekolah. Sekolah diberikan wewenang mengatur, mengendalikan dan menggunakan keuangan sesuai dengan kebutuhan yang dianggap penting dan mendesak. Pelaporan penggunaan dana juga menjadi tanggung jawab sekolah. Hal ini tentu akan sangat mudah dilaksanakan mengingat bantuan dari pemerintah berbentuk uang, sehingga leluasa menggunakan uang tersebut.

Pendahuluan penelitian menunjukkan hal paling menonjol dari Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain adalah kecermatan, kecakapan dan keterampilan Kepala Madrasah dalam mengelola dan mengendalikan keuangan lembaga yang bersumber dari BOS, sehingga implikasi terbesar adalah madrasa ini berkembang menjadi madrasah yang kut dan mandiri dan saat ini tidak lagi bergantung pada subsidi yayasan<sup>22</sup>.

Kecakapan semacam di atas menjadi sebuah keharusan, Jika kemudian, Pemerintah mencabut perundangan tentang Dana BOS, Maka Kepala Madrasah harus menemukan peluang-peluang usaha agar arus keuangan lembaga tetap stabil, pelaksanaan Pendidikan tetap berjalan, serta guru dan pegawai tetap menerima haknya dengan penuh.

---

<sup>22</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember, 21 Oktober 2021

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang pembiayaan pendidikan yang berjudul **“Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain“**.

#### **B. Fokus Penelitian.**

Berdasarkan Konteks Penelitian di atas, adapun focus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono?
2. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono?
3. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono?

#### **C. Tujuan Penelitian.**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan tentang Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.
2. Mendeskripsikan tentang Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.
3. Mendeskripsikan tentang Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

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

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti untuk menambah wawasan dan khazanah ilmu pengetahuan tentang sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik.
2. Bagi Madrasah Tsanawiyah Nuul Qarnain penelitian ini dapat menjadi bahan acuan tentang pengelolaan pembiayaan pendidikan yang akuntabel dan transparan.
3. Bagi masyarakat penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu alat pengawasan terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan di lembaga.

## E. Definisi Istilah.

Untuk menghindari kerancuan dalam mempelajari isi dari judul di atas, maka peneliti perlu menguraikan istilah-istilah yang dirasa dapat mempermudah pembaca dalam memahami kandungan penelitian ini.

### 1. Kepala Madrasah.

Adalah pimpinan, perencana dan titik komando segala aktifitas kelembagaan di madrasah. Merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan madrasah yang dicanangkan.

### 2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer.

Adalah keterlibatan dan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam proses pembelajaran, memastikan pendidikan mewujudkan generasi yang berkualitas. Lebih fokusnya peran Kepala Madrasah sebagai manajer adalah mengelola dan merencanakan seluruh rangkaian kegiatan di lembaga.

### 3. Pembiayaan Pendidikan.

Adalah serangkaian aktifitas dalam menggali sumber pendanaan, melakukan prosedur pencairan, mengalokasikan pendanaan, serta mempertanggung jawabkan pendanaan tersebut kepada pihak-pihak yang berwenang.

Berdasarkan definisi istilah di atas, maka penelitian yang berjudul *“Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan”* merupakan serangkaian aktifitas dalam bidang keuangan yang meliputi pengelolaan, pengendalian, prosedur pertanggung jawaban dan

keterbukaan pada system keuangan di Madrasah Tsanawiyah. Nurul Qarnain Sukowono demi mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yang terangkum dalam Budgetting, Accounting dan Repporting. Kenyataan di lapangan, jika dijabarkan secara luas, pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Qarnain terdapat sumber keuangan berupa pembayaran rutin bulanan yang disebut dengan Iuran Wajib Pesantren dimana pembiyaan ini berasal dari wali santri, dikelola dan dilaporkan oleh pengurus pesantren. Namun, penelitian ini hanya terfsokus pada system pengelolaan biaya pendidikan pada lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Qarnain yaitu Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu.

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan peneliti, ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang di antara komponennya relevan dan sejalan dengan penelitian ini, namun memiliki perbedaan di beberapa titik. Adapun penelitian terdahulu yang dapat peneliti temukan di antaranya:

1. Slamet Panuntun, 2015, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak*, Tesis, Universitas Islam Negeri Wali Songo. Hasil penelitian, a). Perencanaan anggaran Madrasah untuk peningkatan mutu di Ma Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan setiap guru mengajukan proposal sesuai kebutuhannya kemudian diserahkan kepada setiap waka, waka kemudian menyerahkan kepada Kepala Madrasah dan diteruskan kepada yayasan untuk disepakati dalam RAPBM tahunan b). Pelaksanaan Pembiayaan madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan membagi setiap sector pendidikan sesuai kesepakatan rapat RAPBM secara efisien, efektif, dan tepat guna demi peningkatan mutu pendidikan yang ada di MA Al-Irsyad Gajah Demak khususnya dalam meningkatkan mutu guru, siswa, dan sarana dan prasarana pendidikan, c). Evaluasi pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan

dengan dua cara, jika dana berasal dari pemerintah maka evaluasi langsung dilakukan oleh pemerintah melalui laporan pertanggung jawaban pihak sekolah ke kementerian terkait, jika dana berasal dari bantuan masyarakat, orang tua siswa, maka evaluasi langsung dilakukan oleh kepala madrasah dan yayasan dengan menggunakan E-Budgeting.<sup>23</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini diteliti oleh peneliti yaitu Pendekatan Kualitatif dengan jenis data deskriptif dengan tema Akuntabilitas. Perbedaannya terletak pada kebijakan yang dilaksanakan Kepala madrasah untuk meningkatkan akuntabilitas Mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan dalam pengelolaan keuangan.

2. H.Majeri , 2016, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat/orang Tua (Studi pada MTs Darul Ulum Palangka Raya)*, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. Hasil penelitian menunjukkan adanya temuan, a). Perencanaan RAPBM dibuat berdasarkan hasil rapat dengan format yang ditawarkan oleh pihak madrasah; b). Realisasi anggaran mengacu pada RAPBM dengan melakukan pencatatan arus kas penerimaan dan pengeluaran; c). Pengawasan realisasi RAPBM dilakukan oleh pihak madrasah; d). Laporan pertanggung jawaban dibuat dalam bentuk buku kas komite yang

---

<sup>23</sup>SlametPanuntun, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Al – Irsyad Gajah Demak*, (Tesis : Universitas Islam Negeri Walisongo,2015), 137



memuat arus penerimaan dan pengeluaran yang disertai dengan bukti kwitansi.<sup>24</sup>

Titik persamaan dengan penelitian ini adalah Data diperoleh melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Mendeskripsikan adanya perencanaan anggaran. Adapun perbedaannya tampak pada Adanya pembahasan tentang pengawasan serta Format pelaporan yang dibuat dengan buku kas komite.

3. Fakarotul Karimah , 2018, *Manajemen Pembiayaan dalam Meningkatkan Mutu Layanan (Studi Kasus di MI Ash-Habul Kahfi Ngawi)*, Tesis, IAIN Ponorogo. Hasil penelitian, a). Perencanaan Pembiayaan Pendidikan (*Budgeting*) merupakan proses mempersiapkan rangkaian keputusan untuk mengambil tindakan yang dijabarkan dalam konseptual untuk menjalankan kehidupan madrasah mendatang dengan pembiayaan yang terprogram untuk mencapai tujuan dan menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir; b). Pelaksanaan pembiayaan pendidikan (*actuating*) sebagai proses implementasi pembiayaan pendidikan melibatkan pelaksana bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS, pentingnya orientasi dan menggerakkan operator agar visi tercapai, dengan prosedur mengedepankan prinsip *actuating* dan kehati-hatian.

---

<sup>24</sup> H. Majeri, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat / Orang Tua ( Studi Pada MTS DarulUlum Palangka Raya)*, ( Tesis : Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya, 2016 ) 127

*Actuating* membutuhkan pengorganisasian yang memperhatikan kesediaan sumber daya dan memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program; c). Pengawasan pembiayaan pendidikan (*Controlling*) berfungsi memonitoring seluruh aktifitas penggunaan pembiayaan anggaran pendidikan, mencegah terjadinya kesalahan, dan mencegah penyimpangan, kenyataannya masih terdapat pembiayaan yang tidak tercantum dalam APBM, sehingga diperlukan tambahan biaya dari sumber lain; d). Mutu Pendidikan Islam menjadi sasaran pertama dan utama masyarakat atau pihak pelanggan karena pemenuhan sarana penunjang pendidikan serta pembelajaran yang tuntunannya semakin hari semakin bertambah dan beraneka ragam yang akhirnya menjadi perhatian bagi setiap lembaga pendidikan.<sup>25</sup>

Memiliki persamaan pada Penelitian Kualitatif dan analisis deskriptif. Mendeskripsikan tentang *Budgetting*. Di sisi lain terdapat perbedaan yaitu Salah satu fokusnya mendeskripsikan tentang pelaksanaan pembiayaan (*actuating*).Juga diuraikan tentang *controlling* serta Mutu Pendidikan menjadi focus penelitian.

4. Samiyah, 2016, *Manajemen Pembiayaan dalam Mutu Pendidikan di Universitas Islam Malang (UNISMA)*, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, a).

---

<sup>25</sup>FakarotulKarimah , *Manajemen Pembiayaan dalam Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan ( Studi Kasus di MI Ash – Habul KahfiNgawi )*, ( Tesis : Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2018), 155

Perencanaan anggaran pendidikan Universitas Islam Negeri Malang disusun dan dituangkan dalam bentuk RABPT yang diadakan pada tiap akhir tahun dengan menetapkan semua program beserta anggaran masing – masing program. Melibatkan stakeholders kampus, melalui rapat serta keputusan rapat yang sudah disepakati diputuskan lagi oleh ketua yayasan;

b). Strategi pemenuhan anggaran untuk meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang yakni; 1). strategi unit kerja mandiri, 2). sumbangan dana dari yayasan dan mahasiswa, 3). memiliki link dengan luar negeri, dan 4). Pengajuan proposal pada pemerintah c. Evaluasi Pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang dilakukan melalui; 1). Evaluasi program dilakukan setiap persatu semester atau setahun, 2). Evaluasi hasil kinerja para pegawai, 3). Evaluasi mekanisme organisasi, 4). Evaluasi hasil analisa internal dan eksternal.<sup>26</sup>

Adapun perbedaannya berupa Penelitian Kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan tema pembiayaan Pendidikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada Fokus pada strategi pemenuhan anggaran dan Pendeskripsian focus tidak menggunakan bahasa *Reporting* melainkan evaluasi

---

<sup>26</sup>Samiyah, *manajemen Pembiayaan dalam Mutu Pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang (UNISMA)*, (Tesis : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016), 119

5. Nur Khayati, 2019, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Langkap Bumi ayu Brebes*, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Hasil Penelitian, a). Perencanaan pembiayaan dilakukan dengan menetapkan skala prioritas, dengan biaya BOS, yang merujuk PP, dengan perhitungan cermat, mengoptimalkan sumber daya, diformulasikan dan dioperasionalkan, menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir b). Pengorganisasian memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program, memperhatikan skala prioritas yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program madrasah yang mengacu pada evaluasi diri madrasah; c). Actuating pembiayaan melibatkan pelaksanaan bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS.<sup>27</sup>

Diantara persamaan yang terlihat dari penelitian ini berupa Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan perbedaannya meliputi Adanya deskripsi tentang pengorganisasian dengan memfokuskan pada program

---

<sup>27</sup> Nur Khayati, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Langkap Bumiayu Brebes*, (Tesis : Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2019), 105

skala prioritas. Fokus juga menguraikan factor-factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan.

6. Mahmud Yunus, 2016, *Implementasi Manajemen Pembiayaan terhadap Peningkatan Mutu Sekolah di SD negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah*, Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hasil penelitian; a). Sumber Pembiayaan di SD Negeri 1 Tonggalan berasal dari BOS; b). Implikasi manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Tonggalan dapat dilihat melalui pengalokasian dana pada RKAM yaitu melalui pengalokasian dana untuk siswa berupa kegiatan ekstra kurikuler, pengalokasian dana untuk guru melalui peningkatan profesionalisme guru berupa gaji, pengalokasian dana untuk sarana dan prasarana yaitu dengan cara penambahan fasilitas, perbaikan sarana dan pemeliharaan.<sup>28</sup>

Menilik persamaan dengan penelitian ini yaitu Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Serta perbedaannya terletak pada tidak memfokuskan tentang peran kepala sekolah serta Adanya pembahasan tentang alokasi dana

7. Suhadi, 2015, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada Pondok pesantren An Nur Wanarejan Utara Kabupaten Pematang*, Tesis,

---

<sup>28</sup> Mahmud Yunus, *Implementasi manajemen Pembiayaan terhadap peningkatan Mutu Sekolah di SD negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah*, ( Tesis : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016), 97

Universitas Negeri Semarang. Adapun hasil penelitian yang diperoleh adalah; a). Proses Penganggaran Pembiayaan Pondok Pesantren An Nur melibatkan Pengasuh Pondok, Pengurus Pondok, Dewan *Asatidz* (Pengajar) dan Bendahara Pondok yang dilaksanakan pada awal bulan Syawal. Dalam musyawarah peserta menyusun draft anggaran kemudian pengurus meminta persetujuan pengasuh pondok pesantren; b). Proses pembukuan pembiayaan dilakukan secara tertib administratif, rekap pembukuan ini dilaporkan setiap akhir bulan yang kemudian disahkan oleh pengasuh pondok pesantren ; c). System evaluasi pembiayaan Pondok Pesantren an Nur terjadwal dalam satu bulan saat rapat majlis Syahriah; 4). Factor pendukung dalam pembiayaan pendidikan adalah pembayaran Syahriah (Iuran Bulanan santri) yang cukup lancar, kerja sama pihak yayasan dengan dermawan, serta alokasi dana khusus dari pemerintah untuk pondok pesantren.<sup>29</sup>

Diantara persamaan yang dapat ditemukan dari penelitian ini adalah Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun pebedaanya terletak pada Dalam pelaksanaan *Budgetting* melibatkan pengasuh pondok pesantren Fokus juga menguraikan factor-factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan.

---

<sup>29</sup>Suhadi, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Pondok Pesantren An Nur Wanarejan Utara Pemalang*, ( tesis : Universitas Negeri Semarang, 2015), 90s

8. Alamnasrah, 2013, *Implementasi Standar Pembiayaan Sekolah (Studi Evaluatif pada sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma)*, Tesis, Universitas Bengkulu. Hasil Penelitian menghasilkan, Ketersediaan alokasi biaya pengembangan pendidik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma sudah terpenuhi sesuai standar pembiayaan dilihat dari keadaan alokasi biaya pengembangan pendidik, perhitungan alokasi biaya, penerapannya, dan hasil dari penerapan tersebut yang rata-rata skornya masuk kategori standatr.<sup>30</sup>

Titik persamaan dengan penelitian ini adalah Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi Tidak memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan dan Memperhitungkan tentang tercapainya standar pembiayaan dengan mempertimbangkan skor rata-rata.

9. Junarsia, 2018, *Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung*, Tesis, Universitas Islam Negeri SulthanThaha Saifuddin Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung mengelola/memanager pembiayaan sekolah untuk meningkatkan sarana prasarana pendidikan dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama, perencanaan. Dalam tahap ini

---

<sup>30</sup>Alamnasrah, *Implementasi Standar Pembiayaan Sekolah ( Studi Evaluatif pada sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma)*, ( Tesis : Universitas Bengkulu, 2013) 121



terdapat tiga unsur penting yang menjadi asas, yakni *budgeting*, *accounting*, dan *auditing*. Tahapan kedua, Pengelolaan. Dalam pengelolaan Madrasah ini membagi 20% anggaran untuk triwulan 1, 40% untuk triwulan 2, 20% lagi untuk triwulan 3, dan 20% lainnya untuk triwulan 4. Tahapan ketiga, Pengawasan. Hal ini bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaan. Adapun factor pendukungnya adalah kebijakan pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah, dan swadaya dari masyarakat. Sedangkan factor penghambatnya adalah keterlambatan pencairan Bantuan Operasional Sekolah<sup>31</sup>.

Letak persamaan dari penelitian saat ini adalah metode penelitian yang melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan tehnik pengumpulan data observasi dan wawancara. Selain itu dalam salah satu pembahasannya penelitian ini juga mendeskripsikan tentang *budgeting* dan *accounting*. Adapun letak perbedaannya terletak pada focus penelitian dimana penelitian ini salah satu fokusnya adalah menganalisis dan mendeskripsikan tentang peningkatan mutu sarana dan prasarana sekolah. Serta tidak menggambarkan secara jelas tentang peran Kepala Madrasah.

---

<sup>31</sup>Junarsia, *Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sarana dan Prasarana di Madrasah Alyah Swasta Al-Ikhlash Sungai Guntung*, (Tesis: UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jamb, 2018), 79

10. Idha Ilhami, 2021, *Manajemen Pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran*, Tesis: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Hasil Penelitian menunjukkan temuan sebagai berikut: a) Manajemen Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran secara umum sudah cukup baik karena perencanaan sudah mengacu pada Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM). b) Dalam pelaksanaan anggaran dan pembukuan Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran Tahun Pelajaran 2019/2020 di lapangan menunjukkan bahwa penggunaannya sudah sesuai dengan kebutuhan dan RKAM yang dibuat, dalam arti anggaran telah dibuat pembukuannya.<sup>32</sup>

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yang juga dijumpai dalam penelitian saat ini yaitu pada metode penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Dalam focus penelitian juga disajikan tentang Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah yang juga berarti *Budgetting* serta prosedur pembukuan anggaran *accounting*. Yang menjadi titik perbedaan adalah tidak dijabarkan tentang peran besar kepala Madrasah serta focus penelitian tidak menganalisis tentang pelaporan pembiayaan atau *reporting*.

---

<sup>32</sup>IdhaIlhami, *ManajemenPembayaan di Madrasah tsanawiyahMathla'ul Anwar KedondongPesawaran*, ( Tesis :UIN Raden Intan Lampung, 2021), 103

Dengan tujuan memberi kemudahan dalam memahami berbagai hal terkait dengan penelitian terdahulu, peneliti menyajikan uraian berbentuk table sebagai berikut :

**Tabel 2.1.**

**Perbedaan dan Persamaan Penelitian terdahulu**

No	Nama/Judul /Tahun	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
1	Slamet Panuntun, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak</i> , Tesis, Universitas Islam Negeri Wali Songo, 2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan anggaran Madrasah untuk peningkatan mutu di Ma Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan setiap guru mengajukan proposal sesuai kebutuhannya kemudian diserahkan kepada setiap waka, waka kemudian menyerahkan kepada kepala Madrasah dan diteruskan kepada yayasan untuk disepakati dalam RAPBM tahunan</li> <li>Pelaksanaan Pembiayaan madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan membagi setiap sector pendidikan sesuai kesepakatan rapat RAPBM secara efisien, efektif, dan tepat guna demi peningkatan mutu pendidikan yang ada di MA Al-Irsyad Gajah Demak khususnya dalam meningkatkan mutu guru, siswa, dan sarana dan</li> </ol>	1. Pendekatan Kualitatif dengan jenis data deskriptif	Memfokuskan tentang pembagian sector keuangan, adanya pelaksanaan, serta memfokuskan pada evaluasi

		<p>prasarana pendidikan,</p> <p>3. Evaluasi pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan dua cara, jika dana berasal dari pemerintah maka evaluasi langsung dilakukan oleh pemerintah melalui laporan pertanggung jawaban pihak sekolah ke kementerian terkait, jika dana berasal dari bantuan masyarakat, orang tua siswa, maka evaluasi langsung dilakukan oleh kepala madrasah dan yayasan dengan menggunakan E-Budgeting.</p>		
2	<p>H.Majeri , <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat /orang Tua (Studi pada MTs Darul Ulum Palangka Raya)</i>, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, 2016</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya temuan,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan RAPBM dibuat berdasarkan hasil rapat dengan format yang ditawarkan oleh pihak madrasah;</li> <li>2. Realisasi anggaran mengacu pada RAPBM dengan melakukan pencatatan arus kas penerimaan dan pengeluaran;</li> <li>3. Pengawasan realisasi RAPBM dilakukan oleh pihak madrasah;</li> <li>4. Laporan pertanggung jawaban dibuat dalam bentuk buku kas komite yang memuat arus penerimaan dan pengeluaran yang disertai dengan bukti kwitansi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data diperoleh melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Mendeskripsikan adanya perencanaan anggaran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya pembahasan tentang pengawasan</li> <li>2. Format pelaporan yang dibuat dengan buku kas komite.</li> </ol>
3	<p>Fakarotul Karimah , <i>Manajemen</i></p>	<p>Hasil penelitian,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan (<i>Budgeting</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Kualitatif dan analisis deskriptif.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah satu fokusnya mendeskrips</li> </ol>

	<p><i>Pembiayaan dalam Meningkatkan Mutu Layanan (Studi Kasus di MI Ash – Habul Kahf iNgawi)</i>, Tesis, IAIN Ponorogo, 2018</p>	<p>merupakan proses mempersiapkan rangkaian keputusan untuk mengambil tindakan yang dijabarkan dalam konseptual untuk menjalankan kehidupan madrasah mendatang dengan pembiayaan yang terprogram untuk mencapai tujuan dan menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir;</p> <p>2. Pelaksanaan pembiayaan pendidikan (<i>actuating</i>) sebagai proses implementasi pembiayaan pendidikan melibatkan pelaksana bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS, pentingnya orientasi dan menggerakkan operator agar visi tercapai, dengan prosedur mengedepankan prinsip <i>actuating</i> dan kehati-hatian. <i>Actuating</i> membutuhkan pengorganisasian yang memperhatikan kesediaan sumber daya dan memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program;</p> <p>3. Pengawasan pembiayaan pendidikan (<i>Controlling</i>) berfungsi memonitoring seluruh aktifitas penggunaan pembiayaan anggaran pendidikan, mencegah</p>	<p>2. Mendeskripsikan tentang <i>Budgetting</i></p>	<p>ikan tentang pelaksanaan pembiayaan (<i>actuating</i>).</p> <p>2. Juga diuraikan tentang <i>controlling</i></p> <p>3. Mutu Pendidikan menjadi focus penelitian</p> <p>4. Tidak memfokuskan pada peran Kepala Madrasah</p>
--	--	--	---	--

		<p>terjadinya kesalahan, dan mencegah penyimpangan, kenyataannya masih terdapat pembiayaan yang tidak tercantum dalam APBM, sehingga diperlukan tambahan biaya dari sumber lain;</p> <p>4. Mutu Pendidikan Islam menjadi sasaran pertama dan utama masyarakat atau pihak pelanggan karena pemenuhan sarana penunjang pendidikan serta pembelajaran yang tuntunannya semakin hari semakin bertambah dan beraneka ragam yang akhirnya menjadi perhatian bagi setiap lembaga pendidikan.</p>		
4	<p>Samiyah, <i>Manajemen Pembiayaan dalam Mutu Pendidikan di Universitas Islam Malang (UNISMA)</i>, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. 2016</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ,</li> <li>2. Perencanaan anggaran pendidikan Universitas Islam Negeri Malang disusun dan dtuangkan dalam bentuk RABPT yang diadakan pada tiap akhir tahun dengan menetapkan semua program beserta anggaran masing-masing program. Melibatkan stakeholders kampus, melalui rapat serta keputusan rapat yang sudah disepakati diputuskan lagi oleh ketua yayasan;</li> <li>3. Strategi pemenuhan anggaran untuk meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang yakni; <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Strategi unit kerja mandiri,</li> <li>b. Sumbangan dana dari</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.</li> <li>2. Tema : pembiayaan Pendidikan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus pada strategi pemenuhan anggaran</li> <li>2. Pendeskripsian focus tidak menggunakan bahasa <i>Reproting</i> melainkan evaluasi</li> </ol>

		<p>yayasan dan mahasiswa,</p> <p>c. Memiliki link dengan luar negeri, dan</p> <p>d. Pengajuan proposal pada pemerintah</p> <p>4. Evaluasi Pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang dilakukan melalui:</p> <p>a. Evaluasi program dilakukan setiap persatu semester atau setahun,</p> <p>b. Evaluasi hasil kinerja para pegawai,</p> <p>c. Evaluasi mekanisme organisasi,</p> <p>d. Evaluasi hasil analisa internal dan eksternal.</p>		
5	<p>Nur Khayati, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Langkap Bumiayu Brebes</i>, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2019</p>	<p>Hasil Penelitian,</p> <p>1. Perencanaan pembiayaan dilakukan dengan menetapkan skala prioritas, dengan biaya BOS, yang merujuk PP, dengan perhitungan cermat, mengoptimalkan sumber daya, diformulasikan dan dioperasionalkan, menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir</p> <p>2. Pengorganisasian memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan</p>	<p>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Adanya deskripsi tentang pengorganisasian dengan memfokuskan pada program skala prioritas.</p> <p>2. Fokus juga menguraikan factor-factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan</p>



		<p>program, memperhatikan skala prioritas yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program madrasah yang mengacu pada evaluasi diri madrasah;</p> <p>3. Actuating pembiayaan melibatkan pelaksana bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS.</p>		
6	<p>Mahmud Yunus, <i>Implementasi Manajemen Pembiayaan terhadap Peningkatan Mutu Sekolah di SD negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah</i>, Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta., 2016</p>	<p>Hasil penelitian;</p> <p>1. Sumber Pembiayaan di SD Negeri 1 Tonggalan berasal dari BOS;</p> <p>2. Implikasi manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Tonggalan dapat dilihat melalui pengalokasian dana pada RKAs yaitu melalui pengalokasian dana untuk siswa berupa kegiatan ekstra kurikuler, pengalokasian dana untuk guru melalui peningkatan profesionalisme guru berupa gaji, pengalokasian dana untuk sarana dan prasarana yaitu dengan cara penambahan fasilitas, perbaikan sarana dan pemeliharaan</p>	<p>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Pembahasan hanya focus pada implikasi pembiayaan.</p> <p>2. Tidak membahas tentang peran kepala sekolah</p>
7	<p>Suhadi, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada Pondok pesantren An Nur Wanarejan</i></p>	<p>1. Proses Penganggaran Pembiayaan Pondok Pesantren An Nur melibatkan Pengasuh Pondok, Pengurus PONDok, Dewan Asatidz (Pengajar) dan Bendahara Pondok yang dilaksanakan pada awal bulan Syawal.</p>	<p>Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Dalam pelaksanaan <i>Budgetting</i> melibatkan pengasuh pondok pesantren</p> <p>2. Fokus juga</p>

	<p><i>Utara Kabupaten Pemalang, Tesis, Universitas Negeri Semarang, 2015</i></p>	<p>Dalam musyawarah peserta menyusun draft anggaran kemudian pengurus meminta persetujuan pengasuh pondok pesantren;</p> <p>2. Proses pembukuan pembiayaan dilakukan secara tertib administratif, rekap pembukuan ini dilaporkan setiap akhir bulan yang kemudian disahkan oleh pengasuh pondok pesantren;</p> <p>3. System evaluasi pembiayaan Pondok Pesantren an Nur terjadwal dalam satu bulan saat rapat majlis Syahriah;</p> <p>4. Factor pendukung dalam pembiayaan pendidikan adalah pembayaran Syahriah (iuran Bulanan santri) yang cukup lancer, kerja sama pihak yayasan dengan dermawan, serta alokasi dana khusus dari pemerintah untuk pondok pesantren.</p>		<p>menguraikan factor – factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan</p>
8	<p>Alam Nasrah, <i>Implementasi Standar Pembiayaan Sekolah (Studi Evaluatif pada sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma)</i>, Tesis, Universitas Bengkulu, 2013</p>	<p>Ketersediaan alokasi biaya pengembangan pendidik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Selumasudah terpenuhi sesuai standar pembiayaan dilihat dari keadaan alokasi biaya pengembangan pendidik, perhitungan alokasi biaya, penerapannya, dan hasil dari penerapan tersebut yang rata – rata skornya masuk kategori standatr.</p>	<p>Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Tidak memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan</p> <p>2. Memperhitungkan tentang tercapainya standar pembiayaan dengan mempertimbangkan skor rata-rata</p>

9	<p>Junarsia, <i>Manajemen Pembiayaan Dalam Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung</i>, Tesis, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2018.</p>	<p>1. Manajemen Pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung mengelola/memanager pembiayaan sekolah untuk meningkatkan sarana prasarana pendidikan dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama, perencanaan. Dalam tahap ini terdapat tiga unsur penting yang menjadi asas, yakni <i>budgeting</i>, <i>accounting</i>, dan <i>auditing</i>. Tahapan kedua, Pengelolaan. Dalam pengelolaan Madrasah ini membagi 20% anggaran untuk triwulan 1, 40% untuk triwulan 2, 20% lagi untuk triwulan 3, dan 20% lainnya untuk triwulan 4. Tahapan ketiga, Pengawasan. Hal ini bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaan. Adapun factor pendukungnya adalah kebijakan pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah, dan swadaya dari masyarakat. Sedangkan factor penghambatnya adalah keterlambatan pencairan Bantuan Operasional Sekolah</p>	<p>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi 2. Selain itu dalam salah satu pembahasannya penelitian ini juga mendeskripsikan tentang <i>budgeting</i> dan <i>accounting</i></p>	<p>Adapun letak perbedaannya terletak pada focus penelitian dimana penelitian ini salah satu fokusnya adalah menganalisis dan mendeskripsikan tentang peningkatan mutu sarana dan prasarana sekolah. Serta tidak menggambarkan secara jelas tentang peran Kepala Madrasah</p>
---	---	---	---	---

10	Id'ha Ilhami, <i>Manajemen Pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Kedondong Pesaweran</i> , Tesis, UIN Raden Intan Lampung, 2021.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesaweran secara umum sudah cukup baik karena perencanaan sudah mengacu pada Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM).</li> <li>2. Dalam pelaksanaan anggaran dan pembukuan Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesaweran Tahun Pelajaran 2019/2020 di lapangan menunjukkan bahwa penggunaannya sudah sesuai dengan kebutuhan dan RKAM yang dibuat, dalam arti anggaran telah dibuat pembukuannya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</li> <li>2. Dalam focus penelitan juga disajikan tentang Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah yang juga berarti <i>Budgetting</i> serta prosedur pembukuan anggaran <i>accounting</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan</li> <li>2. Focus penelitian juga tidak membahas tentang pelaporan biaya atau <i>reporting</i>.</li> </ol>
----	--	---	--	--

Dari uraian tabel di atas, kajian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang saat ini peneliti lakukan. Namun dalam beberapa titik fokus yang memiliki perbedaan. Secara garis besar, obyek atau unit penelitian berbeda. Penelitian kali ini berlokasi di MTs Nurul Qarnain Sukowono. Hal mendasar yang menjadi tolok ukur perbedaaan antara penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu di atas, adalah penelitian yang mendeskripsikan peran Kepala sekolah dalam mewujudkan Stabilitas keuangan lembaga, serta perannya agar lembaga pendidikan, melalui keuangan yang stabil, menjelma menjadi sekolah yang mandiri dan tidak tergantung pada kucuran dana dari Pemerintah.

## **B. Kajian Teori.**

### **1. Kepala Madrasah.**

#### **a. Pengertian Kepala Madrasah.**

Dalam organisasi tentu ada tujuan dan fokus yang ingin dicapai. Hal ini dengan mudah tercapai jika seluruh elemen organisasi bergerak secara sinergi dan harmonis. Manajemen yang sesuai dan dilaksanakan dalam kepemimpinan yang pas akan menjadi factor yang penting. Kepemimpinan juga harus dilaksanakan oleh pemimpin yang baik. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan Kepala Madrasah adalah sebuah peluang untuk mewujudkan hal tersebut.

Kepemimpinan dan pemimpin adalah sebuah dasar kata yang sama namun memiliki arti yang berbeda. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan Kepemimpinan adalah perihal memimpin dan cara kepemimpinan.<sup>33</sup> Maka dari sini dapat ditarik pengertian yang lain bahwa titik tekan perbedaan dari dua kata ini adalah terletak pada pemimpin yaitu orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah metode atau cara yang dilibatkan dalam memimpin.

Sedangkan kepemimpinan dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *leader* yang kemudian satu padan kata menjadi *leadership*. Nawawi menjelaskan sebagaimana dikutip Novianty bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja, Nawawi juga

---

<sup>33</sup>Kamus Besar bahasa Indonesia : 2021

mengartikan bahwa kepemimpinan adalah kecerdasan mengarahkan serta mendorong beberapa orang untuk bekerja sama dalam mencapai sebuah tujuan.<sup>34</sup>

Pendapat Nawawi tersebut kemudian ditegaskan oleh Robbins yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu dalam mencapai sebuah tujuan.<sup>35</sup>. pengertian kepemimpinan dan pemimpin tentu memiliki perbedaan, baik dalam ranah teoritis maupun aplikatif. Jika kepemimpinan adalah system, maka pemimpin adalah pelaksana system.

Berdasarkan definisi di atas, maka kepemimpinan adalah perilaku, tindakan dan kecerdasan dalam mengendalikan, mempengaruhi dan mengorganisir orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja sama dalam mencapai sebuah tujuan. Seorang pemimpin diharuskan memiliki kredibilitas, kapabilitas, totalitas dalam tugas, serta etos kerja yang tinggi, mewujudkan visi dan misi yang telah dicanangkan organisasi.

Kepala sekolah/Madrasah menurut undang-undang adalah guru atau tenaga fungsional yang mendapatkan tugas tambahan untuk memimpin madrasah.<sup>36</sup>

Undang berpendapat bahwa Kepala Madrasah adalah pemimpin tunggal disekolah yang memiliki peran tunggal dalam mengendalikan

---

<sup>34</sup>Novianty Djafri, *Manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : DEEPUBLISH, )2017,1

<sup>35</sup> Ibid, 1

<sup>36</sup>Peraturan Menteri Pendidikan No. 6 Tahun 2018, 4

wewenang, tanggung jawab untuk mengatur, mengelola serta menyelenggarakan kegiatan di lingkungan sekolah.<sup>37</sup>

Hasan basri mengutarakan secara etimologi kata Kepala Madrasah merupakan padan kata dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau *kekepalasekolahan*. Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari dua kata “kepala” dan “sekolah/madrasah”. Kepala berarti pimpinan sebuah organisasi atau lembaga, sementara sekolah/madrasah tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, kepalaMadrasah adalah pimpinan sebuah lembaga atau tempat diselenggarakannya pembelajaran.<sup>38</sup>

Wahyosumidjo, sebagaimana di kutip Andang, menyatakan bahwa Kepala sekolah adalah perangkat guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pembelajaran, tempat guru berinteraksi dengan murid. Sementara Rahman mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah.<sup>39</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas Kepala Madrasah memiliki pengertian sebagai guru atau tenaga fungsional yang mendapat tugas tambahan memimpin, mengelola, mengatur serta bertanggung jawab atas segala pelaksanaan kegiatan di lembaga.

---

<sup>37</sup>Andang, *Manajemen dan dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*( Yogyakarta : Ar-Ruz Media, 2020), 54

<sup>38</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), 40

<sup>39</sup>Andang , *Manajmeen dan kepemimpinanKepalaSekolah*, (Yogyakarta : Arruz Media, 2020), 37



**b. Kompetensi Kepala Madrasah.**

Kualifikasi Kepala Madrasah melalui uji tahapan kredibilitas dan profesional. Kepala Madrasah yang profesional diharapkan mampu mewujudkan sumber Daya Manusia yang berkualitas, lebih beradab, dan menjadikan perangkat sekolah sebagai perwujudan peradaban.

Berdasarkan hal tersebut seleksi terhadap calon Kepala Madrasah dengan memperhatikan berbagai komponen. Salah satu komponen penting adalah taraf pendidikan, perilaku dan hubungan social dengan sesama. Untuk itu diterbitkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 Tentang standar Kepala Sekolah melengkapi peraturan sebelumnya, yaitu Undang-undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yang di antaranya mengatur bahwa Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai penanggung jawab pelaksanaan pendidikan harus memiliki kualifikasi, baik kualifikasi umum maupun kualifikasi husus. Diantara kualifikasi umum yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:<sup>40</sup>

1. Memiliki kualifikasi sarjana (S1) atau Diploma IV kependidikan atau non kependidikan serta lulus dari Perguruan Tinggi Terakreditasi
2. Saat pengangkatan sebagai kepala Sekolah maksimal berada di usia 56 tahun.
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing. Kecuali pada jenjang TK/RA minimal memiliki pengalaman mengajar selama 3 tahun.
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya golongan III c bagi PNS, dan kesetaraan menurut pangkat yang ditentukan Yayasan bagi NON-PNS.

---

<sup>40</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007

Adapun kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

1. Kepala taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru TK/RA.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA.
  - c. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
2. Kepala sekolah dasar/madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SD/MI.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pada jenjang berikutnya kualifikasi khusus bagi kepala madrasah yang ditetapkan oleh undang-undang memiliki kesamaan menyesuaikan dengan jenjang pendidikan.

Dalam dimensi kompetensi kepala sekolah/ madrasah harus memiliki kompetensi sebagai berikut: <sup>41</sup>

1. Kompetensi Kepribadian yang berisi tentang:
  - a. Berakhlak mulia, melestarikan kebiasaan akhlak mulia serta memberi contoh keteladanan akhlak mulia bagi komunitas internal lembaga.
  - b. Integritas kepemimpinan yang baik.
  - c. Memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

---

<sup>41</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

- e. Memiliki pengendalian diri yang baik dalam menghadapi masalah.
2. Kompetensi Manajerial.
    - a. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
    - b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan.
    - c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
    - d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
    - e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
    - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
    - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
    - h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
    - i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan peserta didik, dan seterusnya.
  3. Kompetensi kewirausahaan.
    - a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
    - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
    - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
    - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  4. Kompetensi Supervisi yang meliputi :
    - a. Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
    - b. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan tehnik dan pendekatan supervise yang tepat.

- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi sosial.
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan ketentuan undang-undang diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi utama yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah adalah kompetensi kepribadian, Kompetensi manajerial, Kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Artinya kompetensi di atas terwujud ke dalam kinerja sebagai pribadi, manajer, seorang pengusaha, seorang pengawas dan dalam berinteraksi sosial.

Rohiat menjelaskan kemampuan yang dinilai cukup signifikan dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengendalikan, memahami dan dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber energi, informasi dan pengaruh. Adapun ranah dan aspek kecedasan emosional meliputi :

1. Menerima kritik dan keluhan sebagai saran yang membangun.
2. Menciptakan suasana dimana keragaman dihargai bukan sebagai sumber perdebatan dan perbedaan.

3. Mampu menjalin kerja sama dengan orang lain secara efektif dan dinamis.<sup>42</sup>

Sejatinya kepala madrasah merupakan pimpinan di sebuah lembaga, hal ini juga menjadi perhatian dalam Islam. Lebih lanjut K.H.U. Saefullah berpendapat. Pemimpin yang ideal apabila memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Adil, maksudnya pemimpin ini adalah tipikal yang menempatkan sesuatu berdasarkan porsi, tempat secara tertib dan disiplin. Pemimpin tipikal ini bersifat netral dan tidak berat sebelah.
- b. *Fathanah*, artinya cerdas. Cerdas membaca Sesuatu, peka terhadap gejala sosial, dan cerdas memanfaatkan peluang demi kemajuan organisasi.
- c. *Tablig*, artinya menyampaikan Sesuatu dengan benar tanpa mengurangi atau melebihkan. Ciri mendasar dari seorang pemimpin yang demikian biasanya terbuka terhadap kritik.
- d. *Jujur*, adalah sifat dasar yang dimiliki pemimpin. Kejujuran dalam segala aspek
- e. *Siyasah*, adalah tipikal pemimpin yang pandai mengatur strategi, cerdik memanfaatkan suasana demi tercapai kebaikan bagi yang dipimpinnya.

---

<sup>42</sup>Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Bandung : PT Refika Aditama, 2008), 49

- f. Tidak serakah, merasa cukup dengan apa yang dimiliki. Sifat ini bergandengan dengan kejujuran, sehingga peluang untuk menggunakan administrasi organisasi demi kepentingan pribadi sangat kecil.<sup>43</sup>

Kompetensi-kompetensi di atas secara mutlak harus dimiliki Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan pendidikan dalam sebuah lembaga tergantung pada totalitas Kepala Sekolah dalam menguasai kompetensi-kompetensi tersebut.

Senada dengan hal tersebut di atas, Burhanudin sebagaimana dikutip Andang mengklasifikasikan kompetensi tertentu yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah diantaranya :

- a. Kepibadian. Merupakan karakteristik positif yang dapat ditunjukkan oleh seorang kepala sekolah terhadap lingkungan sekitar. Semisal, ramah, bersemangat, periang, percaya diri, dan murahhati. Karakter seperti ini tentu akan menunjang kepala madrasah dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawabnya.
- b. Memahami dan menguasai terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purpose*). Kepala madrasah harus memiliki pemahaman yang luas dalam mengembangkan tujuan lembaga, merumuskan beberapa kebijakan fiskal dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dan mewujudkan tujuan tersebut bersama-sama.

---

<sup>43</sup> K.H.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (CV. Pustaka Setia, 2013). 165

- c. Pengetahuan. Kepala madrasah dituntut menguasai berbagai multidisiplin pengetahuan terutama yang erat kaitannya dengan pembelajaran.
- d. Keterampilan profesional hal ini erat kaitannya dengan tuntutan terhadap kepala madrasah Untuk menguasai kemampuan profesional seperti keterampilan administrasi, *technical skill*, *human skill*, dan *Konseptual skill*.<sup>44</sup>

Terpenuhinya kualifikasi umum dan khusus bagi kepala Sekolah diharapkan mampu meningkatkan etos kerja dalam lembaga demi mewujudkan tujuan pendidikan secara maksimal. Hal tersebut menunjukkan Keberhasilan kepala sekolah ditentukan oleh proses manajemen di sekitar, dan keberhasilan manajemen juga didorong oleh kapasitas kemampuan kepala sekolah itu sendiri,

Kompetensi-kompetensi di atas secara mutlak harus dimiliki Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan pendidikan dalam sebuah lembaga tergantung pada totalitas Kepala madrasah dalam menguasai kompetensi-kompetensi tersebut.

### **c. Tugas dan fungsi Kepala Madrasah.**

Seperti halnya perangkat yang lain, Kepala Madrasah memiliki peran dan fungsi yang terjustifikasi dalam tugasnya. Secara garis besar peran

---

<sup>44</sup>Andang, *managememen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Yogyakarta : ar- Ruz Media, 2020), 144



kepala smadrasah adalah memimpin penyelenggaraan pendidikan, namun secara terperinci, Kepala Madrasah memiliki beberapa tugas. Mulyasa menyampaikan, tugas dan fungsi kepala Madrasah dalam paradigma manajemen adalah sebagai educator, manajer, Administrator, supervisor, innovator, leader, dan motivator (EMASLIM). Bahkan kemudian dalam perkembangan paradigma Manajemen, dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, kepala madrasah dapat berperan sebagai Figur dan mediator (EMASLIM \_ FM).<sup>45</sup>

Hasan Basri memaparkan tugas utama seorang kepala Madrasah adalah sebagai berikut :

1. Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok.
2. Mampu meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju ke arah yang lebih baik.
3. Selalu mengingatkan tujuan terakhir dari perubahan.
4. Membantu kelancaran perubahan, khususnya menyelesaikan masalah, dan membina hubungan anatr pihak yang berkaitan.
5. Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.<sup>46</sup>

Lebih jelasnya, tugas dan fungsi kepala madrasah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 06 Tahun 2018 pasal 15

<sup>45</sup>Rohiat, *KecerdasanEmosionalKepalaSekolah* ..... , 56

<sup>46</sup>Hasan Basri, *kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2014), 43

tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah disebutkan bahwa tugas pokok dan Fungsi Kepala madrasah adalah sebagai berikut :

1. Sepenuhnya beban kerja kepala sekolah/madrasah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pembinaan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru, dan tenaga kependidikan.
2. Beban kerja kepala sekolah/madrasah untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah/madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan.
3. Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, kepala sekolah/madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembinaan agar proses pembelajaran atau bimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
4. Kepala sekolah/madrasah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau bimbingan, tugas atau bimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas utama.
5. Beban kerja kepala sekolah/madrasah yang ditempatkan di selain mengemban beban kerja juga melaksanakan pemajuan budaya Indonesia.<sup>47</sup>

Sedangkan jika merujuk pada permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 menyatakan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah serta system informasi sekolah.<sup>48</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 secara rinci memaparkan Fungsi dan aspek kerja Kepala Madrasah Sebagai Berikut:

1. Adapun tugas Kepala madrasah dalam merencanakan pogram adalah:
  - a. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
  - b. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
  - c. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
  - d. Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

<sup>47</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 6 Tahun 2018

<sup>48</sup> . Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007

- e. Membuat perencanaan Program Induksi
2. Sedangkan tugas Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Program meliputi:
  - a. Menyusun program kerja sekolah.
  - b. Menyusun struktur organisasi.
  - c. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester maupun tahunan.
  - d. Menyusun manajemen kesiswaan yang meliputi :
    - A. Melaksanakan penerimaan untuk peserta didik baru (PPDB).
    - B. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler bagi peserta didik.
    - C. Melakukan pembinaan prestasi unggulan.
    - D. Melakukan kegiatan pelacakan terhadap alumni.
  - e. Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran.
  - f. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan..
  - g. Manajemen sarana dan prasarana.
  - h. Membimbing guru pemula.
  - i. Mengelola keuangan sekolah dan pembiayaannya.
  - j. Mengelola lingkungan dan budaya sekolah.
  - k. Melaksanakan program induksi.
3. Tugas kepala madrasah dalam melaksanakan pengawasan antara lain :
  - a. Melaksanakan program supervisi.
  - b. Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS).
  - c. Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum.
  - d. Mengevaluasi pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK).
  - e. Menyiapkan seluruh kelengkapan akreditasi sekolah.
4. Tugas lain dari seorang kepala madrasah adalah melaksanakan kepemimpinan yaitu :
  - a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu.
  - b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akandicapai.
  - c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/ madrasah.
  - d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu..
  - e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/ madrasah.
5. Di antara tugas kepala madrasah sebagai system informasi sekolah adalah :
  - a. Berlaku secara jujur terhadap guru/ karyawan.
  - b. Percaya diri

- c. Berani dalam mengambil keputusan.
- d. Berjiwa besar.
- e. Dapat mengendalikan emosi.
- f. Memahami kondisi guru.
- g. Memahami kondisi karyawan.
- h. Mampu melaksanakan program/ target dengan baik.
- i. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah.
- j. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.
- k. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/ orang tua siswa.

Dalam perspektif Islam, peran pemimpin dijelaskan oleh Imam al-Mawardi dalam kitab *Ahkam as-Sulthaniyah* sebagaimana berikut :

### الإمامة موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا

Artinya: Seorang pemimpin ditugaskan sebagai pengganti Kenabian dalam hal menjaga agama serta mengatur urusan dunia.<sup>49</sup>

Redaksi tersebut menunjukkan peran pemimpin dalam Islam memiliki ranah yang lebih luas serta tanggung jawab yang lebih besar, karena menitikberatkan pada perannya sebagai pengganti Rasulullah. Jika kemudian diaplikasikan dalam manajemen Pendidikan Islam, maka peran selanjutnya sebagai seorang Kepala Madrasah adalah sebagai pengganti Rasulullah dalam urusan agama dan urusan duniawi. Artinya, kepala madrasah berperan ganda, bertanggung jawab ganda secara vertikal yaitu dengan Allah SWT dan secara horizontal kepada manusia yaitu bawahannya serta lembaga yang ia pimpin.

<sup>49</sup>Abu Hasan Al-Mawardi, *ahkam as-Sulthaniyah*, (Beirut : Dar Kutub Al-Ilmiah, 2010), 6

## 2. Pembiayaan Pendidikan.

### a. Pengertian Pembiayaan Pendidikan.

Kajian tentang Manajemen Keuangan, pembiayaan pendidikan, anggaran pendidikan merupakan konsepsi berpikir yang sifatnya masih global. Struktur ini merupakan sebuah tindakan keuangan yang dimulai dengan perencanaan, pengelolaan, pengendalian dan evaluasi keuangan. Terkait dengan definisinya, para ahli berbeda pendapat. Menurut Eugene F. Brigham bahwa Manajemen Keuangan oleh Kamus Webster diartikan sebagai system yang mencakup sirkulasi uang persetujuan kredit keputusan investasi, dan fasilitas perbankan.<sup>50</sup>

Definisi di atas merupakan definisi secara umum, sedangkan definisi yang merujuk pada pembiayaan dalam perspektif Pendidikan adalah Menurut Pandey dalam Nelson Ogonnaya, menjelaskan bahwa dalam lembaga Pendidikan `manajemen keuangan merujuk pada aktifitas manajemen yang dikonsentrasikan dalam sebuah keputusan bagaimana mencari sumber keuangan organisasi, mengeluarkan dan melaksanakan akuntabel terhadap sumber keuangan yang berasal dari implemetasi program lembaga.<sup>51</sup>

Sedangkan Arwildiyanto mendefinisikan Manajemen Keuangan Pendidikan sebagai konsepsi berpikir yang sama dengan pembiayaan

<sup>50</sup>Eugene . F Brigham, *Dasar – dasar Manajemen Keuangan*, (New Tech Park :Singapore, 2018), 4

<sup>51</sup> Nelson Ogonnaya, *Budgeting and Financial Management in Education* , (National Open University of Nigeria : 2018),8

pendidikan. Dimana kedua istilah ini sebenarnya merupakan implementasi dari berbagai regulasi, kebijakan anggaran pendidikan dan biaya.<sup>52</sup> Jadi sebenarnya antara manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan istilah yang sama serta penggunaannya meliputi satu ruang lingkup yang sama yaitu pembiayaan atau keuangan.

Dalam bahasa Inggris, pembiayaan sering kali diungkapkan sebagai *cost*, *Financial*, ataupun *expenditure*. *Cost* merupakan sinonim dari *expense* yang digunakan untuk mengukur pengeluaran (*outflow*) barang atau jasa yang disandingkan dengan pendapatan untuk mengukur pendapatan. Biaya pendidikan adalah segala pengeluaran baik itu berupa uang maupun bukan sebagai wujud tanggung jawab semua pihak (masyarakat, orang tua, pemerintah) guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dicita-citakan secara efektif dan efisien<sup>53</sup>. Pendapat ini menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan adalah biaya atau pendapatan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan disertai dengan tanggung jawab berbagai pihak untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pendapat ahli tentang definisi pembiayaan pendidikan dikemukakan oleh R. Hobert Bowen yang menyatakan bahwa biaya pendidikan adalah pengeluaran oleh sekolah atau untuk memperoleh membeli tanah, membiayai

---

<sup>52</sup> Arwildiyanto, ., dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, (Widya Padjadjaran : 2017), 10.

<sup>53</sup>Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada,2014),8

tenaga kerja, atau modal untuk membeli barang dan jasa, atau untuk menyediakan keuangan bagi siswa.<sup>54</sup> Dari definisi ini dapat dimengerti bahwa pembiayaan pendidikan adalah seluruh biaya sekolah, arus keluar masuk keuangan lembaga dan seluruh transaksi, baik transaksi tersebut berupa transaksi untuk memenuhi kebutuhan, jasa serta pemenuhan modal lembaga dan investasi.

Istilah operasional tentang pembiayaan pendidikan lebih jelas diuraikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab IX tentang Pembiayaan Pendidikan dijelaskan lebih rinci pada Pasal 62 ayat (5) standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 6 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Non Personalia Tahun 2009 untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB)<sup>55</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka pembiayaan pendidikan dapat diartikan sebagai segala aktifitas yang berkaitan dengan system pengelolaan keuangan, memastikan sumber keuangan dan lahir atas dasar

---

<sup>54</sup> R. Hobart Bowen, *The Cost of Higher Education*, ( London : Jossey-Bass Publisher, 1998), 20

<sup>55</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009.



berbagai keputusan dan kebijakan yang keberadaannya menopang segala aktifitas lembaga/organisasi. Manajemen yang siftnya baik, akan berimplikasi pada kemandirian sekolah. Sekolah yang mandiri akan menatap optipis setiap program yang dibuat. Sekolah yang mandiri tidak bersandar dan bergantung pada yang lain.

#### **b. Ruang Lingkup Pembiayaan Pendidikan.**

Secara garis besar terdapat 4 ruang lingkup dalam pembiayaan pendidikan yang bisa dikaji, yaitu:

##### *1. Budgetting (Penganggaran).*

Untuk memastikan bahwa biaya pendidikan dapat tepat sasaran secara efisien, maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh kepala madrasah adalah melakukan penganggaran (*budgetting*). Mengingat peranannya yang besar, *budgetting* dapat dimengeti sebagai rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>56</sup>

Clare Donelly dan Bob Foley menyatakan *Budgetting* sebagai rencana tindakan Kuantitatif yang disiapkan sebelum periode waktu yang ditentukan dan pencatatan tersebut merupakan hal penting dalam

---

<sup>56</sup>Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rpsdakarya, 2012), 47

pembukuan seluruh keuangan.<sup>57</sup> Dari sini dapat dimengerti bahwa Budgetting dilakukan sebelum rangkaian sistem keuangan ditetapkan guna mengidentifikasi anggaran kebutuhan lembaga dan perannya cukup krusial dalam seluruh sistem keuangan karena merupakan langkah awal.

Akdon dengan mengutip Fattah mengemukakan *budgetting* pada dasarnya merupakan negosiasi atau perundingan antara puncak pimpinan dengan bawahannya dalam menentukan alokasi biaya suatu anggaran.<sup>58</sup>

Haidar Nawawi sebagaimana dikutip Matin mendefinisikan *budgetting* dengan istilah anggaran adalah suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki atau dapat diadakan (dapat berupa pendapatan atau pemasuan) untuk membiayai proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan<sup>59</sup>.

Ogbonaya dengan mengutip dari Morphell, Johns dan Reller mendefinisikan *budgetting* sebagai rencana pendidikan yang didalamnya memuat estimasi pembiayaan dalam kurun waktu tertentu.<sup>60</sup>

Dengan demikian *budgetting* atau penganggaran adalah serangkaian kegiatan merencanakan alokasi pembiayaan kedepan dengan menentukan

---

<sup>57</sup> Clare Donnelly dan Bob Foley, *Budgetting For Better Performance*, ( London: ECIA 9DD,2003),3

<sup>58</sup> Akdon, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 78

<sup>59</sup> Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada,2014),44

<sup>60</sup> Nelson Ogbonnaya, *Budgeting and Financial Management in Education*, (National Open University of Nigeria : 2018), 48

jumlah biaya yang akan dipakai melalui negosiasi kepada pihak-pihak tertentu.

Anggaran atau *budgetting* selain sebagai alat untuk perencanaan, juga merupakan alat bantu bagi organisasi dalam mengarahkan dan menempatkan lembaga pada tatanan yang kuat dan stabil. Oleh karena itu, *budgetting* memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai alat penaksir. *Budgetting* menaksir jumlah biaya yang dibutuhkan oleh lembaga sehingga memastikan pembiayaan tersebut tepat sesuai dengan tujuan pendidikan.
- b. Sebagai alat otoritas pengeluaran dana. Hal ini dikarenakan dalam penyusunannya *budgetting* melibatkan berbagai pihak terkait, sehingga menjadi iniduk utama dalam alokasi dan distribusi pendanaan.
- c. Sebagai alat efisiensi<sup>61</sup>. Peran ini merupakan peran yang cukup signifikan, *budgetting* memastikan bahwa alokasi anggaran dapat diukur stabilitas, dan kemungkinan adanya pemborosan atau tidak.

Berkaitan dengan *budgetting* berperan sebagai salah satu alat bantu tercapainya tujuan lembaga, maka dalam tahapan-tahapannya harus melibatkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mengkaji secara cermat kebutuhan lembaga serta estimasi pembiayaan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

---

<sup>61</sup>Nanang Fattah, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Rosda Karya, 2017), 58

- b. Perencanaan dan pengadaan barang atau jasa sepenuhnya untuk mengimplementasikan kebutuhan lembaga.
- c. Menentukan pendapatan yang tersedia untuk menjalankan program lembaga.
- d. Menentukan cara untuk mengalokasikan pendapatan yang ada agar terhindar dari gesekan, duplikasi dan pemborosan.

Esensi dari *budgetting* sendiri sebenarnya sudah terkandung dalam Firman Allah pada surat Al- Furqan ayat 67 yang berbunyi:

**وَالَّذِينَ أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ( الفرقان: ٦٧ )**

Artinya : “Dan (termasuk hamba-hamba Tuhan Yang Maha Pengasih) orang-orang yang apabila menginfakkan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian” (Q.S. Al-Furqan : 67).<sup>62</sup>

Tafsir dari surat ini adalah menggambarkan tentang sifat orang mu'min ketika mendistribusikan harta mereka tidak boros dan tidak terlalu berhemat, artinya sifat seorang mukmin sejati adalah seimbang, menyesuaikan dengan kebutuhan. Surat al-Furqan ayat 67 ini memiliki keterkaitan yang erat dengan makna *al-Iqtishad* dan *al-Muqshid* yang mengandung penghematan dan tidak berlebihan. Hal ini sejalan dengan prinsip utama *budgetting* yang mengedepankan efisiensi dan ketepatan anggaran.

<sup>62</sup> Al-Hufaz , *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya* .....365

Dalam rangka penyusunan anggaran yang tepat, maka administratif di lembaga setidaknya menguasai 6 sistem dalam penganggaran keuangan. Keenam sistem ini tentu bertujuan agar operasional penggunaan anggaran dapat efektif dan menghindari ketidaksesuaian anggaran dengan penggunaan.

Adapun keenam sistem tersebut diuraikan oleh Maartin, sebagai berikut<sup>63</sup>:

a. *Line Item Budgetting* (LIB).

*Line Item Budgetting* adalah sistem penganggaran keuangan pendidikan yang erorientasi kepada jenis barang yang diperlukan. Pengalokasiannya didasarkan pada batang-barang yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan pendidikan. Denagn kata lain sistem ini merupakan penganggaran untuk kebutuhan yang sifatnya utin.

b. *Capital Budgetting* (CAB)

*Capital Budgetting* adalah sistem penganggaran pendidikan yang beorientasi pada jangka waktu yang lama. Dan pengalokasian penganggaran pendidikan dilakukan dengan memperhitungkan jumlah anggaran yang diperlukan untuk peencanaan jangka panjang. Maka *CAB* merupakan sistem penganggaran keuangan yang ditujukan untuk pembangunan jangka panjang.

---

<sup>63</sup> Martin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT> Raja Grafindo Persada,2014),55-60

c. *Performance Budgeting (PEB).*

*Performance Budgeting* adalah sistem penganggaran pendidikan yang berorientasi pada selain jenis barang yang diperlukan, pada jangka waktu yang lebih lama, juga berorientasi pada keluaran. Oleh karena itu pada sistem penganggaran ini, perumusan tujuan umum maupun tujuan khusus dan kriteria pengukuran keluaran harus jelas dan dapat diukur.

d. *Program Budgeting (POB).*

*Program Budgeting* yaitu sistem penganggaran pendidikan yang digunakan dengan tujuan menghindari duplikasi pelayanan pada beberapa kegiatan yang dilaksanakan oleh unit yang berbeda. Dalam sistem penganggaran ini, dibutuhkan koordinasi yang tepat untuk menghindari pemborosan dana.

e. *Planning Program and Budgeting System (PPBS).*

*Planning Program and Budgeting System* adalah sistem penganggaran pendidikan yang berorientasi pada mutu keluaran, dimana anggaran pendidikan dialokasikan berdasarkan rencana dan program pendidikan yang diusulkan. Sistem penganggaran ini hampir sama dengan *PEB* tetapi tujuan khusus pada *PEB* dirinci lagi menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih operasional yang membentuk satu atau beberapa rumpun kegiatan yang disebut proyek. Berdasarkan proyek-proyek inilah biaya dialokasikan. Pada sistem ini digambarkan secara

jelas tentang kaitan antara rencana (tujuan umum), program (tujuan khusus), dan kegiatan-kegiatan operasional yang akan dilakukan.

*f. Zero Base Budgeting (ZBB)*

*Zero Base Budgeting* merupakan sistem penganggaran pendidikan yang berorientasi pada keterbatasan sumber dana. Karena dana terbatas maka dalam sistem pengalokasian anggaran harus ada skala prioritas program kegiatan, maupun sasaran yang ingin dicapai.

Dalam penyusunan anggaran hal yang cukup signifikan dan harus diperhatikan adalah menyusun anggaran secara berimbang, artinya antara pendapatan dan pengeluaran imbang. Jangan sampai anggaran pendapatan minus.

2. *Accounting* (Pembukuan).

Pengelolaan pembiayaan pendidikan membutuhkan perhatian yang cermat untuk mengklasifikasikan barang dan kebutuhan secara berkala, melaporkannya dengan akurat dan untuk memastikan bahwa dana yang ada dicatat dalam pembukuan yang sesuai. Pengertian *accounting* adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan dan penganalisaan data keuangan lembaga yang dilakukan oleh bendahara lembaga.

Walter menjelaskan *accounting* sebagai wadah informasi yang mengukur aktifitas bisnis, memproses data menjadi laporan dan kemudian



data tersebut dilaporkan kepada pihak pemangku keputusan yang mana keputusan tersebut akan mempengaruhi aktifitas keuangan<sup>64</sup>.

Adapun Kegiatan ini meliputi dua hal :

- a. Pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang, pengurusan ini disebut dengan kepengurusan ketatausahaan.
- b. Pengurusan selanjutnya adalah menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Dalam hal ini tidak menyangkut dengan wewenang menentukan, melainkan hanya sebatas operasional yang biasa disebut dengan kbandaharawan. Bendaharawan adalah orang atau badan yang oleh negara diberikan tugas untuk menerima, menyimpan, dan membayar atau menyerahkan uang dan surat berharga sehingga dengan jabatan itu mereka memiliki tugas mempertanggung jawabkan terhadap Badan Pengawas Keuangan (BPK).<sup>65</sup>

Peran dan fungsi *accounting* dalam pendidikan adalah menyediakan informasi agar berguna dalam menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh lembaga.<sup>66</sup> Secara garis besar dalam pelaksanaannya

---

<sup>64</sup>Walter T. Horrison, *Akuntansi Keuangan*, (Yogyakarta: Eirlangga, 2012),3

<sup>65</sup>Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : aditya Media, 2008),318

<sup>66</sup>Indra bastian, *akuntansi Pendidikan*, (Yogyakarta : Penerbit Erlangga, 2006),53

dikelompokkan dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran keuangan<sup>67</sup>.

Pembukuan merupakan bagian penting dari rangkaian kegiatan keuangan. Pembukuan atau *accounting* berperan mempresentasikan pelaporan keuangan yang baik, oleh karena itu pencatatannya harus sesuai dengan aturan baku. Dalam Undang-undang Nomor 28 tahun 2007 mendefinisikan *accounting* sebagai proses pencatatan data dan informasi keuangan. Pada tingkat kelembagaan, Buku Panduan BOS 2014 mendefinisikan pembukuan sebagai pencatatan penerimaan dan pengeluaran dana oleh sekolah di dalam buku kas umum, dan buku pembantu<sup>68</sup>. Dari definisi tersebut, maka dapat dipahami, *accounting* yang baik mengandung beberapa hal berikut:

- 1). Jenis transaksi
- 2). Jenis Buku
- 3). Proses atau alur pembukuan.

Pembukuan suatu transaksi tergantung pada jenis transaksi. *Accounting* atau pembukuan juga berarti membukukan pada buku-buku yang tepat karena ada saling keterkaitan antara buku-buku tersebut. Pembukuan juga harus dilakukan dengan cara dan pada waktu yang tepat. Pembukuan yang dilakukan secara baik dan benar akan memberikan manfaat bagi lembaga.

---

<sup>67</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 200-201

<sup>68</sup>Buku Panduan BOS, 2014

Accounting atau pembukuan juga sejalan dalam kandungan Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 282, sebagaimana Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ... (البقرة: ٢٨٢)

Artinya: “wahai orang-orang yang beriman. Apabila kamu melakukan utang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar”.<sup>69</sup>

Dalam tafsir al- Mawardi kata فاكتبوه merujuk pada pencatatan yang sifatnya memiliki dua kategori. Imam abu Said al-Khudri menyebutkan sunnah, sementara Imam ar-Rabi' menyatakan wajib<sup>70</sup>. Tafsir ayat ini secara tekstual menjelaskan tentang prosedur pencatatan hutang piutang secara sistematis, jika masuk dalam ranah pembiayaan pendidikan maka memiliki urgensitas yang sama dengan *accounting* atau pembukuan, yaitu pencatatan dilakukan dengan baik, benar, sistematis dan dilakukan oleh orang yang tepat.

### 3. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan sejatinya adalah aktifitas mengawasi dengan tujuan untuk mengukur, menilai, dan membandingkan alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Pengawasan memastikan bahwa anggaran dialokasikan sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

<sup>69</sup>Al-Hufaz, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya* .....365

<sup>70</sup>Al-Mawardi, *Tafsir Al-Mawardi*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah,2014), 974

Apabila dijumpai ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, maka perlu dilakukan perbaikan

Pengawasan dapat diartikan sebagai kegiatan minitoring atau pengawasan untuk meyakinkan bahwa program sudah terlaksana sesuai perencanaan<sup>71</sup>. Menurut pendapat ini pengawasan berarti proses mengawasi kegiatan agar terlaksana sesuai perencanaan yang telah ditetapkan.

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia Pengawasan diartikan sebagai adalah mengamati dengan cermat dan seksama<sup>72</sup>. Artinya pengawasan juga berarti mengkaji secara cermat dan memperhatikan secara seksama.

Dalam ruang lingkup sekolah/madrasah pengawasan dilakukan sepenuhnya oleh Kepala Madrasah serta struktural kepemimpinan di atasnya. Pengawasan ini berlaku bagi seluruh pelaksanaan manajerial lembaga termasuk dalam bidang keuangan.

Kegiatan pengawasan pelaksanaan anggaran dilakukan dengan maksud untuk mengetahui :

- a. Kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan dengan prosedur yang berlaku
- b. Kesesuaian hasil yang dicapai baik di bidang teknis administratif maupun teknis operasional.
- c. Kemanfaatan sarana yang ada secara efisien dan efektif.

---

<sup>71</sup> Stephan Robbins dan Mary Coulter, *Management*, ( New York: Prantice Hall, 2008)

<sup>72</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta : Penerbit Erlangga, 2007),113

- d. Sistem yang lain atau perubahan sistem guna mencapai hasil yang lebih sempurna.<sup>73</sup>

Berdasarkan hal tersebut di atas kegiatan pengawasan anggaran bertujuan untuk mencari keseuaian antara pelaksanaan anggaran dan perencanaan, mencari kesesuaian antara hasil dan perencanaan serta memastikan hasil manfaat secara efisien dan efektif.

#### 4. *Reporting* (pelaporan).

Laporan merupakan hasil akhir dari rangkaian siklus pengelolaan pembiayaan pendidikan. Di dalamnya memuat seluruh transaksi yang terlaksana selama tahun penutupan buku.

Luther M. Guillik dalam bukunya *Papers on the Science of Administration* mendefinisikan *Reporting* sebagai salah satu fungsi manajemen yang berarti penyampaian laporan perkembangan atau hasil dari sebuah kegiatan kepada pihak-pihak yang berwenang.<sup>74</sup>

Laporan keuangan menurut Standar Akuntansi keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara semisal sebagai laporan arus kas, atau laporan arus dana), catatan juga termasuk skedul dan informasi tambahan yang berkaitan

---

<sup>73</sup> Rusdiana, *Manajemen Keuangan Sekolah*, .... 142

<sup>74</sup>Luther. M Guillick, *Papers on The Science of Admnist raton*, (ndia : University of Delhi, 2015), 8

dengan laporan tersebut misal informasi keuangan segmen industri dan geografis serta pengungkapan pengaruh harga.<sup>75</sup>

Berdasarkan pengertian di atas laporan keuangan dibuat dengan tujuan sebagai bagian dari proses pelaporan keuangan yang lengkap yang bertujuan mempertanggung jawabkan tugas-tugas yang dibebankan pada manajemen.

a. Penyusunan pelaporan.

Penyusunan laporan dibuat dengan menghimpun berbagai sumber data seperti faktur-faktur, bon-bon, nota kredit, salinan faktur penjualan, laporan bank dan sebagainya. Laporan keuangan terdiri dari:

- 1). Neraca, menginformasikan posisi keuangan pada saat tertentu yang tercermin pada jumlah harta yang dimiliki, jumlah kewajiban, dan modal perusahaan.
- 2). Perhitungan laba rugi, menginformasikan hasil perusahaan pada satu periode tertentu.
- 3). Laporan arus kas, memberi informasi tentang perubahan keuangan sebagai akibat adanya kegiatan usaha, investasi, pembelanjaan selama periode yang bersangkutan.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup>Ikatan Akuntansi Indonesia, *Pernyataan standar Akuntansi Keuangan*, 2012.

<sup>76</sup>H.A. Rusdiana, *Manajemen Keuangan Sekolah*, (Bandung : Arsad Pess,2013), 152

Laporan keuangan diharapkan disajikan secara layak, jelas, dan lengkap, yang memuat kenyataan-kenyataan keuangan serta transaksi yang ada di organisasi tersebut.

b. Jenis dan bentuk laporan keuangan Surplus/defisit

Menurut Abdul halim Surplus adalah selisih lebih antara pendapatan dan belanja selama satu periode pelaporan. Defisit adalah selisih kurang antara pendapatan dan belanja selama satu periode laporan<sup>77</sup>.

Menurut Indra Bastian menjelaskan bahwa laporan surplus/defisit adalah laporan yang menggambarkan kinerja keuangan entitas dalam satu periode akuntansi.<sup>78</sup>

Berdasarkan kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa surplus/defisit adalah selisih lebih atau kurang yang menggambarkan kinerja suatu entitas selama satu periode pelaporan akuntansi.

Terkait dengan pelaporan dalam pembiayaan secara tersirat Al-Qura'an mengisyaratkannya dalam Firman Allah pada surat Al-Ankabut ayat 4 sebagai berikut:

أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ أَنْ يَسْبِقُونَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ

<sup>77</sup>Abdul Halim, *Analisis Laporan Keuangan*, ( Yogyakarta : UPP STIM YPKN,2018), 108.

<sup>78</sup>Indra Bastian, *akuntansi Pendidikan*, ( Yogyakarta : Penerbit Erlangga, 2006), 379



Artinya : “Ataukah orang-orang yang mengerjakan kejahatan itu mengira bahwa mereka akan luput dari (adza) kami? Sangatlah buruk apa yang mereka tetapkan itu”.<sup>79</sup>

Wahbah Zuhaili dalam Tafsir Munir memberi penafsiran ayat di atas bahwa dijumpai golongan orang yang merasa tenang setelah melakukan penyelewengan, merasa tenang akan luput dari adza Allah, akan tetapi sebenarnya Allah akan meminta pertanggung jawaban secara tegas dan akurat terhadap kejahatan yang telah mereka kerjakan<sup>80</sup>.

Ayat dan tafsir di atas dalam ranah manajemen pembiayaan pendidikan sangat relevan dengan sector *reporting*, yang dalam pelaksanaannya dituntut untuk melakukan pelaporan secara sistematis dan periodic serta memberikan akses untuk auditing dan transparansi.

Kemudian secara tegas imam Ali Ahmad As-Salus juga mengemukakan pendapatnya tentang pengawasan ganda dalam Kitabnya, *Al-Iqtishad Al-Islami* sebagai berikut :

اما في الاسلام فان النشاط الاقتصادي يخضع لرقابتين : رقابة بشرية و رقابة ذاتية.<sup>81</sup>

Artinya : Dalam Islam, setiap aktifitas berada dalam dua pengawasan, yaitu pengawasan manusia dan pengawasan Tuhan”.

<sup>79</sup> Al-Hufaz, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya* .....396

<sup>80</sup> Wahbah Zuhaili, *Tafsir Munir*, ( Beirut : Dar Al-Fikr, 2014),191

<sup>81</sup> Ali Ahmad As-Salus, *Al-Iqtishad Al-Islami*, (Beirut: Dar-Ats-Tsaqafah,1996),31

Pendapat di atas, menunjukkan dalam segala aktifitas manusia seharusnya dapat dipantau langsung oleh manusia. Artinya, kita harus mampu bertanggung jawab atas segala perbuatan kita kepada manusia maupun kepada Tuhan. Demikian juga jika konsep di atas kemudian di aplikasikan dalam sistem pelaporan keuangan, para pemangku wewenang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas secara total lalu dipertanggung jawabkan di hadapan manusia saat ini, dan kepada Allah nantinya.

Dari keempat ruang lingkup pembiayaan di atas, yang menjadi fokus penelitian hanya tiga ruang lingkup, hal ini dikarenakan pengawasan atau *controlling* tidak termasuk di dalamnya. Dengan alasan tahapan *reporting* secara pasti akan melewati tahapan pengawasan sebelumnya.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan.**

Dalam organisasi, berkembang beragam pemikiran, pengetahuan keinginan dan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan ini dapat tercapai melalui figur seorang pemimpin atau manajer yang ideal. Seorang manajer dituntut mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan, memaksimalkan dan mengakomodir berbagai potensi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu

bemunculan bermacam-macam studi tentang peran seorang manajer dalam satuan organisasi.

Richard A. Gorton yang menyatakan sebagai seorang manajer dan administrator sekolah, Kepala Madrasah diharapkan mampu untuk merencanakan seluruh perencanaan lembaga, mengakomodir personil lembaga untuk melaksanakan tugas sesuai pembagian, serta mengaplikasikannya dalam kegiatan yang baik.<sup>82</sup>

Menurut Stoner terdapat 8 fungsi seorang manajer yaitu :

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain.
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- c. Mampu menghadapi berbagai persoalan dengan waktu dan sumber yang terbatas.
- d. Berpikir secara realistis dan konseptual.
- e. Merupakan juru penengah.
- f. Adalah seorang politisi.
- g. Seorang diplomat dan;
- h. Pengambil keputusan yang sulit.<sup>83</sup>

Kedelapan fungsi Manajer yang dikemukakan oleh Stoner di atas secara mutlak berlaku di setiap kepemimpinan seorang manajer di organisasi apapun termasuk organisasi pendidikan. Secara khusus

<sup>82</sup> Richard A. Gorton dan Gail Thierbach *Leadership Challenges and Opportunities*, ( United States of America: WM.C. Brown Publisher,1991)86Schneider, *School-Bass*

<sup>83</sup>James A.F. Stoner, *Management* ( Jakarta : prenhallindo, 2006), 111

Wahyusumidjo mendeskripsikan kedelapan fungsi diatas dalam kepemimpinan kepala madrasah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Orang lain disini bukan hanya stakeholder yang berada di lingkungan sekolah, melainkan berbagai pihak yang dinilai dapat berkontribusi atas kemajuan lembaga. Dalam hal ini kepala madrasah berperan sebagai sarana komunikasi dengan berbagai pihak.
- b. Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Keberhasilan dan kegagalan bawahan merupakan bagian dari tanggung jawab kepala madrasah.
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala madrasah harus mampu menyelesaikan berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan kepala madrasah dituntut tetap bersikap profesional dengan memberikan penugasan yang tepat. Bahkan jika harus dihadapkan pada benturan kepentingan antara bawahan dan kepentingan lembaga.
- d. Kepala madrasah harus berpikir secara analitik dan konseptual. Fungsi ini menuntut kepala madrasah untuk berpikir secara analitik dan logis. Demikian juga kepala madrasah harus memandang sebuah tugas sebagai satu kesatuan yang utuh, tidak terpisahkan antara satu komponen dengan komponen yang lain.

- e. Kepala madrasah sebagai penengah. Di dalam lembaga yang terdiri dari berbagai manusia dengan berbeda latar belakang, tidak jarang menimbulkan gejala konflik, karena itu kepala madrasah harus menunjukkan netralitasnya sebagai seorang penengah.
- f. Kepala madrasah sebagai politisi. sebagai seorang politisi kepala madrasah harus mampu mencanangkan program pengembangan lembaga kedepannya melalui hubungan kerja sama dengan berbagai pihak dengan pendekatan persuasif dan kekeluargaan.
- g. Kepala madrasah sebagai diplomat. Sebagai seorang diplomat dalam berbagai pertemuan, kepala madrasah adalah wakil resmi dari sekolah.
- h. Kepala madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit. Terkadang sering kali seorang kepala madrasah dihadapkan pada situasi haus mengambil keputusan yang tepat, hal ini merupakan peran besar yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah, apalagi jika keputusan tersebut berkenaan dengan kemajuan lembaga.<sup>84</sup>

Sebagai seorang Manajer, kepala madrasah dituntut untuk menguasai delapan keterampilan dalam mengendalikan organisasi yaitu, keterampilan membuat perencanaan, mengorganisasi sumber daya, melaksanakan kegiatan, melakukan pengendalian dan evaluasi<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta : PT> Raja Grafindo Persada), 97-100

<sup>85</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan kepala Sekolah*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), 176

*Pertama*, keterampilan membuat perencanaan. Kepala madrasah dituntut untuk melakukan perencanaan, baik itu jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi program perencanaan sementara dalam kurun waktu satu bulan sampai beberapa bulan. Perencanaan jangka menengah perencanaan menengah biasanya membutuhkan kurun waktu selama 3-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang membutuhkan waktu 5-10 tahun.

*Kedua*, ketrampilan melakukan pengorganisasian. Sumberdaya yang melimpah dalam organisasi, sering kali tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal. Menjadi tugas kepala madrasah untuk menggali, menemukan dan memaksimalkan segenap potensi yang ada pada organisasi.

*Ketiga*, kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini kepala madrasah harus mampu memberi contoh cara mengerjakan, memotivasi, menjalin keja sama serta selalu berkoordinasi dengan pihak yang berwenang agar perencanaan yang dicanangkan sejak awal dapat berjalan dengan efektif.

Keempat, kepala madrasah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan di sini meliputi pengawasan di bidang manajemen dan pengajaran. Pengawasan manajemen meliputi pengawasan administrasi kelembagaan sedangkan pengawasan pengajaran melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran.

adapun implemenatsi peran kepala madrasah sebagai seorang manajer dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan terlihat dari aktifitas melakukan perencanaan anggaran lembaga, persiapan anggaran belanja, pengelolaan anggaran belanja dan evaluasi anggaran belanja.<sup>86</sup>

a. Perencanaan anggaran.

Seperti halnya meencanakan, pembelajaran, saat merencanakan anggaran, kepala madrasah harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Menilai masyarakat, kebutuhan sekolah dan isu-isu terkini.
2. Meninjau kembali tujuan dan skala prioritas.
3. Menjabarkan tujuan secara umum ke dalam sasaran yang ingin dicapai yang dapat diukur.
4. Mengembangkan struktur dan format program demi tercapainya sasaran.
5. Mengajukan berbagai solusi alternatif terkait pembiayaan demi tercapainya sasaran.

b. Persiapan anggaran belanja.

Persiapan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah adalah :

1. Kepala madrasah harus menyiapkan berbagai bahan dan data yang dibutuhkan. Menggambarkan petunjuk pelaksanaan secara akurat,

---

<sup>86</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* ....318



menampung segala aspirasi bawahan dengan cermat agar tercapai hasil yang maksimal.

2. Inventarisasi yang tepat terhadap perlengkapan untuk menghindari duplikasi yang tidak perlu dan pembososan.
3. Di dalam menyajikan anggaran untuk diterima, kepala madrasah harus benar-benar siap mempertahankan setiap item anggaran.

c. Pengelolaan anggaran belanja.

Setelah anggaran belanja direncanakan, dipersiapkan dan diterima seorang kepala madrasah bertanggung jawab mengelola, memonitor berjalannya anggaran secara efisien dan mengevaluasi hasil-hasil program yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

d. Evaluasi anggaran belanja.

Langkah terakhir yang dilakukan kepala madrasah adalah melakukan evaluasi tercapainya dan ketepatan anggaran sesuai yang direncanakan untuk efektivitas sekolah.

Menurut Onesmo Amos, terdapat beberapa langkah antisipatif yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam pembiayaan pendidikan yang erat kaitannya dengan peran sebagai manajer :

1. Kepala madrasah memiliki kemampuan mendasar tentang Manajemen keuangan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kemampuan kepala madrasah dalam mengamankan sumber keuangan yang ada, dan

mengidentifikasi berbagai sumber daya yang dapat menghasilkan uang.<sup>87</sup>

2. Melakukan monitoring secara intensif terhadap pelaksanaan keuangan sekolah. Alasannya adalah Kepala madrasah harus kompeten terkait persiapan, pelaksanaan dan anggaran sekolah.<sup>88</sup>

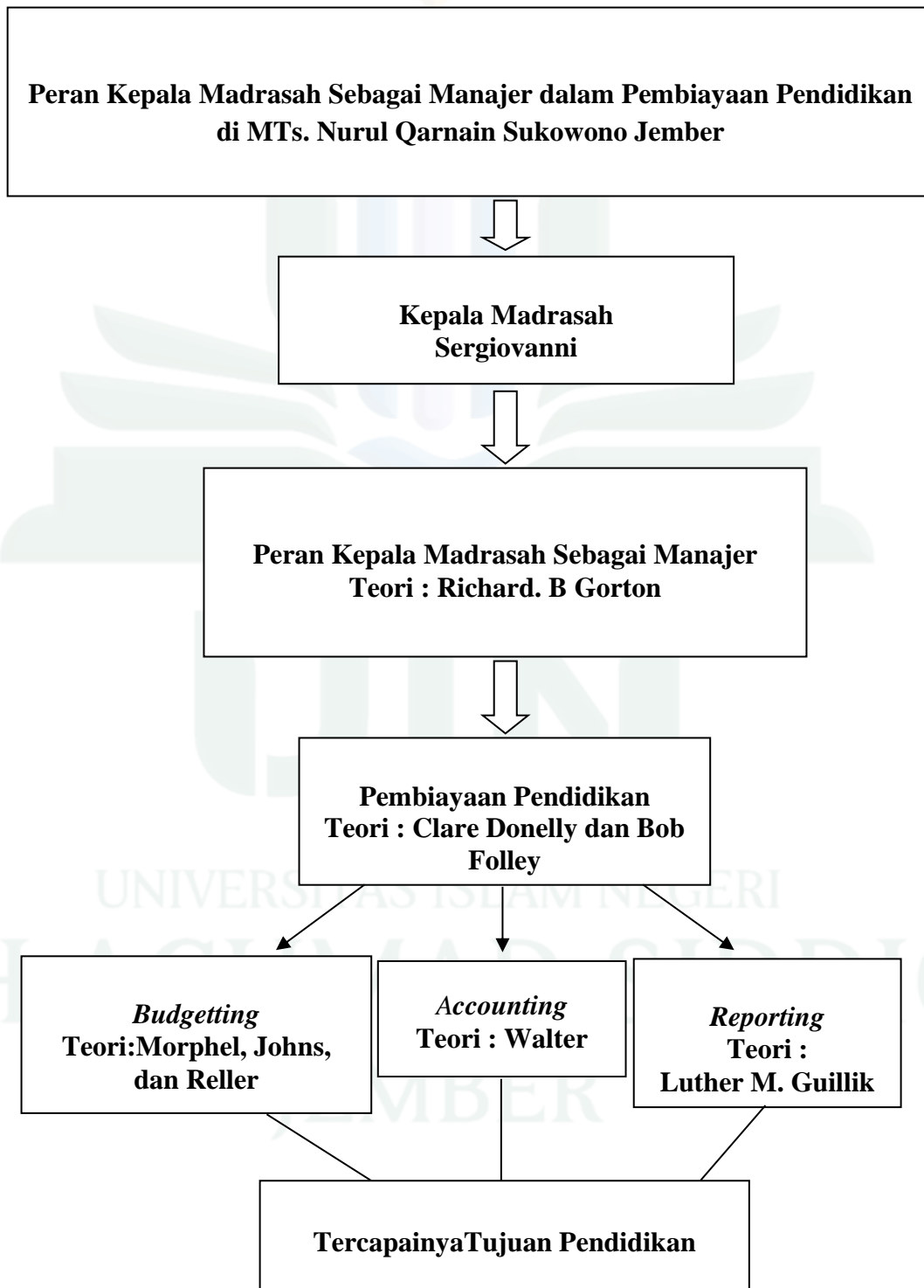
Dalam pelaksanaan manajerial, yang menjadi penopang utama adalah pengelolaan keuangan yang sehat dan sesuai dengan prinsip manajemen keuangan. Dalam satuan pendidikan, kepala madrasah berperan sebagai pengendali dan pengawas keuangan

---

<sup>87</sup> Onemoamos, *Effectiviness of School head's Financial Management Skills in Provision of Quality Education in Secondary School*, International journal of Education and Research : 2021

<sup>88</sup> Susan D. hollins, *Charter Schools Budget and financw*, SHA : 2013

#### 4. Kerangka Konseptual



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan Kualitatif. Metode Kualitatif menurut Bogdan dan Taylor merupakan prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berbentuk kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Penelitian Kualitatif digunakan untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada masa sekarang. Metode ini dilakukan dalam langkah-langkah pengumpulan, klasifikasi, dan analisis data, membuat kesimpulan data laporan, dengan tujuan utama untuk membuat gambaran tentang suatu keadaan secara objektif dalam satu deskripsi situasi.<sup>89</sup>

Penelitian kualitatif mencari dan mendapatkan masalah dengan cara induktif. Peneliti harus datang ke latar penelitian, berada di sana dalam waktu yang memadai dan menggali masalah menggunakan cara berinteraksi dengan partisipan, yaitu subjek pemilik realitas yang akan diteliti. Sebab itu, masalah dalam penelitian kualitatif tidak digali dan dirumuskan secara deduktif sebagaimana yang lazim dilakukan dalam penelitian kuantitatif.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup>Abd. Muhith, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta : CV. Bildung Nusantara,2020),136

<sup>90</sup>Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*, (Jakarta:RajaGrafindoPersada,2012),41.

Pertimbangan peneliti dalam menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif adalah:

- a. Penyesuaian metode kualitatif dirasa lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
- b. Secara tidak langsung metode ini menyatakan hakikat hubungan peneliti dan informan.
- c. Metode ini lebih peka dan menyesuaikan diri dengan manajemen pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

## 2. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian studi kasus menitiktekan penelitian pada proses eksplorasi mendalam terhadap program, kegiatan, proses serta aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok.<sup>91</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menelaah secara komprehensif dan mendalam terhadap masalah atau fenomena yang akan diteliti. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian dengan judul Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus.

---

<sup>91</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methode)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 14

## **B. Lokasi Penelitian.**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Jl. Imam Sukarto No. 60 Baletbaru Sukowono Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur. Pertimbangan peneliti untuk melaksanakan penelitian di lokasi tersebut antara lain ,Setelah melakukan sedikit penelitian, lembaga ini memiliki sistem keuangan yang unik, dimana pengelolaan pembiayaan pendidikan di lembaga ini dituangkan dalam pembukuan kas, kemudian dilaporkan secara periodic dan membuka peluang bagi pihak yang berwenang untuk melakukan akses prosedur auditing sehingga tercapainya transparansi dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

## **C. Kehadiran Peneliti.**

Peneliti melakukan observasi dengan mengamati secara cermat terhadap objek penelitian. Untuk memperoleh data yang akurat dan valid, peneliti hadir dan terjun langsung ke lapangan yaitu Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember sebagai pengamat dan menggali informasi sebanyak-banyaknya kepada beberapa informan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, agar peneliti dapat menjalankan peran secara maksimal dan tidak ada kendala, peneliti akan mengkonfirmasi kehadirannya pada informan serta menjelaskan peran sebagai peneliti apakah hadir secara terang-terangan atau secara tersembunyi dalam arti peran sebagai peneliti dan diinformasikan kepada informan. Peneliti akan berupaya memotret secara luas

dan mendalam mengenai peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan.

Dalam pelaksanaan studi observasi, peneliti menyiapkan instrument observasi yang akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan observasi. Adapun instrument yang dikembangkan merujuk pada penelitian sebelumnya yaitu dapat berupa angket pertanyaan dengan modifikasi sesuai kebutuhan peneliti. Adapun informasi yang akan digali adalah terkait peran kepala Madrasah dalam 1) Budgeting Pembiayaan Pendidikan, 2) Accounting dan 3) Reporting. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup signifikan (*key Instrument*) yaitu sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.

Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti melakukan langkah-langkah penelitian sebagai berikut :

1. Meminta izin secara lisan dan menyampaikan maksud akan melakukan penelitian terkait dengan pembiayaan pendidikan di madrasah sebagaimana komando kepala madrasah.
2. Setelah menyelesaikan seminar proposal, peneliti akan mendapatkan surat penelitian, kemudian mengantarkan surat tersebut ke pihak madrasah terkait sebagai bentuk izin penelitian secara tertulis.
3. Memulai penelitian, baik dengan tehnik observasi, wawancara, maupun dokumentasi untuk mendapatkan data yang diinginkan.



#### D. Subyek Penelitian.

Penentuan subyek dalam penelitian ini menggunakan tehnik *Purposive* yang merupakan tehnik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu yang dianggap paling tahu.<sup>92</sup> Dengan harapan nara sumber dapat memberikan informasi yang dibutuhkan selama penelitian, sehingga akan memudahkan peneliti untuk melakukan penelitian. Adapun informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ketua Yayasan, KH. Yazid Karimullah. Alasan sebagai informan penelitian adalah karena beliau merupakan pimpinan yayasan yang turut terlibat dalam penganggaran dan menerima laporan keuangan.
2. Komite Madrasah, KH. Badrud Tamam, M.H.I, dipilih sebagai salah satu informan karena salah satu tugas beliau adalah melakukan control terhadap perencanaan madrasah, terlibat dalam perumusan serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan.
3. Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain, yaitu M. Hamdani Sahulika, S.Pd., beliau merupakan pusat komando dalam pelaksanaan seluruh perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan madrasah termasuk dalam bidang pembiayaan.
4. Bendahara Madrasah, yaitu Zainurrahman, S.Pd.I. , dipilih sebagai informan karena bendahara adalah pelaksana sebenarnya dalam bidang keuangan madrasah.

---

<sup>92</sup>Sugiono, *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B* ( Bandung : CV Alfabeta, 2014), 300

## E. Sumber Data

Untuk memperoleh kejelasan data dalam penelitian ini, peneliti akan mengambil data dari beberapa sumber informasi yang sesuai dengan tujuan. Dalam penelitian ini menggunakan *Purposive* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu orang yang dianggap lebih mengerti dan memahami tentang informasi yang akan digali oleh peneliti.<sup>93</sup>

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu berupa hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, Komite madrasah, Kepala Madrasah, Bendahara Madrasah, observasi (pengamatan lapangan), foto kegiatan, serta dokumen-dokumen lain yang mendukung.

Data Primer Adalah Sumber data yang berupa manusia sebagai informan. Kemudian didukung oleh dokumen yang ada di lembaga serta aktifitas manajemen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

## F. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Observasi

Observasi dapat diartikan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan berlangsungnya peristiwa.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D...*219

<sup>94</sup>S.Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta,2007),159.

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis observasi partisipan pasif. Berkaitan dengan observasi partisipan, Susan Stainback menyatakan sebagaimana yang dikutip Sugiyono, "*In participant observation, the researcher observes what people do, instru to what they say, and participates In their activities.*"<sup>95</sup> Dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktifitas mereka.

Adapun data yang diperoleh dengan tehnik observasi ini adalah

- a. Deskripsi tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam budgeting pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.
  - 1). Kepala madrasah merencanakan serta mengagendakan rapat rutin di awal tahun yang membahas tentang Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah yang didalamnya memuat tentang rencana kerja selama 4 tahun.
  - 2). RKAM ini kemudian tertuang ke dalam Rencana Kerja Tahunan untuk disamakan persepsi menjadi Penganggaran Pembiayaan Pendidikan.

---

<sup>94</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cet.23, (Bandung: Alfabeta, 2016), 2

- b. Deskripsi tentang Peran Kepala Madrasah dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.
- 1). Observasi dilakukan melalui kegiatan pencatatan setiap transaksi secara berkala dan kontinu.
  - 2). Observasi terhadap kegiatan yang dilaksanakan Kpala Madrasah dalam menentukan kualitas barang dengan melakukan perbandingan di setiap toko.
- c. Deskripsi tentang Peran Kepala Madrasah dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.
- 1). Melakukan pelaporan secara tertib, cermat dan akurat dengan melampirkan bukti transaksi.
  - 2). Kegiatan observasi juga dilakukan dalam kegiatan pembuatan dan pembendelan laporan yang dilakukan secara bersama oleh pihak-pihak yang dinyatakan terlibat dalam panitia kecil.

## 2. Wawancara

Wiratna Sujarweni mengemukakan bahwa wawancara adalah salah satu instrument yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Untuk mendapatkan data yang valid dan detail, hal ini harus dilakukan secara mendalam.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: CV. Alfabeta 2014), 227

Sehubungan dengan interview atau wawancara, penelitian ini menggunakan tehnik wawancara semi terstruktur, yang mana wawancara yang berlangsung mengacu pada satu rangkaian pertanyaan terbuka. Metode ini memungkinkan pertanyaan baru muncul karena jawaban yang diberikan oleh nara sumber sehingga selama sesi berlangsung penggalan informasi dapat dilakukan lebih mendalam.

Ada tujuh langkah yang selayaknya ditempuh dalam metode wawancara penelitian kualitatif, yaitu :

1. Menetapkan kepada siapa wawancara akan dilakukan. Pokok pembahasan serta masalah dalam topic pembicaraan harus segera disiapkan.
2. Mengawali alur wawancara
3. Melangsungkan alur wawancara
4. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengahirinya.
5. Menuliskan hasil wawancara kedalam catatan lapangan.
6. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh

Adapun data yang dapat diperoleh melalui tehnik ini adalah sebagai berikut :

- a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain data yang dapat diperoleh adalah :
  1. Pemebentukan panitia kecil sebelum pelaksanaan rapat

2. Pembuatan SOP
3. Penyebaran undangan rapat
4. Menganalisis sumber keuangan madrasah
5. Mengklasifikasikan jenis kebutuhan
6. Pengesahan keputusan rapat

b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

Adapun data yang dapat diperoleh dari teknik ini adalah :

1. Aktifitas yang dilaksanakn Kepala Madrasah dalam membandingkan perbandingan harga dari masing-masing toko.
2. Alur pencatatan keuangan.

c. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

Adapun data yang dipeoleh adalah :

1. Pelaporan yang dilakukan setiap tiga bulan sekali
2. Penggandaan laporan

### 3. Dokumentasi.

Pengertian dari dokumentasi yaitu cara mencari data mengenai hal-hal yang bersifat dokumen pada lokasi penelitian antara lain seperti dokumen pembukuan, pencatatan, dokumen perencanaan anggaran sekolah dan pelaporan yang ada di madrasah. Metode dokumentasi merupakan

metode pengumpulan data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar , foto, notulen rapat, agenda dan sebagainya.<sup>97</sup>

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Artinya, catatan tentang peristiwa masa lampau dalam bentuk dokumen. Pada konteks ini, dokumen/pendukung informasi yang dibutuhkan antara lain :

1. Dokumen Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul QarnainSukowono.
  - a. Dokumen SOP (Standar Operasional Prosedur) penganggaran biaya pendidikan.
  - b. Format atau bentuk penganggaran beserta uraiannya
  - c. Foto kegiatan Pelaksanaan Rapat RAPBM
  - d. Dokumen Notulen rapat Mts. Nurul Qarnain
  - e. Pengesahan dokumen Dari Rapat RAPBM
2. Dokumen Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.
  - a. Dokumen Buku Kas MTs. Nurul Qarnain
  - b. Dokumen Buku Pembantu Kas MTs. Nurul Qarnain
3. Dokumen Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah nurul qarnain.

---

<sup>97</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*....9



- a. Format Laporan Pertanggung jawaban.
- b. Dokumen Buku Pembantu Pajak

## G. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif kualitatif dengan model analisis interaktif Miles, Huberman dan Saldana. Kaitannya dengan analisis data kualitatif, Robert C. Bogdan menjelaskan, *“Data analysis we mean the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulate to enable you to come up with findings.”*<sup>98</sup> Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Dengan ini dapat diketahui bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara memilih mana yang penting, mana yang dipelajari, lalu dilanjutkan dengan menyimpulkan, sehingga data yang diperoleh mudah dipahami dan mudah diterima oleh diri sendiri dan orang lain.

---

<sup>98</sup>Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, Edition 5, (Boston New York : Pearson Education, Inc., 2006), 159.

<sup>98</sup>Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana, *Qualitative Data Analysis; A Methods Source book*, Edition 3, (California:SAGE Publications, Inc., 2014), 8.

a. Pengumpulan Data (Data Collection).

Pengumpulan data meliputi seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian yang berkaitan dengan focus penelitian antara lain : Profil Madrasah, Budgeting (Perencanaan anggaran belanja Madrasah), *Accounting* (Pencatatan keuangan madrasah), dan *Reporting* (Pelaporan keuangan).

Setelah data yang diuraikan di atas diperoleh dengan valid, kemudian tertuang dalam penelitian ini. Sebab akurasi data di atas akan sangat mendukung dan menunjang terpenuhinya data dalam penelitian ini.

b. *Data condensation* (kondensasi data).

Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan atau mengubah data yang muncul dalam catatan lapangan yang ditulis, catatan wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya<sup>99</sup>. Dengan kondensasi, data menjadi lebih akurat.

Kondensasi data dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Pemilihan data (*selecting*).

Dalam pandangan Milles dan Hubberman penelitian harus dilakukan secara selektif dengan mengidentifikasi setiap dimensi yang lebih penting, korelasi mana yang dinilai paling bermakna serta konsekuensi informasi mana yang dapat dianalisis serta berhubungan

---

<sup>99</sup>Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana, *Qualitative Data Analysis*, .... 8

dengan Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam pembiayaan pendidikan. Peneliti mengumpulkan dan menyeleksi informasi tersebut untuk menunjang penelitian ini.

## 2. Pengerucutan (*focusing*)

Miles dan Hubberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan tahap lanjut setelah tahap seleksi data. Penelitiannya membatasi data yang relevan dengan rumusan masalah.

Focus data pada rumusan masalah pertama adalah Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Rumusan kedua yaitu, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Sedangkan rumusan masalah yang ketiga adalah Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

## 3. Peringkasan (*abstracting*).

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika

data yang menunjukkan peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dirasa baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab permasalahan yang diteliti.

4. Penyederhanaan dan Transformasi data (*Simplifying and Transforming*).

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini menyederhanakan data dan kemudian ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

c. *Data display* (sajian data).

Setelah data dikondensasi, maka selanjutnya adalah penyajian data. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka data akan disajikan dalam bentuk uraian singkat atau dengan teks yang bersifat naratif. Data yang telah dikumpulkan, difokuskan dan disusun secara sistematis tersebut akan diambil kesimpulan sehingga substansi data dapat ditemukan.

d. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi).

Setelah penyajian data, maka selanjutnya adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Peneliti yang mendapatkan kesimpulan sementara saat pengambilan data di lapangan, tetapi tidak didukung oleh bukti-bukti yang valid, maka penarikan kesimpulan yang telah

dilakukannya akan diuji kembali. Namun jika data yang diperoleh sudah didukung oleh bukti-bukti yang kuat, maka penarikan kesimpulan yang dikemukakan dinyatakan cukup dan tidak perlu diuji kembali sebab sudah kredibel.<sup>100</sup>

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan kesesuaian antara temuan di lapangan dan teori tentang peran kepala madrasah dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan dengan tiga pokok yang menjadi focus penelitian, yaitu kepala Madrasah sebagai manajer dalam *Budgetting* pembiayaan Pendidikan, kepala madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan dan kepala madrasah sebagai manajer dalam *Reporting* pembiayaan Pendidikan. Penarikan kesimpulan sementara masih dapat diuji kembali dengan cara merefleksi, bertukar pikiran dengan teman sejawat atau dengan triangulasi sehingga kebenaran data dapat diperoleh dengan baik dan terpercaya.

#### **H. Keabsahan Data.**

Agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan maka dikembangkan tata cara untuk mempertanggung jawabkan keabsahan hasil penelitian. Karena tidak mungkin melakukan pengecekan instrument yang diperankan dan dilakukan oleh peneliti, maka yang diperiksa adalah keabsahan datanya. Bagi penelitian kualitatif, manusia sebagai instrument

---

<sup>100</sup>Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana, *Qualitative Data Analysis* .... 9

utama. Sebab, manusia bisa menangkap dan mengungkap makna dengan tepat.<sup>101</sup>

Uji keabsahan data atau kredibilitas data dalam penelitian ini menggunakan 3 teknik, yaitu:

1. Triangulasi sumber.

Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh dari informan atau sumber. Maka, dalam penelitian yang berjudul “Peran Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember” ini peneliti akan mengumpulkan data yang telah dilakukan terhadap kepala madrasah untuk mengecek kredibilitas datanya kepada bawahan yang dipimpin, dalam hal ini kepada wakil kepala bidang keuangan, Komite dan guru.

2. Triangulasi teknik.

Triangulasi teknik dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Contoh, data yang didapat dari hasil observasi, kemudian dicek dengan wawancara dan dokumen. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh benar-benar kredibel dan dapat dipertanggung jawabkan.

---

<sup>101</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2007), 337.

### 3. *Member check* atau pengecekan anggota.

Triangulasi mempersoalkan data, sedangkan pengecekan anggota mempersoalkan sesuatu yang telah dibangun dalam bangunan setengah jadi yang berupa kategori, hipotesis, atau laporan penelitian. Cara melaksanakannya pun berbeda. Pengecekan anggota dilakukan pada mereka yang terlibat, sedangkan triangulasi kepada mereka yang bukan anggota terlibat.<sup>102</sup>

## I. Tahapan-tahapan Penelitian.

Tahapan-tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tahap pra penelitian lapangan.

1. Menemukan masalah di lokasi penelitian.
  2. Menyusun rencana penelitian.
  3. Mengurus perizinan.
  4. Menyiapkan perlengkapan dalam penelitian.
- a. Tahapan Penelitian Lapangan.
    1. Memahami latar belakang dan tujuan dalam penelitian.
    2. Melakukan wawancara dengan para informan.
    3. Mengumpulkan semua data.
  - b. Tahapan Pasca penelitian lapangan.
    1. Menyusun dan memaparkan data.



2. Melakukan analisis data.
3. Menyimpulkan hasil penelitian.
4. Melaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

#### **J. Sistematika Pembahasan.**

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup.<sup>103</sup>

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dalam penulisan dan pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti menjabarkan dengan systematika penulisan sebagaimana berikut:

**Bab Satu Pendahuluan.** Bab ini memuat konteks penelitian, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan.

**Bab Dua Kajian Pustaka.** Bab ini menyajikan penelitian terdahulu untuk mengetahui sejauh mana orsinalitas juga posisi penelitian yang hendak diteliti, dan kajian teori yang digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini.

**Bab Tiga Metode Penelitian.** Bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

**Bab Empat Paparan Data dan Temuan Penelitian.** Dalam paparan data, peneliti akan memaparkan letak geografis dan gambaran umum MTs. Nurul Qarnain. Dibagian temuan penelitian, peneliti akan mendeskripsikan peran

Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

**Bab Lima** Pembahasan. Dalam bab ini peneliti akan membahas dan analisis secara detail tentang peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

**Bab Enam Penutup.** Dalam bab ini peneliti akan memberikan penutup pembahasan tesis yang memuat kesimpulan dan saran..



## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

Pada bab ini peneliti akan memaparkan data dan mendeskripsikan hasil penelitian. Hasil penelitian disajikan sesuai dengan focus penelitian yaitu 1). Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono , 2). Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono , 3). Peran kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

#### **A. Paparan Data dan Analisis**

##### **1. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.**

Budgeting atau penganggaran pendidikan biasanya ditetapkan dalam rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah sebelum tahun pelajaran baru dimulai. Dalam kegiatan RKAM akan dianalisis kebutuhan dengan skala kebutuhan jangka panjang, menengah dan kebutuhan jangka pendek. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Hamdani Sahulika yang menyatakan bahwa :

“ penyusunan rencana pembiayaan pendidikan didahului dengan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) sesuai dengan program kerja tahunan yang akan dilaksanakan madrasah yaitu dengan dihadiri seluruh *stakeholders* madrasah, yang merupakan arahan

kegiatan empat tahunan, kemudian diperinci ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) mngnventarisir daftar kebutuhan, menganalisis kebutuhan, kemudian merumuskan kebutuhan tersebut”<sup>104</sup>

Secara tegas pernyataan Kepala Madrasah di atas didukung oleh pernyataan Bendahara madrasah, Zainurrahman yang menyatakan bahwa :

“ Skala kebutuhan Madrasah tertuang dalam RKAM yang dirumuskan oleh seluruh *stakeholders* madrasah yang bertanggung jawab dalam program kegiatan kemudian dikumpulkan dalam kerangka penyaman persepsi untuk menyusun program madrasah sesuai program 4 tahunan yang dijabarkan dalam program tahunan madrasah yang kemudian diplenokan bersama bersama Komite madrasah untuk dijadikan RAPBM”<sup>105</sup>

Kedua wawancara tersebut diatas ditunjukkan dengan bukti dokumen di

bawah ini :

RUMUSAN PROGRAM DAN KEGIATAN MADRASAH DAN JADWAL KEGIATAN												
Nama Madrasah		: MTs NURULQARNAIN										
Kecamatan		: SUKOWONO										
Kabupaten/Kota		: Jember										
Provinsi		: Jawa Timur										
PERIODE		: 2016/2017 - 2019/2020										
SASARAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020		
				I	II	I	II	I	II	I	II	
STANDAR ISI / PENGEMBANGAN KURIKULUM/KTSP												
1.1 Kurikulum sudah sesuai dan relevan												
1.1.1 Pengembangan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan menggunakan panduan yang disusun BSNP.												
Dimilikinya tim pengembang kurikulum yang dikuatkan dengan SK Kepala Madrasah, dan dilaksanakannya pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsur guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2016 - 2019	Madrasah kami sudah memiliki tim pengembang kurikulum yang dikuatkan dengan SK Kepala Madrasah, dan sudah melaksanakan pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsur guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2016 - 2019	1.1.1.1	Penyusunan program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum	kepala madrasah waka kurikulum	1	0	1	0	1	0	1	0
Dimilikinya KTSP yang terdiri atas Dokumen 1 dan Dokumen 2 lengkap (silabus dan RPP semua mata pelajaran) termasuk muatan lokal sesuai dengan ketentuan yang berlaku (2006 atau 2013); dimilikinya tim pengembang kurikulum yang terdiri atas Kepala Madrasah, guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2016 - 2019	Madrasah kami sudah memiliki KTSP yang terdiri atas Dokumen 1 dan Dokumen 2 lengkap (silabus dan RPP semua mata pelajaran) termasuk muatan lokal sesuai dengan ketentuan yang berlaku (2006 atau 2013); dimilikinya tim pengembang kurikulum yang terdiri atas Kepala Madrasah, guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2016 - 2019	1.1.1.2	penyusunan dokumen 1 dan dokumen 2 KTSP	kepala madrasah waka kurikulum	1	0	1	0	1	0	1	0
		1.1.1.3	review dokumen 1 dan dokumen 2 KTSP	kepala madrasah waka kurikulum	1	0	1	0	1	0	1	0

<sup>104</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 10 September 2022

<sup>105</sup> Zainurrahman, *wawancara*, 10 September 2022

Gambar 4.1. Dokumen RKAM<sup>106</sup>  
Lebih lengkapnya dokumen terlampir.

Dokumen RKAM di atas kemudian dituangkan menjadi Rencana Kerja Tahunan sebelum akhirnya dituang menjadi Rencana Anggaran Madrasah. Adapun dokumennya ditunjukkan sebagaimana di bawah ini :

1.4 RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN MADRASAH TAHUN 2021/2022

Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM)  
Tahun Pelajaran : 2019/2020

MTs : MTs NURULQARNAIN  
Kecamatan : SUKOWONO  
Kabupaten/kota : Jember  
Provinsi : Jawa Timur

[Menu Utama](#)

PENDAPATAN			BELANJA		
No	Uraian	Jumlah	No	Uraian	Jumlah
1	Saldo Tahun Lalu	-	1	Program Strategis Madrasah	
			1.1	Pengembangan Standar Kompetensi Lulusan	22.906.510,00
			1.2	Pengembangan Standar Isi	43.267.500,00
2	Pendapatan Rutin		1.3	Pengembangan Standar Proses	69.877.500,00
2.1	Gaji PNS per tahun	0,00	1.4	Pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	9.317.000,00
2.2	Gaji Pegawai GTT/PTT (APBD) / BOSDA	0,00	1.5	Pengembangan Standar Sarana dan Prasarana Madrasah	109.142.000,00
			1.6	Pengembangan Standar Pengelolaan	78.000.100,00
3	Bantuan Operasional Madrasah		1.7	Pengembangan Standar Pembiayaan	52.907.250,00
3.1	BOS Pusat	785.290.000,00	1.8	Pengembangan dan Implementasi Sistem Penilaian	18.021.740,00
3.2	BOS Provinsi	0,00			
3.3	BOS Kab/Kota	235.587.000,00	2	Program Rutin Madrasah	
			2.1	Belanja Pegawai	
4	Bantuan				
4.1	Tunjangan Profesi Guru	311.454.000,00		Gaji PNS per tahun	0,00
4.2	Tunjangan Fungsional	99.825.000,00		Gaji Pegawai GTT/PTT (APBD) / BOSDA	0,00
4.3	BSM / Kartu Indonesia Pintar	44.921.250,00		Non PNS (Gaji Pegawai Tidak Tetap Dana BOS/Komite)	407.286.000,00
4.4	Bantuan APBN /DAK Perpustakaan	0,00	2.2	Belanja Barang dan Jasa	259.278.800,00
4.5	Lain-lain (Bantuan Luar Negeri)	0,00	2.3	Belanja Modal	0,00
			2.4	Belanja Lainnya	
5	Pendapatan Asli Madrasah			Tunjangan Profesi Guru	311.454.000,00
5.1	Komite Madrasah	47.117.400,00		Tunjangan Fungsional	99.825.000,00
5.2	Dana Alumni	0,00		BSM / Kartu Indonesia Pintar	44.921.250,00
5.3	Dana CSR	0,00		Bantuan APBN /DAK Perpustakaan	0,00

Gambar 4.2.

Dokumen Rencana Tahunan<sup>107</sup>

Sebelum memasuki tahapan perencanaan Kepala Madrasah akan membentuk panitia kecil yang bertujuan menganalisis besaran biaya dan kebutuhan lembaga setahun kedepan. Panitia ini terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, dan beberapa guru. Hal ini ditunjukkan dari wawancara peneliti

<sup>106</sup> Dokumentasi : Jember, 10 September 2022

<sup>107</sup> Dokumentasi, Jember : 10 November 2022

dengan M. Hamdani Sahulika, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono :

“Sebelum tahapan perencanaan anggaran, kami selalu membentuk panitia kecil yang terdiri dari saya pribadi, Bendahara Madrasah dan beberapa guru yang terlibat dalam rancangan ini. Dengan maksud agar jenis kebutuhan, besaran biaya serta beberapa program yang akan kami ajukan dalam Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah sudah terverifikasi secara akurat , cermat, dan sesuai dengan kebutuhan madrasah “<sup>108</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, Zainurrahman, Bendahara Madrasah juga menyatakan bahwa:

“Sudah menjadi rutinitas, sebelum pelaksanaan Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah, Kepala Madrasah akan membentuk Panitia kecil yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, dan Guru.”<sup>109</sup>

Untuk membuktikan keterlibatan guru dalam pembentukan panitia kecil ini, peneliti juga bertanya kepada, Sugianto, salah satu guru yang terlibat :

“Benar sekali, Kepala Madrasah akan membentuk panitia kecil yang di dalamnya juga melibatkan guru. Pemilihan guru ditunjuk secara esmi oleh Kepala Madrasah dan guru ini akan terlibat menuangkan ide serta gagasan guna menganalisis kebutuhan dan besaran biaya yang akan digunakan madrasah kedepannya.”<sup>110</sup>

Setelah peneliti observasi, dalam komponen kepanitian tersebut, dilibatkan juga Wakil Kepala Madrasah atau Waka, hal ini dilakukan agar masing-masing Waka mengajukan anggaran yang dibutuhkan oleh standar

<sup>108</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 10 September 2022

<sup>109</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 10 September 2022

<sup>110</sup> Sugianto, *Wawancara*, Jember : 11 September 2022

masing-masing.<sup>111</sup>

Selain melakukan wawancara, peneliti mengecek keabsahan dokumen yang meujuk pada ketiga pernyataan di atas, terlihat pada SK Pembagian Tugas di bawah ini :

Gambar 4.3

Lampiran Keputusan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain  
 Nomor : 158/Mts.NQ/1V/2021  
 Tanggal : 21 April 2021

PEMBAGIAN TUGAS GURU/PENDIDIK DALAM KEGIATAN PERANCANGAN ANGGARAN  
 MTS NURUL QARNAIN  
 TAHUN PELAJARAN 2021/2022

No	Nama	Tempat, Tgl Lahir	L/P	Jabatan	Ket
1	M. Hamdani Sahulika, S.Pd.	Banguwangi, 03 Februari 1988	L	Kepala	
2	Zainurrahman, S.Pd.I	Jember, 09 September 1997	L	Bendahara	
3	Sugianto, S.Pd.I	Jember, 29 Desember 1989	L	Sekretaria	
3	Fathorrozi, S.Pd.I	Jember, 29 Desember 1989	L	Guru	
3	Zaimul Hasan, S.Pd.I	Jember, 29 Desember 1989	L	Guru	
3	Siti Nur Laili, S.Pd.	Jember, 29 Desember 1989	p	Guru	

Ditetapkan : Di Sukowono  
 Pada Tanggal : 21 April 2021

Kepala Madrasah



**M. Hamdani Sahulika, S.Pd.**

Dokumentasi SK Pembagian Tugas Panitia Anggaran Madrasah<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember: 12 September 2022



Selanjutnya sebagai langkah awal dari penetapan Anggaran, Kepala Madrasah dan Bendahara akan menetapkan *Standard Operating Procedur* ( Prosedur Operasi Standar). Berikut wawancara peneliti dengan M. Hamdani Sahulika, kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

“Budgetting atau penganggaran pembiayaan terintegrasi dalam Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan sebelum Tahun Ajaran Baru dimulai, dimana melibatkan segenap elemen Madrasah seperti pimpinan Yayasan, Komite Madrasah, kepala Madrasah dan Bendahara, Serta guru Sebelum pelaksanaan rapat, biasanya bendahara akan menetapkan Standar operasinal dan prosedur penganggaran yang bertujuan agar proses dan kegiatan berjalan sesuai rencana dan tujuan serta target pembiayaan dapat tercapai.”<sup>113</sup>

Dari wawancara dengan Kepala Madrasah di atas, diketahui bahwa perancangan SOP merupakan langkah awal sebelum pelaksanaan rapat anggaran.

Zainurrahman, Bendahara madrasah menyampaikan :

“SOP sebelum pelaksanaan rapat anggaran dibuat dengan persetujuan Kepala Madrasah yang didalamnya memuat langkah kerja, seperti menguraikan anggaran yang sifatnya mendesak atau target yang ingin dicapai dalam setahun kedepan serta prosedur penyusunan anggaran jangka panjang dan anggaran rutin”<sup>114</sup>

Wawancara dengan Bendahara Madrasah menunjukkan adanya isi dari SOP yang didalamnya memuat langkah atau prosedur penyusunan anggaran baik itu anggaran jangka panjang maupun anggaran rutin.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga secara langsung mengecek keabsahan dokumen SOP sebagaimana yang dituturkan oleh Kepala Madrasah



<sup>112</sup> Dokumentasi, Jember : 11 September

<sup>113</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember :12 September 2022

<sup>114</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 12 September 2022

dan Bendahara sebagai penguat bahan penelitian, terlihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 4.4.**  
**Dokumen SOP<sup>115</sup>**

 NSM 212 350 822 110	YPI PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN <b>MTs. NURUL QARNAIN</b> Status Terakreditasi A J. Imam Sukarto 60 Po Box. 001 - 68194 Telp. 03311567590 Fax. 566369 SUKOWONO JEMBER JAWA TIMUR
	<p align="center"><b>SOP PENYUSUNAN ANGGARAN MADRASAH</b></p> <p>Nomor SOP : 067/370/MTs.NQ/2021</p> <p>Tgl Pembuatan : Mei 2021</p> <p>Disahkan oleh : Kepala Madrasah</p> <p>Dasar Hukum :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PP 17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 51 ayat 2</li> <li>2. Draft Permendikbud NO.14 Petunjuk BOS Tahun 2017</li> </ol> <p>Klasifikasi Pelaksanaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Madrasah membentuk panitia kecil yang terdiri dai kepala Madrasah, Bendahara dan Guru</li> <li>2. Kepala Madrasah menetapkan waktu dan tempat pelaksanaan Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah.</li> <li>3. Rapat kegiatan dihadiri oleh Pimpinan Yayasan atau yang mewakili, Komite Madrasah, Kepala Madrasah dan Bendahara.</li> <li>4. Dalam Pelaksanaan rapat diajukan dan diidentifikasi tentang sumber dana, dan rancangan anggaran.</li> <li>5. Anggaran yang diajukan meliputi anggaran setahun kedepan dan kebutuhan tidak terduga.</li> <li>6. Anggaran akan dikaji secara bersama oleh peserta rapat yang hadir.</li> <li>7. Jika ditemui kesepakatan terhadap rancangan anggaran yang diajukan maka rancangan ini akan disahkan oleh peserta rapat diwakili oleh Komite Madrasah</li> </ol> <p>Dokumen yang diperlukan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rancangan Anggaran dan Pembiayaan Madrasah</li> <li>2. Notulen rapat</li> </ol> <p align="right">Ditetapkan di Sukowono Kepala MTs NurulQarnain</p>  M. Hamdan Sahulika, S.Pd.

<sup>115</sup> Dokumentasi, Jember : 12 September 2022

Selanjutnya setelah SOP disahkan dan ditetapkan oleh Kepala Madrasah, langkah berikutnya adalah tersebarnya undangan untuk menghadiri rapat. Rapat ini dihadiri oleh segenap *stake holder* madrasah, sebagaimana dituturkan oleh H. Badrud Tamam. Komite Madrasah :

“Undangan untuk menghadiri rapat anggaran biasanya saya terima minimal 2 hari sebelum pelaksanaan karena ingin memastikan bahwa pihak yang diundang tidak memiliki halangan untuk hadir “<sup>116</sup>

Demikian juga pernyataan yang sama disampaikan oleh Nur Laily, guru yang turut andil dalam rapat anggaran :

“Undangan Rapat biasa kami terima sebelum rapat berlangsung. Selain sebagai ketertiban administrasi, undangan ini sebagai komitmen pihak lembaga agar rapat berlangsung dengan resmi “

Uraian di atas merupakan serangkaian kegiatan dari peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam perencanaan anggaran madrasah.

Untuk memaksimalkan kinerja Kepala madrasah dalam menentukan Rencana Kerja dan anggaran madrasah, dibentuk tim yang berperan memaksimalkan rencana ini. Hal ini terlihat dari wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah :

“kami membentuk Tim yang terdiri dari Komite Madrasah, Kepala Madrasah, Bendahara dan beberapa guru yang terlibat. Penentuan guru ini berdasarkan kemampuan serta etos kerja guru dalam bidang pembiayaan, walaupun dalam penilaiannya saya masih berkonsultasi dengan

<sup>116</sup> H. Badrud Tamam, *Wawancara*, Jember : 12 September 2022

Bendahara dan Komite Madrasah”<sup>117</sup>

Wawancara berlantut pada Bendahara Madrasah, Zainurrahman :

“Panitia pelaksana disini dibuat berdasarkan pertimbangan Kepala Madrasah, akan pentingnya kebersamaan tim yang solid dan berkualitas. Dipilih setelah Kepala Madrasa berkonsultasi dengan saya, Komite dan pihak yayasan”.<sup>118</sup>

Berkenaan tugas dari tim ini secara rinci, Kepala Madrasah menyampaikan :

“Kami secara bersama-sama, menganalisis dan menginventarisir sumber keuangan lembaga, serta menganalisis skala kebutuhan prioritas. Jadi semisal, sektor sarana dan prasarana, saya menunjuk salah satu guru untuk menganalisis sarana yang sudah rusak dan butuh pembaruan, serta menaksir berapa biaya yang dibutuhkan untuk hal itu”<sup>119</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, Sugianto menjelaskan salah satu tugasnya dalam tim Penganggaran madrasah :

“Jadi, setelah secara resmi Kepala Madrasah menentukan posisi kami, kami akan melaksanakan tugas sesuai dengan *job discription* yang telah ditentukan sebelumnya. Kami bergerak untuk menganalisis tingkat kebutuhan serta menaksir biaya yang dibutuhkan”.<sup>120</sup>

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, Kepala Madrasah memang dalam beberapa kesempatan, secara langsung melakukan intruksi

<sup>117</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember: 13 September 2022

<sup>118</sup> Zainurrahman, *wawancara*, Jember : 13 September 2022

<sup>119</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember: 13 September 2022

<sup>120</sup> Sugianto, *Wawancara*, Jember : 13 September 2022

kepada dewan guru untuk segera melaksanakan tugas yang sudah diamanahkan madrasah.<sup>121</sup>

Setelah tahapan perencanaan dan pengorganisasian, tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Dalam ini rapat ini yang pertama dilakukan adalah menganalisis kondisi madrasah dengan memperhatikan sumber-sumber pembiayaan yang tersedia. Hal ini secara langsung disampaikan oleh M. Hamdani Sahulika melalui wawancara dengan peneliti :

“Memperhatikan kondisi madrasah merupakan sebuah keharusan, hal ini dilakukan dengan menganalisis terlebih dahulu sumber-sumber pembiayaan yang potensial untuk mendukung program madrasah, agar rancangan pembiayaan tepat dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Kemudian jika sumber pendanaan sudah teridentifikasi, sumber ini akan dialokasikan sesuai kebutuhan “<sup>122</sup>

Perumusan biaya dan anggaran Madrasah mengacu kepada Peraturan Pemerintah dan kemudian dikonsultasikan kepada Komite Madrasah. Hal ini tampak dalam wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah :

“Perumusan dan analisis terhadap anggaran tidak serta merta dirumuskan secara sembarangan, namun yang menjadi acuan utama adalah peraturan pemerintah tentang pendanaan pendidikan serta perundangan yang berlaku. Dalam setiap poin dari aturan tersebut kemudian secara seksama akan kami rumuskan dan untuk selanjutnya, dikonsultasikan kepada Komite Madrasah”<sup>123</sup>

Pernyataan Kepala Madrasah ini kemudian disepakati oleh Komite Madrasah, H. Badrud Tamam seraya menuturkan :

---

<sup>121</sup> Observasi, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain, Jember : 13 September 2022

<sup>122</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember 13 September 2022

<sup>123</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 14 September 2022

“Perumusan Anggaran Madrasah mengacu kepada perundangan dan Peraturan dan perundangan yang berlaku. Sebelum benar-benar disahkan, poin-poin yang ada di rencana anggaran tersebut terlebih dahulu dikonsultasikan ke Komite Madrasah untuk menentukan relevansinya dengan kebutuhan Madrasah”.<sup>124</sup>

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, Rencana kerja dan Anggaran Madrasah dirumuskan oleh seluruh *stakeholder* madrasah yang bertanggung jawab kemudian rumusan ini dikumpulkan untuk menyamakan persepsi untuk dijadikan Program tahunan dan Program 4 tahunan yang kemudian disidang dan disahkan oleh Komite Madrasah.<sup>125</sup>

Setelah itu dalam penganggarn biaya yang perlu diperhatikan adalah menganalisis sumber keuangan yang relevan dengan jenis kegiatannya. M. Hamdani Sahulika menuturkan:

“Untuk saat ini sumber utama pendanaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain adalah Subsidi BOS dari pemerintah. Dari dana ini kami berusaha memaksimalkan agar penggunaannya efisien, tepat sasaran dan menjadi penopang bagi terlaksananya program madrasah dan kebutuhan kainya”<sup>126</sup>

Pernyataan Kepala Madrasah ini kemudian peneliti pertegas kembali dengan mengkonfirmasi Kepada Bendahara :

“Memang untuk saat ini sumber utama pendanaan kami adalah dana BOS. Mau tidak mau kami harus berusaha semaksimal mungkin dalam alokasi dan distribusi pembiayaan “.<sup>127</sup>

Dana BOS yang dialokasikan ini juga memperhatikan dan

<sup>124</sup> H. Badrud Tamam, *Wawancara*, Jember: 14 September 2022

<sup>125</sup> Observasi, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono, Jember: 15 September 2022

<sup>126</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 15 September 2022

<sup>127</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 15 September 2022

mempertimbangkan persentase delapan Standar Pendidikan, Baik itu Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga kependidikan, maupun standar lainnya. Hal ini tampak pada pernyataan Kepala Madrasah, M. Hamdani Sahulika :

“Dalam penyusunan rencana anggaran madrasah yang juga menjadi perhatian kami adalah mencocokkan pembiayaan dengan persentase delapan standar pendidikan. Dari kedelapan standar ini kami analisis mana yang persentase paling besar dan kebutuhannya bersifat mendesak. Jadi jika kemudian dalam salah satu persentase standar yang mendesak ini persentasenya masih kurang, maka bisa diambil atau dialihkan dari standar lain ”.<sup>128</sup>

Kemudian hal ini dikukuhkan oleh pernyataan Bendahara sebagai berikut :

“Dana Bos yang kami Terima, secara garis besar akan dibuat dengan mempertimbangkan delapan standar pendidikan. Hal ini karena sudah pasti kedelapan standar ini secara keseluruhan akan masuk dalam seluruh rancangan pembiayaan”.

Dalam penelitian ini, untuk menguatkan hasil dari kedua wawancara di atas, peneliti mencoba menjabarkannya dalam bentuk dokumen di bawa ini

---

<sup>128</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 16 September 2022



Tabel 4.1

## Rancangan Pembiayaan Berdasarkan Persentase Standar Pendidikan

No.	URAIAN	PERSENTASE
1	Standar Isi	2,21%
2	Standar Proses	4,53%
3	Standar Kompetensi Lulusan	3,07%
4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	0,84%
5	Standar Sarana dan Prasarana	8,5%
6	Standar Pengelolaan	5,5%
7	Standar Pembiayaan	60,73%
8	Standar Penilaian	14,62%
	<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>

Langkah selanjutnya adalah menyusun jenis kegiatan reguler atau rutin, karena dari kegiatan ini dapat dirumuskan taksiran biaya dan jenis kebutuhan, serta sumber keuangan yang dibutuhkan.

“langkah terperinci lainnya dalam penyusunan anggaran adalah menentukan program dan jenis kegiatan yang reguler atau rutin, hal ini dibuat untuk menganalisis besaran biaya yang dibutuhkan dan

mengidentifikasi sumber pendanaan yang relevan.”<sup>129</sup>

Kemudian pernyataan ini dikuatkan oleh pernyataan dari Bendahara madrasah yang berujar :

“selain menentukan jumlah anggaran juga harus menentukan jenis kegiatan, hal ini dilakukan agar jenis kegiatan tersebut sesuai dengan anggaran yang telah dirumuskan “. <sup>130</sup>

Setelah serangkaian kegiatan dalam Penganggaran ini yang terakhir adalah pengawasan atau Contolling. Kepala Madrasah memastikan bahwa seluruh aktifitas ini harus berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Karena itu tindakan yang diambil oleh Kepala Madrasah untuk memastikan hal ini adalah dengan mendokumentasikan seluruh perencanaan dan kegiatan. Hal ini ditegaskan dalam wawancara dengan M. Hamdani Sahulika sebagai berikut :

“Untuk memastikan seluruh kegiatan ini berjalan sesuai rencana, kami akan mencatat atau menotulasi hasil dari keputusan rapat ini. Hal ini bertujuan jika dimasa depan ada kemungkinan keputusan kami berubah, maka ada bukti secara tertulis tentang apa yang sudah kami sepakati”<sup>131</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, Zainurrahman menyatakan :

“penting sekali melakukan pencatatan terhadap hasil rapat. Karena jika ada beberapa pihak ingin melakukan perubahan, maka catatan tersebut

<sup>129</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember: 15 September 2022

<sup>130</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 15 September 2022

<sup>131</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*. Jember : 16 September 2022

akan menjadi bukti otentik terhadap keputusan rapat yang telah dibuat.<sup>132</sup>

Kemudian hal ini kembali ditegaskan oleh Zainul Hasan sebagai peserta rapat :

“Kami memang selalu mencatat hasil rapat, dengan maksud dan tujuan tertib administrasi dan juga kami akan mengingat keputusan rapat ini bila manan nantinya akan ada perubahan”.<sup>133</sup>

Dari ketiga hasil wawancara di atas, peneliti mendapatkan dokumen hasil keputusan rapat di bawah ini :

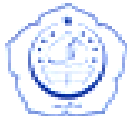


---

<sup>132</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 17 September 2022

<sup>133</sup> Zainul Hasan, *Wawancara*, Jember : 17 September 2022

Gambar 4.5.

Dokumen Notulen Rapat<sup>134</sup>


YPI. PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN  
**MTs. NURUL QARNAIN**  
 Status Terakreditasi A  
 Jl. Imam Sukarta 60 Po. Box. 0011 - 68194 Telp. (0331) 567590 / Fax. 566769  
 SUKOWONO JEMBER, JAWA TIMUR  
 NDM 212-338-922-118

---

**NOTULEN RAPAT**

**TANGGAL : 5 MEI 2021**

**WAKTU : 10.00 s/d Selesai**

**TEMPAT : Ruang Rapat MTs. Nurul Qarnain**

**KEGIATAN : Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah**


**Peserta Rapat :**

1. Pimpinan Yayasan
2. Kepala Madrasah
3. Komite Sekolah
4. Bendahara Madrasah

**Hasil Rapat :**

1. Perencanaan Anggaran Madrasah dibuat dalam setahun.
2. Dengan memprioritaskan kebutuhan yang sifatnya mendesak.
3. Komite Madrasah dan pimpinan yayasan terlibat dalam penusunan anggaran sebagai wujud kontrol terhadap pelaksanaan keuangan.
4. Pelaporan keuangan akan dilakukan secara berkala setiap tiga bulan sekali. |

**Mengatakan**  
**Kepala Madrasah**



**M. Hamdani Sabulika**

<sup>134</sup> Dokumentasi; Jember: 17 september 2022

Uraian tentang dokumen hasil rapat, lebih lengkapnya sebagaimana terlampir. Selain berbentuk dokumen berupa Notulen Hasil rapat, peneliti juga mendapatkan dokumen berupa foto selama pelaksanaan rapat berlangsung



Gambar 4. 6

Foto Berlangsungnya Rapat Anggaran<sup>135</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, Observasi dan didukung oleh dokumen, maka dapat disimpulkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *budgeting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawwiyah Nurul Qarnain dapat ditunjukkan melalui rapat pendahuluan RKAM yang mana

<sup>135</sup> Dokumentasi, Jember: 17 September 2022

tujuan utamanya adalah menganalisis kebutuhan jangka panjang, menengah, dan kebutuhan jangka pendek. Baru kemudian dilanjutkan dengan kegiatan pembentukan anggaran madrasah yang tertuang dalam RKAS dengan kegiatan membentuk panitia kecil sebelum pelaksanaan rapat. Hal ini ditunjukkan dengan dibentuknya panitia melalui SK Pembagian Tugas. Kemudian pembuatan SOP. Hal ini bertujuan sebagai acuan kerja dan teknik pelaksanaan. Setelah itu, tersebar undangan pada setiap orang yang terlibat dalam rapat penetapan anggaran. Dalam pelaksanaan rapat, akan dianalisis sumber-sumber pembiayaan dan persentase setiap kebutuhan dari masing-masing standar yang diwakili oleh Wakil Kepala Madrasah. Setelah anggaran dibuat, selanjutnya hasil rapat ini akan didokumentasikan ke dalam dokumen atau notulensi rapat dan kemudian disahkan secara resmi.

## **2. Peran kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Accounting atau pencatatan merupakan tahapan sebelum pelaporan dibuat. Dilakukan secara berkala dan periodik. Berkaitan dengan perannya sebagai manajer Kepala Madrasah dituntut untuk melakukan perencanaan terlebih dahulu, hal ini disampaikan oleh M. Hamdani Sahulika:

“sebagai langkah awal untuk menentukan pencatatan keuangan yang sistematis, perlu sekali mengidentifikasi dan mengukur data keuangan yakni mencatat segala bentuk transaksi secara kronologis dan sistematis

secara periodik dengan mengukur satuan mata uang.”<sup>136</sup>

Kemudian peneliti juga menanyakan terkait hal ini kepada Bendahara madrasah, Zainurrahman, guna memperkuat data:

“sebelum sepenuhnya memasuki tahapan pencatatan kami diharuskan mengukur seluruh bentuk transaksi secara sistematis, periodik dan sesuai dengan kronologisnya lalu menuangkannya dalam catatan satu periode. Yang menjadi acuan adalah dengan mengukur satuan mata uang”<sup>137</sup>

Selain melakukan analisis terhadap pencatatan transaksi, Kepala Madrasah juga melakukan perbandingan harga terhadap pembelian barang yang dilakukan. Hal ini ditunjukkan dengan wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah sebagai berikut :

“sebelum membelanjakan kebutuhan, pihak madrasah akan melakukan perbandingan harga terhadap toko tempat kami belanja. Semisal, untuk membeli satu set komputer, kami akan melakukan perbandingan terhadap dua toko elektronik di daerah jember. Selisih harga yang ditunjukkan oleh masing-masing toko akan mempengaruhi keputusan kami untuk berbelanja dan membeli pada toko yang mana”<sup>138</sup>  
Pernyataan kepala madrasah ini kemudian secara tegas didukung oleh

Bendahara yang menyatakan :

“membandingkan harga terhadap toko yang akan menjadi rujukan pembelanjaan merupakan hal mutlak yang harus dilakukan dan secara resmi tertuang dalam Juknis BOS. Hal ini bertujuan untuk melihat kualitas barang yang akan dibeli. Dan berharap dengan melihat selisih harga, kami mendapatkan barang berkualitas sesuai harga pembelian.”<sup>139</sup>

Pada kenyataannya peneliti sempat mengikuti kegiatan Kepala Madrasah dan bendahara saat akan melakukan transaksi pembelian kebutuhan

<sup>136</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, jember : 17 September 2022

<sup>137</sup> Zainurrahman, *wawancara*, Jember : 17 September 2022

<sup>138</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 17 September 2022

<sup>139</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 17 September 2022



lembaga, kedua orang ini memang sempat memasuki beberapa toko sekaligus, dan bertanya perihal kualitas dan harga barang yang akan dibeli.<sup>140</sup>

Dalam pencatatan keuangan, setiap transaksi uang keluar dan arus uang masuk akan dicatat dengan rapi dan sistematis, hal ini bertujuan memudahkan pengawasan, dan memastikan setiap transaksi telah sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan. Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain melakukan pencatatan keuangan pada Buku Kas dan Buku Pembantu Kas.

”pencatatan keuangan kami lakukan secara berkala dan sistematis. Kami melakukan hal ini pada buku Kas. Diurut berdasarkan tanggal transaksi dan disertai dengan nomor Bukti”<sup>141</sup>.

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, terdapat dua format pencatatan yaitu Buku kas dan Buku Pembantu kas, hal ini bertujuan mencatat transaksi berdasarkan besaran nominalnya

“Kami membuat dua pembukuan untuk transaksi atau arus keluar masuknya keuangan. Buku Kas untuk Transaksi yang nominalnya di atas seratus ribu, sedangkan buku Kas Pembantu kami gunakan untuk Transaksi di bawah Seratus Ribu Rupiah”.<sup>142</sup>

Pernyataan Kepala Madrasah ini kemudian didukung oleh wawancara peneliti dengan Bendahara Madrasah, zainurrahman

“Buku kas kami gunakan untuk mencatat transaksi dengan nominal di atas seratus ribu serta transaksi yang sifatnya tentative opsional.

---

<sup>140</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember 17 September 2022

<sup>141</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember, 18 September 2022

<sup>142</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 18 September 2022

Sedangkan buku kas pembantu digunakan untuk mencatat transaksi dengan nominal di bawah seratus ribu yaitu transaksi rutin harian<sup>143</sup>

Untuk membuktikan hasil wawancara dengan bendahara tersebut, peneliti mengobservasi format Buku Kas dan dan Buku Kas Pembantu yang formatnya ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

### BUKU KAS

**Nomor** : 012  
**Tahun Anggaran** : 2020/2021  
**Bulan** : Oktober

Tanggal	Uraian	No. Bukti	Penerimaan	Pengeluaran	Sisa
1 Oktober 2021	Saldo sebelumnya	01	280.350.000		
7 Oktober 2021	Pembayaran Honorarium guru Bulan September	02		35.780.000	244.570.000
10 Oktober 2021	Pembayaran Internet	03		530.000	244.040.000
10 Oktober 2021	Pembayaran Listrik	04		1.500.000	242.040.000
12 Oktober 2021	Perbaikan pelk Mobil	05		1.000.000	241.040.000
15 Oktober	Penambahan Buku bacaan Perpustakaan	06		3.000.000	238.040.000
<b>30 Oktober 2021</b>	<b>Saldo Bulan ini</b>			<b>Jumlah</b>	<b>238.040.000</b>

<sup>143</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember, 18 September 2022

Selain format buku kas di atas peneliti juga menemukan format BUKU Pembantu Kas yang digunakan untuk transaksi keuangan di bawah nominal seratus ribu yang ditunjukkan oleh tabel di bawah ini :

### BUKU PEMBANTU KAS

**Nomor : 012**  
**Tahun Anggaran : 2021**  
**Bulan : Oktober**

Tanggal	Uraian	No. Bukti	Penerimaan	Pengeluaran	Sisa
1 Oktober 2021	Anggaran Dasar Sekolah	01	5.000.000		5.000.000
3 Oktober 2021	Pembelian Lakban	02		75.000	4.925.000
6 Oktober 2022	Pembelian air mineral	03		70.000	4.855.000
7 Oktober 2021	Bensin Mobil	04		100.000	4.755.000
12 Oktober 2021	Pembelian Map Snail	05		85.000	4.670.000
18 Oktober 2021	Pembelian Boardmarker	06		75.000	4.595.000

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa aktifitas pencatatan yang dilakukan oleh bendahara ini dicatat secara langsung, artinya buku catatan selalu siap bersama bendahara sehingga meminimalisir kesalahan pencatatan dan menghindari pencatatan yang tidak

sistematis.<sup>144</sup>

Observasi lain yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan sebuah inovasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dimana keuanagnBOS dikelola untuk meningkatkan kreatifitas siswa seperti membuka bazar yang menjual aneka aksesoris hasil karya siswa. Kemudian secara bertahap hasil dari penjualan ini akan tercatat di pembukuan mad<sup>145</sup>rasah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan didukung oleh dokumentasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *accounting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawwiyah Nurul Qarnain ditunjukkan melalui aktifitas Kepala Madrasah sebelum masuk dalam kegiatan pembelanjaan, Kepala Madrasah akan terlebih dahulu melakukan perbandingan dan kualitas harga dari beberapa toko yang berbeda. Kemudian setiap transaksi akan dicatat berdasarkan kronogis dan dicatat secara sitematis. Selain itu adanya pemaksimalan dana BOS yang digunakan untuk meningkatkan kreatifitas siswa.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Reporting atau pelaporan merupakan tahap akhir dari serangkaian

---

<sup>144</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember : 20 September 2022

<sup>145</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember : 20 September 2022

kegiatan dalam pelaksanaan keuangan. Reporting bertujuan memastikan pelaksanaan dan penggunaan biaya tercapai sesuai dengan penganggaran yang telah dibuat. Terkait dengan tugasnya, Kepala Madrasah memastikan reporting sesuai dengan ketentuan serta membuka peluang dan akses seluas-luasnya pada pihak terkait untuk mendapatkan informasi dan transparansi. Dalam reporting disajikan secara rinci data pemasukan dan pengeluaran secara sistematis.

Peneliti melakukan wawancara dengan M. Hamdani Sahulika terkait dengan Reporting dalam Perspektif beliau sebagai Kepala Madrasah :

“layaknya pelaksanaan yang ideal, reporting merupakan tahap akhir dari serangkaian kegiatan dalam manajemen keuangan. Harus sekali dilaksanakan untuk memastikan adanya transparansi dan ketepatan penganggaran yang telah terlaksana selama ini”<sup>146</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, zainurrahman menyampaikan :

“Reporting atau pelaporan keuangan, adalah tahap ahir setelah pencatatan. Sifatnya sangat sentral sebagai salah satu media pengawasan dalam keuangan dan sebagai wujud tanggung jawab kami sebagai pelaksana keuangan.”<sup>147</sup>

Kedua wawancara di atas, menunjukkan reporting sebagai bagian sentral untuk menentukan arah dan mengoreksi apakah rancangan anggaran

---

<sup>146</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember: 24 September 2022

<sup>147</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 24 September 2022

yang telah dibuat sebelumnya sudah tepat sasaran atau masih ditemukan kendala.

Dalam aplikasinya, reporting di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dilakukan setiap triwulan sekali. Dimulai dengan membuat surat pesanan barang yang akan dibelanjakan. Hal ini sesuai dengan wawancara bersama Kepala madrasah, M. Hamdani Sahulika yang menyatakan bahwa :

“ salah satu berkas yang kami lampirkan adalah surat pesanan. Hal ini dibuat sebagai pedoman suatu barang, serta sebagai pedoman untuk menentukan besar kecilnya pembayaran”<sup>148</sup>

Kemudian pernyataan Kepala Madrasah tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara dari Bendahara Madrasah Zainurrahman yang menyatakan :

“ memang sebelum transaksi pembelanjaan, kami membuat nota pesanan atau surat pesanan terlebih dahulu. Agar memudahkan untuk mengetahui jumlah uang yang harus dibayarkan”.<sup>149</sup>

Kedua wawancara di atas kemudian didukung oleh dokumen yang ditemukan oleh peneliti di bawah ini

---

<sup>148</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, jember: 2 Oktober 2022

<sup>149</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, jember : 2 Oktober 2022

**YPI. PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN**  
**MTs. NURUL QARNAIN**  
*Status Terakreditasi A*  
Jl. Imam Sukarto 60 Po Box 001-68194 Telp: (0331) 567590 Fax: 546369  
NSM. 212 350 922 110 SUKOWONO JEMBER JAWA TIMUR

**SURAT PESANAN**  
Nomor : 01 /BOS/MTsNQ/SP/SMT II/2021  
Paket Pekerjaan : Pengadaan Barang

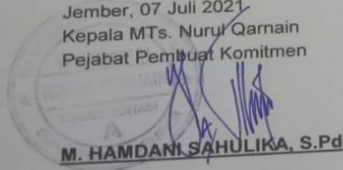
Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : M. HAMDANI SAHULIKA, S.Pd  
NIP : -  
Satuan Kerja : MTs. Nurul Qarnain  
Alamat Madrasah : Jl. Imam Sukarto 60, Baletbaru Sukowono Jember  
Jabatan : Kepala Madrasah  
selanjutnya disebut sebagai Pejabat Pembuat Komitmen;  
berdasarkan pada kebutuhan Madrasah berkenaan dengan pengadaan barang dan jasa, bersama ini memerintahkan:


Nama Penyedia : Bima  
Alamat : Jl. Untung Suropati No. 25 Sukowono  
selanjutnya disebut sebagai Penyedia Barang;  
untuk mengirimkan barang dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:  
1. Rincian Barang : Barang Peralatan ( Kertas HVS F4 Paper one ) MTs. Nurul Qarnain

No.	Jenis Barang	Satuan Ukuran	Kuantitas	Harga Satuan	Total Harga
1	Kertas HVS F4 Paper one	Buah	10	48.000	480.000
2	Kertas HVS A4	Buah	8	44.000	352.000
3	Lakban 2" hitam	Buah	4	15.000	60.000
4	Lakban 2" coklat	Buah	4	15.000	60.000
5	Cutter L-500 joyko	Buah	4	12.000	48.000
6	gunting besar Joyko	Buah	4	12.000	48.000
7	gunting sedang Joyko	Buah	4	9.200	36.800
<b>JUMLAH</b>					<b>1.084.800</b>

**JUMLAH**  
----- Terbilang : satu juta delapan puluh empat ribu delapan ratus rupiah-----  
<sup>1)</sup> Semua jenis harga yang tercantum dalam Daftar Kuantitas dan Harga adalah harga sebelum PPN (Pajak Pertambahan Nilai).

2. Tanggal barang diterima : 04 September 2021

Jember, 07 Juli 2021  
Kepala MTs. Nurul Qarnain  
Pejabat Pembuat Komitmen  
  
**M. HAMDANI SAHULIKA, S.Pd**

Menerima dan menyetujui:  
Untuk dan  
  
**Zainul**

Gambar : 4.7.

Dokumen Surat Pesanan<sup>150</sup>

Untuk membuktikan keabsahan transaksi yang telah dilaksanakan, dalam pelaporan juga dilampirkan nota pembelian dan kwitansi hal ini dibuktikan dalam wawancara dengan Kepala Madrasah M.Hamdani Sahulika

<sup>150</sup> Dokumentasi: jember, 2 Oktober 2022



sebagai berikut :

“ Melampirkan Kwitansi dan Nota merupakan hal mutlak harus dilakukan dalam prosedur pelaporan. Karena hal ini tercantum dalam Juknis pelaporan BOS serta secara mandiri pihak yayasan juga memintanya”

Kemudian secara tegas pernyataan Kepala madrasah di atas dikukuhkan oleh bendahara sebagaimana berikut:

“ Juknis BOS mengharuskan setiap bukti transaksi penggunaan dana melampirkan Kwitansi dan Nota pembelanjaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan bahwa transaksi yang dimaksudkan benar-benar ada, terlaksana secara nyata, dan tidak ada unsur manipulatif atau pemalsuan”

Kedua wawancara di atas kemudian dikuatkan dengan dokumen

Kwitansi dan nota sebagai berikut :



Gambar : 4.8.

Dokumen Kwitansi Pembelanjaan<sup>151</sup><sup>151</sup> Dokumentasi, Jember : 3 Oktober 2022

Adapun dokumen nota pembelian ditunjukkan oleh gambar di bawah ini :

BANYAKNYA	NAMA BARANG	HARGA	JUMLAH
10	Kertas HVS F4 paper one	48.000	480.000
8	Kertas HVS A4	49.000	352.000
4	lakban 2" hitam daimaru	15.000	60.000
4	lakban 2" corlat daimaru	15.000	60.000
4	Cutter L-500 JOYKO	12.000	48.000
4	Gunting besar JOYKO	12.000	48.000
4	Gunting Sedang JOYKO	9.200	36.800
			Jumlah Rp. 1.084.800

TOKO "PIMA"  
 SEDIA ALAT TULIS & COSMETIK  
 FOTOCOPI  
 JL. UNTUK SUKOPATI No. 25  
 TELP. (0331) 566214  
 SUKOWONO - JEMBER

Tanda Terima  
 Hormat kami,

Gambar

### Dokumen Nota Pembelian<sup>152</sup>

Berkasnya dibuat secara ganda, 1 berkas dilaporkan Ke Penma sebagai institusi pengawas, 1 berkas lainnya dilaporkan ke pihak Yayasan sebagai

<sup>152</sup> Dokumentasi, Jember : 3 Oktober 2022

structural horizontal Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Pernyataan ini secara langsung disampaikan oleh M. Hamdani Sahulika :

“Pelaporan keuangan sengaja kami buat 2 berkas sekaligus. Satu berkas kami kirimkan ke Penma, satu berkas lainnya kami tujukan ke pihak Yayasan dan komite sebagai bagian structural di atas kami.”<sup>153</sup>

Menurut Zainurrahman, hal ini dilakukan untuk membuktikan betapa Madrasah ini benar-benar memberikan akses pengawasan yang luas kepada pihak-pihak terkait .

“penggandaan berkas ini bertujuan untuk menunjukkan adanya keterbukaan kepada masyarakat luas, bahwa lembaga kami membuka akses untuk pelaporan yang akurat dan transparan “.<sup>154</sup>

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, pembuatan dan penggandaan dokumen pelaporan ini dilakukan secara bersama atau gotong royong dengan panitia yang sebelumnya terlibat dalam pembentukan anggaran. Sehingga proses cetak dan pelaporannya tidak membutuhkan waktu yang lama.<sup>155</sup>

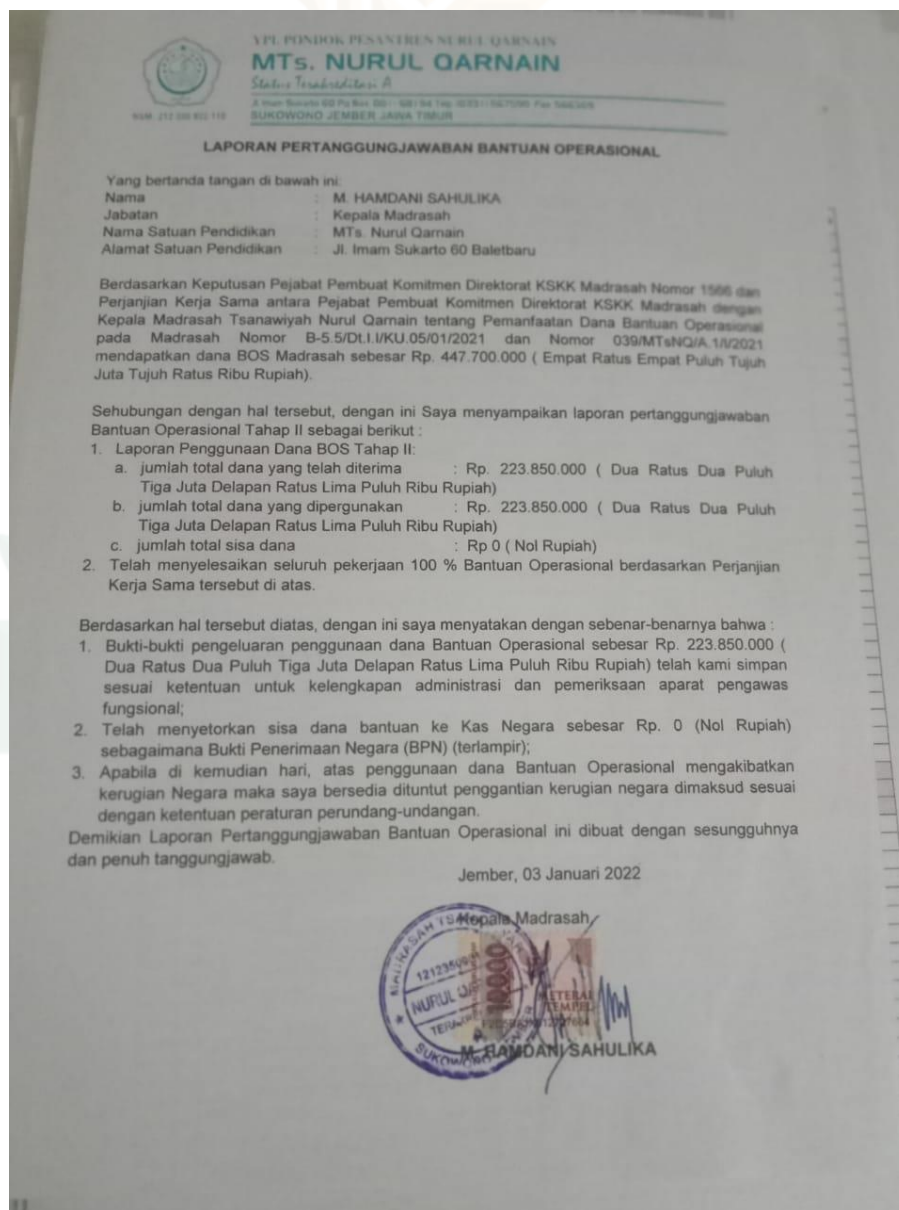
Untuk membuktikan kedua pernyataan tersebut di atas, secara langsung peneliti melakukan cek keabsahan dokumen terkait.

---

<sup>153</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 3 Oktober 2022

<sup>154</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 3 Oktober 2022

<sup>155</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember: 3 Oktober 2022



Gambar : 4.10.

### Dokumen Laporan Pertanggung Jawaban<sup>156</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi

<sup>156</sup> Dokumentasi, Jember : 5 Oktober 2022

menunjukkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *reporting* pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dilakukan melalui pelaporan yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Pada laporan dilampirkan Nota Pesanan, Kwitansi dan nota pembelanjaan sebagai bukti transaksi. Serta proses pembuatannya dikerjakan secara bersama dengan melibatkan personil yang turut merumuskan anggaran. Laporan yang dibuat secara ganda, satu laporan untuk yayasan sedangkan satu laporan lainnya untuk pihak pemerintah setempat.

## **B. Temuan Penelitian.**

Berdasarkan pemaparan data dan analisis terhadap focus penelitian tersebut, maka pada kesempatan ini peneliti akan mengemukakan temuan peneliti yang diperoleh di lapangan. Diantara penemuan tersebut di antaranya :

### **1. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Pelaksanaan pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember, menunjukkan indikasi pelaksanaan tugas Kepala Madrasah sebagai Manajer di antaranya, Kepala Madrasah dan tim yang telah ditunjuk akan menganalisis dan menentukan tingkat kebutuhan kedepan sebelum pelaksanaan rapar Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Kebutuhan ini dikalsifikasi berdasarkan skala prioritas, kebutuhan yang sifatnya mendesak akan didahulukan baru kemudian kebutuhan yang sifatnya sekunder.

Secara administratif, dokumen pertama yang dibuat sebelum pelaksanaan rapat adalah menyiapkan SOP yang dibuat oleh Bendahara madrasah dengan disetujui oleh Kpela Madrasah. Sop ini menjadi acuan pelaksanaan kegiatan rapat.

Selanjutnya adalah pelaksanaan rapat dimana pokok pembahasannya terkait dengan anggaran keuangan. Diantara anggaran yang diajukan dalam rapat penetapan anggaran adalah Anggaran untuk pembiayaan rutin dan pembiayaan yang sifatnya sekunder. Selain itu, Dalam rapat tersebut biasanya akan dibahas tentang analisis kondisi madrasah, perumusan program, sasaran serta mengukur indikator keberhasilan.

Sebagai bagian tertib administrasi, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menuangkan hasil rapat dalam notulen secara sistematis sebelum akhirnya mensosialisasikan secara terbuka hasil rapat pada guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

## **2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Pada tahap accounting atau pencatatan keuangan, kepala Madrasah menunjukkan perannya sebagai manajer dengan melaksanakan tindakan komando dan pengawasan terhadap pencatatan keuangan secara tertib dan cernat. Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain melakukan pencatatan keuangan pada Buku Kas dan Buku Pembantu Kas.



Salah satu peran yang cukup signifikan adalah Kepala Madrasah melakukan analisis terhadap jenis transaksi berdasarkan nominal uang, kemudian menuangkannya berdasarkan kronologis transaksi. Dilakukan secara sistematis dan cermat. Selain itu sebelum melakukan transaksi pembelian, Kepala Madrasah akan melakukan perbandingan harga sebuah barang dari satu toko pada toko yang lain.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti, terdapat dua format pencatatan yaitu Buku kas dan Buku Pembantu kas, hal ini bertujuan mencatat transaksi berdasarkan besaran nominalnya. Buku kas merupakan buku untuk mencatat transaksi dengan jumlah nominal seratus ribu ke atas berdasarkan kebutuhan rutin yang sifatnya tentative. Sedangkan Buku Kas pembantu digunakan untuk mencatat transaksi harian yang jumlah nominalnya di bawah seratus ribu.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Langkah terakhir dalam rangkaian keuangan adalah reporting atau pelaporan. Kaitannya dengan peran Kepala madrasah sebagai manajer, Kepala Madrasah melaksanakan peran ini secara periodic dan berkala, artina pelaporan keuangan disusun berdasarkan waktu yang ditentukan madrasah. Madrasah Tsanawiyah Nurul qarnain membuat pelaporan keuangan setiap triwulan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi

menunjukkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *reporting* pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dilakukan melalui pelaporan yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Pada laporan dilampirkan Nota Pesanan, Kwitansi dan nota pembelanjaan sebagai bukti transaksi. Serta proses pembuatannya dikerjakan secara bersama dengan melibatkan personil yang turut merumuskan anggaran. Laporan yang dibuat secara ganda, satu laporan untuk yayasan sedangkan satu laporan lainnya untuk pihak pemerintah setempat.

**Tabel 4. 3**  
Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
1.	Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember		-Dibentuk panitia kecil yang bertujuan menganalisis kebutuhan dalam skal prioritas dan kebutuhan yang sifatnya reguler. - Pembuatan Dokumen SOP
			Kepala Madrasah menunjuk panitia kecil yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, Wakil Kepala dan guru. Hal ini ditunjukkan secara resmi dengan diterbitkannya SK Pembagian Tugas,
			Dalam pelaksanaan rapat akan diidentifikasi jenis kebutuhan yang paling mendesak dan persentase dari masing-masing standar
			-hasil rapat disahkan kemudian

			didokumentasikan dalam bentuk foto dan dokumen
2.	Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember		<p>-Kepala Madrasah mengidentifikasi dan mengukur data keuangan dengan mencatat segala bentuk transaksi secara kronologis dan sistematis.</p> <p>-melakukan perbandingan harga dan kualitas barang sebelum melakukan pembelian dengan datang ke beberapa toko sekaligus</p>
			<p>-melakukan perbandingan terhadap harga dan kualitas barang sebelum berbelanja</p> <p>-pencatatan dilakukan pada</p>
3.	Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember		<p>-Laporan Pertanggung jawaban dilakukan setiap tiga bulan sekali</p> <p>- Laporan melampirkan Surat pesanan, Kwitansi dan Nota pembelian</p> <p>-pengerjannya melibatkan personil yang terlibat dalam perumusan anggaran</p> <p>-Disamping membuat laporan 2 rangkap. Satu rangkap dilaporkan ke pihak Yayasan dan satu rangkap dilaporkan pada pemerintahan setempat.</p>

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada Bab ini peneliti akan menguraikan hasil penelitian tentang Peran kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting pembiayaan Pendidikan, dan Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Repoting Pembiayaan Pendidikan. Kemudian hasil penelitian ini akan dihubungkan serta akan dicari keterkaitannya dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli.

#### **A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsaanwiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Berkaitan dengan perannya sebagai seorang manajer dalam pembiayaan pendidikan, Kepala Madrasah telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai manajer.

Dalam aktifitas pembiayaan yang menjadi langkah pertama adalah penyusunan anggaran. Sebelum aktifitas penyusunan anggaran dimulai, Kepala madrasah akan membentuk panitia atau susunan tim kecil, yang secara internal akan membahas tentang taksiran biaya yang dibutuhkan serta jumlah kebutuhan madrasah baik yang reguler maupun rutin.

Personil yang terlibat dalam panitia kecil ini terdiri dari Kepala Madrasah, bendahara, wakil Kepala ( WaKa) serta guru. Hal ini bertujuan agar masing-masing wakil Kepala Madrasah mengajukan anggaran sesuai dengan kebutuhan

standar yang menjadi tanggung jawab mereka. Selanjutnya panitia ini secara resmi akan mendapatkan SK dari kepala Madrasah. Setelah membentuk panitia kepala Madrasah akan menerbitkan SOP ( Standar Operasional Prosedur) sebelum pelaksanaan Rapat Penganggaran berlangsung dimana didalamnya memuat prosedur kerja dan menguraikan anggaran serta target yang ingin dicapai dalam penganggaran pembiayaan.

Berdasarkan serangkaian kegiatan sebelum pelaksanaan penganggaran di atas, dampak positif yang akan diterima lembaga kedepannya adalah tertatanya sistem dan prosedur administrasi kelembagaan secara tertib, akurat dan baik. Dengan membentuk panitia kecil sebagai langkah awal, maka kebutuhan lembaga yang sifatnya sangat signifikan akan diketahui dengan mudah dan dianalisis secara cermat dan tepat.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Richard A. Gorton yang menyatakan sebagai seorang manajer dan administrator sekolah, Kepala Madrasah diharapkan mampu untuk merencanakan seluruh perencanaan lembaga, mengakomodir personil lembaga untuk melaksanakan tugas sesuai pembagian, serta mengaplikasikannya dalam kegiatan yang baik.<sup>157</sup>

Pendapat Gorton di atas didukung oleh Wayusumidjo yang menyatakan bahwa langkah awal yang dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagai seorang manajer adalah menganalisis kondisi masyarakat dan menilai segenap

---

<sup>157</sup> Richard A. Gorton dan Gail Thierbach Schneider, *School-Bass Leadership Challenges and Opportunuties, ....* 86

kebutuhan lembaga. Hal ini dilakukan bersama pihak-pihak terkait yang sudah ditetapkan oleh Kepala madrasah sebelumnya, yaitu guru dan beserta wakil kepala.<sup>158</sup>

Akdon dengan mengutip Fattah mengemukakan *budgetting* pada dasarnya merupakan negosiasi atau perundingan antara puncak pimpinan dengan bawahannya dalam menentukan alokasi biaya suatu anggaran.<sup>159</sup>

Setelah ketiga teori di atas dihubungkan dengan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa langkah awal yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dalam menyusun kepanitiaan dan pembuatan SOP sudah sangat sesuai dengan model perencanaan strategis yang dikemukakan oleh para ahli.

Peran selanjutnya yang cukup signifikan dan harus dikerjakan oleh Kepala Madrasah adalah mengorganisasikan. Artinya, Kepala Madrasah membentuk tim yang berisikan orang-orang yang dinyatakan memiliki kapasitas dan potensi untuk menyusun anggaran.

Temuan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menunjukkan, sebelum pelaksanaan rapat kerja dan penetapan anggaran, Kepala Madrasah membentuk panitia kecil yang terdiri dari guru dan wakil kepala. Pembentukan panitia ini secara resmi tertuang dalam Surat Keputusan Kepala Madrasah

---

<sup>158</sup> Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta : PT> Raja Grafindo Persada), 97-100

<sup>159</sup> Akdon, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 78

sebagaimana ditunjukkan oleh dokumen di atas. Pembentukan panitia ini bertujuan menyerap aspirasi dari guru serta wakil kepala yang mana aspirasi ini kemudian menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing standar. Tugas utama dari panitia kecil ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan madrasah yang sifatnya mendesak serta kebutuhan yang sifatnya reguler. Kebutuhan ini tentu juga menyesuaikan dengan sumber pendanaan yang tersedia. Kemudian setelah kajian terhadap kebutuhan madrasah sudah dilakukan secara matang dan seksama, pada akhirnya hal ini akan diangkat dalam rapat pelaksanaan kerja dan anggaran madrasah.

Pemilihan dan penentuan personil panitia kecil ini dapat berimplikasi pada bukti nyata kinerja madrasah untuk membangun sinergi dan keharmonisan dalam tubuh organisasi. Selain dapat meringankan beban kerja Kepala Madrasah, pengorganisasian dan pembagian tugas kerja dinilai dapat membangun loyalitas terhadap keberlangsungan organisasi internal lembaga.

Hal tersebut di atas secara pasti didukung oleh pernyataan Stoner yang menyatakan salah satu peran seorang Manajer adalah mampu melakukan kerja sama dengan orang lain. Orang lain di sini bukan hanya meliputi personil internal organisasi, namun lebih luas dapat meliputi pihak luar yang berkontribusi turut memajukan lembaga.<sup>160</sup>

Pernyataan Stoner ini kemudian didukung oleh pendapat Andang yang menyatakan bahwa Kepala Madrasah harus Memahami dan menguasai

---

<sup>160</sup> James Stoner, *Management....4*



terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purpose*). Kepala madrasah harus memiliki pemahaman yang luas dalam mengembangkan tujuan lembaga, merumuskan beberapa kebijakan fiskal dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dan mewujudkan tujuan tersebut bersama-sama.<sup>161</sup>

Berdasarkan hal tersebut di atas langkah yang telah diambil oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain sudah sangat tepat, karena dengan bersama dan bekerja dengan orang lain pekerjaan akan terasa ringan, dan tujuan pendidikan akan cepat tercapai.

Rapat penetapan anggaran madrasah tertuang dari Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Sebagai alat taksir terhadap kebutuhan lembaga, *Budgetting* atau penganggaran pendidikan dilaksanakan dengan melibatkan orang-orang yang berwenang dalam organisasi. Merumuskan anggaran secara bersama, efisien dan tepat sasaran. Dalam *Budgetting* diharapkan saat menganalisis sumber pembiayaan dapat dimaksimalkan sehingga tepat sasaran dan tidak ada anggaran yang terbuang percuma.

Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menetapkan anggaran dengan mengacu pada perundangan dan peraturan pemerintah yang berlaku atau yang kita kenal dengan petunjuk teknis. Selain itu anggaran disusun dengan mengedepankan kebersamaan elemen lembaga. Anggaran dibuat juga memperhatikan persentase kebutuhan dalam delapan standar pendidikan. Kedelapan standar ini kemudian dianalisis yang sifatnya mendesak maka akan

---

<sup>161</sup> Andang, *Manajememen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ....144*

didahulukan. Jika persentase dari standar yang mendesak ini masih kurang, maka akan dialihkan dari standar lain yang sifatnya tidak mendesak. Kemudian setelah persentase masing-masing standar ditentukan, maka yang dilakukan adalah menentukan jenis kegiatan dengan memperhatikan jenis reguler dan tentatif.

Sudah menjadi keharusan, bahwa lembaga pendidikan mencanangkan anggaran pembiayaan dalam setahun atau dalam jangka panjang, dengan tujuan anggaran ini akan menjadi motivasi yang menumbuhkan semangat kerja dan mengabdikan demi tercapainya kualitas pendidikan,

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Clare Donnelly dan Bob Foley yang menyatakan bahwa *Budgetting* adalah sebuah tindakan kuantitatif yang disisipkan sebelum periode waktu yang ditentukan dan pencatatan tersebut merupakan hal yang penting dalam pembukuan seluruh keuangan.<sup>162</sup>

Kemudian pendapat ini didukung oleh pendapat Nelson Ogbonaya bahwa dalam tahapan-tahapannya *Budgetting* harus melibatkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Mengkaji secara cermat kebutuhan lembaga serta estimasi pembiayaan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Perencanaan dan pengadaan barang atau jasa sepenuhnya untuk mengimplementasikan kebutuhan lembaga.

---

<sup>162</sup> Clare Donnelly dan Bob Foley, *Budgetting for better Performance*, .... 3

3. Menentukan pendapatan yang tersedia untuk menjalankan program lembaga.
4. Menentukan cara untuk mengalokasikan pendapatan yang ada agar terhindar dari gesekan, duplikasi dan pemborosan.<sup>163</sup>

Berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, sangat relevan dan sudah terlaksana dalam pelaksanaan rapat penetapan anggaran di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

Tahap terakhir setelah pelaksanaan rapat adalah mengesahkan anggaran. Pengesahan ini dilakukan oleh Kepala Madrasah dan Komite. Selain adanya pengesahan, yang tidak kalah penting adalah mencatat hasil keputusan rapat dalam sebuah notulen yang bertujuan jika dikemudian hari akan mengalami perubahan kebijakan, notulen ini dapat menjadi acuan.

Setelah pelaksanaan rapat anggaran atau Budgetting, sebagai langkah kongkrit terhadap peran Kepala Madrasah sebagai pengawas kegiatan, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain melakukan pengesahan dan juga mencatat segenap hasil rapat yang diputuskan saat itu. Hal ini merupakan bagian dari komitmen madrasah untuk tertib secara administratif.

Adanya dokumen dan pencatatan hasil rapat, tentu akan sangat bermanfaat bagi madrasah dikemudian hari. Regulasi dan bergesernya jabatan kepemimpinan, memungkinkan bagi Kepala Madrasah yang baru untuk menilik kembali terhadap hasil rapat penganggaran sebelumnya, untuk dijadikan acuan

---

<sup>163</sup> Nelson Ogbonaya, *Budgetting and Financial Management in Education*, ...48

dalam arah kebijakannya nanti.

Penelitian di atas, relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sergiovanni bahwa salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai seorang manajer adalah difokuskan dalam pengawasan. Pengawasan yang dimaksudkan adalah berbagai pengawasan yang meliputi seluruh struktural sekolah termasuk keuangan, memastikan bahwa program yang telah direncanakan sudah sesuai dengan yang direncanakan.<sup>164</sup>

Pendapat ini kemudian dikuatkan dengan pendapat Hasan Basri yang menyatakan harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan di sini meliputi pengawasan di bidang manajemen dan pengajaran. Pengawasan manajemen meliputi pengawasan administrasi kelembagaan sedangkan pengawasan pengajaran melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dalam pengajaran.<sup>165</sup>

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain untuk memastikan keputusan yang dibuat saat rapat penentuan anggaran Madrasah adalah berbentuk dokumen. Hal ini juga dinyatakan benar karena dokumen juga merupakan salah satu penguat bukti dalam administrasi lembaga.

---

<sup>164</sup> Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starrat, *Supervision a Redefinition*, ....191

<sup>165</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ....176

## **B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Peran kepala Madrasah sebagai manajer dalam *accounting* atau pembukuan dan pencatatan keuangan dapat ditunjukkan melalui kinerjanya dalam menganalisis dan mengidentifikasi setiap transaksi keluar atau masuk.

Hal demikian dilaksanakan pada aplikasi sebelum pembukuan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Kepala Madrasah menganalisis dan mengidentifikasi berbagai jenis transaksi secara konologis dan sistematis, menggolongkannya secara periodik. Hal ini dilakukan agar tidak ada transaksi yang luput dari pencatatan yang dilakukan oleh bendahara lembaga.

Tindakan di atas dinilai sangat tepat, karena menunjukkan kecermatan, ketelitian dan pandangan antisipatif dari Kepala Madrasah terhadap pembukuan keuangan lembaga. Hal demikian dapat berimplikasi pada prosedur pencatatan keuangan lembaga yang kongkrit, komplit dan pasti.

Menurut Onesmo Amos kepekaan nalar seorang Kepala Madrasah sangatlah penting dalam manajemen keuangan lembaga. Hal ini dapat ditunjukkan oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menilai, mengidentifikasi sumber keuangan, serta mengamankan setiap transaksi dalam sebuah pembukuan yang tertib.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Onesmo Amos, *Effectiviness of School Head's Financial Management Skill in Provision of Quality Education Secendory School, ....3*

Jadi kemampuan menganalisis setiap jenis transaksi bagi seorang Kepala Madrasah merupakan hal mutlak yang harus dimiliki.

Pencatatan dan pembukuan transaksi keuangan lembaga merupakan wujud komitmen pihak berwenang untuk memberikan informasi terkait penggunaan keuangan. Pencatatan ini pada akhirnya akan bersinergi secara simultan terhadap pelaporan keuangan lembaga. Informasi yang tertuang dalam pencatatan, secara empirik adalah bukti kuat terhadap data yang disajikan pelaporan lembaga.

Pencatatan dan pembukuan pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dioperasikan oleh Bendahara Madrasah di bawah pengawasan Kepala Madrasah. Format yang diajukan dalam pembukuan ini dengan format Buku Kas dan Buku Kas Pembantu. Kedua format ini memiliki perbedaan dalam pencatatan nominal keuangan yang digunakan. Buku Kas memuat transaksi lembaga di atas nominal seratus ribu rupiah, sedangkan Buku Kas Pembantu sebaliknya, memuat transaksi di bawah seratus ribu rupiah.

Pembukuan ini dapat juga dijadikan arsip yang dapat dilihat di masa depan jika kemungkinan adanya auditing atau jika saja suatu saat ditemukan kesalahan penulisan pada berkas yang dilaporkan.

Hal ini secara tegas telah ditegaskan oleh Walter T. Horison menjelaskan bahwa *accounting* adalah wadah yang menyediakan informasi, mengukur jenis data dalam sebuah pembukuan yang kemudian data ini akan diproses dalam

sebuah laporan. Laporan ini diajukan dan ditujukan kepada pihak berwenang dalam tatanan struktural secara horisontal.<sup>167</sup>

Pendapat Walter ini kemudian diperkuat dengan pendapat Indra Bastian peran dan fungsi *accounting* adalah menyediakan informasi berguna dalam menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh lembaga.<sup>168</sup>

*Berdasarkan* hal tersebut di atas, pelaksanaan *accounting* di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain yang dibuat dalam dua format Buku Kas dan Buku Pembantu Kas menunjukkan lembaga ini telah melaksanakan pembukuan sesuai dengan ketentuan dan teori para pakar keuanagn. Artinya, melalui dua format pembukuan ini Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain telah menyajikan wadah informasi tentang arus keluar dan arus masuk keuangan lembaga.

### **C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawuyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Proses pelaporan merupakan tahap terakhir dalam aktifitas manajemen keuangan. Dibuat dengan tujuan menyajikan data transaksi beserta buktinya dalam kutun waktu tertentu. Ditujukan kepada pihak tertentu yang secara struktural memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan.

Hasil penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menunjukkan bahwa pelaporan biaya pendidikan dilakukan setiap tiga bulan sekali. Dalam

---

<sup>167</sup> Walter T. Horison, *Akuntansi Keuangan*, ....3

<sup>168</sup> Indra Bastian, *Akuntansi Pendidikan*, ....53



laporan ini pihak madrasah menyertakan bukti seperti kwitansi dan nota untuk menguatkan data. Kemudian berkas laporan dibuat dalam dua rangkap laporan. Satu berkas ditujukan kepada pihak yayasan sebagai pihak struktural horisontal langsung di atas Kepala Madrasah, kemudian satu rangkap lainnya ditujukan kepada pihak pemerintah setempat. Hal ini dilakukan sebagai wujud pertanggung jawaban terhadap pengalokasian dana BOS dari pemerintah. Pelaporan atau pertanggung jawabannya mengacu pada peyinjak teknis pelaporan BOS yang telah ditetapkan.

Jika pelaporan atau pertanggung jawaban dilaksanakan secara tertib, akurat dan transparan akan berimplikasi pada masa depan lembaga yang cerah. Akan timbul kepercayaan dari berbagai pihak, untuk menanamkan modal, mempercayakan keuangan secara utuh karena melihat hasil alokasi keuangan yang sudah sangat sesuai dengan pelaporan.

Pemaparan penelitian di atas sudah sesuai dengan pernyataan Luther M. Gullick yang menyatakan bahwa pelaporan atau *reporting* merupakan salah satu rangkaian katifitas manajemen keuangan yang berfungsi melaporkan perkembangan atau hasil dari sebuah kegiatan kepada pihak-pihak yang berwenang.<sup>169</sup>

Pendapat ini kemudian dikuatkan dengan pernyataan Nanang Fattah yang mengatakan bahwa pelaporan dimaksudkan untuk menguji kebenaran jumlah

---

<sup>169</sup> Luther M. Gullick, *Papers on The Science of Administration*, ....8

uang dengan transaksi yang telah dilaporkan serta membandingkannya data yang akurat.<sup>170</sup>

Beberapa pendapat ahli di atas sudah sangat sesuai dengan praktik pelaporan penggunaan biaya pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain karena dengan pelaporan atau pertanggung jawaban telah melakukan uji keabsahan terhadap data yang disajikan.



---

<sup>170</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, ....68

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan.

Berdasarkan paparan hasil penelitian, pada bab ini peneliti akan memaparkan beberapa hal guna menjawab fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, Yaitu :

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Yaitu :
  - a. Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah merupakan agenda Kerja selama 4 tahun yang kemudian dituangkan ke dalam Rencana kerja Tahunan yang bermuara pada penganggaran.
  - b. Kepala Madrasah membentuk panitia kecil yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, Wakil Kepala Madrasah dan Guru. Pembentukan panitia ini dilakukan secara formal dengan ditunjukkannya SK Pembagian Tugas. Fungsi dari panitia ini adalah menentukan sumber pendanaan dan mengidentifikasi jenis kebutuhan.
  - c. Kepala Madrasah menetapkan SOP sebagai acuan dan langkah kerja.
  - d. Penyebaran undangan yang ditujukan kepada peserta rapat.
  - e. Pelaksanaan rapat penetapan anggaran dengan menganalisis sumber dan tingkat kebutuhan lembaga.
4. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan

Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember yaitu

- a. Kepala Madrasah akan melakukan perbandingan terhadap beberapa toko sebelum melakukan pembelanjaan.
  - b. Format pembukuan tertuang dalam dua format yaitu Buku Kas dan Buku Pembantu Kas.
  - c. Pencatatan dilakukan secara kronologis dan sistematis.
5. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember yaitu
- a. pelaporan biaya pendidikan dilakukan secara rutin setiap tiga bulan sekali dengan melampirkan bukti pembelanjaan.
  - b. Laporan pertanggung jawaban ini dibuat dua rangkap, rangkap pertama akan diajukan ke pihak Yayasan, sedangkan rangkap kedua akan diajukan kepada pihak pemerintah setempat.

## **B. Saran**

Setelah melakukan kegiatan penelitian dan kajian teori tentang Peran kepala madrasah sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan, terdapat beberapa hal yang ingin peneliti sampaikan kepada :

### **1. Lembaga**

- a. Pelaksanaan dan prosedur pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain yang sudah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, hendaknya terus dipertahankan karena hal ini dapat memupuk kepercayaan

akan kredibilitas madrasah.

- b. Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain hendaknya selalu konsisten untuk bersikap terbuka dan memberi akses yang luas terhadap pengawasan keuangan, seperti yang selama ini telah dilakukan.
- c. Sinergi dan keharmonisan antara pihak madrasah, pihak yayasan, dan antar personil guru hendaknya selalu terjalin dengan baik. Hal ini menjadi dasar untuk memupuk kerja sama yang harmonis termasuk dalam bidang pembiayaan.

## **2. Peneliti**

- a. Peneliti berikutnya agar melakukan penelitian yang sama dengan lokasi yang berbeda agar hasil penelitian bisa menjadi perbandingan dalam upaya memperkuat teori tentang peran kepala madrasah sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan.
- b. Peneliti berikutnya hendaknya melakukan penelitian lebih lanjut dalam mengungkapkan dan menggalai teori tentang peran kepala madrasah dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan agar mampu mengembangkan teori-teori yang telah ditulis oleh para pakar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon.2017.*Manajemen Pembiayaan Pendidikan*.Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Al-Hufaz.2020, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya*.Bandung : Cordoba.
- Al-Mawardi. 2014.*Tafsir Al-Mawardi*, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Andang. 2020.*Manajemendan kepemimpinan Kepala Sekolah*.Yogyakarta : Arruz Media.
- Arikunto.2008.*Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta : aditya Media.
- Basrowi,Suwandi. 2008.*Memahami Penelitian Kualitatif*, bJakarta:RinekaCipta.
- Buku Panduan BOS 2014.
- Tan, Charlene. 2011.*Islamic Education and Indoctrination : The Case in Indonesia*, New York : Routledge.
- Monita,Dinda fitri. 2019.*Pembiayaan dalam Pendidikan* artikel : Universitas Negeri Padang.
- Arwildiyanto.2017.*Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, Widya Padjadjaran.
- Mulyasa,Endang. 2007.*Manajemen Berbasis sekolah*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- F Brigham, Eugene.2018. *Dasar-dasar Manajeme nKeuangan*, New Tech Park :Singapore.
- Rusdiana,H.A. 2013.*Manajemen Keuangan Sekolah*, Bandung : Arsad Pess.
- Basri, Hasan2014.*Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Pustaka Setia.
- Katsir, Ibn. 2000.*Tafsir Al-Qur'an al-'Adhim*, Jilid IV Beirut : al-Maktabah al-'Ashriyah.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, *Pernyataan standar Akuntansi Keuangan*.
- Bastian, Indra 2006.*akuntansi Pendidikan*, Yogyakarta : Penerbit Erlangga.
- Saefullah.2013.*Manajemen Pendidikan Islam*, CV. Pustaka Setia
- Moleong, Lexy. 2007.*Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- M.Guillick, Luther. 2015.*Papers on The Science of Admnistraton*, New Delhi : University of Delhi.
- Purwanto, M. Ngalim. 2010.*Administrasi dan Supervisi Pendidikan* , Bandung : PT Remaja Rosda karya.
- Matin, 2014.*Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana,*Qualitative Data Analysis*,

- Quraisy Shihab, Muhammad. 2002. *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al – Qur'an*, (Jakarta : LenteraHati).
- Fatah, Nanang. 2009. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Ogbonnaya, Nelson. 2018. *Budgeting and Financial Management in Education*, National Open University of Nigeria.
- Djafri, Novianty. 2017. *Manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta : DEEPUBLISH.
- Putra, Nusa. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif fPendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Amos, Onesmo. 2021. *Effectiviness of School head's Financial Management Skills in Provision of Quality Education in Secendary School*, International journal of Education and Research.
- Robert C. Bog dan Sari Knopp Biklen, 2006. *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, Edition 5, (Boston New York: Pearson Education, Inc.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*
- Supriyadi. 2003. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT emaja Rosdakarya.
- D. Hollins, Susan. 2013. *Charter Schools Budget and financial*. SHA
- Siddiq, Umar dan Khoirussalim. 2002. *Kepemimpinan Pendidikan*. CV. Nata Karya.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- T. Horrison, Walter. 2012. *Akuntansi Keuangan*. Yogyakarta: Eirlangga.
- Hadi Jaya, Yusuf. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Medan : IKAPi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



**RENLANA KEGIATAN DAN ANGGARAN MADRASAH (RKAM)**

**TAHUN ANGGARAN 2021**

Nama Madrasah : MTs.Nurul Qarnain  
 Desa/Kecamatan : Baletbaru  
 Kabupaten/Kota : Jember  
 Provinsi : Jawa Timur

NO. URUT	NO. KODE	URAIAN	VOLUME		HARGA SATUAN	JUMLAH (RUPIAH)	TAHAP 1	TAHAP 2
			VOL	SAT				
<b>A</b>		<b>PENCAPAIAN STANDAR ISI</b>				<b>1,175,000</b>		
	<b>I</b>	<b>PENGEMBANGAN KURIKULUM</b>				<b>1,175,000</b>		
	<b>a</b>	Penyusunan Pembagian Tugas, Prota Promes, Silabus				1,175,000		v
	521211	Belanja bahan				1,175,000		
		- Perlengkapan Kegiatan : bolpoint dll	1	KEG	50,000	50,000		
		- Fc Materi	1	KEG	250,000	250,000		
		- Konsumsi	35	OK	25,000	875,000		
<b>B</b>		<b>PENCAPAIAN STANDAR PROSES</b>				<b>97,500,000</b>		
	<b>I</b>	<b>PROGRAM KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR (KBM)</b>				<b>17,500,000</b>		
	<b>a</b>	Pelaksanaan KBM				1,800,000	v	v
	521211	Belanja Bahan				1,800,000		
		- ATK pembelajaran : Kertas, FC dokumen dll	2	KEG	900,000	1,800,000		
	<b>b</b>	Praktek pembelajaran				4,280,000	v	
	532111	Belanja Bahan Operasional lainnya				4,280,000		
		- Bahan alat Pembelajaran Otahraga : Bola, Raket dll	1	KEG	4,280,000	4,280,000		
	<b>c</b>	Pemberdayaan Alat Multimedia				11,420,000		
	532111	Belanja modal Peralatan dan Mesin				11,420,000		
		- Multi media berupa scanner	1	unit	1,720,000	1,720,000	v	
		- Multi media pembelajaran Printer	1	unit	3,200,000	3,200,000	v	
		- Multi media pembelajaran LCD Proyektor	1	unit	6,500,000	6,500,000		
	<b>II</b>	<b>PROGRAM KESISWAHAN</b>				<b>6,150,000</b>		
	<b>a</b>	Kegiatan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)				5,800,000		
	521211	Belanja Bahan				5,800,000		
		- Perlengkapan PPDB : ATK, banner, Formulir, Brosur	1	KEG	4,800,000	4,800,000	v	
		- Konsumsi PPDB	40	OK	25,000	1,000,000	v	
		- Pelaporan dan Dokumentasi	0	KEG	100,000			
	<b>b</b>	Kegiatan Matsama (Masa Ta'aruf Siswa Madrasah)				350,000		v
	521211	Belanja Bahan				350,000		
		- Perlengkapan Kegiatan : ATK	1	Keg	150,000	150,000		
		- Banner (1 x 5m)	8	M2	25,000	200,000		
		- Pelaporan dan Dokumentasi	0	Keg	100,000			
	<b>III</b>	<b>PENGEMBANGAN PERPUSTAKAAN</b>				<b>87,250,000</b>		
	<b>a</b>	Pemberdayaan Perpustakaan				87,250,000		v
	524111	Belanja Bahan Operasional lainnya				87,250,000		
		- Buku-buku pelajaran	1	Pkg	87,250,000	87,250,000		
		- Alat-alat Perpustakaan	1	Pkg				
	<b>IV</b>	<b>KEGIATAN PERLOMBAAAN MADRASAH</b>						
	<b>IV</b>	<b>PENGELAAAN PROGRAM EXTRAKURIKULER</b>						
	<b>V</b>	<b>KEGIATAN PENGELOLAAN SEKOLAH</b>				<b>6,600,000</b>		
	<b>a</b>	Usaha Kesehatan Sekolah				5,600,000	v	v
	521211	Belanja Bahan				5,600,000		
		- Obat-obatan Berupa : Obat merah, Kayu putih dll	2	KEG	2,800,000	5,600,000		
	<b>b</b>	Pendataan Pendidikan Melalui Aplikasi				1,020,000	v	v
	<b>b.1</b>	Validasi dan sinkronisasi data EMIS				560,000		
	521211	Belanja Bahan				380,000		
		- ATK	1	KEG	200,000	200,000		
		- Konsumsi (2 org x 3 hari)	6	OK	30,000	180,000		
	524113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota				180,000		
		- Konsultasi dan Validasi terkait EMIS	6	OK	30,000	180,000		
	<b>b.2</b>	Validasi dan sinkronisasi data SIMPATIKA				460,000		
	521211	Belanja Bahan				160,000		
		- ATK	2	KEG	30,000	60,000		
		- Konsumsi (10org x 2 hari x 2 Keg)	4	OK	25,000	100,000		
	524113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota				300,000		



V		<b>PENGADAAN UNTUK PENCEGAHAN COVID 19</b>				<b>21,600,000</b>		
	521131	Belanja Barang Operasional Penanganan Pandemi Covid-19				21,600,000	V	V
		- Bahan Anti Septic	6	Keg	700,000	4,200,000		
		- Sabun Cuci Cair	120	Unit	65,000	7,800,000		
		- Handsanitizer	60	Unit	120,000	7,200,000		
		- Ongkos penyemprotan lingkungan (2 org x 50 000 X 2 kali sebulan)	12	Keg	200,000	2,400,000		
F		<b>PENCAPAIAN STANDAR PENGELOLAAN</b>				<b>163,650,000</b>		
	I	<b>KEGIATAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN MADRASAH</b>				<b>144,500,000</b>		
	a	<b>Pelaksanaan Rapat kerja Madrasah</b>				<b>11,100,000</b>	V	V
	521211	Belanja Bahan				11,100,000		
		- Konsumsi (37 Orang x 12 Keg)	444	OH	25,000	11,100,000		
	b	<b>Penyusunan EDM, RKTM, RKJM dll</b>				<b>1,600,000</b>	V	
	521211	Belanja Bahan				1,600,000		
		- ATK	1	Keg	500,000	500,000		
		- Konsumsi (22 Orang x 2 Keg)	44	OH	25,000	1,100,000		
	c	<b>Honor guru dan pegawai</b>				<b>133,800,000</b>		
	521111	Honor guru dan pegawai				133,800,000	V	V
		- Honor guru dan pegawai (12 bulan x 35 orang)	12	Bln	11,150,000	133,800,000		
		- Honor pegawai (12 bulan x 3 orang)	0	Bln	250,000	0		
	d	<b>Pengembangan madrasah hijau/sehat/Ramah anak ....</b>				<b>0</b>		
	II	<b>PENGELOLAAN PERKANTORAN</b>				<b>14,900,000</b>		
	521211	Belanja Barang Persediaan Barang Konsumsi				13,300,000		
		- ATK Perkantoran	1	THN	9,800,000	9,800,000	V	V
		Buku Absensi siswa	20	UNIT	30,000	600,000		
		Buku Jurnal Pemata pelajaran	20	UNIT	40,000	800,000		
		Jurnal guru	35	UNIT	25,000	875,000		
		absensi guru	35	UNIT	20,000	700,000		
		Daftar nilai siswa	35	UNIT	15,000	525,000		
	524113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota				3,800,000	V	V
		- Transport pengambilan Dana ( 2 Org x 6 keg)	12	OK	100,000	1,200,000		
		- Transport Koordinasi dan Pelaporan ( 2 Org x12 keg)	24	OK	100,000	2,400,000		
	III	<b>KEGIATAN SUPERVISI, MONITORING DAN EVALUASI</b>				<b>0</b>		
	IV	<b>KEGIATAN HUBUNGAN MASYRAKAT</b>				<b>250,000</b>		
	a	<b>Rapat koordinasi dengan komite</b>				<b>0</b>		
	b	<b>Sosialisasi kebijakan Madrasah</b>				<b>250,000</b>	V	
	521211	Belanja Bahan				250,000		
		- ATK	2	Keg	50,000	100,000		
		- Pelaporan dan dokumentasi	2	Keg	75,000	150,000		
G		<b>PENCAPAIAN STANDAR PENYAYAPAN</b>				<b>24,300,000</b>		
	I	<b>PELAKSANAAN ADMINISTRASI KELUANGAN MADRASAH</b>				<b>-</b>		
	a	<b>Penyusunan Laporan Biaya Operasional Madrasah</b>				<b>-</b>		
	II	<b>PENINGKATAN TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS KELUANGAN MADRASAH</b>				<b>-</b>		
	III	<b>RUMAH TANGGA MADRASAH ; DAYA DAN JASA</b>				<b>24,300,000</b>	V	V
	522111	Langganan Daya dan Jasa				16,200,000		
		- Langganan Listrik	12	Bln	1,350,000	16,200,000		
	521111	Belanja Keperluan Perkantoran				8,100,000		
		- Langganan Internet	12	Bln	675,000	8,100,000		
H		<b>PENCAPAIAN STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN</b>				<b>27,015,000</b>		
	I	<b>PENYUSUNAN KISI-KISI</b>				<b>-</b>		
	II	<b>PENYUSUNAN SOAL ULANGAN DAN UJIAN</b>				<b>0</b>		
	III	<b>PELAKSANAAN PENILAIAN ULANGAN DAN UJIAN</b>				<b>27,015,000</b>		
	a	<b>Kegiatan Pelaksanaan PAS/PAT</b>				<b>21,801,000</b>	V	V
	521211	Belanja Bahan				21,801,000		
		- Perlengkapan Ujian	2	Keg	570,000	1,140,000		
		- Penggandaan Soal (407 siswa x 15 mapel x 7 Lbr x 2)	85470	Lbr	200	17,094,000		
		- Penggandaan Lembar Jawaban (407 siswa x 15 x 2)	12210	Lbr	200	2,442,000		
		- Konsumsi Panitia (7 x 6 hari)	42	OH	25,000	1,050,000		
		- Pelaporan dan Dokumentasi	1	Keg	75,000	75,000		
	b	<b>Kegiatan UM (Ujian Madrasah)</b>				<b>5,214,000</b>	V	
	521211	Belanja Bahan				5,214,000		
		- Perlengkapan Ujian	1	Keg	102,000	102,000		
		- Penggandaan Soal (129 X 14 mapel X 10)	18060	Lbr	200	3,612,000		
		- Konsumsi Panitia (12 x 5 hari)	60	OH	25,000	1,500,000		

IV	PELAKSANAAN PENILAIAN ULANGAN DAN UJIAN				10,860,000		
	a Model penilaian yang inovatif				10,860,000		
	521211 Belanja Bahan				10,860,000		
	- Penulisan Ijazah	124	Keg	15,000	1,860,000	V	
	- Sampul raport Aplikasi Digital Raport)	200	Unit	45,000	9,000,000	V	
V	PRA UJIAN						
	TOTAL				447,700,000		
	Sumber Pendanaan BOS Pusat dalam 1 tahun	407	Rakyat	1,180,000	447,700,000		

Mengetahui  
Ketua Komite Madrasah

*[Signature]*  
M. RAHMAN TAMAM, M.H.I

Mengetahui  
Ketua Madrasah

*[Signature]*  
SUKOWONO  
M. RAMDANI SAHULIKA, S.Pd

## PEDOMAN INTERVIEW

### PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Di

#### MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN SUKOWONO JEMBER

Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur sehingga lebih fleksibel dalam menggalai data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan :

- A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan'
  1. Langkah awal yang diambil Kepala Madrasah sebelum pelaksanaan rapat anggaran.
  2. Membuat pedoman kerja yang menjadi landasan oleh Kepala Madrasah.
  3. Kepala Madrasah mengundang pihak yang berwenang agar terlibat dalam rapat anggaran.
  4. Penentuan anggaran dengan menganalisis jenis kebutuhan serta mengidentifikasi sumber pendanaan.
  5. Cara yang dilakukan Kepala Madrasah untuk mendokumentasikan hasil rapat.
  6. Kepala Madrasah mengesahkan hasil rapat.
- B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan.
  1. Kepala Madrasah menganalisis harga dan kualitas barang
  2. Melihat format pencatatan keuangan.
  3. Kepala madrasah menguraikan tentang fungsi Buku pembantu Kas
- C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan.
  1. Pandangan atau perspektif kepala madrasah tentang Reporting.

2. Pelampiran nota dan kwitansi oleh Kepala Madrasah dalam reporting.
3. Aksi kepala madrasah dalam penggandaan berkas.
4. Kepala madrasah menguraikan tujuan dan tanggung jawab sehingga berkas harus digandakan.

**PEDOMAN OBSERVASI**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**

**Di**

**MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN SUKOWONO**

Kegiatan observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam rangka memeriksa hasil wawancara dengan berbagai keberadaan dokumen yang telah disiapkan oleh berbagai. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka mendapatkan data guna menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman observasi yang peneliti gunakan :

1. Observasi terhadap kegiatan perencanaan dan pengawasan oleh Kepala Madrasah sebelum dan sesudah rapat penganggaran dilaksanakan.
2. Observasi terhadap kegiatan Kepala Madrasah dan Bendahara dalam membandingkan harga dan kualitas barang dari beberapa toko.
3. Observasi terhadap kegiatan bendahara dalam pencatatan keuangan.
4. Observasi terhadap kegiatan pembuatan laporan keuangan.



**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 01

Sumber : M. Hamdani Sahulika, S.Pd.

Jabatan : Kepala Madrasah

Lokasi : Kantor MTs. Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Apa saja langkah awal yang dilakukan sebelum pelaksanaan rapat anggaran?	10 September 2022	Sebelum pelaksanaan rapat anggaran akan dibentuk panitia kecil.
2.	Siapa saja yang terlibat dalam susunan panitia kecil?	10 September 2022	Seluruh wakil Kepala madrasah beserta guru
3.	Adakah standar kerja baku yang dibuat sebagai acuan untuk pelaksanaan rapat anggaran?	12 September 2022	Kami menetapkan standar kerja melalui SOP
4.	Apa tujuan dibentuknya panitia kecil?	14 September 2022	Tujuannya menganalisis kebutuhan lembaga dan mengidentifikasi sumber pembiayaan.
5.	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pembentukan panitia kecil?	13 September 2022	Pertimbangan melalui kebutuhan standar dalam kegiatan
6.	Sumber pendapatan MTs. Nurul Qarnain berasal dari mana saja?	15 September 2022	Satu-satunya sumber pendanaan adalah Dana BOS
7.	Bagaimana menentukan jenis anggaran?	16 September 2022	Dengan mencocokkan dan mempersentasekan setiap kebutuhan dari masing-masing standar dari delapan standar pendidikan.
8.	Langkah apa yang dilakukan untuk mendokumentasikan hasil rapat?	16 September 2022	Melakukan notuleksi terhadap hasil rapat
9.	Apa saja kegiatan yang dilakukan sebelum pencatatan?	17 September 2022	Mengukur setiap transaksi dengan sistematis serta melakukan perbandingan harga.
10.	Bagaimana bentuk/format pencatatan?	18 September 2022	Format pencatatan dituangkan ke dalam dua format pembukuan yaitu Buku Kas dan Buku Pembantu Kas
11.	Apa fungsi dari kedua format tersebut?	18 September 2022	Buku kas berguna mencatat Transaksi dengan nominal di atas

			seratus ribu sedangkan Buku Kas pemantu digunakan untuk transaksi di bawah seratus ribu.
2.	Bagaiman perspektif anda tentang pelaporan?	24 September 2022	Pelaporan merupakan tahap terakhir dalam siklus manajemen keuangan sebagai wujud tanggung jawab kami kepada pihak yang berwenang.
3.	Dalam pelaporan apa saja yang dilampirkan?	24 September 2022	Sebelum pembelian melampirkan bukti surat pesanan.
4.	Selain itu, adakah lampiran lainnya?	24 September 2022	Kami juga turut serta melampirkan bukti pembelian seperti kwitansi dan nota pembelian.
5.	Bagaimana proses pelaporan dibuat?	3 Oktober 2022	Menggunakan berkas sebanyak 2 bendel, bendel pertama untuk pihak yayasan dan bendel selanjutnya untuk pemerintah setempat.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 02

Informan Sumber : Zainurrahman, S.Pd.

Jabatan : Bendahara

Lokasi : Kantor MTs. Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Apa saja langkah awal yang dilakukan sebelum pelaksanaan rapat anggaran?	10 September 2022	Sebelum pelaksanaan rapat anggaran akan dibentuk panitia kecil.
2.	Siapa saja yang terlibat dalam susunan panitia kecil?	10 September 2022	Seluruh wakil Kepala madrasah beserta guru
3.	Adakah standar kerja baku yang dibuat sebagai acuan untuk pelaksanaan rapat anggaran?	12 September 2022	Kami menetapkan standar kerja melalui SOP
4.	Apa tujuan dibentuknya panitia kecil?	14 September 2022	Tujuannya menganalisis kebutuhan lembaga dan mengidentifikasi sumber pembiayaan.
5.	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pembentukan panitia kecil?	13 September 2022	Pertimbangan melalui kebutuhan standar dalam kegiatan
6.	Sumber pendapatan MTs. Nurul Qarnain berasal dari mana saja?	15 September 2022	Satu-satunya sumber pendanaan adalah Dana BOS
7.	Bagaimana menentukan jenis anggaran?	16 September 2022	Dengan mencocokkan dan mempersentasekan setiap kebutuhan dari masing-masing standar dari delapan standar pendidikan.
8.	Langkah apa yang dilakukan untuk mendokumentasikan hasil rapat?	16 September 2022	Melakukan notulemsi terhadap hasil rapat
9.	Apa saja kegiatan yang dilakukan sebelum pencatatan?	17 September 2022	Mengukur setiap transaksi dengan sistematis serta melakukan perbandingan harga.
10.	Bagaimana bentuk/format pencatatan?	18 September 2022	Format pencatatan dituangkan ke dalam dua format pembukuan yaitu Buku Kas dan Buku Pembantu Kas
11.	Apa fungsi dari kedua format tersebut?	18 September 2022	Buku-kas-berguna-mencatat Transaksi dengan nominal di atas

			seratus ribu sedangkan Buku Kas pemantu digunakan untuk transaksi di bawah seratus ribu.
12.	Bagaiman perspektif anda tentang pelaporan?	24 September 2022	Pelaporan merupakan tahap terakhir dalam siklus manajmen keuangan sebagai wujud tanggung jawab kami kepada pihak yang berwenang.
13.	Dalam pelporan apa saja yang dilampirkan?	24 September 2022	Sebelum pmbelanjaan melampirkan bukti surat pesanan.
14.	Selain itu, adakah lampiran lainnya?	24 September 2022	Kami juga turut serta melampirkan bukti pembelanjaan seperti kwitansi dan nota pembelanjaan.
15.	Bagaimana proses pelaporan dibuat?	3 Oktober 2022	Menggandakan berkaas sebanyak 2 bendel, bendel pertama untuk pihak yayasan dan bendel selanjutnya untuk pemerintah setempat.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANA WIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 03

Sumber: H. Badrud Tamam, M.H.I

Jabatan : Komite Madrasah

Lokasi : Kantor Ma'had Aly Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
	Apa yang menjadi payung hukum dalam perumusan anggaran madrasah?	14 September 2022	Perumusan anggaran madrasah mengacu pada ketetapan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 03

Nara Sumber: H. Badrud Tamam, M.H.I

Instansi : Komite Madrasah

Tempat : Kantor Ma'had Aly Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Apa yang menjadi payung hukum dalam perumusan anggaran marasah?	14 September 2022	Perumusan anggaran madrasah mengacu pada ketetapan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku.


## JURNAL KEGIATAN DALAM PENELITIAN

Nama : FEBY RIMANINGTYAS

NIM : 203206010002

Judul Penelitian : Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Pembiayaan Pendidikan  
di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember

NO	TANGGAL	KEGIATAN
1	08 September 2022	Permohonan Surat Izin Penelitian dari Pascasarjana UIN KHAS Jember
2	09 September 2022	Penyerahan Surat Izin Penelitian ke Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
3	10 September 2022	Observasi ke Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
4	10 September 2022	Wawancara bersama M. Hamdani Sahulika selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
5	10 September 2022	Wawancara Kepada Zainurrahman selaku Bendahara Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
6	11 September 2022	Wawancara kepada Sugianto selaku perwakilan guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
7	12 September 2022	Wawancara kepada H. Badrut Tamam selaku Komite Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
8	15 September 2022	Pengambilan dan Pengumpulan dokumentasi di Madrasah
9	20 Oktober 2022	Permohonan surat selesai penelitian pada Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain

Sukowono, 20 Oktober 2022  
MTs Nurul Qarnain  
  
M. HAMDANI SAHULIKA, S.Pd.I

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : FEBY RIMANINGTYAS

NIM : 203206010002

Program : Magister

Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 15 Desember 2022

Saya yang menyatakan,



**FEBY RIMANINGTYAS**

NIM : 203206010002





NSM. 212 350 922 110

YPI. PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN

**MTs. NURUL QARNAIN**

*Status Terakreditasi A*

Jl. Imam Sukarto 60 Po Box. 001 - 68194 Telp. (0331) 567590 Fax. 566369

**SUKOWONO JEMBER JAWA TIMUR**

**SURAT KETERANGAN**

**Nomor : 087/S.K/MTs.NQ/C.1/X/2022**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menerangkan bahwa :

Nama : Feby Rimaningtyas

Tempat dan Tanggal lahir : Banyuwangi, 03 Februari 1988

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember

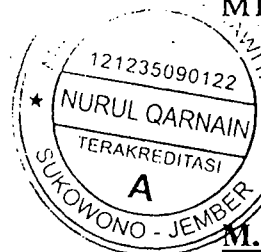
Benar-benar mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain tentang Judul tesis "**Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember**", mulai penelitian sejak tanggal 12 September 2022 sampai 20 Oktober 2022

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana semestinya.

Sukowono, 20 Oktober 2022

Kepala

MTs. Nurul Qarnain



**M. HAMBANI SAHULIKA, S.Pd.**



**AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



**SURAT KETERANGAN**  
**BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**  
Nomor: D.PPS.3558/In.20/PP.00.9/12/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas\* terhadap naskah tesis

Nama	:	Feby Rimaningtyas
NIM	:	203206010002
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	30 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	25 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	23 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	3 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	3 %	20 %
Bab VI (Penutup)	5 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 14 Desember 2022

an. Direktur,  
Wakil Direktur



Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.  
NIP. 196812261996031001

\*Menggunakan Aplikasi Turnitin



MENGESAHKAN  
Foto copy sesuai dengan aslinya  
No. Register: 22/UPB-UIN KHAS Jbr  
Jember, 8 Desember 2022  
H. Moch. Imam Machfudi, S.S., Ph.D  
NIP. 19700126000031002

## شهادة

No. Un.25/PP.009/APT/0192 / 1 /2022

يشهد الموقع أدناه بأن السيد/ة:

**FEBY RIMANINGTYAS**

المولود/ة بتاريخ: ٢٣ فبراير ١٩٨٨

قد تابع/ت الاختبارات في اللغة العربية لغير الناطقين بها التي أجراها مركز اللغة بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر وكانت الدرجات التي حصل/ت عليها كما يلي:

٥٧	فهم المسموع
٤٦	فهم القواعد والتراكيب
٥٥	فهم المقروء والمفردات
٥٢٧	مجموع الدرجات

أعدت الاختبار بالتاريخ:

١ ديسمبر ٢٠٢٢

وتصح هذه الشهادة إلى:

١ يونيو ٢٠٢٤



**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER  
DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN  
SUKOWONO JEMBER**

**TESIS**



Oleh :

**FEBY RIMANINGTYAS**  
**NIM. 203206010002**

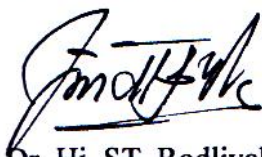
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER  
2022**

## PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul **“Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember”** yang ditulis oleh Feby Rimaningtyas ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 13 Desember 2022

Pembimbing I



Dr. Hj. ST. Rodliyah, M. Pd.  
NIP. 196809111999032001

Jember, 13 Desember 2022

Pembimbing II



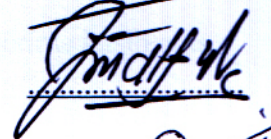
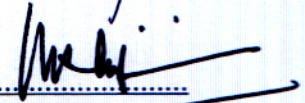
Dr. H. Abd. Muhith, S. Ag, M. Pd. I  
NIP. 197210161998031003

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono” yang ditulis oleh Feby Rimaningtyas ini, telah dipertahankan di depan dewan penguji tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Rabu, 21 Desember 2022 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. Ishaq, M. Ag.
2. Anggota :
  - a. Penguji Utama : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
  - b. Penguji I : Dr. Hj. ST. Rodliyah, M. Pd.
  - c. Penguji II : Dr. H. Abdul Muhith, S.Ag, M. Pd.I



Jember, .....

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember



Direktur

Prof. Dr. Moh. Dahlan, M. Ag.  
NIP. 197803172009121007

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur yang tak terhingga kepada Allah Tuhan Semesta alam. Limpahan kasih dan sayang senantiasa mengiringi langkah siapapun.

Shalawat teridah untuk Baginda Besar Rasulullah Muhammad, kelahirannya adalah pembuka inspirasi terkuat dalam wahana keilmuwan.

Rasa terima kasih dan penghormatan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. H. Babun Soeharto, S.E, Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Moh. Dahlan, M. Ag. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember
3. Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, Lc, M.Pd.I selaku Kaprodi MPI yang telah mengawali dan memberi arahan saat pengajuan judul
4. Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah, M.Pd., selaku penguji Utama terima kasih atas arahan, koreksi dan bimbingannya.
5. Dr. Hj. Siti Rodliyah, M.Pd. Penguji I sekaligus pembimbing I yang telah meluangkan waktu membaca, mengarahkan hal detail dalam penulisan tesis ini.
6. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I Penguji II sekaligus Pembimbing II yang tidak pernah lelah memotivasi penulis untuk secepatnya menyelesaikan penelitian.

Penulisan Tesis ini selain sebagai pemenuhan tugas ujian akhir, juga disusun dengan tujuan memudahkan siapapun sedikit memahami Manajemen Keuangan Sekolah dalam praktik manajemen. Akhirnya kami menyadari bahwa Penelitian ini sangat jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik atau saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga penelitian ini bermanfaat dan menambah wawasan keilmuwan bagi generasi berikutnya.

Jember, 28 Oktober 2022

Peneliti



## ABSTRAK

Feby Rimaningtyas. 2022. *Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. Pembimbing II: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.

**Kata Kunci :** Peran Kepala Madrasah, Pembiayaan Pendidikan

Otonomi khusus yang diberikan oleh pemerintah dalam pengelolaan keuangan lembaga, dapat dijadikan sebagai acuan untuk memperbaiki sistem penataan pembiayaan di lembaga secara ideal, maka sangat dibutuhkan Peran Kepala Madrasah untuk mengakomodir dan memaksimalkan perannya sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan.

Fokus penelitian ini membahas: (1) Bagaimana Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgeting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (2) Bagaimana Peran kepala madrasah sebagai manajer dalam *Accounting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (3) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam *Reporting pembiayaan pendidikan* di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Tahnik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Langkah-langkahnya: (1) Pengumpulan data, (2) Kondensasi data, (3) Penyajian data, dan (4) Penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data menggunakan metode triangulasi sumber, triangulasi tehnik dan *Member check*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *budgeting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember adalah dengan (a) membentuk panitia kecil, (b) membuat SOP, (c) penyebaran undangan, (d) pelaksanaan rapat penetapan anggaran, (e) dokumentasi hasil keputusan rapat, dan (f) pengesahan hasil rapat. (2) Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *Accounting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember ialah dengan (a) melakukan perbandingan harga sebelum melakukan transaksi pembelian, (b) menuang setiap transaksi dalam buku Kas dan Buku Pembantu Kas, dan (c) pencatatan dilakukan secara kronologis dan sistematis. (3) Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *Reporting* Pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember ialah dengan (a) pelaporan keuangan dilakukan secara rutin setiap tiga bulan sekali dengan melampirkan bukti pembiayaan, (b) laporan ini dibuat rangkap dua satu untuk yayasan dan yang satu untuk pemerintah terkait.



## ABSTRACT

Febby Rimaningtyas. 2022. *The Role of the Head of Madrasa as Manager in Education Financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember*. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program State Islamic University Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Advisor I: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. Advisor II: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.

**Keywords:** The Role of the Head of Madrasa, Education Financing

The government's special autonomy in financial institutions' management can be used as a reference to improve the financing arrangement system in the institution. Ideally, it is essential for the role of the Head of the madrasa to accommodate and maximize as a manager in education financing to achieve educational goals.

The focus of this research are (1) what is the role of the Madrasa Head as a Manager in Budgeting for Education Financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (2) what is the role of the head of the madrasa as a manager in accounting for education financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember? (3) what is the role of the head of the Madrasa as a manager in reporting education financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember?

This research used a case study approach. Data collection techniques used are observation, semi-structured interviews, and documentation. Data analysis used descriptive qualitative with the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The steps are (1) data collection, (2) data condensation, (3) data presentation, and (4) conclusion drawing. Test the validity of the data using source triangulation, technical triangulation and Member check methods.

The results of this study indicate that: (1) The role of the Head of Madrasa as a manager in budgeting education financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember is by (a) forming a small committee, (b) making SOPs, (c) distributing invitations, (d) implementing budget determination meeting, (e) documentation of meeting decisions, and (f) ratification of meeting results. (2) The role of the Madrasa Head as a manager in accounting for educational financing at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember is to (a) compare prices before making a purchase transaction, (b) pour each transaction into the Cashbook and Cash Sub book, and (c) recording is carried out chronologically and systematically. (3) The role of the Head of Madrasa as a manager in Education Financing Reporting at Madrasa Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember is by (a) financial reporting is carried out regularly every three months with proof of financing, (b) this report is made in duplicate, one for the foundation and one for the relevant government.

## ملخص البحث

فيبي رومانينج تياس، ٢٠٢٢. دور رئيس المدرسة كالمدير في التمويل التربوي المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر. بحث علمي، برنامج الدراسات العلي قسم إدارة التربية الإسلامية بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الإشراف (١) الدكتور الحاجة ستي راضية الماجستير، و(٢) الدكتور الحاج عبد المحيط الماجستير.

### الكلمات الرئيسية: دور رئيس المدرسة، والتمويل التربوي

إن الاستقلالية الخاصة التي تمنحها الحكومة في الإدارة المالية للمؤسسات يمكن استخدامها كمرجع لتحسين نظام هيكل التمويل في المؤسسة بشكل مثالي، ولذلك هناك حاجة إلى دور رئيس المدرسة لاستيعاب وتعزيز دوره بصفته مديراً في تمويل التعليم من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

محور هذا البحث هو: (١) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في موازنة تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر؟ و(٢) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في المحاسبة عن تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر؟ و(٣) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في الإبلاغ عن تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر؟

استخدمت الباحثة في هذا البحث مدخلا كفيما مع نوع البحث دراسة الحالة. وطريقة جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلات شبه المنظمة والتوثيق. و استخدمت الباحثة تحليل البيانات الوصفية الكيفية مع نماذج تفاعلية من مايلز وهوبرمان وسالدانا. والخطوات هي: (١) جمع البيانات، (٢) تكشف البيانات، (٣) عرض البيانات، و(٤) الاستنتاج. واختبار صحة البيانات باستخدام طريقة تثليث المصدر والتثليث التقني وفحص الأعضاء.

أما النتائج التي حصلت عليها الباحثة فهي: (١) أن دور رئيس المدرسة كمدير في ميزانية تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر يتم من خلال (أ) تكوين لجنة صغيرة، و(ب) وضع إجراءات التشغيل الموحدة، و(ج) توزيع الدعوات، و(د) تنفيذ اجتماع تحديد الميزانية، و(هـ) توثيق قرارات الاجتماع، و(و) التصديق على نتائج الاجتماع. و(٢) أن دور رئيس المدرسة كمدير في المحاسبة عن التمويل التعليمي في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر في (أ) مقارنة الأسعار قبل إجراء عملية الشراء، (ب) تسجيل كل عملية تجارية في دفتر النقد والدفتر المساعد حيث يتم تنفيذ الكتاب، و(ج) التسجيل بترتيب زمني ومنهجي. و(٣) أن تنفيذ دور رئيس المدرسة كمدير في إعداد تقارير تمويل التعليم في المدرسة المتوسطة الإسلامية نور القرنين سوكونو جمبر من خلال (أ) يتم تقديم التقارير المالية بانتظام كل ثلاثة أشهر من خلال إرفاق إثبات التمويل، (ب) تم إعداد هذا التقرير من نسختين، واحد للمؤسسة والآخر للحكومة المعنية.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Focus Penelitian .....	17
C. Tujuan Penelitian.....	17
D. Manfaat Penelitian .....	18
E. Definisi Istilah.....	18
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu.....	21
B. Kajian Teori .....	41
1. Kepala Madrasah .....	41
a. Pengertian Kepala Madrasah .....	41
b. Kompetensi Kepala Madrasah .....	44
c. Tugas Dan Fungsi Kepala Madrasah .....	50
2. Pembiayaan Pendidikan.....	55
a. Pengertian Pembiayaan Pendidikan .....	55
b. Ruang Lingkup Pembiayaan Pendidikan .....	58
3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan .....	73
4. Kerangka Konseptual .....	81
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	82
1. Pendekatan Penelitian .....	82

2. Jenis Penelitian .....	83
B. Lokasi Penelitian .....	84
C. Kehadiran Peneliti .....	84
D. Subyek Penelitian .....	86
E. Sumber Data .....	87
F. Tehnik Pengumpulan Data .....	87
1. Observasi .....	87
2. Wawancara .....	89
3. Dokumentasi .....	91
G. Alisis data .....	93
H. Keabsahan Data .....	97
I. Tahapan – Tahapan Penelitian .....	99
J. SistematikaPenulisan .....	100

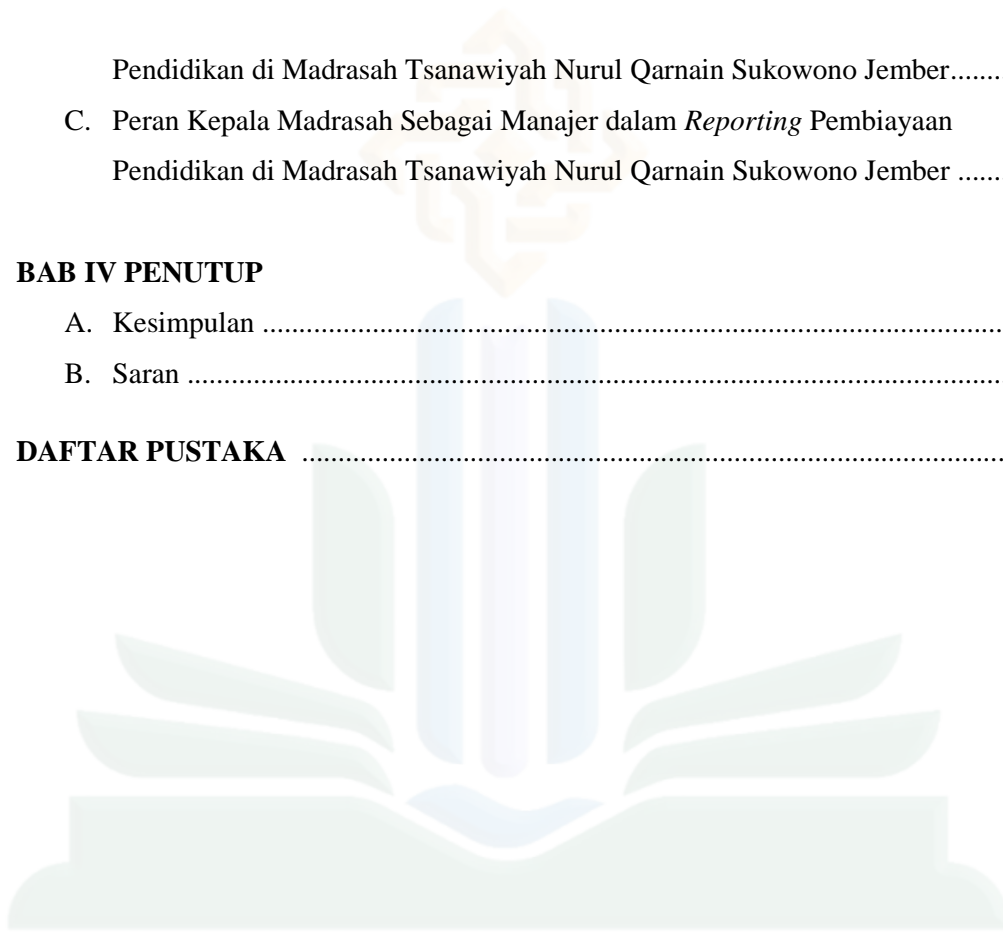
#### **BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

A. Paparan Data dan Analisis .....	102
1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	102
2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Accounting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.....	119
3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Reporting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.....	124
B. Temuan Penelitian	
1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	133
2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Accounting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	134
3. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Reporting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	135

#### **BAB V PEMBAHASAN**

A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	138
B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Accounting</i> Pembiayaan	

Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.....	146
C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam <i>Reporting</i> Pembiayaan	
Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember .....	148
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	151
B. Saran .....	152
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	154



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ**  
**JEMBER**

## DAFTAR TABEL

No.	Tabel	Keterangan	Halaman
1	2.1.	Orisinalitas penelitian	32
2	4.1.	Rancangan Pembiayaan Berdasarkan Persentase Standar Pendidikan	114
3	4.2.	Temuan Penelitian	134



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

## DAFTAR GAMBAR

No.	Gambar	Keterangan	Halaman
1.	4.1.	Dokumen RKAM	103
2.	4.2.	Dokumen RKT	104
3.	4.3.	Dokumen SK Pembagian Tugas	106
4.	4.4	Dokumen SOP	108
5.	4.5	Dokumen Notulen rapat	117
6.	4.6	Rapat Rencana Aaaanggaran	118
7.	4.7	Surat Pesanan	127
8.	4.8	Kwitansi Pembelanjaan	129
9.	4.9	Nota Pembelanjaan	130
10.	4.10	Laporan Pertanggung jawaban	131

**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Lampiran	Keterangan
1	Lampiran 1	Pedoman Interview
2	Lampiran 2	Pedoman Observasi
3	Lampiran 3	Transkrip Interview kepala madrasah
4	Lampiran 4	Transkrip interview Bendahara
5	Lampiran 5	Transkrip Interview Kmite Madrasah
6	Lampiran 6	Transkrip Interview Perwakilan guru
7	Lampiran 7	Dokumen RKAM
8	Lampiran 8	Surat pernyataan keaslian tulisan
9	Lampiran 9	Surat bebas plagiasi
10	Lampiran 10	Surat keterangan selesai penelitian
11	Lampiran 11	Jurnal kegiatan
12	Lampiran 12	Riwayat hidup



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian.

Satuan pendidikan adalah organisasi terkecil dalam satuan internal sekolah. Di dalamnya terdapat berbagai interaksi dan sinergi yang sifatnya berkesinambungan untuk mencapai tujuan lembaga yang telah direncanakan sebelumnya. Sinergi ini dapat sejalin secara harmonis dan efektif melalui peran Kepala Madrasah sebagai pemrakarsa, titik komando, pengawas, dan penentu kebijakan seluruh aktifitas kelembagaan. Terwujudnya tujuan Pendidikan bergantung erat pada peran strategis kepala madrasah dalam mewujudkan profesionalitas guru, keuangan dan pembiayaan madrasah yang efektif, iklim lembaga yang kondusif serta interaksi dengan masyarakat luar yang harmonis.

Regulasi tentang Kepala Madrasah tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan.<sup>1</sup>

Sedangkan Wahyosumidjo, sebagaimana di kutip Andang, menyatakan bahwa Kepala sekolah adalah perangkat guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pembelajaran, tempat guru

---

<sup>1</sup>Peraturan Menteri Pendidikan No. 6 Tahun 2018, 4

berinteraksi dengan murid, tempat murid menerima pembelajaran. Sementara Rahman mendefinisikan Kepala Madrasah sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah.<sup>2</sup>

Berdasarkan regulasi ini dapat dimengerti bahwa Kepala Madrasah adalah guru, yang secara formal tercatat dalam satuan lembaga, dengan mendapat tambahan tugas sebagai pimpinan lembaga. Dicantumkannya guru dalam salah satu kriteria sebagai bakal calon Kepala Madrasah adalah agar guru yang bersangkutan menuangkan pengalamannya selama berkecimpung di dunia pendidikan untuk mengetahui iklim lembaga, serta menganalisis berbagai potensi yang ada di dalamnya. Hal ini juga menunjukkan bahwa Kepala Madrasah harus dipilih melalui tahapan seleksi tertentu sehingga tidak dapat dilakukan secara acak dan sembarangan.

Berkaitan dengan tanggung jawab, tugas dan wewangnya, Kepala madrasah dituntut menguasai dan memiliki kompetensi tertentu. Diantaranya, sikap, perilaku dan nilai yang terefleksi dalam pola berpikir dan tingkah laku. Hal ini sejalan dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah tentang standar kompetensi Kepala Madrasah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah. Bahwa Kepala Sekolah/Madrasah terqualifikasi kedalam Kategori Kualifikasi umum dan Kualifikasi Husus. Serta ditentukannya

---

<sup>2</sup>Andang , *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Yogyakarta : Arruz Media, 2020), 37

standar kompetensi yang meliputi Kompetensi Kepribadian, Manajerial, kewirausahaan, Supervisi, dan sosial<sup>3</sup>.

Standar dan Kualifikasi yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan adalah standar yang sifatnya umum, artinya regulasi ini Juga berlaku bagi Kepala Sekolah/Madrasah negeri maupun swasta. Namun, bagi Kepala Madrasah yang kinerjanya berada di bawah naungan Kementerian Agama atau di dalam Pondok Pesantren, ditetapkan bebeapa ketentuan yang tetuang dalam Peraturan Menteri Agama nomor 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Agama nomor 58 Tahun 2017, tentang Kepala Madrasah. Menyatakan bahwa Kepala Madrasah harus memiliki kualifikasi 1). Beragama Islam, 2). Memiliki Kemampuan baca tulis Al-Qur'an, dan selebihnya kualifikasinya serupa dengan ketentuan Menteri Pendidikan<sup>4</sup>. Dalam regulasi ini yang perlu digaris bawahi adalah adanya ketentuan beragama Islam dan kemampuan baca tulis Al-Qur'an menunjukkan bahwa regulasi ini secara khusus diperuntukkan bagi Kepala madrasah yang lembaganya bernaung di Bawah kementerian Agama, baik Swasta maupun negeri, serta lembaga yang berada dalam naungan Pondok Pesantren.

Dalam perspektif Islam, tolok ukur kepemimpinan ideal adalah Kepemimpinan seperti Rasulullah. Selain pemimpin Agama dan Negara,

---

<sup>3</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007, 3

<sup>4</sup>Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2017, 4

Rasulullah juga totalitas mengabdikan diri dalam sektor pendidikan. Model kepemimpinan Rasulullah ini lebih banyak memberi tauladan atau *doing by action* daripada memperbanyak nasihat, hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam Qur'an Surat Al Ahzab ayat 21 yang berbunyi :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ أَسْوَةٍ حَسَنَةٍ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ ذَكَرَ اللَّهُ  
كَثِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu uswatun hasanah (suri teladan yang baik) bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah“(Q.S. Al – Ahzab : 21)<sup>5</sup>.

Ayat tersebut di atas, bagi para ulama’ merupakan acuan untuk meneladani sikap, perkataan dan perbuatan Rasul. Menurut Ibnu Katsir, ayat tersebut adalah dasar utama dalam menaati Rasulullah baik perkataan, perbuatan maupun keadaan sang Rasul.<sup>6</sup> Segala sesuatu yang diajarkan Rasulullah bertujuan kebaikan untuk umatnya, oleh karena itu merupakan sebuah kewajiban meneladani beliau dalam segala hal.

Sedangkan Az-Zamarkasyi sebagaimana dikutip Qurais Shihab, berpendapat ayat ini mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasulullah. Pertama dalam kandungan arti kepribadian beliau secara keseluruhan adalah teladan. Arti kedua, hal-hal yang

<sup>5</sup> Al-Hufaz, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya*, (Bandung : Cordoba,2020), 420

<sup>6</sup> Ibn Katsir, *Tafsir Al- Qur'an al- 'Adhim*, Jilid IV ( Beirut : al-Maktabah al- ' Ashriyah, 2000, 278

patut diteladani terdapat dalam kepribadian beliau.<sup>7</sup> Artinya, kepribadian Rasulullah sendiri adalah teladan sedangkan jika manusia dalam proses mencari sebuah keteladanan, maka dapat menemukannya pada kepribadian Rasulullah.

Dalam pandangan Antonio, potret kepemimpinan Rasulullah adalah kepemimpinan yang vusioner, berkemauan kuat, memiliki integritas, amanah, serba ingin tahu, berani, berpandangan luas, menguasai perubahan, mampu mendesain organisasi, dan memiliki standar integritas yang tinggi.<sup>8</sup> Demikian kepemimpinan Rasulullah adalah kepemimpinan yang bersifat *Holistic*, kepemimpinan beliau meliputi Negara, politik, rumah tangga, pendidikan dan agama. Beliau mencurahkan segenap totalitas kemampuan untuk memajukan apa yang dipimpinnya.

Kepemimpinan seperti Rasulullah dalam tataran realitas manajemen Pendidikan, hendaknya dijadikan acuan bagi Kepala Madrasah dalam totalitasnya memajukan lembaga. Kepala madrasah harus meramu strategi jitu, menetapkan langkah-langkah strategis, serta dituntut bersikap visioner, bahwa kemajuan lembaga pendidikan adalah sekala prioritas.

Dalam tujuan mencapai kemajuan dan kualitas pendidikan, Kepala Madrasah memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai Manajer, Administrator,

---

<sup>7</sup> Muhammad Quraissy Shihab, *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al – Qur'an*, (Jakarta : LenteraHati, 2002), 242

<sup>8</sup>Charlene Tan , *Islamic Education and Indoctrination : The Case in Indonesia*, (New York : Routledge, 2011), 90

Supervisor, Leader, Edukator, Motivator dan Inovator. Hal ini sejalan dengan keputusan Peraturan Menteri Pendidikan Pasal 15 Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai Kepala sekolah.

Adapun peran kepala madrasah sebagai manajer, Depdiknas menguraikannya sebagai berikut :

1. Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non-akademik
2. Memiliki program jangka menengah (4 tahun) akademik/non-akademik
3. Memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik
4. Mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodic.
5. Mempunyai susunan kepegawaian.
6. Mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan.
7. Menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar keagamaan, dsb.
8. Memberikan arahan yang dinamis.
9. Mengoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas.
10. Memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).<sup>9</sup>

Pada hakikatnya, seorang manajer atau Kepala madrasah adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Melalui perannya sebagai manajer Kepala Madrasah diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi yang telah diharapkan. Dimana dalam organisasi tersebut berkembang berbagai pengetahuan, pengembangan karir, pembinaan dan berbagai perencanaan<sup>10</sup>.

<sup>9</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 6 Tahun 2018

<sup>10</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011)95-96

Menurut Stoner sebagaimana dikutip Umar siddiq terdapat delapan fungsi manajer dalam sebuah organisasi di antaranya:

1. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
3. Mampu menghadapi berbagai persolan dalam waktu yang terbatas.
4. Bepikir realistis dan konseptual.
5. Sebagai juru penengah.
6. Sebagai juru politisi.
7. Sebagai seorang diplomat.
8. Pengambil keputusan yang sulit.<sup>11</sup>

Agar kepala Madrasah dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer dengan maksimal dan efektif, Kepala Madrasah harus memahami dan mampu mewujudkan nilai-nilai ini kedalam kegiatan dan tindakan sehari-hari.

Dalam perkembangan berikutnya Kepala Madrasah memiliki peran yang lebih luas menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Diantara peran yang sangat krusial adalah perannya dalam bidang keuangan atau dikenal dengan pembiayaan pendidikan.

Pembiayaan pendidikan merupakan konsep yang harus dipahami secara utuh dengan mengkaji berbagai teori yang dikemukakan oleh para ahli. Hal ini erat kaitannya dengan fungsi pembiayaan sebagai salah satu pilar utama penopang pendidikan. Menurut Supriyono dalam Dinda biaya adalah

---

<sup>11</sup>Umar Siddiq dan Khoiussalaim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (CV. Nata Karya :2002), 109



pengorbanan secara ekonomi untuk memperoleh barang atau jasa. Secara bahasa biaya berarti pengeluaran. Menurut Levun dalam Dinda pembiayaan pendidikan adalah proses dimana segala sumberdaya dan seluruh pendapatan yang tersedia digunakan menjalankan pendidikan di berbagai wilayah<sup>12</sup>. Jadi biaya dalam pengertian ini adalah segala usaha untuk memperoleh uang atau jasa dengan mengerahkan segala sumber daya yang tersedia untuk menjalankan pendidikan.

Biaya pendidikan menurut Supriyadi merupakan komponen instrumental (*instrumental-input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Biaya dalam cakupan ini mencakup berbagai cakupan yang luas baik biaya itu berbentuk uang maupun jasa yang menunjang terselenggaranya pendidikan.<sup>13</sup>

Menurut Nanang Fatah biaya pendidikan adalah jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, pengadaan sarana dan prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.<sup>14</sup>

Dari ketiga definisi di atas dapat dimengerti bahwa pembiayaan pendidikan adalah segala jenis biaya baik itu berupa uang ataupun jasa yang digunakan untuk penyelenggaraan dan segala aktifitas pendidikan.

---

<sup>12</sup>Dinda Fitri Monita, *Pembiayaan dalam Pendidikan* (artikel : Universitas Negeri Padang, 2019)

<sup>13</sup>Supriyadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 8

<sup>14</sup>Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2009)



Pengelolaan Pembiayaan pendidikan juga tidak bergeser dari pandangan Islam. Pembiayaan atau pendanaan dinilai sebagai sarana memperoleh rizki yang baik melalui tata cara yang baik dan diperbolehkan. Hal ini tertuang dalam tujuan Syari'at Islam atau *Maqashid As-Syari'ah*, sebagai mana dikemukakan oleh Prof. Dr. Wahab Khallaf dalam kitab *Ilmu ushul Fiqh*:

وَالْمَالُ شَرَعُ الْإِسْلَامِ لِتَحْصِينِهِ وَكَسْبِهِ، إِيْجَابِ السَّعْيِ لِلرِّزْقِ وَإِبَاحَةِ الْمُعَامَلَاتِ  
وَالْمَذَالِاتِ وَالتَّجَارَةِ وَالْمُضَارَبَةِ، وَشَرَعِ لِحِفْظِهِ وَحِمَايَتِهِ : تَحْرِيمِ السَّرِقَةِ، وَحَدِّ  
السَّلْطِقِ وَالسَّارِقَةِ، وَتَحْرِيمِ الْغَشِّ وَالْخِيَانَةِ، وَ أَكْلِ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ، وَإِتْلَافِ  
مَالِ الْغَيْرِ، وَتَضْمِينِ مَنْ يَتْلَفُ مَالَ غَيْرِهِ .....<sup>15</sup>

Artinya: “Bekaitan dengan harta, Islam menetapkan tata cara memperoleh dan mengusahakannya. Salah satu upaya memperoleh rizki dapat dilakukan melalui interaksi perdagangan, barter, dan sewa menyewa. Untuk menjaga harta, Islam menetapkan beberapa batasan seperti keharaman mencuri, sanksi bagi pencuri (baik laki-laki atau perempuan), keharaman penyelewengan dan hianat, memperoleh harta dengan cara yang tidak benar, merusak harta orang lain serta sanksi bagi orang yang mendukung perusakan tersebut.”

Redaksi di atas menjelaskan tentang konsepsi *Hifdz Mal*, konsep ini menyatakan harta lebih tepatnya rizki, merupakan hal yang sah diperoleh dan diusahakan melalui cara yang baik seperti Interaksi melalui perdagangan, cara barter, bahkan sewa menyewa. Selain membahas tentang prosedur memperoleh rizki, Islam juga menetapkan komitmen untuk menjaga dan melindungi rizki tersebut, seperti menjaga dari pencuri, memberikan sanksi bagi pencuri, larangan berbuat penyelewengan dan berhianat dalam keuangan

<sup>15</sup> Abd. Wahab Khallaf, *IlmuUshul Fiqh*, (Berut : Dar al-Kutub Islam, 2014),174

serta melarang mengganggu, dan mendukung gangguan terhadap rizki orang lain.

Salah satu tanggung jawab Kepala Madrasah adalah merumuskan perencanaan. Perencanaan ini dirumuskan secara sistematis dan akurat dengan melibatkan berbagai pihak dalam satuan lembaga seperti guru, dan pihak sekolah. Keterlibatan ini akan menambah berbagai ide dari sudut atau perspektif masing-masing. Diantara beberapa hal yang harus masuk dalam agenda perencanaan Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Program pengajaran, dalam hal ini erat kaitannya dengan pembelajaran, prosedur dan media. Seperti kebutuhan akan guru, pemenuhan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran, alat peraga, pengadaan dan pengembangan laboratorium dan sebagainya.
2. Kesiswaan atau kemuridan, antara lain syarat-syarat dan prosedur penerimaan murid baru, pengelompokan siswa atau murid dan pembagian kelas, bimbingan atau konseling murid, pelayanan kesehatan, dan lain sebagainya.
3. Kepegawaian, dalam hal ini meliputi prosedur seleksi dan penerimaan guru dan pegawai sekolah, berkenaan dengan pembagian tugas guru dan pegawai, penempatan, mutasi, dan di dalamnya meliputi unsur kesejahteraan guru dan pegawai.
4. Keuangan, yang berkenaan dengan pengadaan dan pengelolaan keuangan madrasah yang berhubungan langsung dengan kepentingan lembaga.

Penggunaan keuangan dilakukan melalui pendanaan yang bersumber dari Negara atau swadaya masyarakat.

5. Perlengkapan, seperti perbaikan atau rehabilitasi sarana dan prasarana sekolah, pengadaan inventaris sekolah dan lain sebagainya.<sup>16</sup>

Kelima uraian di atas adalah bentuk perencanaan yang menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah. Program ini dicanangkan untuk satu tahun kedepan, dirumuskan sebelum tahun ajaran baru dimulai, dengan melibatkan seluruh elemen madrasah. Melalui perencanaan yang dicanangkan semacam hal ini, maka dapat memberi pandangan atau gambaran tentang analisis pembiayaan dan penggunaan dana madrasah. Sehingga kemungkinan negatif seperti penyalahgunaan anggaran oleh Kepala Madrasah dan jajarannya sangat kecil.

Otonomi dan desentralisasi yang ditetapkan oleh pemerintah terhadap lembaga pendidikan, memberikan peluang dan wewenang kepada Kepala madrasah untuk mengelola keuangan lembaga secara mandiri. Keuangan atau pembiayaan pada lembaga, tidak serta merta keberadaanya ada begitu saja, melainkan dapat digali melalui sumber-sumber tertentu, seperti aliran dana dari APBN, swadaya wali murid dan masyarakat, atau subsidi keuangan dari Yayasan bagi lembaga swasta.

---

<sup>16</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2010), 106

Keikutsertaan pemerintah dalam pembiayaan pendidikan di sekolah, sebagaimana amanat UUD 1945 Pasal 31 ayat 4 negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen (20%) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), serta dari Anggaran Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.<sup>17</sup>

Merunut keranah pesantren, dalam rangka mendukung berjalannya keefektifan pendidikan, keberlangsungan dakwah, dan terpenuhinya tuntutan masyarakat akan pesantren yang berkualitas, pemerintah memberikan dukungan pembiayaan melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren Pasal 1 ayat 3 menyatakan Dana Abadi pesantren adalah dana yang dialokasikan khusus untuk pesantren dan bersifat abadi untuk menjamin keberlangsungan pengembangan pendidikan Pesantren yang bersumber dan merupakan bagian dari dana abadi pendidikan.<sup>18</sup>

Kedua regulasi di atas, merupakan perwujudan peran aktif pemerintah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan, sebagai penyedia dana. Baik dana tersebut disalurkan melalui lembaga pendidikan seperti madrasah maupun melalui pihak pesantren. Yang sangat perlu di garis bawahi bahwa kedua anggaran ini harus dikelola dengan tepat dan transparan. Dalam lembaga

---

<sup>17</sup>UUD 1945 Pasal 31 ayat 4

<sup>18</sup>Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2021, 2

pendidikan, pendanaan ini harus dialokasikan dengan tepat, dikelola dan dimaksimalkan untuk kepentingan madrasah. Kebijakan yang diambil Kepala madrasah dalam bidang pembiayaan, harus dirasakan secara nyata oleh masyarakat, sehingga hal positif yang tampak adalah biaya pendidikan yang terjangkau serta meratanya hak mengenyam pendidikan yang layak bagi seluruh lapisan masyarakat.

Kemampuan atau *skill* Kepala Madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik menuju pada lembaga yang kuat, berlangsungnya operasional yang efektif, dan terpenuhinya hak guru dan karyawan yang akan berdampak pada berjalannya pembelajaran dan system organisasi yang kondusif. Berdasarkan Latar belakang tersebut di atas, objek penelitian ini adalah Peran Kepala madrasah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

Berdasarkan studi pendahuluan yaitu wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Madrasah ini dipilih karena memiliki system yang unik dalam mengelola biaya pendidikan, yang mana penetapan Rencana Anggaran Belanja Madrasah akan ditetapkan oleh Kepala Madrasah beserta pihak-pihak terkait sebelum tahun ajaran baru, kemudian alokasi pendanaan akan dicatat secara akurat kemudian dilaporkan secara periodik.<sup>19</sup>

Kehadiran peneliti di lokasi, dijumpai beberapa hal unik dan akan ditetapkan oleh Kepala Madrasah beserta pihak-pihak terkait sebelum tahun

---

<sup>19</sup>M. Hamdani Sahulika, Wawancara, Jember : 12 Oktober 2021

ajaran baru, kemudian alokasi anggaran cukup mengagumkan, hal ini teletak pada system pengelolaan pembiayaan pendidikan pada lembaga ini. Rangkaian aktifitas kelembagaan dalam bidang pembiayaan, diawali dengan perencanaan. Dalam perencanaan, kepala madrasah melibatkan segenap *stakeholder* lembaga dan Yayasan.

“Kepala Madrasah selalu mensosialisasikan program madrasah selama setahun dalam Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah, salah satu program tersebut adalah menyusun perencanaan Keuangan setiap Semester bersama pihak-pihak terkait, mendahulukan kepentingan lembaga yang sifatnya mendesak. Kemudian dalam implementasi Perencanaan Program Keuangan, kepala madrasah mengawasi berlangsungnya rencana ini. Setelah itu melakukan evaluasi tentang program yang telah tercapai dan yang masih belum, menganalisis setiap hambatan dan kemudian bersama mencari solusi. Kami membuka peluang yang luas bagi siapapun untuk melakukan auditing pada system keuangan kami”.

Wawancara kembali berlanjut pada system keuangan lembaga.

“Sebelum pemerintah menetapkan anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN, yang salah satu di antaranya dana BOS, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menggantungkan pembiayaan operasional madrasah pada Subsidi yayasan dan iuran siswa sebesar Rp. 3.000,-. Mengingat pada awal berdirinya, pembiayaan atau keuangan masih belum stabil, maka sumber pendanaan yang utama adalah suntikan pendanaan dari Yayasan Subsidi disalurkan secara pasti setiap bulan, namun sifatnya tentatif tergantung kebutuhan lembaga. Kedua sumber ini diupayakan dapat memenuhi biaya operasional lembaga. Setelah secara resmi memperoleh dana BOS yang mengacu pada jumlah siswa sekitar 400 juta, dana ini dialkaskan sepenuhnya untuk operasional dan kepentingan lembaga. Sebagai upaya terlaksananya system keuangan yang sehat, Yayasan meminta format Pertanggung jawaban yang di dalamnya memuat arus keluar masuk keuangan. Pelaporan ini dilakukan secara periodic setiap tiga bulan sekali. Selain pada pihak Yayasan, pelaporan juga dilakukan kepada pihak-pihak terkait seperti kepada komite sekolah, dan sesekali kepada wali murid.”<sup>20</sup>

<sup>20</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 12 Oktober 2021

Ketika secara resmi madrasah ini ditetapkan sebagai penerima dana BOS, maka system pelaporan dilakukan secara ganda. Pelaporan kepada pihak Kemenag sebagai penyedia BOS dan pelaporan juga dilakukan kepada Pihak Yayasan sebagai wujud Transparansi internal.<sup>21</sup>

Pembiayaan pendidikan atau keuangan, adalah sesuatu yang riskan menimbulkan berbagai prasangka negative dari pihak luar. Oleh karena itu pelaksanaan *accounting* atau pencatatan keuangan, harus dilaksanakan secara berkesinambungan, tertib, akurat agar tujuan transparansi dapat tercapai secara maksimal dan meminimalisir penilaian negative pada keuangan lembaga.

Salah satu tanggung jawab Kepala Madrasah adalah merumuskan perencanaan atau penganggaran biaya pendidikan. Penganggaran ini dirumuskan secara sistematis dan akurat dengan melibatkan berbagai pihak dalam satuan lembaga seperti guru, dan pihak sekolah. Keterlibatan ini akan menambah berbagai ide dari sudut atau perspektif masing-masing.

Pengelolaan keuangan yang baik akan berimbas pada pelaksanaan system pendidikan yang efektif. Maka Kepala Madrasah bertanggung jawab mengelola, memaksimalkan sumber-sumber keuangan, dan potensi lembaga. Hal ini tentu menuntut terjaminnya kemampuan Kepala Madrasah di bidang keuangan. Berbeda dengan sebelumnya, lembaga pendidikan saat ini menerima bantuan Dana Pendidikan yang dikenal sebagai BOS (Bantuan

---

<sup>21</sup>Zainurrahman, *Wawancara*, 13 Oktober 2021



Operasional Sekolah), dimana lembaga diberi wewenang seluas-luasnya untuk mengelola Dana ini.

Pengelolaan Keuangan pada era desentralisasi sudah selayaknya diserahkan pada sekolah. Sekolah diberikan wewenang mengatur, mengendalikan dan menggunakan keuangan sesuai dengan kebutuhan yang dianggap penting dan mendesak. Pelaporan penggunaan dana juga menjadi tanggung jawab sekolah. Hal ini tentu akan sangat mudah dilaksanakan mengingat bantuan dari pemerintah berbentuk uang, sehingga leluasa menggunakan uang tersebut.

Pendahuluan penelitian menunjukkan hal paling menonjol dari Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain adalah kecermatan, kecakapan dan keterampilan Kepala Madrasah dalam mengelola dan mengendalikan keuangan lembaga yang bersumber dari BOS, sehingga implikasi terbesar adalah madrasa ini berkembang menjadi madrasah yang kut dan mandiri dan saat ini tidak lagi bergantung pada subsidi yayasan<sup>22</sup>.

Kecakapan semacam di atas menjadi sebuah keharusan, Jika kemudian, Pemerintah mencabut perundangan tentang Dana BOS, Maka Kepala Madrasah harus menemukan peluang-peluang usaha agar arus keuangan lembaga tetap stabil, pelaksanaan Pendidikan tetap berjalan, serta guru dan pegawai tetap menerima haknya dengan penuh.

---

<sup>22</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember, 21 Oktober 2021



Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang pembiayaan pendidikan yang berjudul **“Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain“**.

#### **B. Fokus Penelitian.**

Berdasarkan Konteks Penelitian di atas, adapun focus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono?
2. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono?
3. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono?

#### **C. Tujuan Penelitian.**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan tentang Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.
2. Mendeskripsikan tentang Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.
3. Mendeskripsikan tentang Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

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

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti untuk menambah wawasan dan khazanah ilmu pengetahuan tentang sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik.
2. Bagi Madrasah Tsanawiyah Nuul Qarnain penelitian ini dapat menjadi bahan acuan tentang pengelolaan pembiayaan pendidikan yang akuntabel dan transparan.
3. Bagi masyarakat penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu alat pengawasan terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan di lembaga.

## E. Definisi Istilah.

Untuk menghindari kerancuan dalam mempelajari isi dari judul di atas, maka peneliti perlu menguraikan istilah-istilah yang dirasa dapat mempermudah pembaca dalam memahami kandungan penelitian ini.

### 1. Kepala Madrasah.

Adalah pimpinan, perencana dan titik komando segala aktifitas kelembagaan di madrasah. Merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan madrasah yang dicanangkan.

### 2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer.

Adalah keterlibatan dan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam proses pembelajaran, memastikan pendidikan mewujudkan generasi yang berkualitas. Lebih fokusnya peran Kepala Madrasah sebagai manajer adalah mengelola dan merencanakan seluruh rangkaian kegiatan di lembaga.

### 3. Pembiayaan Pendidikan.

Adalah serangkaian aktifitas dalam menggali sumber pendanaan, melakukan prosedur pencairan, mengalokasikan pendanaan, serta mempertanggung jawabkan pendanaan tersebut kepada pihak-pihak yang berwenang.

Berdasarkan definisi istilah di atas, maka penelitian yang berjudul “*Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan*” merupakan serangkaian aktifitas dalam bidang keuangan yang meliputi pengelolaan, pengendalian, prosedur pertanggung jawaban dan

keterbukaan pada system keuangan di Madrasah Tsanawiyah. Nurul Qarnain Sukowono demi mewujudkan pendidikan yang berkualitas, yang terangkum dalam Budgetting, Accounting dan Repporting. Kenyataan di lapangan, jika dijabarkan secara luas, pembiayaan pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Qarnain terdapat sumber keuangan berupa pembayaran rutin bulanan yang disebut dengan Iuran Wajib Pesantren dimana pembiyaan ini berasal dari wali santri, dikelola dan dilaporkan oleh pengurus pesantren. Namun, penelitian ini hanya terfsokus pada system pengelolaan biaya pendidikan pada lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Qarnain yaitu Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

The image shows a large, light green watermark logo of Universitas Islam Negeri (UIN). The logo consists of a stylized 'U' on the left and 'IN' on the right, with a central vertical bar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu.

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan peneliti, ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang di antara komponennya relevan dan sejalan dengan penelitian ini, namun memiliki perbedaan di beberapa titik. Adapun penelitian terdahulu yang dapat peneliti temukan di antaranya:

1. Slamet Panuntun, 2015, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak*, Tesis, Universitas Islam Negeri Wali Songo. Hasil penelitian, a). Perencanaan anggaran Madrasah untuk peningkatan mutu di Ma Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan setiap guru mengajukan proposal sesuai kebutuhannya kemudian diserahkan kepada setiap waka, waka kemudian menyerahkan kepada Kepala Madrasah dan diteruskan kepada yayasan untuk disepakati dalam RAPBM tahunan b). Pelaksanaan Pembiayaan madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan membagi setiap sector pendidikan sesuai kesepakatan rapat RAPBM secara efisien, efektif, dan tepat guna demi peningkatan mutu pendidikan yang ada di MA Al-Irsyad Gajah Demak khususnya dalam meningkatkan mutu guru, siswa, dan sarana dan prasarana pendidikan, c). Evaluasi pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan

dengan dua cara, jika dana berasal dari pemerintah maka evaluasi langsung dilakukan oleh pemerintah melalui laporan pertanggung jawaban pihak sekolah ke kementerian terkait, jika dana berasal dari bantuan masyarakat, orang tua siswa, maka evaluasi langsung dilakukan oleh kepala madrasah dan yayasan dengan menggunakan E-Budgeting.<sup>23</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini diteliti oleh peneliti yaitu Pendekatan Kualitatif dengan jenis data deskriptif dengan tema Akuntabilitas. Perbedaannya terletak pada kebijakan yang dilaksanakan Kepala madrasah untuk meningkatkan akuntabilitas Mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan dalam pengelolaan keuangan.

2. H.Majeri , 2016, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat/orang Tua (Studi pada MTs Darul Ulum Palangka Raya)*, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. Hasil penelitian menunjukkan adanya temuan, a). Perencanaan RAPBM dibuat berdasarkan hasil rapat dengan format yang ditawarkan oleh pihak madrasah; b). Realisasi anggaran mengacu pada RAPBM dengan melakukan pencatatan arus kas penerimaan dan pengeluaran; c). Pengawasan realisasi RAPBM dilakukan oleh pihak madrasah; d). Laporan pertanggung jawaban dibuat dalam bentuk buku kas komite yang

---

<sup>23</sup>SlametPanuntun, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Al – Irsyad Gajah Demak*, (Tesis : Universitas Islam Negeri Walisongo,2015), 137

memuat arus penerimaan dan pengeluaran yang disertai dengan bukti kwitansi.<sup>24</sup>

Titik persamaan dengan penelitian ini adalah Data diperoleh melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Mendeskripsikan adanya perencanaan anggaran. Adapun perbedaannya tampak pada Adanya pembahasan tentang pengawasan serta Format pelaporan yang dibuat dengan buku kas komite.

3. Fakarotul Karimah , 2018, *Manajemen Pembiayaan dalam Meningkatkan Mutu Layanan (Studi Kasus di MI Ash-Habul Kahfi Ngawi)*, Tesis, IAIN Ponorogo. Hasil penelitian, a). Perencanaan Pembiayaan Pendidikan (*Budgeting*) merupakan proses mempersiapkan rangkaian keputusan untuk mengambil tindakan yang dijabarkan dalam konseptual untuk menjalankan kehidupan madrasah mendatang dengan pembiayaan yang terprogram untuk mencapai tujuan dan menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir; b). Pelaksanaan pembiayaan pendidikan (*actuating*) sebagai proses implementasi pembiayaan pendidikan melibatkan pelaksana bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS, pentingnya orientasi dan menggerakkan operator agar visi tercapai, dengan prosedur mengedepankan prinsip *actuating* dan kehati-hatian.

---

<sup>24</sup> H. Majeri, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat / Orang Tua ( Studi Pada MTS DarulUlum Palangka Raya)*, ( Tesis : Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya, 2016 ) 127

*Actuating* membutuhkan pengorganisasian yang memperhatikan kesediaan sumber daya dan memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program; c). Pengawasan pembiayaan pendidikan (*Controlling*) berfungsi memonitoring seluruh aktifitas penggunaan pembiayaan anggaran pendidikan, mencegah terjadinya kesalahan, dan mencegah penyimpangan, kenyataannya masih terdapat pembiayaan yang tidak tercantum dalam APBM, sehingga diperlukan tambahan biaya dari sumber lain; d). Mutu Pendidikan Islam menjadi sasaran pertama dan utama masyarakat atau pihak pelanggan karena pemenuhan sarana penunjang pendidikan serta pembelajaran yang tuntunannya semakin hari semakin bertambah dan beraneka ragam yang akhirnya menjadi perhatian bagi setiap lembaga pendidikan.<sup>25</sup>

Memiliki persamaan pada Penelitian Kualitatif dan analisis deskriptif. Mendeskripsikan tentang *Budgetting*. Di sisi lain terdapat perbedaan yaitu Salah satu fokusnya mendeskripsikan tentang pelaksanaan pembiayaan (*actuating*).Juga diuraikan tentang *controlling* serta Mutu Pendidikan menjadi focus penelitian.

4. Samiyah, 2016, *Manajemen Pembiayaan dalam Mutu Pendidikan di Universitas Islam Malang (UNISMA)*, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, a).

---

<sup>25</sup>FakarotulKarimah , *Manajemen Pembiayaan dalam Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan ( Studi Kasus di MI Ash – Habul KahfiNgawi )*, ( Tesis : Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2018), 155



Perencanaan anggaran pendidikan Universitas Islam Negeri Malang disusun dan dituangkan dalam bentuk RABPT yang diadakan pada tiap akhir tahun dengan menetapkan semua program beserta anggaran masing – masing program. Melibatkan stakeholders kampus, melalui rapat serta keputusan rapat yang sudah disepakati diputuskan lagi oleh ketua yayasan;

b). Strategi pemenuhan anggaran untuk meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang yakni; 1). strategi unit kerja mandiri, 2). sumbangan dana dari yayasan dan mahasiswa, 3). memiliki link dengan luar negeri, dan 4). Pengajuan proposal pada pemerintah c. Evaluasi Pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang dilakukan melalui; 1). Evaluasi program dilakukan setiap persatu semester atau setahun, 2). Evaluasi hasil kinerja para pegawai, 3). Evaluasi mekanisme organisasi, 4). Evaluasi hasil analisa internal dan eksternal.<sup>26</sup>

Adapun perbedaannya berupa Penelitian Kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan tema pembiayaan Pendidikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada Fokus pada strategi pemenuhan anggaran dan Pendeskripsian focus tidak menggunakan bahasa *Reporting* melainkan evaluasi

---

<sup>26</sup>Samiyah, *manajemen Pembiayaan dalam Mutu Pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang (UNISMA)*, (Tesis : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016), 119

5. Nur Khayati, 2019, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Langkap Bumi ayu Brebes*, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Hasil Penelitian, a). Perencanaan pembiayaan dilakukan dengan menetapkan skala prioritas, dengan biaya BOS, yang merujuk PP, dengan perhitungan cermat, mengoptimalkan sumber daya, diformulasikan dan dioperasionalkan, menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir b). Pengorganisasian memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program, memperhatikan skala prioritas yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program madrasah yang mengacu pada evaluasi diri madrasah; c). Actuating pembiayaan melibatkan pelaksanaan bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS.<sup>27</sup>

Diantara persamaan yang terlihat dari penelitian ini berupa Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan perbedaannya meliputi Adanya deskripsi tentang pengorganisasian dengan memfokuskan pada program

---

<sup>27</sup> Nur Khayati, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Langkap Bumiayu Brebes*, (Tesis : Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2019), 105

skala prioritas. Fokus juga menguraikan factor-factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan.

6. Mahmud Yunus, 2016, *Implementasi Manajemen Pembiayaan terhadap Peningkatan Mutu Sekolah di SD negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah*, Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hasil penelitian; a). Sumber Pembiayaan di SD Negeri 1 Tonggalan berasal dari BOS; b). Implikasi manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Tonggalan dapat dilihat melalui pengalokasian dana pada RKAM yaitu melalui pengalokasian dana untuk siswa berupa kegiatan ekstra kurikuler, pengalokasian dana untuk guru melalui peningkatan profesionalisme guru berupa gaji, pengalokasian dana untuk sarana dan prasarana yaitu dengan cara penambahan fasilitas, perbaikan sarana dan pemeliharaan.<sup>28</sup>

Menilik persamaan dengan penelitian ini yaitu Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Serta perbedaannya terletak pada tidak memfokuskan tentang peran kepala sekolah serta Adanya pembahasan tentang alokasi dana

7. Suhadi, 2015, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada Pondok pesantren An Nur Wanarejan Utara Kabupaten Pemasang*, Tesis,

---

<sup>28</sup> Mahmud Yunus, *Implementasi manajemen Pembiayaan terhadap peningkatan Mutu Sekolah di SD negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah*, ( Tesis : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016), 97

Universitas Negeri Semarang. Adapun hasil penelitian yang diperoleh adalah; a). Proses Penganggaran Pembiayaan Pondok Pesantren An Nur melibatkan Pengasuh Pondok, Pengurus Pondok, Dewan *Asatidz* (Pengajar) dan Bendahara Pondok yang dilaksanakan pada awal bulan Syawal. Dalam musyawarah peserta menyusun draft anggaran kemudian pengurus meminta persetujuan pengasuh pondok pesantren; b). Proses pembukuan pembiayaan dilakukan secara tertib administratif, rekap pembukuan ini dilaporkan setiap akhir bulan yang kemudian disahkan oleh pengasuh pondok pesantren ; c). System evaluasi pembiayaan Pondok Pesantren an Nur terjadwal dalam satu bulan saat rapat majlis Syahriah; 4). Factor pendukung dalam pembiayaan pendidikan adalah pembayaran Syahriah (Iuran Bulanan santri) yang cukup lancar, kerja sama pihak yayasan dengan dermawan, serta alokasi dana khusus dari pemerintah untuk pondok pesantren.<sup>29</sup>

Diantara persamaan yang dapat ditemukan dari penelitian ini adalah Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun pebedaanya terletak pada Dalam pelaksanaan *Budgetting* melibatkan pengasuh pondok pesantren Fokus juga menguraikan factor-factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan.

---

<sup>29</sup>Suhadi, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Pondok Pesantren An Nur Wanarejan Utara Pemalang*, ( tesis : Universitas Negeri Semarang, 2015), 90s

8. Alamnasrah, 2013, *Implementasi Standar Pembiayaan Sekolah (Studi Evaluatif pada sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma)*, Tesis, Universitas Bengkulu. Hasil Penelitian menghasilkan, Ketersediaan alokasi biaya pengembangan pendidik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma sudah terpenuhi sesuai standar pembiayaan dilihat dari keadaan alokasi biaya pengembangan pendidik, perhitungan alokasi biaya, penerapannya, dan hasil dari penerapan tersebut yang rata-rata skornya masuk kategori standatr.<sup>30</sup>

Titik persamaan dengan penelitian ini adalah Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi Tidak memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan dan Memperhitungkan tentang tercapainya standar pembiayaan dengan mempertimbangkan skor rata-rata.

9. Junarsia, 2018, *Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung*, Tesis, Universitas Islam Negeri SulthanThaha Saifuddin Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung mengelola/memanager pembiayaan sekolah untuk meningkatkan sarana prasarana pendidikan dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama, perencanaan. Dalam tahap ini

---

<sup>30</sup>Alamnasrah, *Implementasi Standar Pembiayaan Sekolah ( Studi Evaluatif pada sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma)*, ( Tesis : Universitas Bengkulu, 2013) 121

terdapat tiga unsur penting yang menjadi asas, yakni *budgeting*, *accounting*, dan *auditing*. Tahapan kedua, Pengelolaan. Dalam pengelolaan Madrasah ini membagi 20% anggaran untuk triwulan 1, 40% untuk triwulan 2, 20% lagi untuk triwulan 3, dan 20% lainnya untuk triwulan 4. Tahapan ketiga, Pengawasan. Hal ini bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaan. Adapun factor pendukungnya adalah kebijakan pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah, dan swadaya dari masyarakat. Sedangkan factor penghambatnya adalah keterlambatan pencairan Bantuan Operasional Sekolah<sup>31</sup>.

Letak persamaan dari penelitian saat ini adalah metode penelitian yang melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan tehnik pengumpulan data observasi dan wawancara. Selain itu dalam salah satu pembahasannya penelitian ini juga mendeskripsikan tentang *budgeting* dan *accounting*. Adapun letak perbedaannya terletak pada focus penelitian dimana penelitian ini salah satu fokusnya adalah menganalisis dan mendeskripsikan tentang peningkatan mutu sarana dan prasarana sekolah. Serta tidak menggambarkan secara jelas tentang peran Kepala Madrasah.

---

<sup>31</sup>Junarsia, *Manajemen Pembiayaan Dalam Meningkatkan Sarana dan Prasarana di Madrasah Alyah Swasta Al-Ikhlash Sungai Guntung*, (Tesis: UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jamb, 2018), 79

10. Idha Ilhami, 2021, *Manajemen Pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran*, Tesis: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Hasil Penelitian menunjukkan temuan sebagai berikut: a) Manajemen Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran secara umum sudah cukup baik karena perencanaan sudah mengacu pada Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM). b) Dalam pelaksanaan anggaran dan pembukuan Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran Tahun Pelajaran 2019/2020 di lapangan menunjukkan bahwa penggunaannya sudah sesuai dengan kebutuhan dan RKAM yang dibuat, dalam arti anggaran telah dibuat pembukuannya.<sup>32</sup>

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yang juga dijumpai dalam penelitian saat ini yaitu pada metode penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Dalam focus penelitian juga disajikan tentang Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah yang juga berarti *Budgetting* serta prosedur pembukuan anggaran *accounting*. Yang menjadi titik perbedaan adalah tidak dijabarkan tentang peran besar kepala Madrasah serta focus penelitian tidak menganalisis tentang pelaporan pembiayaan atau *reporting*.

---

<sup>32</sup>IdhaIlhami, *ManajemenPembayaan di Madrasah tsanawiyahMathla'ul Anwar KedondongPesawaran*, ( Tesis :UIN Raden Intan Lampung, 2021), 103



Dengan tujuan memberi kemudahan dalam memahami berbagai hal terkait dengan penelitian terdahulu, peneliti menyajikan uraian berbentuk table sebagai berikut :

**Tabel 2.1.**

**Perbedaan dan Persamaan Penelitian terdahulu**

No	Nama/Judul /Tahun	Hasil Penelitian	Kesamaan	Perbedaan
1	Slamet Panuntun, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak</i> , Tesis, Universitas Islam Negeri Wali Songo, 2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan anggaran Madrasah untuk peningkatan mutu di Ma Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan setiap guru mengajukan proposal sesuai kebutuhannya kemudian diserahkan kepada setiap waka, waka kemudian menyerahkan kepada kepala Madrasah dan diteruskan kepada yayasan untuk disepakati dalam RAPBM tahunan</li> <li>Pelaksanaan Pembiayaan madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan membagi setiap sector pendidikan sesuai kesepakatan rapat RAPBM secara efisien, efektif, dan tepat guna demi peningkatan mutu pendidikan yang ada di MA Al-Irsyad Gajah Demak khususnya dalam meningkatkan mutu guru, siswa, dan sarana dan</li> </ol>	1. Pendekatan Kualitatif dengan jenis data deskriptif	Memfokuskan tentang pembagian sector keuangan, adanya pelaksanaan, serta memfokuskan pada evaluasi



		<p>prasarana pendidikan,</p> <p>3. Evaluasi pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Al-Irsyad Gajah Demak dilakukan dengan dua cara, jika dana berasal dari pemerintah maka evaluasi langsung dilakukan oleh pemerintah melalui laporan pertanggung jawaban pihak sekolah ke kementerian terkait, jika dana berasal dari bantuan masyarakat, orang tua siswa, maka evaluasi langsung dilakukan oleh kepala madrasah dan yayasan dengan menggunakan E-Budgeting.</p>		
2	<p>H.Majeri , <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan yang Bersumber dari Masyarakat /orang Tua (Studi pada MTs Darul Ulum Palangka Raya)</i>, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, 2016</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya temuan,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan RAPBM dibuat berdsarkan hasil rapat dengan format yang ditawarkan oleh pihak madrasah;</li> <li>2. Realisasi anggaran mengacu pada RAPBM dengan melakukan pencatatan arus kas penerimaan dan pengeluaran;</li> <li>3. Pengawasan realisasi RAPBM dilakukan oleh pihak madrasah;</li> <li>4. Laporan pertanggung jawaban dibuat dalam bentuk buku kas komite yang memuat arus penerimaan dan pengeluaran yang disertai dengan bukti kwitansi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data diperoleh melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Mendeskripsikan adanya perencanaan anggaran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya pembahasan tentang pengawasan</li> <li>2. Format pelaporan yang dibuat dengan buku kas komite.</li> </ol>
3	<p>Fakarotul Karimah , <i>Manajemen</i></p>	<p>Hasil penelitian,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan Pembiayaan Pendidikan (<i>Budgeting</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Kualitatif dan analisis deskriptif.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah satu fokusnya mendeskrips</li> </ol>

	<p><i>Pembiayaan dalam Meningkatkan Mutu Layanan (Studi Kasus di MI Ash – Habul Kahf iNgawi)</i>, Tesis, IAIN Ponorogo, 2018</p>	<p>merupakan proses mempersiapkan rangkaian keputusan untuk mengambil tindakan yang dijabarkan dalam konseptual untuk menjalankan kehidupan madrasah mendatang dengan pembiayaan yang terprogram untuk mencapai tujuan dan menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir;</p> <p>2. Pelaksanaan pembiayaan pendidikan (<i>actuating</i>) sebagai proses implementasi pembiayaan pendidikan melibatkan pelaksana bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS, pentingnya orientasi dan menggerakkan operator agar visi tercapai, dengan prosedur mengedepankan prinsip <i>actuating</i> dan kehati-hatian. <i>Actuating</i> membutuhkan pengorganisasian yang memperhatikan kesediaan sumber daya dan memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan program;</p> <p>3. Pengawasan pembiayaan pendidikan (<i>Controlling</i>) berfungsi memonitoring seluruh aktifitas penggunaan pembiayaan anggaran pendidikan, mencegah</p>	<p>2. Mendeskripsikan tentang <i>Budgetting</i></p>	<p>ikan tentang pelaksanaan pembiayaan (<i>actuating</i>).</p> <p>2. Juga diuraikan tentang <i>controlling</i></p> <p>3. Mutu Pendidikan menjadi focus penelitian</p> <p>4. Tidak memfokuskan pada peran Kepala Madrasah</p>
--	--	--	---	--

		<p>terjadinya kesalahan, dan mencegah penyimpangan, kenyataannya masih terdapat pembiayaan yang tidak tercantum dalam APBM, sehingga diperlukan tambahan biaya dari sumber lain;</p> <p>4. Mutu Pendidikan Islam menjadi sasaran pertama dan utama masyarakat atau pihak pelanggan karena pemenuhan sarana penunjang pendidikan serta pembelajaran yang tuntunannya semakin hari semakin bertambah dan beraneka ragam yang akhirnya menjadi perhatian bagi setiap lembaga pendidikan.</p>		
4	<p>Samiyah, <i>Manajemen Pembiayaan dalam Mutu Pendidikan di Universitas Islam Malang (UNISMA)</i>, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. 2016</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ,</li> <li>2. Perencanaan anggaran pendidikan Universitas Islam Negeri Malang disusun dan dtuangkan dalam bentuk RABPT yang diadakan pada tiap akhir tahun dengan menetapkan semua program beserta anggaran masing-masing program. Melibatkan stakeholders kampus, melalui rapat serta keputusan rapat yang sudah disepakati diputuskan lagi oleh ketua yayasan;</li> <li>3. Strategi pemenuhan anggaran untuk meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang yakni; <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Strategi unit kerja mandiri,</li> <li>b. Sumbangan dana dari</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.</li> <li>2. Tema : pembiayaan Pendidikan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus pada strategi pemenuhan anggaran</li> <li>2. Pendeskripsian focus tidak menggunakan bahasa <i>Reproting</i> melainkan evaluasi</li> </ol>

		<p>yayasan dan mahasiswa,</p> <p>c. Memiliki link dengan luar negeri, dan</p> <p>d. Pengajuan proposal pada pemerintah</p> <p>4. Evaluasi Pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Islam Negeri Malang dilakukan melalui:</p> <p>a. Evaluasi program dilakukan setiap persatu semester atau setahun,</p> <p>b. Evaluasi hasil kinerja para pegawai,</p> <p>c. Evaluasi mekanisme organisasi,</p> <p>d. Evaluasi hasil analisa internal dan eksternal.</p>		
5	<p>Nur Khayati, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Langkap Bumiayu Brebes</i>, Tesis, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2019</p>	<p>Hasil Penelitian,</p> <p>1. Perencanaan pembiayaan dilakukan dengan menetapkan skala prioritas, dengan biaya BOS, yang merujuk PP, dengan perhitungan cermat, mengoptimalkan sumber daya, diformulasikan dan dioperasionalkan, menghasilkan desain ideal, hasil perencanaan berupa efisiensi anggaran, pemaksimalan fungsi manajemen dan kebutuhan siswa terakomodir</p> <p>2. Pengorganisasian memperhatikan ketersediaan sumber daya, memanfaatkan segala sesuatu yang telah ada sebagai bahan pertimbangan untuk mengorganisasikan</p>	<p>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Adanya deskripsi tentang pengorganisasian dengan memfokuskan pada program skala prioritas.</p> <p>2. Fokus juga menguraikan factor-factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan</p>

		<p>program, memperhatikan skala prioritas yang akan dijalankan agar tidak sukar dalam pelaksanaannya, dan dijabarkan berdasarkan program madrasah yang mengacu pada evaluasi diri madrasah;</p> <p>3. Actuating pembiayaan melibatkan pelaksana bertindak sesuai perencanaan dengan petunjuk teknis BOS.</p>		
6	<p>Mahmud Yunus, <i>Implementasi Manajemen Pembiayaan terhadap Peningkatan Mutu Sekolah di SD negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah</i>, Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta., 2016</p>	<p>Hasil penelitian;</p> <p>1. Sumber Pembiayaan di SD Negeri 1 Tonggalan berasal dari BOS;</p> <p>2. Implikasi manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Tonggalan dapat dilihat melalui pengalokasian dana pada RKAs yaitu melalui pengalokasian dana untuk siswa berupa kegiatan ekstra kurikuler, pengalokasian dana untuk guru melalui peningkatan profesionalisme guru berupa gaji, pengalokasian dana untuk sarana dan prasarana yaitu dengan cara penambahan fasilitas, perbaikan sarana dan pemeliharaan</p>	<p>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Pembahasan hanya focus pada implikasi pembiayaan.</p> <p>2. Tidak membahas tentang peran kepala sekolah</p>
7	<p>Suhadi, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada Pondok pesantren An Nur Wanarejan</i></p>	<p>1. Proses Penganggaran Pembiayaan Pondok Pesantren An Nur melibatkan Pengasuh Pondok, Pengurus PONDok, Dewan Asatidz (Pengajar) dan Bendahara Pondok yang dilaksanakan pada awal bulan Syawal.</p>	<p>Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Dalam pelaksanaan <i>Budgetting</i> melibatkan pengasuh pondok pesantren</p> <p>2. Fokus juga</p>

	<p><i>Utara Kabupaten Pemalang, Tesis, Universitas Negeri Semarang, 2015</i></p>	<p>Dalam musyawarah peserta menyusun draft anggaran kemudian pengurus meminta persetujuan pengasuh pondok pesantren;</p> <p>2. Proses pembukuan pembiayaan dilakukan secara tertib administratif, rekap pembukuan ini dilaporkan setiap akhir bulan yang kemudian disahkan oleh pengasuh pondok pesantren;</p> <p>3. System evaluasi pembiayaan Pondok Pesantren an Nur terjadwal dalam satu bulan saat rapat majlis Syahriah;</p> <p>4. Factor pendukung dalam pembiayaan pendidikan adalah pembayaran Syahriah (iuran Bulanan santri) yang cukup lancer, kerja sama pihak yayasan dengan dermawan, serta alokasi dana khusus dari pemerintah untuk pondok pesantren.</p>		<p>menguraikan factor – factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan keuangan</p>
8	<p>Alam Nasrah, <i>Implementasi Standar Pembiayaan Sekolah (Studi Evaluatif pada sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seluma)</i>, Tesis, Universitas Bengkulu, 2013</p>	<p>Ketersediaan alokasi biaya pengembangan pendidik di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Selumasudah terpenuhi sesuai standar pembiayaan dilihat dari keadaan alokasi biaya pengembangan pendidik, perhitungan alokasi biaya, penerapannya, dan hasil dari penerapan tersebut yang rata – rata skornya masuk kategori standatr.</p>	<p>Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi</p>	<p>1. Tidak memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan</p> <p>2. Memperhitungkan tentang tercapainya standar pembiayaan dengan mempertimbangkan skor rata-rata</p>



9	<p>Junarsia, <i>Manajemen Pembiayaan Dalam Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung</i>, Tesis, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2018.</p>	<p>1. Manajemen Pembiayaan Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Sungai Guntung mengelola/memanager pembiayaan sekolah untuk meningkatkan sarana prasarana pendidikan dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama, perencanaan. Dalam tahap ini terdapat tiga unsur penting yang menjadi asas, yakni <i>budgeting</i>, <i>accounting</i>, dan <i>auditing</i>. Tahapan kedua, Pengelolaan. Dalam pengelolaan Madrasah ini membagi 20% anggaran untuk triwulan 1, 40% untuk triwulan 2, 20% lagi untuk triwulan 3, dan 20% lainnya untuk triwulan 4. Tahapan ketiga, Pengawasan. Hal ini bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaan. Adapun factor pendukungnya adalah kebijakan pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah, dan swadaya dari masyarakat. Sedangkan factor penghambatnya adalah keterlambatan pencairan Bantuan Operasional Sekolah</p>	<p>1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi 2. Selain itu dalam salah satu pembahasannya penelitian ini juga mendeskripsikan tentang <i>budgeting</i> dan <i>accounting</i></p>	<p>Adapun letak perbedaannya terletak pada focus penelitian dimana penelitian ini salah satu fokusnya adalah menganalisis dan mendeskripsikan tentang peningkatan mutu sarana dan prasarana sekolah. Serta tidak menggambarkan secara jelas tentang peran Kepala Madrasah</p>
---	---	---	---	---

10	Id'ha Ilhami, <i>Manajemen Pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Mathla'ul Anwar Kedondong Pesaweran</i> , Tesis, UIN Raden Intan Lampung, 2021.	1. Manajemen Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesaweran secara umum sudah cukup baik karena perencanaan sudah mengacu pada Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM). 2. Dalam pelaksanaan anggaran dan pembukuan Pembiayaan di MTs Mathla'ul Anwar Kedondong Pesaweran Tahun Pelajaran 2019/2020 di lapangan menunjukkan bahwa penggunaannya sudah sesuai dengan kebutuhan dan RKAM yang dibuat, dalam arti anggaran telah dibuat pembukuannya	1. Penelitian Kualitatif deskriptif pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi 2. Dalam focus penelitan juga disajikan tentang Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah yang juga berarti <i>Budgetting</i> serta prosedur pembukuan anggaran <i>accounting</i>	1. Tidak memfokuskan pada peran kepala sekolah dalam pembiayaan pendidikan 2. Focus penelitian juga tidak membahas tentang pelaporan biaya atau <i>reporting</i> .
----	--	---	--	---

Dari uraian tabel di atas, kajian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang saat ini peneliti lakukan. Namun dalam beberapa titik fokus yang memiliki perbedaan. Secara garis besar, obyek atau unit penelitian berbeda. Penelitian kali ini berlokasi di MTs Nurul Qarnain Sukowono. Hal mendasar yang menjadi tolok ukur perbedaaan antara penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu di atas, adalah penelitian yang mendeskripsikan peran Kepala sekolah dalam mewujudkan Stabilitas keuangan lembaga, serta perannya agar lembaga pendidikan, melalui keuangan yang stabil, menjelma menjadi sekolah yang mandiri dan tidak tergantung pada kucuran dana dari Pemerintah.



## **B. Kajian Teori.**

### **1. Kepala Madrasah.**

#### **a. Pengertian Kepala Madrasah.**

Dalam organisasi tentu ada tujuan dan fokus yang ingin dicapai. Hal ini dengan mudah tercapai jika seluruh elemen organisasi bergerak secara sinergi dan harmonis. Manajemen yang sesuai dan dilaksanakan dalam kepemimpinan yang pas akan menjadi factor yang penting. Kepemimpinan juga harus dilaksanakan oleh pemimpin yang baik. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan Kepala Madrasah adalah sebuah peluang untuk mewujudkan hal tersebut.

Kepemimpinan dan pemimpin adalah sebuah dasar kata yang sama namun memiliki arti yang berbeda. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan Kepemimpinan adalah perihal memimpin dan cara kepemimpinan.<sup>33</sup> Maka dari sini dapat ditarik pengertian yang lain bahwa titik tekan perbedaan dari dua kata ini adalah terletak pada pemimpin yaitu orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah metode atau cara yang dilibatkan dalam memimpin.

Sedangkan kepemimpinan dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *leader* yang kemudian satu padan kata menjadi *leadership*. Nawawi menjelaskan sebagaimana dikutip Novianty bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja, Nawawi juga

---

<sup>33</sup>Kamus Besar bahasa Indonesia : 2021

mengartikan bahwa kepemimpinan adalah kecerdasan mengarahkan serta mendorong beberapa orang untuk bekerja sama dalam mencapai sebuah tujuan.<sup>34</sup>

Pendapat Nawawi tersebut kemudian ditegaskan oleh Robbins yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu dalam mencapai sebuah tujuan.<sup>35</sup>. pengertian kepemimpinan dan pemimpin tentu memiliki perbedaan, baik dalam ranah teoritis maupun aplikatif. Jika kepemimpinan adalah system, maka pemimpin adalah pelaksana system.

Berdasarkan definisi di atas, maka kepemimpinan adalah perilaku, tindakan dan kecerdasan dalam mengendalikan, mempengaruhi dan mengorganisir orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja sama dalam mencapai sebuah tujuan. Seorang pemimpin diharuskan memiliki kredibilitas, kapabilitas, totalitas dalam tugas, serta etos kerja yang tinggi, mewujudkan visi dan misi yang telah dicanangkan organisasi.

Kepala sekolah/Madrasah menurut undang-undang adalah guru atau tenaga fungsional yang mendapatkan tugas tambahan untuk memimpin madrasah.<sup>36</sup>

Undang berpendapat bahwa Kepala Madrasah adalah pemimpin tunggal disekolah yang memiliki peran tunggal dalam mengendalikan

---

<sup>34</sup>Novianty Djafri, *Manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : DEEPUBLISH, )2017,1

<sup>35</sup> Ibid, 1

<sup>36</sup>Peraturan Menteri Pendidikan No. 6 Tahun 2018, 4

wewenang, tanggung jawab untuk mengatur, mengelola serta menyelenggarakan kegiatan di lingkungan sekolah.<sup>37</sup>

Hasan basri mengutarakan secara etimologi kata Kepala Madrasah merupakan padan kata dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau *kekepalasekolahan*. Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari dua kata “kepala” dan “sekolah/madrasah”. Kepala berarti pimpinan sebuah organisasi atau lembaga, sementara sekolah/madrasah tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, kepalaMadrasah adalah pimpinan sebuah lembaga atau tempat diselenggarakannya pembelajaran.<sup>38</sup>

Wahyosumidjo, sebagaimana di kutip Andang, menyatakan bahwa Kepala sekolah adalah perangkat guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pembelajaran, tempat guru berinteraksi dengan murid. Sementara Rahman mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai pimpinan sekolah.<sup>39</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas Kepala Madrasah memiliki pengertian sebagai guru atau tenaga fungsional yang mendapat tugas tambahan memimpin, mengelola, mengatur serta bertanggung jawab atas segala pelaksanaan kegiatan di lembaga.

<sup>37</sup>Andang, *Manajemen dan dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*( Yogyakarta : Ar-Ruz Media, 2020), 54

<sup>38</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), 40

<sup>39</sup>Andang , *Manajmeen dan kepemimpinanKepalaSekolah*, (Yogyakarta : Arruz Media, 2020), 37

**b. Kompetensi Kepala Madrasah.**

Kualifikasi Kepala Madrasah melalui uji tahapan kredibilitas dan profesional. Kepala Madrasah yang profesional diharapkan mampu mewujudkan sumber Daya Manusia yang berkualitas, lebih beradab, dan menjadikan perangkat sekolah sebagai perwujudan peradaban.

Berdasarkan hal tersebut seleksi terhadap calon Kepala Madrasah dengan memperhatikan berbagai komponen. Salah satu komponen penting adalah taraf pendidikan, perilaku dan hubungan social dengan sesama. Untuk itu diterbitkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 Tentang standar Kepala Sekolah melengkapi peraturan sebelumnya, yaitu Undang-undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yang di antaranya mengatur bahwa Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai penanggung jawab pelaksanaan pendidikan harus memiliki kualifikasi, baik kualifikasi umum maupun kualifikasi husus. Diantara kualifikasi umum yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:<sup>40</sup>

1. Memiliki kualifikasi sarjana (S1) atau Diploma IV kependidikan atau non kependidikan serta lulus dari Perguruan Tinggi Terakreditasi
2. Saat pengangkatan sebagai kepala Sekolah maksimal berada di usia 56 tahun.
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing. Kecuali pada jenjang TK/RA minimal memiliki pengalaman mengajar selama 3 tahun.
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya golongan III c bagi PNS, dan kesetaraan menurut pangkat yang ditentukan Yayasan bagi NON-PNS.

---

<sup>40</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 tahun 2007

Adapun kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

1. Kepala taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru TK/RA.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA.
  - c. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
2. Kepala sekolah dasar/madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
  - a. Berstatus sebagai guru SD/MI.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pada jenjang berikutnya kualifikasi khusus bagi kepala madrasah yang ditetapkan oleh undang-undang memiliki kesamaan menyesuaikan dengan jenjang pendidikan.

Dalam dimensi kompetensi kepala sekolah/ madrasah harus memiliki kompetensi sebagai berikut: <sup>41</sup>

1. Kompetensi Kepribadian yang berisi tentang:
  - a. Berakhlak mulia, melestarikan kebiasaan akhlak mulia serta memberi contoh keteladanan akhlak mulia bagi komunitas internal lembaga.
  - b. Integritas kepemimpinan yang baik.
  - c. Memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

---

<sup>41</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

- e. Memiliki pengendalian diri yang baik dalam menghadapi masalah.
2. Kompetensi Manajerial.
    - a. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
    - b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan.
    - c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
    - d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
    - e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
    - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
    - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
    - h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah.
    - i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan peserta didik, dan seterusnya.
  3. Kompetensi kewirausahaan.
    - a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
    - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
    - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
    - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  4. Kompetensi Supervisi yang meliputi :
    - a. Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
    - b. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan tehnik dan pendekatan supervise yang tepat.

- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi sosial.
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan ketentuan undang-undang diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi utama yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah adalah kompetensi kepribadian, Kompetensi manajerial, Kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Artinya kompetensi di atas terwujud ke dalam kinerja sebagai pribadi, manajer, seorang pengusaha, seorang pengawas dan dalam berinteraksi sosial.

Rohiat menjelaskan kemampuan yang dinilai cukup signifikan dalam kepemimpinan kepala madrasah adalah kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengendalikan, memahami dan dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber energi, informasi dan pengaruh. Adapun ranah dan aspek kecedasan emosional meliputi :

1. Menerima kritik dan keluhan sebagai saran yang membangun.
2. Menciptakan suasana dimana keragaman dihargai bukan sebagai sumber perdebatan dan perbedaan.



3. Mampu menjalin kerja sama dengan orang lain secara efektif dan dinamis.<sup>42</sup>

Sejatinya kepala madrasah merupakan pimpinan di sebuah lembaga, hal ini juga menjadi perhatian dalam Islam. Lebih lanjut K.H.U. Saefullah berpendapat. Pemimpin yang ideal apabila memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Adil, maksudnya pemimpin ini adalah tipikal yang menempatkan sesuatu berdasarkan porsi, tempat secara tertib dan disiplin. Pemimpin tipikal ini bersifat netral dan tidak berat sebelah.
- b. *Fathanah*, artinya cerdas. Cerdas membaca Sesuatu, peka terhadap gejala sosial, dan cerdas memanfaatkan peluang demi kemajuan organisasi.
- c. *Tablig*, artinya menyampaikan Sesuatu dengan benar tanpa mengurangi atau melebihkan. Ciri mendasar dari seorang pemimpin yang demikian biasanya terbuka terhadap kritik.
- d. *Jujur*, adalah sifat dasar yang dimiliki pemimpin. Kejujuran dalam segala aspek
- e. *Siyasah*, adalah tipikal pemimpin yang pandai mengatur strategi, cerdik memanfaatkan suasana demi tercapai kebaikan bagi yang dipimpinnya.

---

<sup>42</sup>Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Bandung : PT Refika Aditama, 2008), 49



- f. Tidak serakah, merasa cukup dengan apa yang dimiliki. Sifat ini bergandengan dengan kejujuran, sehingga peluang untuk menggunakan administrasi organisasi demi kepentingan pribadi sangat kecil.<sup>43</sup>

Kompetensi-kompetensi di atas secara mutlak harus dimiliki Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan pendidikan dalam sebuah lembaga tergantung pada totalitas Kepala Sekolah dalam menguasai kompetensi-kompetensi tersebut.

Senada dengan hal tersebut di atas, Burhanudin sebagaimana dikutip Andang mengklasifikasikan kompetensi tertentu yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah diantaranya :

- a. Kepibadian. Merupakan karakteristik positif yang dapat ditunjukkan oleh seorang kepala sekolah terhadap lingkungan sekitar. Semisal, ramah, bersemangat, periang, percaya diri, dan murahhati. Karakter seperti ini tentu akan menunjang kepala madrasah dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawabnya.
- b. Memahami dan menguasai terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purpose*). Kepala madrasah harus memiliki pemahaman yang luas dalam mengembangkan tujuan lembaga, merumuskan beberapa kebijakan fiskal dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dan mewujudkan tujuan tersebut bersama-sama.

---

<sup>43</sup> K.H.U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (CV. Pustaka Setia, 2013). 165

- c. Pengetahuan. Kepala madrasah dituntut menguasai berbagai multidisiplin pengetahuan terutama yang erat kaitannya dengan pembelajaran.
- d. Keterampilan profesional hal ini erat kaitannya dengan tuntutan terhadap kepala madrasah Untuk menguasai kemampuan profesional seperti keterampilan administrasi, *technical skill*, *human skill*, dan *Konseptual skill*.<sup>44</sup>

Terpenuhinya kualifikasi umum dan khusus bagi kepala Sekolah diharapkan mampu meningkatkan etos kerja dalam lembaga demi mewujudkan tujuan pendidikan secara maksimal. Hal tersebut menunjukkan Keberhasilan kepala sekolah ditentukan oleh proses manajemen di sekitar, dan keberhasilan manajemen juga didorong oleh kapasitas kemampuan kepala sekolah itu sendiri,

Kompetensi-kompetensi di atas secara mutlak harus dimiliki Kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keberhasilan pendidikan dalam sebuah lembaga tergantung pada totalitas Kepala madrasah dalam menguasai kompetensi-kompetensi tersebut.

### **c. Tugas dan fungsi Kepala Madrasah.**

Seperti halnya perangkat yang lain, Kepala Madrasah memiliki peran dan fungsi yang terjustifikasi dalam tugasnya. Secara garis besar peran

---

<sup>44</sup>Andang, *managememen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Yogyakarta : ar- Ruz Media, 2020), 144

kepala smadrasah adalah memimpin penyelenggaraan pendidikan, namun secara terperinci, Kepala Madrasah memiliki beberapa tugas. Mulyasa menyampaikan, tugas dan fungsi kepala Madrasah dalam paradigma manajemen adalah sebagai educator, manajer, Administrator, supervisor, innovator, leader, dan motivator (EMASLIM). Bahkan kemudian dalam perkembangan paradigma Manajemen, dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, kepala madrasah dapat berperan sebagai Figur dan mediator (EMASLIM \_ FM).<sup>45</sup>

Hasan Basri memaparkan tugas utama seorang kepala Madrasah adalah sebagai berikut :

1. Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok.
2. Mampu meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju ke arah yang lebih baik.
3. Selalu mengingatkan tujuan terakhir dari perubahan.
4. Membantu kelancaran perubahan, khususnya menyelesaikan masalah, dan membina hubungan anatr pihak yang berkaitan.
5. Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.<sup>46</sup>

Lebih jelasnya, tugas dan fungsi kepala madrasah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 06 Tahun 2018 pasal 15

<sup>45</sup>Rohiat, *KecerdasanEmosionalKepalaSekolah* ..... , 56

<sup>46</sup>Hasan Basri, *kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2014), 43

tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah disebutkan bahwa tugas pokok dan Fungsi Kepala madrasah adalah sebagai berikut :

1. Sepenuhnya beban kerja kepala sekolah/madrasah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pembinaan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru, dan tenaga kependidikan.
2. Beban kerja kepala sekolah/madrasah untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah/madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan.
3. Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, kepala sekolah/madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembinaan agar proses pembelajaran atau bimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
4. Kepala sekolah/madrasah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau bimbingan, tugas atau bimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas utama.
5. Beban kerja kepala sekolah/madrasah yang ditempatkan di selain mengemban beban kerja juga melaksanakan pemajuan budaya Indonesia.<sup>47</sup>

Sedangkan jika merujuk pada permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 menyatakan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah serta system informasi sekolah.<sup>48</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 secara rinci memaparkan Fungsi dan aspek kerja Kepala Madrasah Sebagai Berikut:

1. Adapun tugas Kepala madrasah dalam merencanakan pogram adalah:
  - a. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
  - b. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
  - c. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
  - d. Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

<sup>47</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 6 Tahun 2018

<sup>48</sup> . Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007

- e. Membuat perencanaan Program Induksi
2. Sedangkan tugas Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Program meliputi:
  - a. Menyusun program kerja sekolah.
  - b. Menyusun struktur organisasi.
  - c. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester maupun tahunan.
  - d. Menyusun manajemen kesiswaan yang meliputi :
    - A. Melaksanakan penerimaan untuk peserta didik baru (PPDB).
    - B. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler bagi peserta didik.
    - C. Melakukan pembinaan prestasi unggulan.
    - D. Melakukan kegiatan pelacakan terhadap alumni.
  - e. Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran.
  - f. Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan..
  - g. Manajemen sarana dan prasarana.
  - h. Membimbing guru pemula.
  - i. Mengelola keuangan sekolah dan pembiayaannya.
  - j. Mengelola lingkungan dan budaya sekolah.
  - k. Melaksanakan program induksi.
3. Tugas kepala madrasah dalam melaksanakan pengawasan antara lain :
  - a. Melaksanakan program supervisi.
  - b. Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS).
  - c. Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum.
  - d. Mengevaluasi pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan (PTK).
  - e. Menyiapkan seluruh kelengkapan akreditasi sekolah.
4. Tugas lain dari seorang kepala madrasah adalah melaksanakan kepemimpinan yaitu :
  - a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu.
  - b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akandicapai.
  - c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/ madrasah.
  - d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu..
  - e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/ madrasah.
5. Di antara tugas kepala madrasah sebagai system informasi sekolah adalah :
  - a. Berlaku secara jujur terhadap guru/ karyawan.
  - b. Percaya diri

- c. Berani dalam mengambil keputusan.
- d. Berjiwa besar.
- e. Dapat mengendalikan emosi.
- f. Memahami kondisi guru.
- g. Memahami kondisi karyawan.
- h. Mampu melaksanakan program/ target dengan baik.
- i. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah.
- j. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.
- k. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/ orang tua siswa.

Dalam perspektif Islam, peran pemimpin dijelaskan oleh Imam al-Mawardi dalam kitab *Ahkam as-Sulthaniyah* sebagaimana berikut :

### الإمامة موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا

Artinya: Seorang pemimpin ditugaskan sebagai pengganti Kenabian dalam hal menjaga agama serta mengatur urusan dunia.<sup>49</sup>

Redaksi tersebut menunjukkan peran pemimpin dalam Islam memiliki ranah yang lebih luas serta tanggung jawab yang lebih besar, karena menitikberatkan pada perannya sebagai pengganti Rasulullah. Jika kemudian diaplikasikan dalam manajemen Pendidikan Islam, maka peran selanjutnya sebagai seorang Kepala Madrasah adalah sebagai pengganti Rasulullah dalam urusan agama dan urusan duniawi. Artinya, kepala madrasah berperan ganda, bertanggung jawab ganda secara vertikal yaitu dengan Allah SWT dan secara horizontal kepada manusia yaitu bawahannya serta lembaga yang ia pimpin.

<sup>49</sup>Abu Hasan Al-Mawardi, *ahkam as-Sulthaniyah*, (Beirut : Dar Kutub Al-Ilmiah, 2010), 6

## 2. Pembiayaan Pendidikan.

### a. Pengertian Pembiayaan Pendidikan.

Kajian tentang Manajemen Keuangan, pembiayaan pendidikan, anggaran pendidikan merupakan konsepsi berpikir yang sifatnya masih global. Struktur ini merupakan sebuah tindakan keuangan yang dimulai dengan perencanaan, pengelolaan, pengendalian dan evaluasi keuangan. Terkait dengan definisinya, para ahli berbeda pendapat. Menurut Eugene F. Brigham bahwa Manajemen Keuangan oleh Kamus Webster diartikan sebagai system yang mencakup sirkulasi uang persetujuan kredit keputusan investasi, dan fasilitas perbankan.<sup>50</sup>

Definisi di atas merupakan definisi secara umum, sedangkan definisi yang merujuk pada pembiayaan dalam perspektif Pendidikan adalah Menurut Pandey dalam Nelson Ogonnaya, menjelaskan bahwa dalam lembaga Pendidikan `manajemen keuangan merujuk pada aktifitas manajemen yang dikonsentrasikan dalam sebuah keputusan bagaimana mencari sumber keuangan organisasi, mengeluarkan dan melaksanakan akuntabel terhadap sumber keuangan yang berasal dari implemetasi program lembaga.<sup>51</sup>

Sedangkan Arwildiyanto mendefinisikan Manajemen Keuangan Pendidikan sebagai konsepsi berpikir yang sama dengan pembiayaan

<sup>50</sup>Eugene . F Brigham, *Dasar – dasar Manajemen Keuangan*, (New Tech Park :Singapore, 2018), 4

<sup>51</sup> Nelson Ogonnaya, *Budgeting and Financial Management in Education* , (National Open University of Nigeria : 2018),8



pendidikan. Dimana kedua istilah ini sebenarnya merupakan implementasi dari berbagai regulasi, kebijakan anggaran pendidikan dan biaya.<sup>52</sup> Jadi sebenarnya antara manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan istilah yang sama serta penggunaannya meliputi satu ruang lingkup yang sama yaitu pembiayaan atau keuangan.

Dalam bahasa Inggris, pembiayaan sering kali diungkapkan sebagai *cost*, *Financial*, ataupun *expenditure*. *Cost* merupakan sinonim dari *expense* yang digunakan untuk mengukur pengeluaran (*outflow*) barang atau jasa yang disandingkan dengan pendapatan untuk mengukur pendapatan. Biaya pendidikan adalah segala pengeluaran baik itu berupa uang maupun bukan sebagai wujud tanggung jawab semua pihak (masyarakat, orang tua, pemerintah) guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dicita-citakan secara efektif dan efisien<sup>53</sup>. Pendapat ini menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan adalah biaya atau pendapatan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan disertai dengan tanggung jawab berbagai pihak untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pendapat ahli tentang definisi pembiayaan pendidikan dikemukakan oleh R. Hobert Bowen yang menyatakan bahwa biaya pendidikan adalah pengeluaran oleh sekolah atau untuk memperoleh membeli tanah, membiayai

---

<sup>52</sup> Arwildiyanto, ., dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, (Widya Padjadjaran : 2017), 10.

<sup>53</sup>Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada,2014),8



tenaga kerja, atau modal untuk membeli barang dan jasa, atau untuk menyediakan keuangan bagi siswa.<sup>54</sup> Dari definisi ini dapat dimengerti bahwa pembiayaan pendidikan adalah seluruh biaya sekolah, arus keluar masuk keuangan lembaga dan seluruh transaksi, baik transaksi tersebut berupa transaksi untuk memenuhi kebutuhan, jasa serta pemenuhan modal lembaga dan investasi.

Istilah operasional tentang pembiayaan pendidikan lebih jelas diuraikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab IX tentang Pembiayaan Pendidikan dijelaskan lebih rinci pada Pasal 62 ayat (5) standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 6 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Non Personalia Tahun 2009 untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB)<sup>55</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka pembiayaan pendidikan dapat diartikan sebagai segala aktifitas yang berkaitan dengan system pengelolaan keuangan, memastikan sumber keuangan dan lahir atas dasar

---

<sup>54</sup> R. Hobart Bowen, *The Cost of Higher Education*, ( London : Jossey-Bass Publisher, 1998), 20

<sup>55</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009.

berbagai keputusan dan kebijakan yang keberadaannya menopang segala aktifitas lembaga/organisasi. Manajemen yang sifanya baik, akan berimplikasi pada kemandirian sekolah. Sekolah yang mandiri akan menatap optimis setiap program yang dibuat. Sekolah yang mandiri tidak bersandar dan bergantung pada yang lain.

#### **b. Ruang Lingkup Pembiayaan Pendidikan.**

Secara garis besar terdapat 4 ruang lingkup dalam pembiayaan pendidikan yang bisa dikaji, yaitu:

##### **1. *Budgetting* (Penganggaran).**

Untuk memastikan bahwa biaya pendidikan dapat tepat sasaran secara efisien, maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh kepala madrasah adalah melakukan penganggaran (*budgetting*). Mengingat peranannya yang besar, *budgetting* dapat dimengeti sebagai rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>56</sup>

Clare Donnelly dan Bob Foley menyatakan *Budgetting* sebagai rencana tindakan Kuantitatif yang disiapkan sebelum periode waktu yang ditentukan dan pencatatan tersebut merupakan hal penting dalam

---

<sup>56</sup>Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rpsdakarya, 2012), 47

pembukuan seluruh keuangan.<sup>57</sup> Dari sini dapat dimengerti bahwa Budgetting dilakukan sebelum rangkaian sistem keuangan ditetapkan guna mengidentifikasi anggaran kebutuhan lembaga dan perannya cukup krusial dalam seluruh sistem keuangan karena merupakan langkah awal.

Akdon dengan mengutip Fattah mengemukakan *budgetting* pada dasarnya merupakan negosiasi atau perundingan antara puncak pimpinan dengan bawahannya dalam menentukan alokasi biaya suatu anggaran.<sup>58</sup>

Haidar Nawawi sebagaimana dikutip Matin mendefinisikan *budgetting* dengan istilah anggaran adalah suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki atau dapat diadakan (dapat berupa pendapatan atau pemasuan) untuk membiayai proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan<sup>59</sup>.

Ogbonaya dengan mengutip dari Morphell, Johns dan Reller mendefinisikan *budgetting* sebagai rencana pendidikan yang didalamnya memuat estimasi pembiayaan dalam kurun waktu tertentu.<sup>60</sup>

Dengan demikian *budgetting* atau penganggaran adalah serangkaian kegiatan merencanakan alokasi pembiayaan kedepan dengan menentukan

---

<sup>57</sup> Clare Donnelly dan Bob Foley, *Budgetting For Better Performance*, ( London: ECIA 9DD,2003),3

<sup>58</sup> Akdon, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 78

<sup>59</sup> Matin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada,2014),44

<sup>60</sup> Nelson Ogbonnaya, *Budgeting and Financial Management in Education*, (National Open University of Nigeria : 2018), 48

jumlah biaya yang akan dipakai melalui negosiasi kepada pihak-pihak tertentu.

Anggaran atau *budgetting* selain sebagai alat untuk perencanaan, juga merupakan alat bantu bagi organisasi dalam mengarahkan dan menempatkan lembaga pada tatanan yang kuat dan stabil. Oleh karena itu, *budgetting* memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai alat penaksir. *Budgetting* menaksir jumlah biaya yang dibutuhkan oleh lembaga sehingga memastikan pembiayaan tersebut tepat sesuai dengan tujuan pendidikan.
- b. Sebagai alat otoritas pengeluaran dana. Hal ini dikarenakan dalam penyusunannya *budgetting* melibatkan berbagai pihak terkait, sehingga menjadi iniduk utama dalam alokasi dan distribusi pendanaan.
- c. Sebagai alat efisiensi<sup>61</sup>. Peran ini merupakan peran yang cukup signifikan, *budgetting* memastikan bahwa alokasi anggaran dapat diukur stabilitas, dan kemungkinan adanya pemborosan atau tidak.

Berkaitan dengan *budgetting* berperan sebagai salah satu alat bantu tercapainya tujuan lembaga, maka dalam tahapan-tahapannya harus melibatkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mengkaji secara cermat kebutuhan lembaga serta estimasi pembiayaan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

---

<sup>61</sup>Nanang Fattah, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Rosda Karya, 2017), 58

- b. Perencanaan dan pengadaan barang atau jasa sepenuhnya untuk mengimplementasikan kebutuhan lembaga.
- c. Menentukan pendapatan yang tersedia untuk menjalankan program lembaga.
- d. Menentukan cara untuk mengalokasikan pendapatan yang ada agar terhindar dari gesekan, duplikasi dan pemborosan.

Esensi dari *budgetting* sendiri sebenarnya sudah terkandung dalam Firman Allah pada surat Al- Furqan ayat 67 yang berbunyi:

**وَالَّذِينَ أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ( الفرقان: ٦٧ )**

Artinya : “Dan (termasuk hamba-hamba Tuhan Yang Maha Pengasih) orang-orang yang apabila menginfakkan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian” (Q.S. Al-Furqan : 67).<sup>62</sup>

Tafsir dari surat ini adalah menggambarkan tentang sifat orang mu'min ketika mendistribusikan harta mereka tidak boros dan tidak terlalu berhemat, artinya sifat seorang mukmin sejati adalah seimbang, menyesuaikan dengan kebutuhan. Surat al-Furqan ayat 67 ini memiliki keterkaitan yang erat dengan makna *al-Iqtishad* dan *al-Muqshid* yang mengandung penghematan dan tidak berlebihan. Hal ini sejalan dengan prinsip utama *budgetting* yang mengedepankan efisiensi dan ketepatan anggaran.

<sup>62</sup> Al-Hufaz , *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya* .....365

Dalam rangka penyusunan anggaran yang tepat, maka administratif di lembaga setidaknya menguasai 6 sistem dalam penganggaran keuangan. Keenam sistem ini tentu bertujuan agar operasional penggunaan anggaran dapat efektif dan menghindari ketidaksesuaian anggaran dengan penggunaan.

Adapun keenam sistem tersebut diuraikan oleh Maartin, sebagai berikut<sup>63</sup>:

a. *Line Item Budgetting* (LIB).

*Line Item Budgetting* adalah sistem penganggaran keuangan pendidikan yang erorientasi kepada jenis barang yang diperlukan. Pengalokasiannya didasarkan pada batang-barang yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan pendidikan. Denagn kata lain sistem ini merupakan penganggaran untuk kebutuhan yang sifatnya utin.

b. *Capital Budgetting* (CAB)

*Capital Budgetting* adalah sistem penganggaran pendidikan yang beorientasi pada jangka waktu yang lama. Dan pengalokasian penganggaran pendidikan dilakukan dengan memperhitungkan jumlah anggaran yang diperlukan untuk peencanaan jangka panjang. Maka *CAB* merupakan sistem penganggaran keuangan yang ditujukan untuk pembangunan jangka panjang.

---

<sup>63</sup> Martin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT> Raja Grafindo Persada,2014),55-60

c. *Performance Budgeting (PEB).*

*Performance Budgeting* adalah sistem penganggaran pendidikan yang berorientasi pada selain jenis barang yang diperlukan, pada jangka waktu yang lebih lama, juga berorientasi pada keluaran. Oleh karena itu pada sistem penganggaran ini, perumusan tujuan umum maupun tujuan khusus dan kriteria pengukuran keluaran harus jelas dan dapat diukur.

d. *Program Budgeting (POB).*

*Program Budgeting* yaitu sistem penganggaran pendidikan yang digunakan dengan tujuan menghindari duplikasi pelayanan pada beberapa kegiatan yang dilaksanakan oleh unit yang berbeda. Dalam sistem penganggaran ini, dibutuhkan koordinasi yang tepat untuk menghindari pemborosan dana.

e. *Planning Program and Budgeting System (PPBS).*

*Planning Program and Budgeting System* adalah sistem penganggaran pendidikan yang berorientasi pada mutu keluaran, dimana anggaran pendidikan dialokasikan berdasarkan rencana dan program pendidikan yang diusulkan. Sistem penganggaran ini hampir sama dengan *PEB* tetapi tujuan khusus pada *PEB* dirinci lagi menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih operasional yang membentuk satu atau beberapa rumpun kegiatan yang disebut proyek. Berdasarkan proyek-proyek inilah biaya dialokasikan. Pada sistem ini digambarkan secara

jelas tentang kaitan antara rencana (tujuan umum), program (tujuan khusus), dan kegiatan-kegiatan operasional yang akan dilakukan.

*f. Zero Base Budgeting (ZBB)*

*Zero Base Budgeting* merupakan sistem penganggaran pendidikan yang berorientasi pada keterbatasan sumber dana. Karena dana terbatas maka dalam sistem pengalokasian anggaran harus ada skala prioritas program kegiatan, maupun sasaran yang ingin dicapai.

Dalam penyusunan anggaran hal yang cukup signifikan dan harus diperhatikan adalah menyusun anggaran secara berimbang, artinya antara pendapatan dan pengeluaran imbang. Jangan sampai anggaran pendapatan minus.

2. *Accounting* (Pembukuan).

Pengelolaan pembiayaan pendidikan membutuhkan perhatian yang cermat untuk mengklasifikasikan barang dan kebutuhan secara berkala, melaporkannya dengan akurat dan untuk memastikan bahwa dana yang ada dicatat dalam pembukuan yang sesuai. Pengertian *accounting* adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan dan penganalisaan data keuangan lembaga yang dilakukan oleh bendahara lembaga.

Walter menjelaskan *accounting* sebagai wadah informasi yang mengukur aktifitas bisnis, memproses data menjadi laporan dan kemudian



data tersebut dilaporkan kepada pihak pemangku keputusan yang mana keputusan tersebut akan mempengaruhi aktifitas keuangan<sup>64</sup>.

Adapun Kegiatan ini meliputi dua hal :

- a. Pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang, pengurusan ini disebut dengan kepengurusan ketatausahaan.
- b. Pengurusan selanjutnya adalah menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Dalam hal ini tidak menyangkut dengan wewenang menentukan, melainkan hanya sebatas operasional yang biasa disebut dengan k bendaharawan. Bendaharawan adalah orang atau badan yang oleh negara diberikan tugas untuk menerima, menyimpan, dan membayar atau menyerahkan uang dan surat berharga sehingga dengan jabatan itu mereka memiliki tugas mempertanggung jawabkan terhadap Badan Pengawas Keuangan (BPK).<sup>65</sup>

Peran dan fungsi *accounting* dalam pendidikan adalah menyediakan informasi agar berguna dalam menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh lembaga.<sup>66</sup> Secara garis besar dalam pelaksanaannya

---

<sup>64</sup>Walter T. Horrison, *Akuntansi Keuangan*, (Yogyakarta: Eirlangga, 2012),3

<sup>65</sup>Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : aditya Media, 2008),318

<sup>66</sup>Indra bastian, *akuntansi Pendidikan*, (Yogyakarta : Penerbit Erlangga, 2006),53

dikelompokkan dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluaran keuangan<sup>67</sup>.

Pembukuan merupakan bagian penting dari rangkaian kegiatan keuangan. Pembukuan atau *accounting* berperan mempresentasikan pelaporan keuangan yang baik, oleh karena itu pencatatannya harus sesuai dengan aturan baku. Dalam Undang-undang Nomor 28 tahun 2007 mendefinisikan *accounting* sebagai proses pencatatan data dan informasi keuangan. Pada tingkat kelembagaan, Buku Panduan BOS 2014 mendefinisikan pembukuan sebagai pencatatan penerimaan dan pengeluaran dana oleh sekolah di dalam buku kas umum, dan buku pembantu<sup>68</sup>. Dari definisi tersebut, maka dapat dipahami, *accounting* yang baik menandung beberapa hal berikut:

- 1). Jenis transaksi
- 2). Jenis Buku
- 3). Proses atau alur pembukuan.

Pembukuan suatu transaksi tergantung pada jenis transaksi. *Accounting* atau pembukuan juga berarti membukukan pada buku-buku yang tepat karena ada saling keterkaitan antara buku-buku tersebut. Pembukuan juga harus dilakukan dengan cara dan pada waktu yang tepat. Pembukuan yang dilakukan secara baik dan benar akan memberikan manfaat bagi lembaga.

---

<sup>67</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 200-201

<sup>68</sup>Buku Panduan BOS, 2014

Accounting atau pembukuan juga sejalan dalam kandungan Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 282, sebagaimana Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ... (البقرة: ٢٨٢)

Artinya: “wahai orang-orang yang beriman. Apabila kamu melakukan utang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar”.<sup>69</sup>

Dalam tafsir al- Mawardi kata فاكتبوه merujuk pada pencatatan yang sifatnya memiliki dua kategori. Imam abu Said al-Khudri menyebutkan sunnah, sementara Imam ar-Rabi' menyatakan wajib<sup>70</sup>. Tafsir ayat ini secara tekstual menjelaskan tentang prosedur pencatatan hutang piutang secara sistematis, jika masuk dalam ranah pembiayaan pendidikan maka memiliki urgensitas yang sama dengan *accounting* atau pembukuan, yaitu pencatatan dilakukan dengan baik, benar, sistematis dan dilakukan oleh orang yang tepat.

### 3. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan sejatinya adalah aktifitas mengawasi dengan tujuan untuk mengukur, menilai, dan membandingkan alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Pengawasan memastikan bahwa anggaran dialokasikan sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

<sup>69</sup>Al-Hufaz, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya* .....365

<sup>70</sup>Al-Mawardi, *Tafsir Al-Mawardi*, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah,2014), 974

Apabila dijumpai ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, maka perlu dilakukan perbaikan

Pengawasan dapat diartikan sebagai kegiatan minitoring atau pengawasan untuk meyakinkan bahwa program sudah terlaksana sesuai perencanaan<sup>71</sup>. Menurut pendapat ini pengawasan berarti proses mengawasi kegiatan agar terlaksana sesuai perencanaan yang telah ditetapkan.

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia Pengawasan diartikan sebagai adalah mengamati dengan cermat dan seksama<sup>72</sup>. Artinya pengawasan juga berarti mengkaji secara cermat dan memperhatikan secara seksama.

Dalam ruang lingkup sekolah/madrasah pengawasan dilakukan sepenuhnya oleh Kepala Madrasah serta struktural kepemimpinan di atasnya. Pengawasan ini berlaku bagi seluruh pelaksanaan manajerial lembaga termasuk dalam bidang keuangan.

Kegiatan pengawasan pelaksanaan anggaran dilakukan dengan maksud untuk mengetahui :

- a. Kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan dengan prosedur yang berlaku
- b. Kesesuaian hasil yang dicapai baik di bidang teknis administratif maupun teknis operasional.
- c. Kemanfaatan sarana yang ada secara efisien dan efektif.

---

<sup>71</sup> Stephan Robbins dan Mary Coulter, *Management*, ( New York: Prantice Hall, 2008)

<sup>72</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta : Penerbit Erlangga, 2007),113

- d. Sistem yang lain atau perubahan sistem guna mencapai hasil yang lebih sempurna.<sup>73</sup>

Berdasarkan hal tersebut di atas kegiatan pengawasan anggaran bertujuan untuk mencari keseuaian antara pelaksanaan anggaran dan perencanaan, mencari kesesuaian antara hasil dan perencanaan serta memastikan hasil manfaat secara efisien dan efektif.

#### 4. *Reporting* (pelaporan).

Laporan merupakan hasil akhir dari rangkaian siklus pengelolaan pembiayaan pendidikan. Di dalamnya memuat seluruh transaksi yang terlaksana selama tahun penutupan buku.

Luther M. Guillik dalam bukunya *Papers on the Science of Administration* mendefinisikan *Reporting* sebagai salah satu fungsi manajemen yang berarti penyampaian laporan perkembangan atau hasil dari sebuah kegiatan kepada pihak-pihak yang berwenang.<sup>74</sup>

Laporan keuangan menurut Standar Akuntansi keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara semisal sebagai laporan arus kas, atau laporan arus dana), catatan juga termasuk skedul dan informasi tambahan yang berkaitan

---

<sup>73</sup> Rusdiana, *Manajemen Keuangan Sekolah*, .... 142

<sup>74</sup>Luther. M Guillick, *Papers on The Science of Admnist raton*, (ndia : University of Delhi, 2015), 8

dengan laporan tersebut misal informasi keuangan segmen industri dan geografis serta pengungkapan pengaruh harga.<sup>75</sup>

Berdasarkan pengertian di atas laporan keuangan dibuat dengan tujuan sebagai bagian dari proses pelaporan keuangan yang lengkap yang bertujuan mempertanggung jawabkan tugas-tugas yang dibebankan pada manajemen.

a. Penyusunan pelaporan.

Penyusunan laporan dibuat dengan menghimpun berbagai sumber data seperti faktur-faktur, bon-bon, nota kredit, salinan faktur penjualan, laporan bank dan sebagainya. Laporan keuangan terdiri dari:

- 1). Neraca, menginformasikan posisi keuangan pada saat tertentu yang tercermin pada jumlah harta yang dimiliki, jumlah kewajiban, dan modal perusahaan.
- 2). Perhitungan laba rugi, menginformasikan hasil perusahaan pada satu periode tertentu.
- 3). Laporan arus kas, memberi informasi tentang perubahan keuangan sebagai akibat adanya kegiatan usaha, investasi, pembelanjaan selama periode yang bersangkutan.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup>Ikatan Akuntansi Indonesia, *Pernyataan standar Akuntansi Keuangan*, 2012.

<sup>76</sup>H.A. Rusdiana, *Manajemen Keuangan Sekolah*, (Bandung : Arsad Pess,2013), 152

Laporan keuangan diharapkan disajikan secara layak, jelas, dan lengkap, yang memuat kenyataan-kenyataan keuangan serta transaksi yang ada di organisasi tersebut.

b. Jenis dan bentuk laporan keuangan Surplus/defisit

Menurut Abdul halim Surplus adalah selisih lebih antara pendapatan dan belanja selama satu periode pelaporan. Defisit adalah selisih kurang antara pendapatan dan belanja selama satu periode laporan<sup>77</sup>.

Menurut Indra Bastian menjelaskan bahwa laporan surplus/defisit adalah laporan yang menggambarkan kinerja keuangan entitas dalam satu periode akuntansi.<sup>78</sup>

Berdasarkan kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa surplus/defisit adalah selisih lebih atau kurang yang menggambarkan kinerja suatu entitas selama satu periode pelaporan akuntansi.

Terkait dengan pelaporan dalam pembiayaan secara tersirat Al-Qura'an mengisyaratkannya dalam Firman Allah pada surat Al-Ankabut ayat 4 sebagai berikut:

أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ أَنْ يَسْبِقُونَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ

<sup>77</sup>Abdul Halim, *Analisis Laporan Keuangan*, ( Yogyakarta : UPP STIM YPKN,2018), 108.

<sup>78</sup>Indra Bastian, *akuntansi Pendidikan*, ( Yogyakarta : Penerbit Erlangga, 2006), 379

Artinya : “Ataukah orang-orang yang mengerjakan kejahatan itu mengira bahwa mereka akan luput dari (adza) kami? Sangatlah buruk apa yang mereka tetapkan itu”.<sup>79</sup>

Wahbah Zuhaili dalam Tafsir Munir memberi penafsiran ayat di atas bahwa dijumpai golongan orang yang merasa tenang setelah melakukan penyelewengan, merasa tenang akan luput dari adza Allah, akan tetapi sebenarnya Allah akan meminta pertanggung jawaban secara tegas dan akurat terhadap kejahatan yang telah mereka kerjakan<sup>80</sup>.

Ayat dan tafsir di atas dalam ranah manajemen pembiayaan pendidikan sangat relevan dengan sector *reporting*, yang dalam pelaksanaannya dituntut untuk melakukan pelaporan secara sistematis dan periodic serta memberikan akses untuk auditing dan transparansi.

Kemudian secara tegas imam Ali Ahmad As-Salus juga mengemukakan pendapatnya tentang pengawasan ganda dalam Kitabnya, *Al-Iqtishad Al-Islami* sebagai berikut :

اما في الاسلام فان النشاط الاقتصادي يخضع لرقابتين : رقابة بشرية و رقابة ذاتية.<sup>81</sup>

Artinya : Dalam Islam, setiap aktifitas berada dalam dua pengawasan, yaitu pengawasan manusia dan pengawasan Tuhan”.

<sup>79</sup> Al-Hufaz, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya* .....396

<sup>80</sup> Wahbah Zuhaili, *Tafsir Munir*, ( Beirut : Dar Al-Fikr, 2014),191

<sup>81</sup> Ali Ahmad As-Salus, *Al-Iqtishad Al-Islami*, (Beirut: Dar-Ats-Tsaqafah,1996),31



Pendapat di atas, menunjukkan dalam segala aktifitas manusia seharusnya dapat dipantau langsung oleh manusia. Artinya, kita harus mampu bertanggung jawab atas segala perbuatan kita kepada manusia maupun kepada Tuhan. Demikian juga jika konsep di atas kemudian di aplikasikan dalam sistem pelaporan keuangan, para pemangku wewenang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas secara total lalu dipertanggung jawabkan di hadapan manusia saat ini, dan kepada Allah nantinya.

Dari keempat ruang lingkup pembiayaan di atas, yang menjadi fokus penelitian hanya tiga ruang lingkup, hal ini dikarenakan pengawasan atau *controlling* tidak termasuk di dalamnya. Dengan alasan tahapan *reporting* secara pasti akan melewati tahapan pengawasan sebelumnya.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan.**

Dalam organisasi, berkembang beragam pemikiran, pengetahuan keinginan dan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan ini dapat tercapai melalui figur seorang pemimpin atau manajer yang ideal. Seorang manajer dituntut mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan, memaksimalkan dan mengakomodir berbagai potensi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu

bemunculan bermacam-macam studi tentang peran seorang manajer dalam satuan organisasi.

Richard A. Gorton yang menyatakan sebagai seorang manajer dan administrator sekolah, Kepala Madrasah diharapkan mampu untuk merencanakan seluruh perencanaan lembaga, mengakomodir personil lembaga untuk melaksanakan tugas sesuai pembagian, serta mengaplikasikannya dalam kegiatan yang baik.<sup>82</sup>

Menurut Stoner terdapat 8 fungsi seorang manajer yaitu :

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain.
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- c. Mampu menghadapi berbagai persoalan dengan waktu dan sumber yang terbatas.
- d. Berpikir secara realistis dan konseptual.
- e. Merupakan juru penengah.
- f. Adalah seorang politisi.
- g. Seorang diplomat dan;
- h. Pengambil keputusan yang sulit.<sup>83</sup>

Kedelapan fungsi Manajer yang dikemukakan oleh Stoner di atas secara mutlak berlaku di setiap kepemimpinan seorang manajer di organisasi apapun termasuk organisasi pendidikan. Secara khusus

<sup>82</sup> Richard A. Gorton dan Gail Thierbach *Leadership Challenges and Opportunities*, ( United States of America: WM.C. Brown Publisher,1991)86Schneider, *School-Bass*

<sup>83</sup>James A.F. Stoner, *Management* ( Jakarta : prenhallindo, 2006), 111

Wahyusumidjo mendeskripsikan kedelapan fungsi diatas dalam kepemimpinan kepala madrasah sebagai berikut :

- a. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Orang lain disini bukan hanya stakeholder yang berada di lingkungan sekolah, melainkan berbagai pihak yang dinilai dapat berkontribusi atas kemajuan lembaga. Dalam hal ini kepala madrasah berperan sebagai sarana komunikasi dengan berbagai pihak.
- b. Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Keberhasilan dan kegagalan bawahan merupakan bagian dari tanggung jawab kepala madrasah.
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala madrasah harus mampu menyelesaikan berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan kepala madrasah dituntut tetap bersikap profesional dengan memberikan penugasan yang tepat. Bahkan jika harus dihadapkan pada benturan kepentingan antara bawahan dan kepentingan lembaga.
- d. Kepala madrasah harus berpikir secara analitik dan konseptual. Fungsi ini menuntut kepala madrasah untuk berpikir secara analitik dan logis. Demikian juga kepala madrasah harus memandang sebuah tugas sebagai satu kesatuan yang utuh, tidak terpisahkan antara satu komponen dengan komponen yang lain.

- e. Kepala madrasah sebagai penengah. Di dalam lembaga yang terdiri dari berbagai manusia dengan berbeda latar belakang, tidak jarang menimbulkan gejala konflik, karena itu kepala madrasah harus menunjukkan netralitasnya sebagai seorang penengah.
- f. Kepala madrasah sebagai politisi. sebagai seorang politisi kepala madrasah harus mampu mencanangkan program pengembangan lembaga kedepannya melalui hubungan kerja sama dengan berbagai pihak dengan pendekatan persuasif dan kekeluargaan.
- g. Kepala madrasah sebagai diplomat. Sebagai seorang diplomat dalam berbagai pertemuan, kepala madrasah adalah wakil resmi dari sekolah.
- h. Kepala madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit. Terkadang sering kali seorang kepala madrasah dihadapkan pada situasi haus mengambil keputusan yang tepat, hal ini merupakan peran besar yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah, apalagi jika keputusan tersebut berkenaan dengan kemajuan lembaga.<sup>84</sup>

Sebagai seorang Manajer, kepala madrasah dituntut untuk menguasai delapan keterampilan dalam mengendalikan organisasi yaitu, keterampilan membuat perencanaan, mengorganisasi sumber daya, melaksanakan kegiatan, melakukan pengendalian dan evaluasi<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta : PT> Raja Grafindo Persada), 97-100

<sup>85</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan kepala Sekolah*, (Bandung : Pustaka Setia, 2014), 176

*Pertama*, keterampilan membuat perencanaan. Kepala madrasah dituntut untuk melakukan perencanaan, baik itu jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi program perencanaan sementara dalam kurun waktu satu bulan sampai beberapa bulan. Perencanaan jangka menengah perencanaan menengah biasanya membutuhkan kurun waktu selama 3-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang membutuhkan waktu 5-10 tahun.

*Kedua*, ketrampilan melakukan pengorganisasian. Sumberdaya yang melimpah dalam organisasi, sering kali tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal. Menjadi tugas kepala madrasah untuk menggali, menemukan dan memaksimalkan segenap potensi yang ada pada organisasi.

*Ketiga*, kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini kepala madrasah harus mampu memberi contoh cara mengerjakan, memotivasi, menjalin keja sama serta selalu berkoordinasi dengan pihak yang berwenang agar perencanaan yang dicanangkan sejak awal dapat berjalan dengan efektif.

Keempat, kepala madrasah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan di sini meliputi pengawasan di bidang manajemen dan pengajaran. Pengawasan manajemen meliputi pengawasan administrasi kelembagaan sedangkan pengawasan pengajaran melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran.

adapun implemenatsi peran kepala madrasah sebagai seorang manajer dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan terlihat dari aktifitas melakukan perencanaan anggaran lembaga, persiapan anggaran belanja, pengelolaan anggaran belanja dan evaluasi anggaran belanja.<sup>86</sup>

a. Perencanaan anggaran.

Seperti halnya meencanakan, pembelajaran, saat merencanakan anggaran, kepala madrasah harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Menilai masyarakat, kebutuhan sekolah dan isu-isu terkini.
2. Meninjau kembali tujuan dan skala prioritas.
3. Menjabarkan tujuan secara umum ke dalam sasaran yang ingin dicapai yang dapat diukur.
4. Mengembangkan struktur dan format program demi tercapainya sasaran.
5. Mengajukan berbagai solusi alternatif terkait pembiayaan demi tercapainya sasaran.

b. Persiapan anggaran belanja.

Persiapan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah adalah :

1. Kepala madrasah harus menyiapkan berbagai bahan dan data yang dibutuhkan. Menggambarkan petunjuk pelaksanaan secara akurat,

---

<sup>86</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* ....318

menampung segala aspirasi bawahan dengan cermat agar tercapai hasil yang maksimal.

2. Inventarisasi yang tepat terhadap perlengkapan untuk menghindari duplikasi yang tidak perlu dan pembososan.
3. Di dalam menyajikan anggaran untuk diterima, kepala madrasah harus benar-benar siap mempertahankan setiap item anggaran.

c. Pengelolaan anggaran belanja.

Setelah anggaran belanja direncanakan, dipersiapkan dan diterima seorang kepala madrasah bertanggung jawab mengelola, memonitor berjalannya anggaran secara efisien dan mengevaluasi hasil-hasil program yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

d. Evaluasi anggaran belanja.

Langkah terakhir yang dilakukan kepala madrasah adalah melakukan evaluasi tercapainya dan ketepatan anggaran sesuai yang direncanakan untuk efektivitas sekolah.

Menurut Onesmo Amos, terdapat beberapa langkah antisipatif yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam pembiayaan pendidikan yang erat kaitannya dengan peran sebagai manajer :

1. Kepala madrasah memiliki kemampuan mendasar tentang Manajemen keuangan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kemampuan kepala madrasah dalam mengamankan sumber keuangan yang ada, dan

mengidentifikasi berbagai sumber daya yang dapat menghasilkan uang.<sup>87</sup>

2. Melakukan monitoring secara intensif terhadap pelaksanaan keuangan sekolah. Alasannya adalah Kepala madrasah harus kompeten terkait persiapan, pelaksanaan dan anggaran sekolah.<sup>88</sup>

Dalam pelaksanaan manajerial, yang menjadi penopang utama adalah pengelolaan keuangan yang sehat dan sesuai dengan prinsip manajemen keuangan. Dalam satuan pendidikan, kepala madrasah berperan sebagai pengendali dan pengawas keuangan



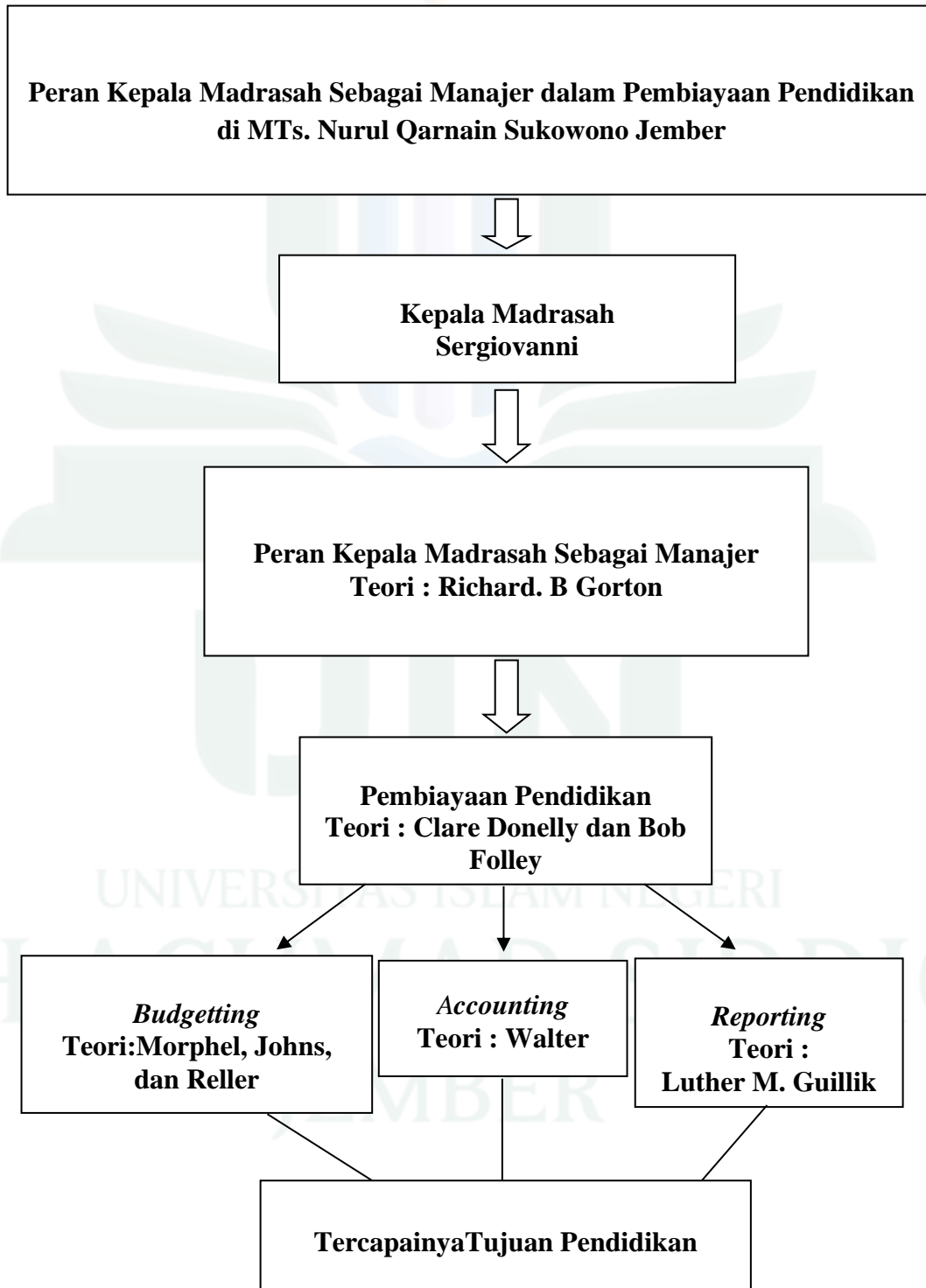
---

<sup>87</sup> Onemoamos, *Effectiviness of School head's Financial Management Skills in Provision of Quality Education in Secondary School*, International journal of Education and Research : 2021

<sup>88</sup> Susan D. hollins, *Charter Schools Budget and financw*, SHA : 2013



#### 4. Kerangka Konseptual



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan Kualitatif. Metode Kualitatif menurut Bogdan dan Taylor merupakan prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berbentuk kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Penelitian Kualitatif digunakan untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada masa sekarang. Metode ini dilakukan dalam langkah-langkah pengumpulan, klasifikasi, dan analisis data, membuat kesimpulan data laporan, dengan tujuan utama untuk membuat gambaran tentang suatu keadaan secara objektif dalam satu deskripsi situasi.<sup>89</sup>

Penelitian kualitatif mencari dan mendapatkan masalah dengan cara induktif. Peneliti harus datang ke latar penelitian, berada di sana dalam waktu yang memadai dan menggali masalah menggunakan cara berinteraksi dengan partisipan, yaitu subjek pemilik realitas yang akan diteliti. Sebab itu, masalah dalam penelitian kualitatif tidak digali dan dirumuskan secara deduktif sebagaimana yang lazim dilakukan dalam penelitian kuantitatif.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup>Abd. Muhith, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta : CV. Bildung Nusantara,2020),136

<sup>90</sup>Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*, (Jakarta:RajaGrafindoPersada,2012),41.

Pertimbangan peneliti dalam menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif adalah:

- a. Penyesuaian metode kualitatif dirasa lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
- b. Secara tidak langsung metode ini menyatakan hakikat hubungan peneliti dan informan.
- c. Metode ini lebih peka dan menyesuaikan diri dengan manajemen pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

## 2. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian studi kasus menitiktekan penelitian pada proses eksplorasi mendalam terhadap program, kegiatan, proses serta aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok.<sup>91</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menelaah secara komprehensif dan mendalam terhadap masalah atau fenomena yang akan diteliti. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian dengan judul Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus.

---

<sup>91</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methode)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 14

## **B. Lokasi Penelitian.**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Jl. Imam Sukarto No. 60 Baletbaru Sukowono Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur. Pertimbangan peneliti untuk melaksanakan penelitian di lokasi tersebut antara lain ,Setelah melakukan sedikit penelitian, lembaga ini memiliki sistem keuangan yang unik, dimana pengelolaan pembiayaan pendidikan di lembaga ini dituangkan dalam pembukuan kas, kemudian dilaporkan secara periodic dan membuka peluang bagi pihak yang berwenang untuk melakukan akses prosedur auditing sehingga tercapainya transparansi dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

## **C. Kehadiran Peneliti.**

Peneliti melakukan observasi dengan mengamati secara cermat terhadap objek penelitian. Untuk memperoleh data yang akurat dan valid, peneliti hadir dan terjun langsung ke lapangan yaitu Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember sebagai pengamat dan menggali informasi sebanyak-banyaknya kepada beberapa informan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, agar peneliti dapat menjalankan peran secara maksimal dan tidak ada kendala, peneliti akan mengkonfirmasi kehadirannya pada informan serta menjelaskan peran sebagai peneliti apakah hadir secara terang-terangan atau secara tersembunyi dalam arti peran sebagai peneliti dan diinformasikan kepada informan. Peneliti akan berupaya memotret secara luas

dan mendalam mengenai peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan.

Dalam pelaksanaan studi observasi, peneliti menyiapkan instrument observasi yang akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan observasi. Adapun instrument yang dikembangkan merujuk pada penelitian sebelumnya yaitu dapat berupa angket pertanyaan dengan modifikasi sesuai kebutuhan peneliti. Adapun informasi yang akan digali adalah terkait peran kepala Madrasah dalam 1) Budgeting Pembiayaan Pendidikan, 2) Accounting dan 3) Reporting. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup signifikan (*key Instrument*) yaitu sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.

Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti melakukan langkah-langkah penelitian sebagai berikut :

1. Meminta izin secara lisan dan menyampaikan maksud akan melakukan penelitian terkait dengan pembiayaan pendidikan di madrasah sebagaimana komando kepala madrasah.
2. Setelah menyelesaikan seminar proposal, peneliti akan mendapatkan surat penelitian, kemudian mengantarkan surat tersebut ke pihak madrasah terkait sebagai bentuk izin penelitian secara tertulis.
3. Memulai penelitian, baik dengan tehnik observasi, wawancara, maupun dokumentasi untuk mendapatkan data yang diinginkan.

#### D. Subyek Penelitian.

Penentuan subyek dalam penelitian ini menggunakan tehnik *Purposive* yang merupakan tehnik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu yang dianggap paling tahu.<sup>92</sup> Dengan harapan nara sumber dapat memberikan informasi yang dibutuhkan selama penelitian, sehingga akan memudahkan peneliti untuk melakukan penelitian. Adapun informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ketua Yayasan, KH. Yazid Karimullah. Alasan sebagai informan penelitian adalah karena beliau merupakan pimpinan yayasan yang turut terlibat dalam penganggaran dan menerima laporan keuangan.
2. Komite Madrasah, KH. Badrud Tamam, M.H.I, dipilih sebagai salah satu informan karena salah satu tugas beliau adalah melakukan control terhadap perencanaan madrasah, terlibat dalam perumusan serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan.
3. Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain, yaitu M. Hamdani Sahulika, S.Pd., beliau merupakan pusat komando dalam pelaksanaan seluruh perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan madrasah termasuk dalam bidang pembiayaan.
4. Bendahara Madrasah, yaitu Zainurrahman, S.Pd.I. , dipilih sebagai informan karena bendahara adalah pelaksana sebenarnya dalam bidang keuangan madrasah.

---

<sup>92</sup>Sugiono, *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B* ( Bandung : CV Alfabeta, 2014), 300

## E. Sumber Data

Untuk memperoleh kejelasan data dalam penelitian ini, peneliti akan mengambil data dari beberapa sumber informasi yang sesuai dengan tujuan. Dalam penelitian ini menggunakan *Purposive* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu orang yang dianggap lebih mengerti dan memahami tentang informasi yang akan digali oleh peneliti.<sup>93</sup>

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu berupa hasil wawancara dengan Ketua Yayasan, Komite madrasah, Kepala Madrasah, Bendahara Madrasah, observasi (pengamatan lapangan), foto kegiatan, serta dokumen-dokumen lain yang mendukung.

Data Primer Adalah Sumber data yang berupa manusia sebagai informan. Kemudian didukung oleh dokumen yang ada di lembaga serta aktifitas manajemen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

## F. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Observasi

Observasi dapat diartikan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan berlangsungnya peristiwa.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D...*219

<sup>94</sup>S.Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta:Rineka Cipta,2007),159.

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis observasi partisipan pasif. Berkaitan dengan observasi partisipan, Susan Stainback menyatakan sebagaimana yang dikutip Sugiyono, “*In participant observation, the researcher observes what people do, instru to what they say, and participates In their activities.*”<sup>95</sup> Dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktifitas mereka.

Adapun data yang diperoleh dengan tehnik observasi ini adalah

- a. Deskripsi tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam budgeting pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.
  - 1). Kepala madrasah merencanakan serta mengagendakan rapat rutin di awal tahun yang membahas tentang Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah yang didalamnya memuat tentang rencana kerja selama 4 tahun.
  - 2). RKAM ini kemudian tertuang ke dalam Rencana Kerja Tahunan untuk disamakan persepsi menjadi Penganggaran Pembiayaan Pendidikan.

---

<sup>94</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cet.23, (Bandung: Alfabeta, 2016), 2



- b. Deskripsi tentang Peran Kepala Madrasah dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.
- 1). Observasi dilakukan melalui kegiatan pencatatan setiap transaksi secara berkala dan kontinu.
  - 2). Observasi terhadap kegiatan yang dilaksanakan Kpala Madrasah dalam menentukan kualitas barang dengan melakukan perbandingan di setiap toko.
- c. Deskripsi tentang Peran Kepala Madrasah dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.
- 1). Melakukan pelaporan secara tertib, cermat dan akurat dengan melampirkan bukti transaksi.
  - 2). Kegiatan observasi juga dilakukan dalam kegiatan pembuatan dan pembendelan laporan yang dilakukan secara bersama oleh pihak-pihak yang dinyatakan terlibat dalam panitia kecil.

## 2. Wawancara

Wiratna Sujarweni mengemukakan bahwa wawancara adalah salah satu instrument yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Untuk mendapatkan data yang valid dan detail, hal ini harus dilakukan secara mendalam.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: CV. Alfabeta 2014), 227

Sehubungan dengan interview atau wawancara, penelitian ini menggunakan tehnik wawancara semi terstruktur, yang mana wawancara yang berlangsung mengacu pada satu rangkaian pertanyaan terbuka. Metode ini memungkinkan pertanyaan baru muncul karena jawaban yang diberikan oleh nara sumber sehingga selama sesi berlangsung penggalan informasi dapat dilakukan lebih mendalam.

Ada tujuh langkah yang selayaknya ditempuh dalam metode wawancara penelitian kualitatif, yaitu :

1. Menetapkan kepada siapa wawancara akan dilakukan. Pokok pembahasan serta masalah dalam topic pembicaraan harus segera disiapkan.
2. Mengawali alur wawancara
3. Melangsungkan alur wawancara
4. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengahirinya.
5. Menuliskan hasil wawancara kedalam catatan lapangan.
6. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh

Adapun data yang dapat diperoleh melalui tehnik ini adalah sebagai berikut :

- a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain data yang dapat diperoleh adalah :

1. Pembentukan panitia kecil sebelum pelaksanaan rapat

2. Pembuatan SOP
3. Penyebaran undangan rapat
4. Menganalisis sumber keuangan madrasah
5. Mengklasifikasikan jenis kebutuhan
6. Pengesahan keputusan rapat

b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

Adapun data yang dapat diperoleh dari teknik ini adalah :

1. Aktifitas yang dilaksanakn Kepala Madrasah dalam membandingkan perbandingan harga dari masing-masing toko.
2. Alur pencatatan keuangan.

c. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

Adapun data yang dipeoleh adalah :

1. Pelaporan yang dilakukan setiap tiga bulan sekali
2. Penggandaan laporan

### 3. Dokumentasi.

Pengertian dari dokumentasi yaitu cara mencari data mengenai hal-hal yang bersifat dokumen pada lokasi penelitian antara lain seperti dokumen pembukuan, pencatatan, dokumen perencanaan anggaran sekolah dan pelaporan yang ada di madrasah. Metode dokumentasi merupakan

metode pengumpulan data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar , foto, notulen rapat, agenda dan sebagainya.<sup>97</sup>

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Artinya, catatan tentang peristiwa masa lampau dalam bentuk dokumen. Pada konteks ini, dokumen/pendukung informasi yang dibutuhkan antara lain :

1. Dokumen Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul QarnainSukowono.
  - a. Dokumen SOP (Standar Operasional Prosedur) penganggaran biaya pendidikan.
  - b. Format atau bentuk penganggaran beserta uraiannya
  - c. Foto kegiatan Pelaksanaan Rapat RAPBM
  - d. Dokumen Notulen rapat Mts. Nurul Qarnain
  - e. Pengesahan dokumen Dari Rapat RAPBM
2. Dokumen Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.
  - a. Dokumen Buku Kas MTs. Nurul Qarnain
  - b. Dokumen Buku Pembantu Kas MTs. Nurul Qarnain
3. Dokumen Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah nurul qarnain.

---

<sup>97</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D....9*

- a. Format Laporan Pertanggung jawaban.
- b. Dokumen Buku Pembantu Pajak

## G. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif kualitatif dengan model analisis interaktif Miles, Huberman dan Saldana. Kaitannya dengan analisis data kualitatif, Robert C. Bogdan menjelaskan, “*Data analysis we mean the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulate to enable you to come up with findings.*”<sup>98</sup> Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Dengan ini dapat diketahui bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara memilih mana yang penting, mana yang dipelajari, lalu dilanjutkan dengan menyimpulkan, sehingga data yang diperoleh mudah dipahami dan mudah diterima oleh diri sendiri dan orang lain.

---

<sup>98</sup>Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, Edition 5, (Boston New York : Pearson Education, Inc., 2006), 159.

<sup>98</sup>Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana, *Qualitative Data Analysis; A Methods Source book*, Edition 3, (California:SAGE Publications, Inc., 2014), 8.

a. Pengumpulan Data (Data Collection).

Pengumpulan data meliputi seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian yang berkaitan dengan focus penelitian antara lain : Profil Madrasah, Budgeting (Perencanaan anggaran belanja Madrasah), *Accounting* (Pencatatan keuangan madrasah), dan *Reporting* (Pelaporan keuangan).

Setelah data yang diuraikan di atas diperoleh dengan valid, kemudian tertuang dalam penelitian ini. Sebab akurasi data di atas akan sangat mendukung dan menunjang terpenuhinya data dalam penelitian ini.

b. *Data condensation* (kondensasi data).

Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan atau mengubah data yang muncul dalam catatan lapangan yang ditulis, catatan wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya<sup>99</sup>. Dengan kondensasi, data menjadi lebih akurat.

Kondensasi data dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Pemilihan data (*selecting*).

Dalam pandangan Milles dan Hubberman penelitian harus dilakukan secara selektif dengan mengidentifikasi setiap dimensi yang lebih penting, korelasi mana yang dinilai paling bermakna serta konsekuensi informasi mana yang dapat dianalisis serta berhubungan

---

<sup>99</sup>Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana, *Qualitative Data Analysis*, .... 8

dengan Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam pembiayaan pendidikan. Peneliti mengumpulkan dan menyeleksi informasi tersebut untuk menunjang penelitian ini.

## 2. Pengerucutan (*focusing*)

Miles dan Hubberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan tahap lanjut setelah tahap seleksi data. Penelitiannya membatasi data yang relevan dengan rumusan masalah.

Focus data pada rumusan masalah pertama adalah Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Rumusan kedua yaitu, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Sedangkan rumusan masalah yang ketiga adalah Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

## 3. Peringkasan (*abstracting*).

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika

data yang menunjukkan peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dirasa baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab permasalahan yang diteliti.

4. Penyederhanaan dan Transformasi data (*Simplifying and Transforming*).

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini menyederhanakan data dan kemudian ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

c. *Data display* (sajian data).

Setelah data dikondensasi, maka selanjutnya adalah penyajian data. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka data akan disajikan dalam bentuk uraian singkat atau dengan teks yang bersifat naratif. Data yang telah dikumpulkan, difokuskan dan disusun secara sistematis tersebut akan diambil kesimpulan sehingga substansi data dapat ditemukan.

d. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi).

Setelah penyajian data, maka selanjutnya adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Peneliti yang mendapatkan kesimpulan sementara saat pengambilan data di lapangan, tetapi tidak didukung oleh bukti-bukti yang valid, maka penarikan kesimpulan yang telah



dilakukannya akan diuji kembali. Namun jika data yang diperoleh sudah didukung oleh bukti-bukti yang kuat, maka penarikan kesimpulan yang dikemukakan dinyatakan cukup dan tidak perlu diuji kembali sebab sudah kredibel.<sup>100</sup>

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan kesesuaian antara temuan di lapangan dan teori tentang peran kepala madrasah dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan dengan tiga pokok yang menjadi focus penelitian, yaitu kepala Madrasah sebagai manajer dalam *Budgetting* pembiayaan Pendidikan, kepala madrasah sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan dan kepala madrasah sebagai manajer dalam *Reporting* pembiayaan Pendidikan. Penarikan kesimpulan sementara masih dapat diuji kembali dengan cara merefleksi, bertukar pikiran dengan teman sejawat atau dengan triangulasi sehingga kebenaran data dapat diperoleh dengan baik dan terpercaya.

#### **H. Keabsahan Data.**

Agar hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan maka dikembangkan tata cara untuk mempertanggung jawabkan keabsahan hasil penelitian. Karena tidak mungkin melakukan pengecekan instrument yang diperankan dan dilakukan oleh peneliti, maka yang diperiksa adalah keabsahan datanya. Bagi penelitian kualitatif, manusia sebagai instrument

---

<sup>100</sup>Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana, *Qualitative Data Analysis* ....9

utama. Sebab, manusia bisa menangkap dan mengungkap makna dengan tepat.<sup>101</sup>

Uji keabsahan data atau kredibilitas data dalam penelitian ini menggunakan 3 teknik, yaitu:

1. Triangulasi sumber.

Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh dari informan atau sumber. Maka, dalam penelitian yang berjudul “Peran Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember” ini peneliti akan mengumpulkan data yang telah dilakukan terhadap kepala madrasah untuk mengecek kredibilitas datanya kepada bawahan yang dipimpin, dalam hal ini kepada wakil kepala bidang keuangan, Komite dan guru.

2. Triangulasi teknik.

Triangulasi teknik dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Contoh, data yang didapat dari hasil observasi, kemudian dicek dengan wawancara dan dokumen. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh benar-benar kredibel dan dapat dipertanggung jawabkan.

---

<sup>101</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2007), 337.

### 3. *Member check* atau pengecekan anggota.

Triangulasi mempersoalkan data, sedangkan pengecekan anggota mempersoalkan sesuatu yang telah dibangun dalam bangunan setengah jadi yang berupa kategori, hipotesis, atau laporan penelitian. Cara melaksanakannya pun berbeda. Pengecekan anggota dilakukan pada mereka yang terlibat, sedangkan triangulasi kepada mereka yang bukan anggota terlibat.<sup>102</sup>

## I. Tahapan-tahapan Penelitian.

Tahapan-tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tahap pra penelitian lapangan.

1. Menemukan masalah di lokasi penelitian.
  2. Menyusun rencana penelitian.
  3. Mengurus perizinan.
  4. Menyiapkan perlengkapan dalam penelitian.
- a. Tahapan Penelitian Lapangan.
    1. Memahami latar belakang dan tujuan dalam penelitian.
    2. Melakukan wawancara dengan para informan.
    3. Mengumpulkan semua data.
  - b. Tahapan Pasca penelitian lapangan.
    1. Menyusun dan memaparkan data.

2. Melakukan analisis data.
3. Menyimpulkan hasil penelitian.
4. Melaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

#### **J. Sistematika Pembahasan.**

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup.<sup>103</sup>

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dalam penulisan dan pembahasan dalam penelitian ini, maka peneliti menjabarkan dengan systematika penulisan sebagaimana berikut:

**Bab Satu Pendahuluan.** Bab ini memuat konteks penelitian, focus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan.

**Bab Dua Kajian Pustaka.** Bab ini menyajikan penelitian terdahulu untuk mengetahui sejauh mana orsinalitas juga posisi penelitian yang hendak diteliti, dan kajian teori yang digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini.

**Bab Tiga Metode Penelitian.** Bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

**Bab Empat Paparan Data dan Temuan Penelitian.** Dalam paparan data, peneliti akan memaparkan letak geografis dan gambaran umum MTs. Nurul Qarnain. Dibagian temuan penelitian, peneliti akan mendeskripsikan peran

Kepala Madrasah sebagai Manager dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

**Bab Lima** Pembahasan. Dalam bab ini peneliti akan membahas dan analisis secara detail tentang peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

**Bab Enam Penutup.** Dalam bab ini peneliti akan memberikan penutup pembahasan tesis yang memuat kesimpulan dan saran..



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan memaparkan data dan mendeskripsikan hasil penelitian. Hasil penelitian disajikan sesuai dengan focus penelitian yaitu 1). Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono , 2). Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono , 3). Peran kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

#### A. Paparan Data dan Analisis

##### 1. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

Budgeting atau penganggaran pendidikan biasanya ditetapkan dalam rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah sebelum tahun pelajaran baru dimulai. Dalam kegiatan RKAM akan dianalisis kebutuhan dengan skala kebutuhan jangka panjang, menengah dan kebutuhan jangka pendek. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Hamdani Sahulika yang menyatakan bahwa :

“ penyusunan rencana pembiayaan pendidikan didahului dengan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) sesuai dengan program kerja tahunan yang akan dilaksanakan madrasah yaitu dengan dihadiri seluruh *stakeholders* madrasah, yang merupakan arahan

kegiatan empat tahunan, kemudian diperinci ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) mngnventarisir daftar kebutuhan, menganalisis kebutuhan, kemudian merumuskan kebutuhan tersebut”<sup>104</sup>

Secara tegas pernyataan Kepala Madrasah di atas didukung oleh pernyataan Bendahara madrasah, Zainurrahman yang menyatakan bahwa :

“ Skala kebutuhan Madrasah tertuang dalam RKAM yang dirumuskan oleh seluruh *stakeholders* madrasah yang bertanggung jawab dalam program kegiatan kemudian dikumpulkan dalam kerangka penyaman persepsi untuk menyusun program madrasah sesuai program 4 tahunan yang dijabarkan dalam program tahunan madrasah yang kemudian diplenokan bersama bersama Komite madrasah untuk dijadikan RAPBM”<sup>105</sup>

Kedua wawancara tersebut diatas ditunjukkan dengan bukti dokumen di

bawah ini :

RUMUSAN PROGRAM DAN KEGIATAN MADRASAH DAN JADWAL KEGIATAN											
Nama Madrasah		MTs NURULQARNAIN									
Kecamatan		SUKOWONO									
Kabupaten/Kota		Jember									
Provinsi		Jawa Timur									
PERIODE : 2016/2017 - 2019/2020											
SASARAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
				I	II	I	II	I	II	I	II
STANDAR ISI / PENGEMBANGAN KURIKULUM/KTSP											
1.1 Kurikulum sudah sesuai dan relevan											
1.1.1 Pengembangan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan menggunakan panduan yang disusun BSNP.											
Dimilikinya tim pengembang kurikulum yang dikuatkan dengan SK Kepala Madrasah, dan dilaksanakannya pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsur guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilakukan pada tahun 2016 - 2019	Madrasah kami sudah memiliki tim pengembang kurikulum yang dikuatkan dengan SK Kepala Madrasah, dan sudah melaksanakan pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsur guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilakukan pada tahun 2016 - 2019	1.1.1.1 Penyusunan program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum	kepala madrasah waka kurikulum	1	0	1	0	1	0	1	0
Dimilikinya KTSP yang terdiri atas Dokumen 1 dan Dokumen 2 lengkap (silabus dan RPP semua mata pelajaran) termasuk muatan lokal sesuai dengan ketentuan yang berlaku (2006 atau 2013); dimilikinya tim pengembang kurikulum yang terdiri atas Kepala Madrasah, guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilakukan pada tahun 2016 - 2019	Madrasah kami sudah memiliki KTSP yang terdiri atas Dokumen 1 dan Dokumen 2 lengkap (silabus dan RPP semua mata pelajaran) termasuk muatan lokal sesuai dengan ketentuan yang berlaku (2006 atau 2013); dimilikinya tim pengembang kurikulum yang terdiri atas Kepala Madrasah, guru, konselor, kepala Madrasah, komite Madrasah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait (tim pengembang kurikulum) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP terutamanya pada: program dan jadwal kerja tim pengembang kurikulum, notula, daftar hadir serta foto kegiatan yang dilakukan pada tahun 2016 - 2019	1.1.1.2 penyusunan dokumen 1 dan dokumen 2 KTSP	kepala madrasah waka kurikulum	1	0	1	0	1	0	1	0
		1.1.1.3 review dokumen 1 dan dokumen 2 KTSP	kepala madrasah waka kurikulum	1	0	1	0	1	0	1	0

<sup>104</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 10 September 2022

<sup>105</sup> Zainurrahman, *wawancara*, 10 September 2022

Gambar 4.1. Dokumen RKAM<sup>106</sup>  
Lebih lengkapnya dokumen terlampir.

Dokumen RKAM di atas kemudian dituangkan menjadi Rencana Kerja Tahunan sebelum akhirnya dituang menjadi Rencana Anggaran Madrasah. Adapun dokumennya ditunjukkan sebagaimana di bawah ini :

1.4 RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN MADRASAH TAHUN 2021/2022

Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM)  
Tahun Pelajaran : 2019/2020

MTs : MTs NURULQARNAIN  
Kecamatan : SUKOWONO  
Kabupaten/kota : Jember  
Provinsi : Jawa Timur

[Menu Utama](#)

PENDAPATAN			BELANJA		
No	Uraian	Jumlah	No	Uraian	Jumlah
1	Saldo Tahun Lalu	-	1	Program Strategis Madrasah	
			1.1	Pengembangan Standar Kompetensi Lulusan	22.906.510,00
			1.2	Pengembangan Standar Isi	43.267.500,00
2	Pendapatan Rutin		1.3	Pengembangan Standar Proses	69.877.500,00
2.1	Gaji PNS per tahun	0,00	1.4	Pengembangan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	9.317.000,00
2.2	Gaji Pegawai GTT/PTT (APBD) / BOSDA	0,00	1.5	Pengembangan Standar Sarana dan Prasarana Madrasah	109.142.000,00
			1.6	Pengembangan Standar Pengelolaan	78.000.100,00
3	Bantuan Operasional Madrasah		1.7	Pengembangan Standar Pembiayaan	52.907.250,00
3.1	BOS Pusat	785.290.000,00	1.8	Pengembangan dan Implementasi Sistem Penilaian	18.021.740,00
3.2	BOS Provinsi	0,00			
3.3	BOS Kab/Kota	235.587.000,00	2	Program Rutin Madrasah	
			2.1	Belanja Pegawai	
4	Bantuan				
4.1	Tunjangan Profesi Guru	311.454.000,00		Gaji PNS per tahun	0,00
4.2	Tunjangan Fungsional	99.825.000,00		Gaji Pegawai GTT/PTT (APBD) / BOSDA	0,00
4.3	BSM / Kartu Indonesia Pintar	44.921.250,00		Non PNS (Gaji Pegawai Tidak Tetap Dana BOS/Komite)	407.288.000,00
4.4	Bantuan APBN /DAK Perpustakaan	0,00	2.2	Belanja Barang dan Jasa	259.278.800,00
4.5	Lain-lain (Bantuan Luar Negeri)	0,00	2.3	Belanja Modal	0,00
			2.4	Belanja Lainnya	
5	Pendapatan Asli Madrasah			Tunjangan Profesi Guru	311.454.000,00
5.1	Komite Madrasah	47.117.400,00		Tunjangan Fungsional	99.825.000,00
5.2	Dana Alumni	0,00		BSM / Kartu Indonesia Pintar	44.921.250,00
5.3	Dana CSR	0,00		Bantuan APBN /DAK Perpustakaan	0,00

Gambar 4.2.

Dokumen Rencana Tahunan<sup>107</sup>

Sebelum memasuki tahapan perencanaan Kepala Madrasah akan membentuk panitia kecil yang bertujuan menganalisis besaran biaya dan kebutuhan lembaga setahun kedepan. Panitia ini terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, dan beberapa guru. Hal ini ditunjukkan dari wawancara peneliti

<sup>106</sup> Dokumentasi : Jember, 10 September 2022

<sup>107</sup> Dokumentasi, Jember : 10 November 2022



dengan M. Hamdani Sahulika, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono :

“Sebelum tahapan perencanaan anggaran, kami selalu membentuk panitia kecil yang terdiri dari saya pribadi, Bendahara Madrasah dan beberapa guru yang terlibat dalam rancangan ini. Dengan maksud agar jenis kebutuhan, besaran biaya serta beberapa program yang akan kami ajukan dalam Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah sudah terverifikasi secara akurat , cermat, dan sesuai dengan kebutuhan madrasah “<sup>108</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, Zainurrahman, Bendahara Madrasah juga menyatakan bahwa:

“Sudah menjadi rutinitas, sebelum pelaksanaan Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah, Kepala Madrasah akan membentuk Panitia kecil yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, dan Guru.”<sup>109</sup>

Untuk membuktikan keterlibatan guru dalam pembentukan panitia kecil ini, peneliti juga bertanya kepada, Sugianto, salah satu guru yang terlibat :

“Benar sekali, Kepala Madrasah akan membentuk panitia kecil yang di dalamnya juga melibatkan guru. Pemilihan guru ditunjuk secara esmi oleh Kepala Madrasah dan guru ini akan terlibat menuangkan ide serta gagasan guna menganalisis kebutuhan dan besaran biaya yang akan digunakan madrasah kedepannya.”<sup>110</sup>

Setelah peneliti observasi, dalam komponen kepanitian tersebut, dilibatkan juga Wakil Kepala Madrasah atau Waka, hal ini dilakukan agar masing-masing Waka mengajukan anggaran yang dibutuhkan oleh standar

<sup>108</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 10 September 2022

<sup>109</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 10 September 2022

<sup>110</sup> Sugianto, *Wawancara*, Jember : 11 September 2022

masing-masing.<sup>111</sup>

Selain melakukan wawancara, peneliti mengecek keabsahan dokumen yang meujuk pada ketiga pernyataan di atas, terlihat pada SK Pembagian Tugas di bawah ini :

Gambar 4.3

Lampiran Keputusan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain  
 Nomor : 158/Mts.NQ/1V/2021  
 Tanggal : 21 April 2021

PEMBAGIAN TUGAS GURU/PENDIDIK DALAM KEGIATAN PERANCANGAN ANGGARAN  
 MTS NURUL QARNAIN  
 TAHUN PELAJARAN 2021/2022

No	Nama	Tempat, Tgl Lahir	L/P	Jabatan	Ket
1	M. Hamdani Sahulika, S.Pd.	Banguwangi, 03 Februari 1988	L	Kepala	
2	Zainurrahman, S.Pd.I	Jember, 09 September 1997	L	Bendahara	
3	Sugianto, S.Pd.I	Jember, 29 Desember 1989	L	Sekretaria	
3	Fathorrozi, S.Pd.I	Jember, 29 Desember 1989	L	Guru	
3	Zaimul Hasan, S.Pd.I	Jember, 29 Desember 1989	L	Guru	
3	Siti Nur Laili, S.Pd.	Jember, 29 Desember 1989	p	Guru	

Ditetapkan : Di Sukowono  
 Pada Tanggal : 21 April 2021

Kepala Madrasah



**M. Hamdani Sahulika, S.Pd.**

Dokumentasi SK Pembagian Tugas Panitia Anggaran Madrasah<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember: 12 September 2022

Selanjutnya sebagai langkah awal dari penetapan Anggaran, Kepala Madrasah dan Bendahara akan menetapkan *Standard Operating Procedur* (Prosedur Operasi Standar). Berikut wawancara peneliti dengan M. Hamdani Sahulika, kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.

“Budgetting atau penganggaran pembiayaan terintegrasi dalam Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan sebelum Tahun Ajaran Baru dimulai, dimana melibatkan segenap elemen Madrasah seperti pimpinan Yayasan, Komite Madrasah, kepala Madrasah dan Bendahara, Serta guru Sebelum pelaksanaan rapat, biasanya bendahara akan menetapkan Standar operasinal dan prosedur penganggaran yang bertujuan agar proses dan kegiatan berjalan sesuai rencana dan tujuan serta target pembiayaan dapat tercapai.”<sup>113</sup>

Dari wawancara dengan Kepala Madrasah di atas, diketahui bahwa perancangan SOP merupakan langkah awal sebelum pelaksanaan rapat anggaran.

Zainurrahman, Bendahara madrasah menyampaikan :

“SOP sebelum pelaksanaan rapat anggaran dibuat dengan persetujuan Kepala Madrasah yang didalamnya memuat langkah kerja, seperti menguraikan anggaran yang sifatnya mendesak atau target yang ingin dicapai dalam setahun kedepan serta prosedur penyusunan anggaran jangka panjang dan anggaran rutin”<sup>114</sup>

Wawancara dengan Bendahara Madrasah menunjukkan adanya isi dari SOP yang didalamnya memuat langkah atau prosedur penyusunan anggaran baik itu anggaran jangka panjang maupun anggaran rutin.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga secara langsung mengecek keabsahan dokumen SOP sebagaimana yang dituturkan oleh Kepala Madrasah



<sup>112</sup> Dokumentasi, Jember : 11 September

<sup>113</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember :12 September 2022

<sup>114</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 12 September 2022

dan Bendahara sebagai penguat bahan penelitian, terlihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 4.4.**  
**Dokumen SOP<sup>115</sup>**

 NSM 212 350 822 110	YPI PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN <b>MTs. NURUL QARNAIN</b> Status Terakreditasi A J. Imam Sukarto 60 Po. Box. 001 - 68194 Telp. 03311567590 Fax. 566369 SUKOWONO JEMBER JAWA TIMUR
	<p align="center"><b>SOP PENYUSUNAN ANGGARAN MADRASAH</b></p> <p>Nomor SOP : 067/370/MTs.NQ/2021</p> <p>Tgl Pembuatan : Mei 2021</p> <p>Disahkan oleh : Kepala Madrasah</p> <p>Dasar Hukum :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PP 17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 51 ayat 2</li> <li>2. Draft Permendikbud NO.14 Petunjuk BOS Tahun 2017</li> </ol> <p>Klasifikasi Pelaksanaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Madrasah membentuk panitia kecil yang terdiri dai kepala Madrasah, Bendahara dan Guru</li> <li>2. Kepala Madrasah menetapkan waktu dan tempat pelaksanaan Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah.</li> <li>3. Rapat kegiatan dihadiri oleh Pimpinan Yayasan atau yang mewakili, Komite Madrasah, Kepala Madrasah dan Bendahara.</li> <li>4. Dalam Pelaksanaan rapat diajukan dan diidentifikasi tentang sumber dana, dan rancangan anggaran.</li> <li>5. Anggaran yang diajukan meliputi anggaran setahun kedepan dan kebutuhan tidak terduga.</li> <li>6. Anggaran akan dikaji secara bersama oleh peserta rapat yang hadir.</li> <li>7. Jika ditemui kesepakatan terhadap rancangan anggaran yang diajukan maka rancangan ini akan disahkan oleh peserta rapat diwakili oleh Komite Madrasah</li> </ol> <p>Dokumen yang diperlukan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rancangan Anggaran dan Pembiayaan Madrasah</li> <li>2. Notulen rapat</li> </ol> <p align="right">Ditetapkan di Sukowono Kepala MTs NurulQarnain</p>  M. Hamdan Sahulika, S.Pd.

<sup>115</sup> Dokumentasi, Jember : 12 September 2022

Selanjutnya setelah SOP disahkan dan ditetapkan oleh Kepala Madrasah, langkah berikutnya adalah tersebarnya undangan untuk menghadiri rapat. Rapat ini dihadiri oleh segenap *stake holder* madrasah, sebagaimana dituturkan oleh H. Badrud Tamam. Komite Madrasah :

“Undangan untuk menghadiri rapat anggaran biasanya saya terima minimal 2 hari sebelum pelaksanaan karena ingin memastikan bahwa pihak yang diundang tidak memiliki halangan untuk hadir “<sup>116</sup>

Demikian juga pernyataan yang sama disampaikan oleh Nur Laily, guru yang turut andil dalam rapat anggaran :

“Undangan Rapat biasa kami terima sebelum rapat berlangsung. Selain sebagai ketertiban administrasi, undangan ini sebagai komitmen pihak lembaga agar rapat berlangsung dengan resmi “

Uraian di atas merupakan serangkaian kegiatan dari peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam perencanaan anggaran madrasah.

Untuk memaksimalkan kinerja Kepala madrasah dalam menentukan Rencana Kerja dan anggaran madrasah, dibentuk tim yang berperan memaksimalkan rencana ini. Hal ini terlihat dari wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah :

“kami membentuk Tim yang terdiri dari Komite Madrasah, Kepala Madrasah, Bendahara dan beberapa guru yang terlibat. Penentuan guru ini berdasarkan kemampuan serta etos kerja guru dalam bidang pembiayaan, walaupun dalam penilaiannya saya masih berkonsultasi dengan

<sup>116</sup> H. Badrud Tamam, *Wawancara*, Jember : 12 September 2022

Bendahara dan Komite Madrasah”<sup>117</sup>

Wawancara berlantut pada Bendahara Madrasah, Zainurrahman :

“Panitia pelaksana disini dibuat berdasarkan pertimbangan Kepala Madrasah, akan pentingnya kebersamaan tim yang solid dan berkualitas. Dipilih setelah Kepala Madrasa berkonsultasi dengan saya, Komite dan pihak yayasan”.<sup>118</sup>

Berkenaan tugas dari tim ini secara rinci, Kepala Madrasah menyampaikan :

“Kami secara bersama-sama, menganalisis dan menginventarisir sumber keuangan lembaga, serta menganalisis skala kebutuhan prioritas. Jadi semisal, sektor sarana dan prasarana, saya menunjuk salah satu guru untuk menganalisis sarana yang sudah rusak dan butuh pembaruan, serta menaksir berapa biaya yang dibutuhkan untuk hal itu”<sup>119</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, Sugianto menjelaskan salah satu tugasnya dalam tim Penganggaran madrasah :

“Jadi, setelah secara resmi Kepala Madrasah menentukan posisi kami, kami akan melaksanakan tugas sesuai dengan *job discription* yang telah ditentukan sebelumnya. Kami bergerak untuk menganalisis tingkat kebutuhan serta menaksir biaya yang dibutuhkan”.<sup>120</sup>

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, Kepala Madrasah memang dalam beberapa kesempatan, secara langsung melakukan intruksi

<sup>117</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember: 13 September 2022

<sup>118</sup> Zainurrahman, *wawancara*, Jember : 13 September 2022

<sup>119</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember: 13 September 2022

<sup>120</sup> Sugianto, *Wawancara*, Jember : 13 September 2022

kepada dewan guru untuk segera melaksanakan tugas yang sudah diamanahkan madrasah.<sup>121</sup>

Setelah tahapan perencanaan dan pengorganisasian, tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Dalam ini rapat ini yang pertama dilakukan adalah menganalisis kondisi madrasah dengan memperhatikan sumber-sumber pembiayaan yang tersedia. Hal ini secara langsung disampaikan oleh M. Hamdani Sahulika melalui wawancara dengan peneliti :

“Memperhatikan kondisi madrasah merupakan sebuah keharusan, hal ini dilakukan dengan menganalisis terlebih dahulu sumber-sumber pembiayaan yang potensial untuk mendukung program madrasah, agar rancangan pembiayaan tepat dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Kemudian jika sumber pendanaan sudah teridentifikasi, sumber ini akan dialokasikan sesuai kebutuhan “<sup>122</sup>

Perumusan biaya dan anggaran Madrasah mengacu kepada Peraturan Pemerintah dan kemudian dikonsultasikan kepada Komite Madrasah. Hal ini tampak dalam wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah :

“Perumusan dan analisis terhadap anggaran tidak serta merta dirumuskan secara sembarangan, namun yang menjadi acuan utama adalah peraturan pemerintah tentang pendanaan pendidikan serta perundangan yang berlaku. Dalam setiap poin dari aturan tersebut kemudian secara seksama akan kami rumuskan dan untuk selanjutnya, dikonsultasikan kepada Komite Madrasah”<sup>123</sup>

Pernyataan Kepala Madrasah ini kemudian disepakati oleh Komite Madrasah, H. Badrud Tamam seraya menuturkan :

---

<sup>121</sup> Observasi, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain, Jember : 13 September 2022

<sup>122</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember 13 September 2022

<sup>123</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 14 September 2022



“Perumusan Anggaran Madrasah mengacu kepada perundangan dan Peraturan dan perundangan yang berlaku. Sebelum benar-benar disahkan, poin-poin yang ada di rencana anggaran tersebut terlebih dahulu dikonsultasikan ke Komite Madrasah untuk menentukan relevansinya dengan kebutuhan Madrasah”.<sup>124</sup>

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, Rencana kerja dan Anggaran Madrasah dirumuskan oleh seluruh *stakeholder* madrasah yang bertanggung jawab kemudian rumusan ini dikumpulkan untuk menyamakan persepsi untuk dijadikan Program tahunan dan Program 4 tahunan yang kemudian disidang dan disahkan oleh Komite Madrasah.<sup>125</sup>

Setelah itu dalam penganggarn biaya yang perlu diperhatikan adalah menganalisis sumber keuangan yang relevan dengan jenis kegiatannya. M. Hamdani Sahulika menuturkan:

“Untuk saat ini sumber utama pendanaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain adalah Subsidi BOS dari pemerintah. Dari dana ini kami berusaha memaksimalkan agar penggunaannya efisien, tepat sasaran dan menjadi penopang bagi terlaksananya program madrasah dan kebutuhan kainya”.<sup>126</sup>

Pernyataan Kepala Madrasah ini kemudian peneliti pertegas kembali dengan mengkonfirmasi Kepada Bendahara :

“Memang untuk saat ini sumber utama pendanaan kami adalah dana BOS. Mau tidak mau kami harus berusaha semaksimal mungkin dalam alokasi dan distribusi pembiayaan “. <sup>127</sup>

Dana BOS yang dialokasikan ini juga memperhatikan dan

<sup>124</sup> H. Badrud Tamam, *Wawancara*, Jember: 14 September 2022

<sup>125</sup> Observasi, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono, Jember: 15 September 2022

<sup>126</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 15 September 2022

<sup>127</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 15 September 2022



mempertimbangkan persentase delapan Standar Pendidikan, Baik itu Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga kependidikan, maupun standar lainnya. Hal ini tampak pada pernyataan Kepala Madrasah, M. Hamdani Sahulika :

“Dalam penyusunan rencana anggaran madrasah yang juga menjadi perhatian kami adalah mencocokkan pembiayaan dengan persentase delapan standar pendidikan. Dari kedelapan standar ini kami analisis mana yang persentase paling besar dan kebutuhannya bersifat mendesak. Jadi jika kemudian dalam salah satu persentase standar yang mendesak ini persentasenya masih kurang, maka bisa diambil atau dialihkan dari standar lain ”.<sup>128</sup>

Kemudian hal ini dikukuhkan oleh pernyataan Bendahara sebagai berikut :

“Dana Bos yang kami Terima, secara garis besar akan dibuat dengan mempertimbangkan delapan standar pendidikan. Hal ini karena sudah pasti kedelapan standar ini secara keseluruhan akan masuk dalam seluruh rancangan pembiayaan”.

Dalam penelitian ini, untuk menguatkan hasil dari kedua wawancara di atas, peneliti mencoba menjabarkannya dalam bentuk dokumen di bawa ini

---

<sup>128</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 16 September 2022

Tabel 4.1

## Rancangan Pembiayaan Berdasarkan Persentase Standar Pendidikan

No.	URAIAN	PERSENTASE
1	Standar Isi	2,21%
2	Standar Proses	4,53%
3	Standar Kompetensi Lulusan	3,07%
4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	0,84%
5	Standar Sarana dan Prasarana	8,5%
6	Standar Pengelolaan	5,5%
7	Standar Pembiayaan	60,73%
8	Standar Penilaian	14,62%
	<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>

Langkah selanjutnya adalah menyusun jenis kegiatan reguler atau rutin, karena dari kegiatan ini dapat dirumuskan taksiran biaya dan jenis kebutuhan, serta sumber keuangan yang dibutuhkan.

“langkah terperinci lainnya dalam penyusunan anggaran adalah menentukan program dan jenis kegiatan yang reguler atau rutin, hal ini dibuat untuk menganalisis besaran biaya yang dibutuhkan dan

mengidentifikasi sumber pendanaan yang relevan.”<sup>129</sup>

Kemudian pernyataan ini dikuatkan oleh pernyataan dari Bendahara madrasah yang berujar :

“selain menentukan jumlah anggaran juga harus menentukan jenis kegiatan, hal ini dilakukan agar jenis kegiatan tersebut sesuai dengan anggaran yang telah dirumuskan “. <sup>130</sup>

Setelah serangkaian kegiatan dalam Penganggaran ini yang terakhir adalah pengawasan atau Contolling. Kepala Madrasah memastikan bahwa seluruh aktifitas ini harus berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Karena itu tindakan yang diambil oleh Kepala Madrasah untuk memastikan hal ini adalah dengan mendokumentasikan seluruh perencanaan dan kegiatan. Hal ini ditegaskan dalam wawancara dengan M. Hamdani Sahulika sebagai berikut :

“Untuk memastikan seluruh kegiatan ini berjalan sesuai rencana, kami akan mencatat atau menotulasi hasil dari keputusan rapat ini. Hal ini bertujuan jika dimasa depan ada kemungkinan keputusan kami berubah, maka ada bukti secara tertulis tentang apa yang sudah kami sepakati”<sup>131</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, Zainurrahman menyatakan :

“penting sekali melakukan pencatatan terhadap hasil rapat. Karena jika ada beberapa pihak ingin melakukan perubahan, maka catatan tersebut

<sup>129</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember: 15 September 2022

<sup>130</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 15 September 2022

<sup>131</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*. Jember : 16 September 2022

akan menjadi bukti otentik terhadap keputusan rapat yang telah dibuat.<sup>132</sup>

Kemudian hal ini kembali ditegaskan oleh Zainul Hasan sebagai peserta rapat :

“Kami memang selalu mencatat hasil rapat, dengan maksud dan tujuan tertib administrasi dan juga kami akan mengingat keputusan rapat ini bila manan nantinya akan ada perubahan”.<sup>133</sup>

Dari ketiga hasil wawancara di atas, peneliti mendapatkan dokumen hasil keputusan rapat di bawah ini :



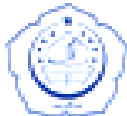
---

<sup>132</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 17 September 2022

<sup>133</sup> Zainul Hasan, *Wawancara*, Jember : 17 September 2022

Gambar 4.5.

Dokumen Notulen Rapat<sup>134</sup>



YPI. PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN

**MTs. NURUL QARNAIN**

Status Terakreditasi A

---

Jl. Imam Sukarta 60 Po. Box. 0011 - 68194 Telp. (0331) 567590 / Fax. 566769  
SUKOWONO JEMBER, JAWA TIMUR

**NOTULEN RAPAT**

**TANGGAL : 5 MEI 2021**

**WAKTU : 10.00 s/d Selesai**

**TEMPAT : Ruang Rapat MTs. Nurul Qarnain**

**KEGIATAN : Rapat Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah**

**Peserta Rapat :**


1. Pimpinan Yayasan
2. Kepala Madrasah
3. Komite Sekolah
4. Bendahara Madrasah

**Hasil Rapat :**

1. Perencanaan Anggaran Madrasah dibuat dalam setahun.
2. Dengan memprioritaskan kebutuhan yang sifatnya mendesak.
3. Komite Madrasah dan pimpinan yayasan terlibat dalam penusunan anggaran sebagai wujud kontrol terhadap pelaksanaan keuangan.
4. Pelaporan keuangan akan dilakukan secara berkala setiap tiga bulan sekali. |

Mengatakan

Kepala Madrasah



**M. Hamdani Sabulika**

<sup>134</sup> Dokumentasi; Jember: 17 september 2022

Uraian tentang dokumen hasil rapat, lebih lengkapnya sebagaimana terlampir. Selain berbentuk dokumen berupa Notulen Hasil rapat, peneliti juga mendapatkan dokumen berupa foto selama pelaksanaan rapat berlangsung



Gambar 4. 6

Foto Berlangsungnya Rapat Anggaran<sup>135</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, Observasi dan didukung oleh dokumen, maka dapat disimpulkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *budgeting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawwiyah Nurul Qarnain dapat ditunjukkan melalui rapat pendahuluan RKAM yang mana

<sup>135</sup> Dokumentasi, Jember: 17 September 2022

tujuan utamanya adalah menganalisis kebutuhan jangka panjang, menengah, dan kebutuhan jangka pendek. Baru kemudian dilanjutkan dengan kegiatan pembentukan anggaran madrasah yang tertuang dalam RKAS dengan kegiatan membentuk panitia kecil sebelum pelaksanaan rapat. Hal ini ditunjukkan dengan dibentuknya panitia melalui SK Pembagian Tugas. Kemudian pembuatan SOP. Hal ini bertujuan sebagai acuan kerja dan teknik pelaksanaan. Setelah itu, tersebar undangan pada setiap orang yang terlibat dalam rapat penetapan anggaran. Dalam pelaksanaan rapat, akan dianalisis sumber-sumber pembiayaan dan persentase setiap kebutuhan dari masing-masing standar yang diwakili oleh Wakil Kepala Madrasah. Setelah anggaran dibuat, selanjutnya hasil rapat ini akan didokumentasikan ke dalam dokumen atau notulensi rapat dan kemudian disahkan secara resmi.

## **2. Peran kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Accounting atau pencatatan merupakan tahapan sebelum pelaporan dibuat. Dilakukan secara berkala dan periodik. Berkaitan dengan perannya sebagai manajer Kepala Madrasah dituntut untuk melakukan perencanaan terlebih dahulu, hal ini disampaikan oleh M. Hamdani Sahulika:

“sebagai langkah awal untuk menentukan pencatatan keuangan yang sistematis, perlu sekali mengidentifikasi dan mengukur data keuangan yakni mencatat segala bentuk transaksi secara kronologis dan sistematis

secara periodik dengan mengukur satuan mata uang.”<sup>136</sup>

Kemudian peneliti juga menanyakan terkait hal ini kepada Bendahara madrasah, Zainurrahman, guna memperkuat data:

“sebelum sepenuhnya memasuki tahapan pencatatan kami diharuskan mengukur seluruh bentuk transaksi secara sistematis, periodik dan sesuai dengan kronologisnya lalu menuangkannya dalam catatan satu periode. Yang menjadi acuan adalah dengan mengukur satuan mata uang”<sup>137</sup>

Selain melakukan analisis terhadap pencatatan transaksi, Kepala Madrasah juga melakukan perbandingan harga terhadap pembelian barang yang dilakukan. Hal ini ditunjukkan dengan wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah sebagai berikut :

“sebelum membelanjakan kebutuhan, pihak madrasah akan melakukan perbandingan harga terhadap toko tempat kami belanja. Semisal, untuk membeli satu set komputer, kami akan melakukan perbandingan terhadap dua toko elektronik di daerah jember. Selisih harga yang ditunjukkan oleh masing-masing toko akan mempengaruhi keputusan kami untuk berbelanja dan membeli pada toko yang mana”<sup>138</sup>

Pernyataan kepala madrasah ini kemudian secara tegas didukung oleh

Bendahara yang menyatakan :

“membandingkan harga terhadap toko yang akan menjadi rujukan pembelanjaan merupakan hal mutlak yang harus dilakukan dan secara resmi tertuang dalam Juknis BOS. Hal ini bertujuan untuk melihat kualitas barang yang akan dibeli. Dan berharap dengan melihat selisih harga, kami mendapatkan barang berkualitas sesuai harga pembelian.”<sup>139</sup>

Pada kenyataannya peneliti sempat mengikuti kegiatan Kepala Madrasah dan bendahara saat akan melakukan transaksi pembelian kebutuhan

<sup>136</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, jember : 17 September 2022

<sup>137</sup> Zainurrahman, *wawancara*, Jember : 17 September 2022

<sup>138</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 17 September 2022

<sup>139</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 17 September 2022



lembaga, kedua orang ini memang sempat memasuki beberapa toko sekaligus, dan bertanya perihal kualitas dan harga barang yang akan dibeli.<sup>140</sup>

Dalam pencatatan keuangan, setiap transaksi uang keluar dan arus uang masuk akan dicatat dengan rapi dan sistematis, hal ini bertujuan memudahkan pengawasan, dan memastikan setiap transaksi telah sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan. Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain melakukan pencatatan keuangan pada Buku Kas dan Buku Pembantu Kas.

”pencatatan keuangan kami lakukan secara berkala dan sistematis. Kami melakukan hal ini pada buku Kas. Diurut berdasarkan tanggal transaksi dan disertai dengan nomor Bukti”<sup>141</sup>.

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, terdapat dua format pencatatan yaitu Buku kas dan Buku Pembantu kas, hal ini bertujuan mencatat transaksi berdasarkan besaran nominalnya

“Kami membuat dua pembukuan untuk transaksi atau arus keluar masuknya keuangan. Buku Kas untuk Transaksi yang nominalnya di atas seratus ribu, sedangkan buku Kas Pembantu kami gunakan untuk Transaksi di bawah Seratus Ribu Rupiah”.<sup>142</sup>

Pernyataan Kepala Madrasah ini kemudian didukung oleh wawancara peneliti dengan Bendahara Madrasah, zainurrahman

“Buku kas kami gunakan untuk mencatat transaksi dengan nominal di atas seratus ribu serta transaksi yang sifatnya tentative opsional.

<sup>140</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember 17 September 2022

<sup>141</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember, 18 September 2022

<sup>142</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember : 18 September 2022

Sedangkan buku kas pembantu digunakan untuk mencatat transaksi dengan nominal di bawah seratus ribu yaitu transaksi rutin harian<sup>143</sup>

Untuk membuktikan hasil wawancara dengan bendahara tersebut, peneliti mengobservasi format Buku Kas dan dan Buku Kas Pembantu yang formatnya ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

### BUKU KAS

**Nomor** : 012  
**Tahun Anggaran** : 2020/2021  
**Bulan** : Oktober

Tanggal	Uraian	No. Bukti	Penerimaan	Pengeluaran	Sisa
1 Oktober 2021	Saldo sebelumnya	01	280.350.000		
7 Oktober 2021	Pembayaran Honorarium guru Bulan September	02		35.780.000	244.570.000
10 Oktober 2021	Pembayaran Internet	03		530.000	244.040.000
10 Oktober 2021	Pembayaran Listrik	04		1.500.000	242.040.000
12 Oktober 2021	Perbaikan pelk Mobil	05		1.000.000	241.040.000
15 Oktober	Penambahan Buku bacaan Perpustakaan	06		3.000.000	238.040.000
<b>30 Oktober 2021</b>	<b>Saldo Bulan ini</b>			<b>Jumlah</b>	<b>238.040.000</b>

<sup>143</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember, 18 September 2022

Selain format buku kas di atas peneliti juga menemukan format BUKU Pembantu Kas yang digunakan untuk transaksi keuangan di bawah nominal seratus ribu yang ditunjukkan oleh tabel di bawah ini :

### BUKU PEMBANTU KAS

**Nomor** : 012  
**Tahun Anggaran** : 2021  
**Bulan** : Oktober

Tanggal	Uraian	No. Bukti	Penerimaan	Pengeluaran	Sisa
1 Oktober 2021	Anggaran Dasar Sekolah	01	5.000.000		5.000.000
3 Oktober 2021	Pembelian Lakban	02		75.000	4.925.000
6 Oktober 2022	Pembelian air mineral	03		70.000	4.855.000
7 Oktober 2021	Bensin Mobil	04		100.000	4.755.000
12 Oktober 2021	Pembelian Map Snail	05		85.000	4.670.000
18 Oktober 2021	Pembelian Boardmarker	06		75.000	4.595.000

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa aktifitas pencatatan yang dilakukan oleh bendahara ini dicatat secara langsung, artinya buku catatan selalu siap bersama bendahara sehingga meminimalisir kesalahan pencatatan dan menghindari pencatatan yang tidak

sistematis.<sup>144</sup>

Observasi lain yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan sebuah inovasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dimana keuanagnBOS dikelola untuk meningkatkan kreatifitas siswa seperti membuka bazar yang menjual aneka aksesoris hasil karya siswa. Kemudian secara bertahap hasil dari penjualan ini akan tercatat di pembukuan mad<sup>145</sup>rasah.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan didukung oleh dokumentasi yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *accounting* pembiayaan pendidikan di Madrasah Tsanawwiyah Nurul Qarnain ditunjukkan melalui aktifitas Kepala Madrasah sebelum masuk dalam kegiatan pembelanjaan, Kepala Madrasah akan terlebih dahulu melakukan perbandingan dan kualitas harga dari beberapa toko yang berbeda. Kemudian setiap transaksi akan dicatat berdasarkan kronogis dan dicatat secara sitematis. Selain itu adanya pemaksimalan dana BOS yang digunakan untuk meningkatkan kreatifitas siswa.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Reporting atau pelaporan merupakan tahap akhir dari serangkaian

<sup>144</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember : 20 September 2022

<sup>145</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember : 20 September 2022

kegiatan dalam pelaksanaan keuangan. Reporting bertujuan memastikan pelaksanaan dan penggunaan biaya tercapai sesuai dengan penganggaran yang telah dibuat. Terkait dengan tugasnya, Kepala Madrasah memastikan reporting sesuai dengan ketentuan serta membuka peluang dan akses seluas-luasnya pada pihak terkait untuk mendapatkan informasi dan transparansi. Dalam reporting disajikan secara rinci data pemasukan dan pengeluaran secara sistematis.

Peneliti melakukan wawancara dengan M. Hamdani Sahulika terkait dengan Reporting dalam Perspektif beliau sebagai Kepala Madrasah :

“layaknya pelaksanaan yang ideal, reporting merupakan tahap akhir dari serangkaian kegiatan dalam manajemen keuangan. Harus sekali dilaksanakan untuk memastikan adanya transparansi dan ketepatan penganggaran yang telah terlaksana selama ini”<sup>146</sup>

Senada dengan Kepala Madrasah, zainurrahman menyampaikan :

“Reporting atau pelaporan keuangan, adalah tahap ahir setelah pencatatan. Sifatnya sangat sentral sebagai salah satu media pengawasan dalam keuangan dan sebagai wujud tanggung jawab kami sebagai pelaksana keuangan.”<sup>147</sup>

Kedua wawancara di atas, menunjukkan reporting sebagai bagian sentral untuk menentukan arah dan mengoreksi apakah rancangan anggaran

---

<sup>146</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, Jember: 24 September 2022

<sup>147</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 24 September 2022

yang telah dibuat sebelumnya sudah tepat sasaran atau masih ditemukan kendala.

Dalam aplikasinya, reporting di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dilakukan setiap triwulan sekali. Dimulai dengan membuat surat pesanan barang yang akan dibelanjakan. Hal ini sesuai dengan wawancara bersama Kepala madrasah, M. Hamdani Sahulika yang menyatakan bahwa :

“ salah satu berkas yang kami lampirkan adalah surat pesanan. Hal ini dibuat sebagai pedoman suatu barang, serta sebagai pedoman untuk menentukan besar kecilnya pembayaran”<sup>148</sup>

Kemudian pernyataan Kepala Madrasah tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara dari Bendahara Madrasah Zainurrahman yang menyatakan :

“ memang sebelum transaksi pembelanjaan, kami membuat nota pesanan atau surat pesanan terlebih dahulu. Agar memudahkan untuk mengetahui jumlah uang yang harus dibayarkan”.<sup>149</sup>

Kedua wawancara di atas kemudian didukung oleh dokumen yang ditemukan oleh peneliti di bawah ini

---

<sup>148</sup> M. Hamdani Sahulika, *Wawancara*, jember: 2 Oktober 2022

<sup>149</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, jember : 2 Oktober 2022

**YPI. PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN**  
**MTs. NURUL QARNAIN**  
*Status Terakreditasi A*  
Jl. Imam Sukarto 60 Po Box 001-68194 Telp: (0331) 567590 Fax: 546369  
NSM: 212 350 922 110 SUKOWONO JEMBER JAWA TIMUR

**SURAT PESANAN**  
Nomor : 01 /BOS/MTsNQ/SP/SMT II/2021  
Paket Pekerjaan : Pengadaan Barang

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : M. HAMDANI SAHULIKA, S.Pd  
NIP : -  
Satuan Kerja : MTs. Nurul Qarnain  
Alamat Madrasah : Jl. Imam Sukarto 60, Baletbaru Sukowono Jember  
Jabatan : Kepala Madrasah  
selanjutnya disebut sebagai Pejabat Pembuat Komitmen;  
berdasarkan pada kebutuhan Madrasah berkenaan dengan pengadaan barang dan jasa, bersama ini memerintahkan:

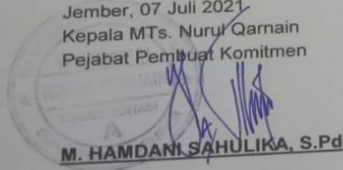
Nama Penyedia : Bima  
Alamat : Jl. Untung Suropati No. 25 Sukowono  
selanjutnya disebut sebagai Penyedia Barang;  
untuk mengirimkan barang dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:


1. Rincian Barang : Barang Peralatan ( Kertas HVS F4 Paper one ) MTs. Nurul Qarnain

No.	Jenis Barang	Satuan Ukuran	Kuantitas	Harga Satuan	Total Harga
1	Kertas HVS F4 Paper one	Buah	10	48.000	480.000
2	Kertas HVS A4	Buah	8	44.000	352.000
3	Lakban 2" hitam	Buah	4	15.000	60.000
4	Lakban 2" coklat	Buah	4	15.000	60.000
5	Cutter L-500 joyko	Buah	4	12.000	48.000
6	gunting besar Joyko	Buah	4	12.000	48.000
7	gunting sedang Joyko	Buah	4	9.200	36.800
<b>JUMLAH</b>					<b>1.084.800</b>

**JUMLAH**  
----- Terbilang : satu juta delapan puluh empat ribu delapan ratus rupiah-----  
<sup>1)</sup> Semua jenis harga yang tercantum dalam Daftar Kuantitas dan Harga adalah harga sebelum PPN (Pajak Pertambahan Nilai).

2. Tanggal barang diterima : 04 September 2021

Jember, 07 Juli 2021  
Kepala MTs. Nurul Qarnain  
Pejabat Pembuat Komitmen  
  
**M. HAMDANI SAHULIKA, S.Pd**

Menerima dan menyetujui:  
Untuk dan  
  
**Zainul**

Gambar : 4.7.

Dokumen Surat Pesanan<sup>150</sup>

Untuk membuktikan keabsahan transaksi yang telah dilaksanakan, dalam pelaporan juga dilampirkan nota pembelian dan kwitansi hal ini dibuktikan dalam wawancara dengan Kepala Madrasah M.Hamdani Sahulika

<sup>150</sup> Dokumentasi: jember, 2 Oktober 2022

sebagai berikut :

“ Melampirkan Kwitansi dan Nota merupakan hal mutlak harus dilakukan dalam prosedur pelaporan. Karena hal ini tercantum dalam Juknis pelaporan BOS serta secara mandiri pihak yayasan juga memintanya”

Kemudian secara tegas pernyataan Kepala madrasah di atas dikukuhkan oleh bendahara sebagaimana berikut:

“ Juknis BOS mengharuskan setiap bukti transaksi penggunaan dana melampirkan Kwitansi dan Nota pembelanjaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan bahwa transaksi yang dimaksudkan benar-benar ada, terlaksana secara nyata, dan tidak ada unsur manipulatif atau pemalsuan”

Kedua wawancara di atas kemudian dikuatkan dengan dokumen

Kwitansi dan nota sebagai berikut :





Gambar : 4.8.

Dokumen Kwitansi Pembelanjaan<sup>151</sup><sup>151</sup> Dokumentasi, Jember : 3 Oktober 2022

Adapun dokumen nota pembelian ditunjukkan oleh gambar di bawah ini :

BANYAKNYA	NAMA BARANG	HARGA	JUMLAH
10	Kertas HVS F4 paper one	48.000	480.000
8	Kertas HVS A4	49.000	352.000
4	lakban 2" hitam daimaru	15.000	60.000
4	lakban 2" corlat daimaru	15.000	60.000
4	Cutter L-500 JOYKO	12.000	48.000
4	Gunting besar JOYKO	12.000	48.000
4	Gunting Sedang JOYKO	9.200	36.800
			Jumlah Rp. 1.084.800

TOKO "EMMA"  
 SEDIA ALAT TULIS & COSMETIK  
 FOTOCOPI  
 JL. UNTUK SUKOPATI No. 25  
 TELP. (0331) 566214  
 SUKOWONO - JEMBER

Tanda Terima  
 Hormat kami,

Gambar

### Dokumen Nota Pembelian<sup>152</sup>

Berkasnya dibuat secara ganda, 1 berkas dilaporkan Ke Penma sebagai institusi pengawas, 1 berkas lainnya dilaporkan ke pihak Yayasan sebagai

<sup>152</sup> Dokumentasi, Jember : 3 Oktober 2022

structural horizontal Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Pernyataan ini secara langsung disampaikan oleh M. Hamdani Sahulika :

“Pelaporan keuangan sengaja kami buat 2 berkas sekaligus. Satu berkas kami kirimkan ke Penma, satu berkas lainnya kami tujukan ke pihak Yayasan dan komite sebagai bagian structural di atas kami.”<sup>153</sup>

Menurut Zainurrahman, hal ini dilakukan untuk membuktikan betapa Madrasah ini benar-benar memberikan akses pengawasan yang luas kepada pihak-pihak terkait .

“penggandaan berkas ini bertujuan untuk menunjukkan adanya keterbukaan kepada masyarakat luas, bahwa lembaga kami membuka akses untuk pelaporan yang akurat dan transparan “.<sup>154</sup>

Dalam observasi yang dilakukan peneliti, pembuatan dan penggandaan dokumen pelaporan ini dilakukan secara bersama atau gotong royong dengan panitia yang sebelumnya terlibat dalam pembentukan anggaran. Sehingga proses cetak dan pelaporannya tidak membutuhkan waktu yang lama.<sup>155</sup>

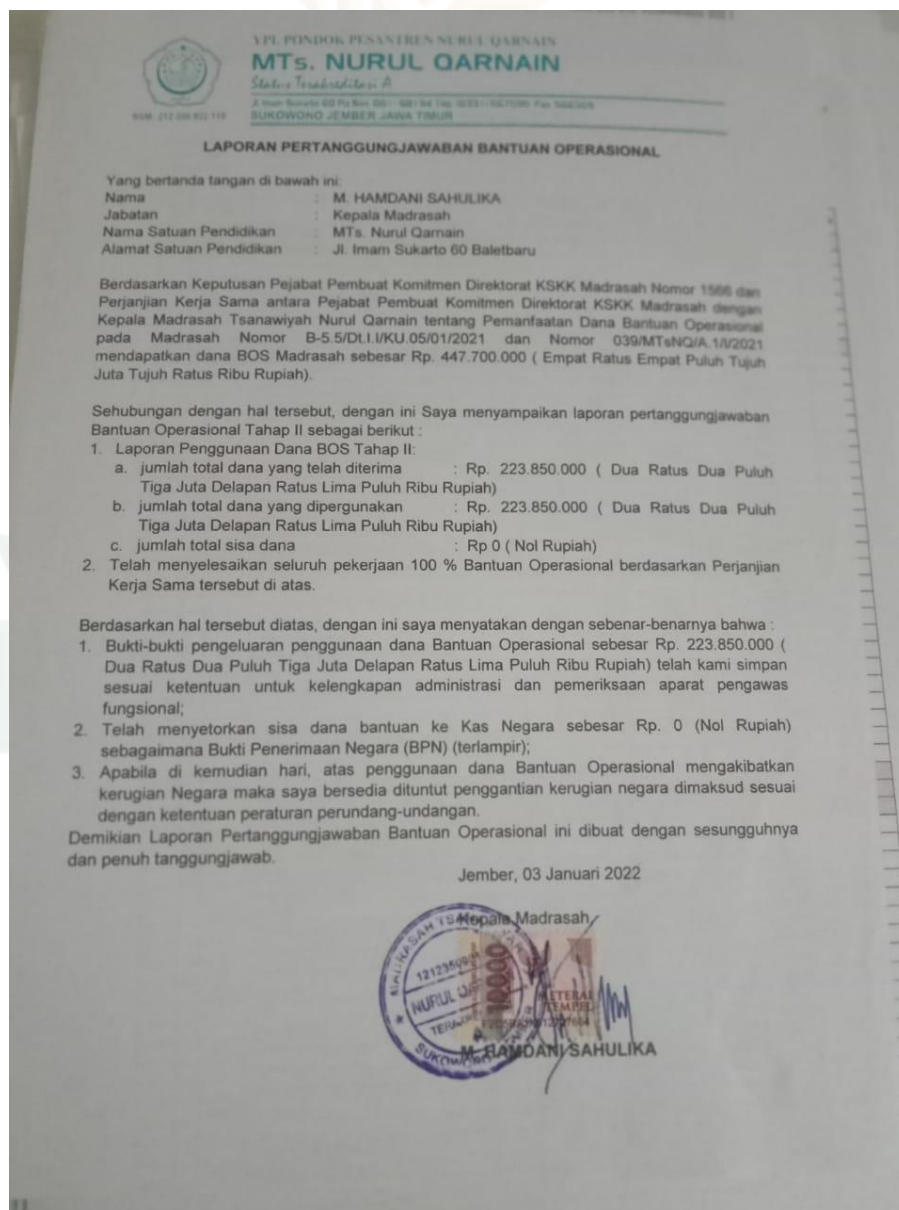
Untuk membuktikan kedua pernyataan tersebut di atas, secara langsung peneliti melakukan cek keabsahan dokumen terkait.

---

<sup>153</sup> M. Hamdani Sahulika, *wawancara*, Jember : 3 Oktober 2022

<sup>154</sup> Zainurrahman, *Wawancara*, Jember : 3 Oktober 2022

<sup>155</sup> Observasi, MTs. Nurul Qarnain, Jember: 3 Oktober 2022



Gambar : 4.10.

### Dokumen Laporan Pertanggung Jawaban<sup>156</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi

<sup>156</sup> Dokumentasi, Jember : 5 Oktober 2022

menunjukkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *reporting* pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dilakukan melalui pelaporan yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Pada laporan dilampirkan Nota Pesanan, Kwitansi dan nota pembelanjaan sebagai bukti transaksi. Serta proses pembuatannya dikerjakan secara bersama dengan melibatkan personil yang turut merumuskan anggaran. Laporan yang dibuat secara ganda, satu laporan untuk yayasan sedangkan satu laporan lainnya untuk pihak pemerintah setempat.

## **B. Temuan Penelitian.**

Berdasarkan pemaparan data dan analisis terhadap focus penelitian tersebut, maka pada kesempatan ini peneliti akan mengemukakan temuan peneliti yang diperoleh di lapangan. Diantara penemuan tersebut di antaranya :

### **1. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Pelaksanaan pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember, menunjukkan indikasi pelaksanaan tugas Kepala Madrasah sebagai Manajer di antaranya, Kepala Madrasah dan tim yang telah ditunjuk akan menganalisis dan menentukan tingkat kebutuhan kedepan sebelum pelaksanaan rapar Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Kebutuhan ini dikalsifikasi berdasarkan skala prioritas, kebutuhan yang sifatnya mendesak akan didahulukan baru kemudian kebutuhan yang sifatnya sekunder.

Secara administratif, dokumen pertama yang dibuat sebelum pelaksanaan rapat adalah menyiapkan SOP yang dibuat oleh Bendahara madrasah dengan disetujui oleh Kpela Madrasah. Sop ini menjadi acuan pelaksanaan kegiatan rapat.

Selanjutnya adalah pelaksanaan rapat dimana pokok pembahasannya terkait dengan anggaran keuangan. Diantara anggaran yang diajukan dalam rapat penetapan anggaran adalah Anggaran untuk pembiayaan rutin dan pembiayaan yang sifatnya sekunder. Selain itu, Dalam rapat tersebut biasanya akan dibahas tentang analisis kondisi madrasah, perumusan program, sasaran serta mengukur indikator keberhasilan.

Sebagai bagian tertib administrasi, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menuangkan hasil rapat dalam notulen secara sistematis sebelum akhirnya mensosialisasikan secara terbuka hasil rapat pada guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

## **2. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Pada tahap accounting atau pencatatan keuangan, kepala Madrasah menunjukkan perannya sebagai manajer dengan melaksanakan tindakan komando dan pengawasan terhadap pencatatan keuangan secara tertib dan cernat. Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain melakukan pencatatan keuangan pada Buku Kas dan Buku Pembantu Kas.

Salah satu peran yang cukup signifikan adalah Kepala Madrasah melakukan analisis terhadap jenis transaksi berdasarkan nominal uang, kemudian menuangkannya berdasarkan kronologis transaksi. Dilakukan secara sistematis dan cermat. Selain itu sebelum melakukan transaksi pembelian, Kepala Madrasah akan melakukan perbandingan harga sebuah barang dari satu toko pada toko yang lain.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti, terdapat dua format pencatatan yaitu Buku kas dan Buku Pembantu kas, hal ini bertujuan mencatat transaksi berdasarkan besaran nominalnya. Buku kas merupakan buku untuk mencatat transaksi dengan jumlah nominal seratus ribu ke atas berdasarkan kebutuhan rutin yang sifatnya tentative. Sedangkan Buku Kas pembantu digunakan untuk mencatat transaksi harian yang jumlah nominalnya di bawah seratus ribu.

### **3. Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Langkah terakhir dalam rangkaian keuangan adalah reporting atau pelaporan. Kaitannya dengan peran Kepala madrasah sebagai manajer, Kepala Madrasah melaksanakan peran ini secara periodic dan berkala, artina pelaporan keuangan disusun berdasarkan waktu yang ditentukan madrasah. Madrasah Tsanawiyah Nurul qarnain membuat pelaporan keuangan setiap triwulan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi



menunjukkan bahwa Peran Kepala Madrasah sebagai manajer dalam *reporting* pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dilakukan melalui pelaporan yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Pada laporan dilampirkan Nota Pesanan, Kwitansi dan nota pembelanjaan sebagai bukti transaksi. Serta proses pembuatannya dikerjakan secara bersama dengan melibatkan personil yang turut merumuskan anggaran. Laporan yang dibuat secara ganda, satu laporan untuk yayasan sedangkan satu laporan lainnya untuk pihak pemerintah setempat.

**Tabel 4. 3**  
Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
1.	Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam <i>Budgetting</i> Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember		-Dibentuk panitia kecil yang bertujuan menganalisis kebutuhan dalam skal prioritas dan kebutuhan yang sifatnya reguler. - Pembuatan Dokumen SOP
			Kepala Madrasah menunjuk panitia kecil yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, Wakil Kepala dan guru. Hal ini ditunjukkan secara resmi dengan diterbitkannya SK Pembagian Tugas,
			Dalam pelaksanaan rapat akan diidentifikasi jenis kebutuhan yang paling mendesak dan persentase dari masing-masing standar
			-hasil rapat disahkan kemudian



			didokumentasikan dalam bentuk foto dan dokumen
2.	Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Accounting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember		-Kepala Madrasah mengidentifikasi dan mengukur data keuangan dengan mencatat segala bentuk transaksi secara kronologis dan sistematis. -melakukan perbandingan harga dan kualitas barang sebelum melakukan pembelian dengan datang ke beberapa toko sekaligus
			-melakukan perbandingan terhadap harga dan kualitas barang sebelum berbelanja -pencatatan dilakukan pada
3.	Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Reporting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember		-Laporan Pertanggung jawaban dilakukan setiap tiga bulan sekali - Laporan melampirkan Surat pesanan, Kwitansi dan Nota pembelian -pengerjannya melibatkan personil yang terlibat dalam perumusan anggaran -Disamping membuat laporan 2 rangkap. Satu rangkap dilaporkan ke pihak Yayasan dan satu rangkap dilaporkan pada pemerintahan setempat.

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada Bab ini peneliti akan menguraikan hasil penelitian tentang Peran kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan, Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Accounting pembiayaan Pendidikan, dan Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Repoting Pembiayaan Pendidikan. Kemudian hasil penelitian ini akan dihubungkan serta akan dicari keterkaitannya dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli.

#### **A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Budgetting Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsaanwiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Berkaitan dengan perannya sebagai seorang manajer dalam pembiayaan pendidikan, Kepala Madrasah telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai manajer.

Dalam aktifitas pembiayaan yang menjadi langkah pertama adalah penyusunan anggaran. Sebelum aktifitas penyusunan anggaran dimulai, Kepala madrasah akan membentuk panitia atau susunan tim kecil, yang secara internal akan membahas tentang taksiran biaya yang dibutuhkan serta jumlah kebutuhan madrasah baik yang reguler maupun rutin.

Personil yang terlibat dalam panitia kecil ini terdiri dari Kepala Madrasah, bendahara, wakil Kepala ( WaKa) serta guru. Hal ini bertujuan agar masing-masing wakil Kepala Madrasah mengajukan anggaran sesuai dengan kebutuhan

standar yang menjadi tanggung jawab mereka. Selanjutnya panitia ini secara resmi akan mendapatkan SK dari kepala Madrasah. Setelah membentuk panitia kepala Madrasah akan menerbitkan SOP ( Standar Operasional Prosedur) sebelum pelaksanaan Rapat Penganggaran berlangsung dimana didalamnya memuat prosedur kerja dan menguraikan anggaran serta target yang ingin dicapai dalam penganggaran pembiayaan.

Berdasarkan serangkaian kegiatan sebelum pelaksanaan penganggaran di atas, dampak positif yang akan diterima lembaga kedepannya adalah tertatanya sistem dan prosedur administrasi kelembagaan secara tertib, akurat dan baik. Dengan membentuk panitia kecil sebagai langkah awal, maka kebutuhan lembaga yang sifatnya sangat signifikan akan diketahui dengan mudah dan dianalisis secara cermat dan tepat.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Richard A. Gorton yang menyatakan sebagai seorang manajer dan administrator sekolah, Kepala Madrasah diharapkan mampu untuk merencanakan seluruh perencanaan lembaga, mengakomodir personil lembaga untuk melaksanakan tugas sesuai pembagian, serta mengaplikasikannya dalam kegiatan yang baik.<sup>157</sup>

Pendapat Gorton di atas didukung oleh Wayusumidjo yang menyatakan bahwa langkah awal yang dilakukan oleh Kepala Madrasah sebagai seorang manajer adalah menganalisis kondisi masyarakat dan menilai segenap

---

<sup>157</sup> Richard A. Gorton dan Gail Thierbach Schneider, *School-Bass Leadership Challenges and Opportunities*, .... 86

kebutuhan lembaga. Hal ini dilakukan bersama pihak-pihak terkait yang sudah ditetapkan oleh Kepala madrasah sebelumnya, yaitu guru dan beserta wakil kepala.<sup>158</sup>

Akdon dengan mengutip Fattah mengemukakan *budgetting* pada dasarnya merupakan negosiasi atau perundingan antara puncak pimpinan dengan bawahannya dalam menentukan alokasi biaya suatu anggaran.<sup>159</sup>

Setelah ketiga teori di atas dihubungkan dengan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa langkah awal yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dalam menyusun kepanitiaan dan pembuatan SOP sudah sangat sesuai dengan model perencanaan strategis yang dikemukakan oleh para ahli.

Peran selanjutnya yang cukup signifikan dan harus dikerjakan oleh Kepala Madrasah adalah mengorganisasikan. Artinya, Kepala Madrasah membentuk tim yang berisikan orang-orang yang dinyatakan memiliki kapasitas dan potensi untuk menyusun anggaran.

Temuan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menunjukkan, sebelum pelaksanaan rapat kerja dan penetapan anggaran, Kepala Madrasah membentuk panitia kecil yang terdiri dari guru dan wakil kepala. Pembentukan panitia ini secara resmi tertuang dalam Surat Keputusan Kepala Madrasah

---

<sup>158</sup> Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tujuan Teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta : PT> Raja Grafindo Persada), 97-100

<sup>159</sup> Akdon, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 78

sebagaimana ditunjukkan oleh dokumen di atas. Pembentukan panitia ini bertujuan menyerap aspirasi dari guru serta wakil kepala yang mana aspirasi ini kemudian menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing standar. Tugas utama dari panitia kecil ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan madrasah yang sifatnya mendesak serta kebutuhan yang sifatnya reguler. Kebutuhan ini tentu juga menyesuaikan dengan sumber pendanaan yang tersedia. Kemudian setelah kajian terhadap kebutuhan madrasah sudah dilakukan secara matang dan seksama, pada akhirnya hal ini akan diangkat dalam rapat pelaksanaan kerja dan anggaran madrasah.

Pemilihan dan penentuan personil panitia kecil ini dapat berimplikasi pada bukti nyata kinerja madrasah untuk membangun sinergi dan keharmonisan dalam tubuh organisasi. Selain dapat meringankan beban kerja Kepala Madrasah, pengorganisasian dan pembagian tugas kerja dinilai dapat membangun loyalitas terhadap keberlangsungan organisasi internal lembaga.

Hal tersebut di atas secara pasti didukung oleh pernyataan Stoner yang menyatakan salah satu peran seorang Manajer adalah mampu melakukan kerja sama dengan orang lain. Orang lain di sini bukan hanya meliputi personil internal organisasi, namun lebih luas dapat meliputi pihak luar yang berkontribusi turut memajukan lembaga.<sup>160</sup>

Pernyataan Stoner ini kemudian didukung oleh pendapat Andang yang menyatakan bahwa Kepala Madrasah harus Memahami dan menguasai

---

<sup>160</sup> James Stoner, *Management*....4

terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purpose*). Kepala madrasah harus memiliki pemahaman yang luas dalam mengembangkan tujuan lembaga, merumuskan beberapa kebijakan fiskal dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dan mewujudkan tujuan tersebut bersama-sama.<sup>161</sup>

Berdasarkan hal tersebut di atas langkah yang telah diambil oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain sudah sangat tepat, karena dengan bersama dan bekerja dengan orang lain pekerjaan akan terasa ringan, dan tujuan pendidikan akan cepat tercapai.

Rapat penetapan anggaran madrasah tertuang dari Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah. Sebagai alat taksir terhadap kebutuhan lembaga, *Budgetting* atau penganggaran pendidikan dilaksanakan dengan melibatkan orang-orang yang berwenang dalam organisasi. Merumuskan anggaran secara bersama, efisien dan tepat sasaran. Dalam *Budgetting* diharapkan saat menganalisis sumber pembiayaan dapat dimaksimalkan sehingga tepat sasaran dan tidak ada anggaran yang terbuang percuma.

Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menetapkan anggaran dengan mengacu pada perundangan dan peraturan pemerintah yang berlaku atau yang kita kenal dengan petunjuk teknis. Selain itu anggaran disusun dengan mengedepankan kebersamaan elemen lembaga. Anggaran dibuat juga memperhatikan persentase kebutuhan dalam delapan standar pendidikan. Kedelapan standar ini kemudian dianalisis yang sifatnya mendesak maka akan

---

<sup>161</sup> Andang, *Manajememen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ....144*

didahulukan. Jika persentase dari standar yang mendesak ini masih kurang, maka akan dialihkan dari standar lain yang sifatnya tidak mendesak. Kemudian setelah persentase masing-masing standar ditentukan, maka yang dilakukan adalah menentukan jenis kegiatan dengan memperhatikan jenis reguler dan tentatif.

Sudah menjadi keharusan, bahwa lembaga pendidikan mencanangkan anggaran pembiayaan dalam setahun atau dalam jangka panjang, dengan tujuan anggaran ini akan menjadi motivasi yang menumbuhkan semangat kerja dan mengabdikan demi tercapainya kualitas pendidikan,

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Clare Donnelly dan Bob Foley yang menyatakan bahwa *Budgetting* adalah sebuah tindakan kuantitatif yang disisipkan sebelum periode waktu yang ditentukan dan pencatatan tersebut merupakan hal yang penting dalam pembukuan seluruh keuangan.<sup>162</sup>

Kemudian pendapat ini didukung oleh pendapat Nelson Ogbonaya bahwa dalam tahapan-tahapannya *Budgetting* harus melibatkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Mengkaji secara cermat kebutuhan lembaga serta estimasi pembiayaan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Perencanaan dan pengadaan barang atau jasa sepenuhnya untuk mengimplementasikan kebutuhan lembaga.

---

<sup>162</sup> Clare Donnelly dan Bob Foley, *Budgetting for better Performance*, .... 3

3. Menentukan pendapatan yang tersedia untuk menjalankan program lembaga.
4. Menentukan cara untuk mengalokasikan pendapatan yang ada agar terhindar dari gesekan, duplikasi dan pemborosan.<sup>163</sup>

Berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, sangat relevan dan sudah terlaksana dalam pelaksanaan rapat penetapan anggaran di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain.

Tahap terakhir setelah pelaksanaan rapat adalah mengesahkan anggaran. Pengesahan ini dilakukan oleh Kepala Madrasah dan Komite. Selain adanya pengesahan, yang tidak kalah penting adalah mencatat hasil keputusan rapat dalam sebuah notulen yang bertujuan jika dikemudian hari akan mengalami perubahan kebijakan, notulen ini dapat menjadi acuan.

Setelah pelaksanaan rapat anggaran atau Budgetting, sebagai langkah kongkrit terhadap peran Kepala Madrasah sebagai pengawas kegiatan, Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain melakukan pengesahan dan juga mencatat segenap hasil rapat yang diputuskan saat itu. Hal ini merupakan bagian dari komitmen madrasah untuk tertib secara administratif.

Adanya dokumen dan pencatatan hasil rapat, tentu akan sangat bermanfaat bagi madrasah dikemudian hari. Regulasi dan bergesernya jabatan kepemimpinan, memungkinkan bagi Kepala Madrasah yang baru untuk menilik kembali terhadap hasil rapat penganggaran sebelumnya, untuk dijadikan acuan

---

<sup>163</sup> Nelson Ogbonaya, *Budgetting and Financial Management in Education*, ...48



dalam arah kebijakannya nanti.

Penelitian di atas, relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sergiovanni bahwa salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai seorang manajer adalah difokuskan dalam pengawasan. Pengawasan yang dimaksudkan adalah berbagai pengawasan yang meliputi seluruh struktural sekolah termasuk keuangan, memastikan bahwa program yang telah direncanakan sudah sesuai dengan yang direncanakan.<sup>164</sup>

Pendapat ini kemudian dikuatkan dengan pendapat Hasan Basri yang menyatakan harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan di sini meliputi pengawasan di bidang manajemen dan pengajaran. Pengawasan manajemen meliputi pengawasan administrasi kelembagaan sedangkan pengawasan pengajaran melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dalam pengajaran.<sup>165</sup>

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain untuk memastikan keputusan yang dibuat saat rapat penentuan anggaran Madrasah adalah berbentuk dokumen. Hal ini juga dinyatakan benar karena dokumen juga merupakan salah satu penguat bukti dalam administrasi lembaga.

---

<sup>164</sup> Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starrat, *Supervision a Redefinition*, ....191

<sup>165</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ....176

## **B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono.**

Peran kepala Madrasah sebagai manajer dalam *accounting* atau pembukuan dan pencatatan keuangan dapat ditunjukkan melalui kinerjanya dalam menganalisis dan mengidentifikasi setiap transaksi keluar atau masuk.

Hal demikian dilaksanakan pada aplikasi sebelum pembukuan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain. Kepala Madrasah menganalisis dan mengidentifikasi berbagai jenis transaksi secara konologis dan sistematis, menggolongkannya secara periodik. Hal ini dilakukan agar tidak ada transaksi yang luput dari pencatatan yang dilakukan oleh bendahara lembaga.

Tindakan di atas dinilai sangat tepat, karena menunjukkan kecermatan, ketelitian dan pandangan antisipatif dari Kepala Madrasah terhadap pembukuan keuangan lembaga. Hal demikian dapat berimplikasi pada prosedur pencatatan keuangan lembaga yang kongkrit, komplit dan pasti.

Menurut Onesmo Amos kepekaan nalar seorang Kepala Madrasah sangatlah penting dalam manajemen keuangan lembaga. Hal ini dapat ditunjukkan oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menilai, mengidentifikasi sumber keuangan, serta mengamankan setiap transaksi dalam sebuah pembukuan yang tertib.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Onesmo Amos, *Effectiviness of School Head's Financial Management Skill in Provision of Quality Education Secendory School, ....3*

Jadi kemampuan menganalisis setiap jenis transaksi bagi seorang Kepala Madrasah merupakan hal mutlak yang harus dimiliki.

Pencatatan dan pembukuan transaksi keuangan lembaga merupakan wujud komitmen pihak berwenang untuk memberikan informasi terkait penggunaan keuangan. Pencatatan ini pada akhirnya akan bersinergi secara simultan terhadap pelaporan keuangan lembaga. Informasi yang tertuang dalam pencatatan, secara empirik adalah bukti kuat terhadap data yang disajikan pelaporan lembaga.

Pencatatan dan pembukuan pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain dioperasikan oleh Bendahara Madrasah di bawah pengawasan Kepala Madrasah. Format yang diajukan dalam pembukuan ini dengan format Buku Kas dan Buku Kas Pembantu. Kedua format ini memiliki perbedaan dalam pencatatan nominal keuangan yang digunakan. Buku Kas memuat transaksi lembaga di atas nominal seratus ribu rupiah, sedangkan Buku Kas Pembantu sebaliknya, memuat transaksi di bawah seratus ribu rupiah.

Pembukuan ini dapat juga dijadikan arsip yang dapat dilihat di masa depan jika kemungkinan adanya auditing atau jika saja suatu saat ditemukan kesalahan penulisan pada berkas yang dilaporkan.

Hal ini secara tegas telah ditegaskan oleh Walter T. Horison menjelaskan bahwa *accounting* adalah wadah yang menyediakan informasi, mengukur jenis data dalam sebuah pembukuan yang kemudian data ini akan diproses dalam

sebuah laporan. Laporan ini diajukan dan ditujukan kepada pihak berwenang dalam tatanan struktural secara horisontal.<sup>167</sup>

Pendapat Walter ini kemudian diperkuat dengan pendapat Indra Bastian peran dan fungsi *accounting* adalah menyediakan informasi berguna dalam menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh lembaga.<sup>168</sup>

*Berdasarkan* hal tersebut di atas, pelaksanaan *accounting* di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain yang dibuat dalam dua format Buku Kas dan Buku Pembantu Kas menunjukkan lembaga ini telah melaksanakan pembukuan sesuai dengan ketentuan dan teori para pakar keuanagn. Artinya, melalui dua format pembukuan ini Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain telah menyajikan wadah informasi tentang arus keluar dan arus masuk keuangan lembaga.

### **C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawuyah Nurul Qarnain Sukowono Jember.**

Proses pelaporan merupakan tahap terakhir dalam aktifitas manajemen keuangan. Dibuat dengan tujuan menyajikan data transaksi beserta buktinya dalam kutun waktu tertentu. Ditujukan kepada pihak tertentu yang secara struktural memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan.

Hasil penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menunjukkan bahwa pelaporan biaya pendidikan dilakukan setiap tiga bulan sekali. Dalam

---

<sup>167</sup> Walter T. Horison, *Akuntansi Keuangan*, ....3

<sup>168</sup> Indra Bastian, *Akuntansi Pendidikan*, ....53

laporan ini pihak madrasah menyertakan bukti seperti kwitansi dan nota untuk menguatkan data. Kemudian berkas laporan dibuat dalam dua rangkap laporan. Satu berkas ditujukan kepada pihak yayasan sebagai pihak struktural horisontal langsung di atas Kepala Madrasah, kemudian satu rangkap lainnya ditujukan kepada pihak pemerintah setempat. Hal ini dilakukan sebagai wujud pertanggung jawaban terhadap pengalokasian dana BOS dari pemerintah. Pelaporan atau pertanggung jawabannya mengacu pada peyinjak teknis pelaporan BOS yang telah ditetapkan.

Jika pelaporan atau pertanggung jawaban dilaksanakan secara tertib, akurat dan transparan akan berimplikasi pada masa depan lembaga yang cerah. Akan timbul kepercayaan dari berbagai pihak, untuk menanamkan modal, mempercayakan keuangan secara utuh karena melihat hasil alokasi keuangan yang sudah sangat sesuai dengan pelaporan.

Pemaparan penelitian di atas sudah sesuai dengan pernyataan Luther M. Gullick yang menyatakan bahwa pelaporan atau *reporting* merupakan salah satu rangkaian katifitas manajemen keuangan yang berfungsi melaporkan perkembangan atau hasil dari sebuah kegiatan kepada pihak-pihak yang berwenang.<sup>169</sup>

Pendapat ini kemudian dikuatkan dengan pernyataan Nanang Fattah yang mengatakan bahwa pelaporan dimaksudkan untuk menguji kebenaran jumlah

---

<sup>169</sup> Luther M. Gullick, *Papers on The Science of Administration*, ....8

uang dengan transaksi yang telah dilaporkan serta membandingkannya data yang akurat.<sup>170</sup>

Beberapa pendapat ahli di atas sudah sangat sesuai dengan praktik pelaporan penggunaan biaya pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain karena dengan pelaporan atau pertanggung jawaban telah melakukan uji keabsahan terhadap data yang disajikan.



---

<sup>170</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, ....68

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan.

Berdasarkan paparan hasil penelitian, pada bab ini peneliti akan memaparkan beberapa hal guna menjawab fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, Yaitu :

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Yaitu :
  - a. Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah merupakan agenda Kerja selama 4 tahun yang kemudian dituangkan ke dalam Rencana kerja Tahunan yang bermuara pada penganggaran.
  - b. Kepala Madrasah membentuk panitia kecil yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara, Wakil Kepala Madrasah dan Guru. Pembentukan panitia ini dilakukan secara formal dengan ditunjukkannya SK Pembagian Tugas. Fungsi dari panitia ini adalah menentukan sumber pendanaan dan mengidentifikasi jenis kebutuhan.
  - c. Kepala Madrasah menetapkan SOP sebagai acuan dan langkah kerja.
  - d. Penyebaran undangan yang ditujukan kepada peserta rapat.
  - e. Pelaksanaan rapat penetapan anggaran dengan menganalisis sumber dan tingkat kebutuhan lembaga.
4. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan

Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember yaitu

- a. Kepala Madrasah akan melakukan perbandingan terhadap beberapa toko sebelum melakukan pembelanjaan.
  - b. Format pembukuan tertuang dalam dua format yaitu Buku Kas dan Buku Pembantu Kas.
  - c. Pencatatan dilakukan secara kronologis dan sistematis.
5. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember yaitu
- a. pelaporan biaya pendidikan dilakukan secara rutin setiap tiga bulan sekali dengan melampirkan bukti pembelanjaan.
  - b. Laporan pertanggung jawaban ini dibuat dua rangkap, rangkap pertama akan diajukan ke pihak Yayasan, sedangkan rangkap kedua akan diajukan kepada pihak pemerintah setempat.

## **B. Saran**

Setelah melakukan kegiatan penelitian dan kajian teori tentang Peran kepala madrasah sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan, terdapat beberapa hal yang ingin peneliti sampaikan kepada :

### **1. Lembaga**

- a. Pelaksanaan dan prosedur pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain yang sudah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, hendaknya terus dipertahankan karena hal ini dapat memupuk kepercayaan



akan kredibilitas madrasah.

- b. Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain hendaknya selalu konsisten untuk bersikap terbuka dan memberi akses yang luas terhadap pengawasan keuangan, seperti yang selama ini telah dilakukan.
- c. Sinergi dan keharmonisan antara pihak madrasah, pihak yayasan, dan antar personil guru hendaknya selalu terjalin dengan baik. Hal ini menjadi dasar untuk memupuk kerja sama yang harmonis termasuk dalam bidang pembiayaan.

## **2. Peneliti**

- a. Peneliti berikutnya agar melakukan penelitian yang sama dengan lokasi yang berbeda agar hasil penelitian bisa menjadi perbandingan dalam upaya memperkuat teori tentang peran kepala madrasah sebagai manajer dalam pembiayaan pendidikan.
- b. Peneliti berikutnya hendaknya melakukan penelitian lebih lanjut dalam mengungkapkan dan menggalai teori tentang peran kepala madrasah dalam pelaksanaan pembiayaan pendidikan agar mampu mengembangkan teori-teori yang telah ditulis oleh para pakar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon.2017.*Manajemen Pembiayaan Pendidikan*.Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Al-Hufaz.2020, *Al-Qur'an Hafalan dan Terjemahannya*.Bandung : Cordoba.
- Al-Mawardi. 2014.*Tafsir Al-Mawardi*, Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Andang. 2020.*Manajemendan kepemimpinan Kepala Sekolah*.Yogyakarta : Arruz Media.
- Arikunto.2008.*Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta : aditya Media.
- Basrowi,Suwandi. 2008.*Memahami Penelitian Kualitatif*, bJakarta:RinekaCipta.
- Buku Panduan BOS 2014.
- Tan, Charlene. 2011.*Islamic Education and Indoctrination : The Case in Indonesia*, New York : Routledge.
- Monita,Dinda fitri. 2019.*Pembiayaan dalam Pendidikan* artikel : Universitas Negeri Padang.
- Arwildiyanto.2017.*Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, Widya Padjadjaran.
- Mulyasa,Endang. 2007.*Manajemen Berbasis sekolah*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- F Brigham, Eugene.2018. *Dasar-dasar Manajeme nKeuangan*, New Tech Park :Singapore.
- Rusdiana,H.A. 2013.*Manajemen Keuangan Sekolah*, Bandung : Arsad Pess.
- Basri, Hasan2014.*Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Pustaka Setia.
- Katsir, Ibn. 2000.*Tafsir Al-Qur'an al-'Adhim*, Jilid IV Beirut : al-Maktabah al-'Ashriyah.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, *Pernyataan standar Akuntansi Keuangan*.
- Bastian, Indra 2006.*akuntansi Pendidikan*, Yogyakarta : Penerbit Erlangga.
- Saefullah.2013.*Manajemen Pendidikan Islam*, CV. Pustaka Setia
- Moleong, Lexy. 2007.*Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- M.Guillick, Luther. 2015.*Papers on The Science of Admnistraton*, New Delhi : University of Delhi.
- Purwanto, M. Ngalim. 2010.*Administrasi dan Supervisi Pendidikan* , Bandung : PT Remaja Rosda karya.
- Matin, 2014.*Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman & Jonny Saldana,*Qualitative Data Analysis*,

- Quraisy Shihab, Muhammad. 2002. *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al – Qur'an*, (Jakarta : LenteraHati).
- Fatah, Nanang. 2009. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Ogbonnaya, Nelson. 2018. *Budgeting and Financial Management in Education*, National Open University of Nigeria.
- Djafri, Novianty. 2017. *Manajemen kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta : DEEPUBLISH.
- Putra, Nusa. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif fPendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Amos, Onesmo. 2021. *Effectiviness of School head's Financial Management Skills in Provision of Quality Education in Secendary School*, International journal of Education and Research.
- Robert C. Bog dan Sari Knopp Biklen, 2006. *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, Edition 5, (Boston New York: Pearson Education, Inc.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*
- Supriyadi. 2003. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- D. Hollins, Susan. 2013. *Charter Schools Budget and Financial*. SHA
- Siddiq, Umar dan Khoirussalim. 2002. *Kepemimpinan Pendidikan*. CV. Nata Karya.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- T. Horrison, Walter. 2012. *Akuntansi Keuangan*. Yogyakarta: Eirlangga.
- Hadi Jaya, Yusuf. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Medan : IKAPi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**RENLANA KEGIATAN DAN ANGGARAN MADRASAH (RKAM)**

**TAHUN ANGGARAN 2021**

Nama Madrasah : MTs.Nurul Qarnain  
 Desa/Kecamatan : Baletbaru  
 Kabupaten/Kota : Jember  
 Provinsi : Jawa Timur


NO. URUT	NO. KODE	URAIAN	VOLUME		HARGA SATUAN	JUMLAH (RUPIAH)	TAHAP 1	TAHAP 2
			VOL	SAT				
<b>A</b>		<b>PENCAPAIAN STANDAR ISI</b>				<b>1,175,000</b>		
	<b>I</b>	<b>PENGEMBANGAN KURIKULUM</b>				<b>1,175,000</b>		
	<b>a</b>	Penyusunan Pembagian Tugas, Prota Promes, Silabus				1,175,000		v
	521211	Belanja bahan				1,175,000		
		- Perlengkapan Kegiatan : bolpoint dll	1	KEG	50,000	50,000		
		- Fc Materi	1	KEG	250,000	250,000		
		- Konsumsi	35	OK	25,000	875,000		
<b>B</b>		<b>PENCAPAIAN STANDAR PROSES</b>				<b>97,500,000</b>		
	<b>I</b>	<b>PROGRAM KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR (KBM)</b>				<b>17,500,000</b>		
	<b>a</b>	Pelaksanaan KBM				1,800,000	v	v
	521211	Belanja Bahan				1,800,000		
		- ATK pembelajaran : Kertas, FC dokumen dll	2	KEG	900,000	1,800,000		
	<b>b</b>	Praktek pembelajaran				4,280,000	v	
	532111	Belanja Bahan Operasional lainnya				4,280,000		
		- Bahan alat Pembelajaran Otahraga : Bola, Raket dll	1	KEG	4,280,000	4,280,000		
	<b>c</b>	Pemberdayaan Alat Multimedia				11,420,000		
	532111	Belanja modal Peralatan dan Mesin				11,420,000		
		- Multi media berupa scanner	1	unit	1,720,000	1,720,000	v	
		- Multi media pembelajaran Printer	1	unit	3,200,000	3,200,000	v	
		- Multi media pembelajaran LCD Proyektor	1	unit	6,500,000	6,500,000		
	<b>II</b>	<b>PROGRAM KESISWAHAN</b>				<b>6,150,000</b>		
	<b>a</b>	Kegiatan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)				5,800,000		
	521211	Belanja Bahan				5,800,000		
		- Perlengkapan PPDB : ATK, banner, Formulir, Brosur	1	KEG	4,800,000	4,800,000	v	
		- Konsumsi PPDB	40	OK	25,000	1,000,000	v	
		- Pelaporan dan Dokumentasi	0	KEG	100,000			
	<b>b</b>	Kegiatan Matsama (Masa Ta'aruf Siswa Madrasah)				350,000		v
	521211	Belanja Bahan				350,000		
		- Perlengkapan Kegiatan : ATK	1	Keg	150,000	150,000		
		- Banner (1 x 5m)	8	M2	25,000	200,000		
		- Pelaporan dan Dokumentasi	0	Keg	100,000			
	<b>III</b>	<b>PENGEMBANGAN PERPUSTAKAAN</b>				<b>87,250,000</b>		
	<b>a</b>	Pemberdayaan Perpustakaan				87,250,000		v
	524111	Belanja Bahan Operasional lainnya				87,250,000		
		- Buku-buku pelajaran	1	Pkg	87,250,000	87,250,000		
		- Alat-alat Perpustakaan	1	Pkg				
	<b>IV</b>	<b>KEGIATAN PERLOMBAAAN MADRASAH</b>						
	<b>IV</b>	<b>PENGELAAAN PROGRAM EXTRAKURIKULER</b>						
	<b>V</b>	<b>KEGIATAN PENGELOLAAN SEKOLAH</b>				<b>6,600,000</b>		
	<b>a</b>	Usaha Kesehatan Sekolah				5,600,000	v	v
	521211	Belanja Bahan				5,600,000		
		- Obat-obatan Berupa : Obat merah, Kayu putih dll	2	KEG	2,800,000	5,600,000		
	<b>b</b>	Pendataan Pendidikan Melalui Aplikasi				1,020,000	v	v
	<b>b.1</b>	Validasi dan sinkronisasi data EMIS				560,000		
	521211	Belanja Bahan				380,000		
		- ATK	1	KEG	200,000	200,000		
		- Konsumsi (2 org x 3 hari)	6	OK	30,000	180,000		
	524113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota				180,000		
		- Konsultasi dan Validasi terkait EMIS	6	OK	30,000	180,000		
	<b>b.2</b>	Validasi dan sinkronisasi data SIMPATIKA				460,000		
	521211	Belanja Bahan				160,000		
		- ATK	2	KEG	30,000	60,000		
		- Konsumsi (10org x 2 hari x 2 Keg)	4	OK	25,000	100,000		
	524113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota				300,000		

PENYUSUNAN KRITERIA KELULUSAN							400,000		
	a	Kegiatan Penyusunan Kriteria Kenaikan Kelas					400,000		v
	521211	Belanja Bahan					400,000		
		- ATK	1	KEG	150,000		150,000		
		- Konsumsi	10	OH	25,000		250,000		
	b	Kegiatan Penyusunan Kopetensi Ketuntasan Minimal					400,000		v
	521211	Belanja Bahan					400,000		
		- ATK	1	KEG	150,000		150,000		
		- Konsumsi	10	OH	25,000		250,000		
D		PENCAPAIAN STANDAR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN					3,040,000		
I		PEMBIAAN DAN PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIK					3,040,000		
	a	Pelatihan Penguatan Guru Mipel (jika melaksanakannya)					2,040,000		v
	521211	Belanja Bahan					2,040,000		
		- Perlengkapan Kegiatan : ATK	1	KEG	24,000		24,000		
		- Konsumsi Peserta, Narasumber dan Panitia	70		25,000		1,750,000		
		- Banner (1 x 5m)	8		27,000		218,000		
		- Pelaporan dan Dokumentasi	1		50,000		50,000		
	a	Pelatihan Penguatan Guru Mipel (jika mangkusi Damar dll)					0		
	b	Kegiatan KKM/KKG/ANGMP					-		
	c	Kegiatan pembinaan Administrasi madrasah					1,000,000		v
	521113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota					1,000,000		v
		- Transport (10 Kag x 1 Org)	10	Keg	100,000		1,000,000		
II		PEMBIAAN DAN PENINGKATAN KUALITAS TENAGA PENDIDIK					-		
E		PENCAPAIAN STANDAR SARANA DAN PRASARANA					119,340,000		
I		PENGALIHAN SARANA SEKOLAH					14,410,000		
	521211	Pembelian/Perbaikan dan Meas					7,500,000		v
		- Perbaikan Meubelair (bangku dan meja Siswa)	100	Unit	75,000		7,500,000		
	b	Pengadaan/Perbaikan Alet Multi Media Pembelajaran					10,910,000		v
	521211	Belanja Biaya Perbaikan dan Meas					10,910,000		
		- Perbaikan alat multi media pembelajaran					10,910,000		
		PBU Advance V2130 450 W	8	Unit	120,000		960,000		
		Motherboard F4b H61 H1155 with HDMI	6	Unit	615,000		3,690,000		
		HDD PC 3 inch 320 GB	6	Unit	220,000		1,320,000		
		Power supply Power up Neo 225	8	Unit	145,000		1,160,000		
		HDD 3 inch 500 GB	6	Unit	450,000		2,700,000		
		Memori DDR 3 2 GB motherboard Extreme G11	6	Unit	180,000		1,080,000		
II		PENGELOMPOKAN DAN PERBAIKAN GEDUNG					45,520,000		
	521111	Pembelian/Perbaikan Gedung dan Bangunan					45,520,000		v
		- Perbaikan Gedung 2043 (1 Ruang x 75 M x 2)	800	M2	70,000		56,000,000		
		- Perbaikan 1 ruang kelas	2	Keg	1,810,000		3,620,000		
III		DAYA DAN JASA					-		
	523111	Belanja Pemeliharaan Gedung dan Bangunan					-		
IV		PENGADAAN SARANA DAN PRASARANA BARU					33,710,000		
	a	Pengadaan/ Pembelian Alet Multi Media (Pembelajaran)					-		
	b	Pengadaan Sarpras					4,460,000		
	521211	Belanja Barang Operasional Lainnya					4,460,000		
		- Pembelian Peralatan kebersihan					4,460,000		v
		Baju	80	Unit	23500		1,880,000		
		Jilkrak	20	Unit	18000		360,000		
		Kamucung	20	Unit	12000		240,000		
		Keset	20	Unit	15000		300,000		
		Tampat sampah	40	Unit	42000		1,680,000		
	b	Pengadaan meubelair Madrasah					11,050,000		v
	521111	Belanja Keperluan Perkantoran					11,050,000		
		- Kursi Siswa	10	UNIT	450,000		4,500,000		
		- Meja guru	4	UNIT	700,000		2,800,000		
		- Kipas Angin	4	UNIT	450,000		1,800,000		
		- Papan White Board	6	UNIT	325,000		1,950,000		
	c	Mendukung Proses PJJ dan Pembelajaran Digital					18,200,000		
	521131	Belanja Barang Operasional Penanganan Pandemi Covid-19					18,200,000		v
		- Pembelian Pula Paket Data Guru Dampak Covid-19 (35 ORG x 52	350	Pkt	52,000		18,200,000		
	d	Pembangunan Sanitasi dan WC					0		

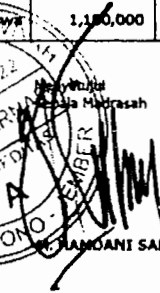
V		<b>PENGADAAN UNTUK PENCEGAHAN COVID 19</b>				<b>21,600,000</b>		
	521131	Belanja Barang Operasional Penanganan Pandemi Covid-19				21,600,000	V	V
		- Bahan Anti Septic	6	Keg	700,000	4,200,000		
		- Sabun Cuci Cair	120	Unit	65,000	7,800,000		
		- Handsanitizer	60	Unit	120,000	7,200,000		
		- Ongkos penyemprotan lingkungan (2 org x 50 000 X 2 kali sebulan)	12	Keg	200,000	2,400,000		
F		<b>PENCAPAIAN STANDAR PENGELOLAAN</b>				<b>163,650,000</b>		
	I	<b>KEGIATAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN MADRASAH</b>				<b>144,500,000</b>		
	a	<b>Pelaksanaan Rapat kerja Madrasah</b>				<b>11,100,000</b>	V	V
	521211	Belanja Bahan				11,100,000		
		- Konsumsi (37 Orang x 12 Keg)	444	OH	25,000	11,100,000		
	b	<b>Penyusunan EDM, RKTM, RKJM dll</b>				<b>1,600,000</b>	V	
	521211	Belanja Bahan				1,600,000		
		- ATK	1	Keg	500,000	500,000		
		- Konsumsi (22 Orang x 2 Keg)	44	OH	25,000	1,100,000		
	c	<b>Honor guru dan pegawai</b>				<b>133,800,000</b>		
	521111	Honor guru dan pegawai				133,800,000	V	V
		- Honor guru dan pegawai (12 bulan x 35 orang)	12	Bln	11,150,000	133,800,000		
		- Honor pegawai (12 bulan x 3 orang)	0	Bln	250,000	0		
	d	<b>Pengembangan madrasah hijau/sehat/Ramah anak ....</b>				<b>0</b>		
	II	<b>PENGELOLAAN PERKANTORAN</b>				<b>14,900,000</b>		
	521211	Belanja Barang Persediaan Barang Konsumsi				13,300,000		
		- ATK Perkantoran	1	THN	9,800,000	9,800,000	V	V
		Buku Absensi siswa	20	UNIT	30,000	600,000		
		Buku Jurnal Pemata pelajaran	20	UNIT	40,000	800,000		
		Jurnal guru	35	UNIT	25,000	875,000		
		absensi guru	35	UNIT	20,000	700,000		
		Daftar nilai siswa	35	UNIT	15,000	525,000		
	524113	Belanja Perjalanan Dinas dalam Kota				3,800,000	V	V
		- Transport pengambilan Dana ( 2 Org x 6 keg)	12	OK	100,000	1,200,000		
		- Transport Koordinasi dan Pelaporan ( 2 Org x12 keg)	24	OK	100,000	2,400,000		
	III	<b>KEGIATAN SUPERVISI, MONITORING DAN EVALUASI</b>				<b>0</b>		
	IV	<b>KEGIATAN HUBUNGAN MASYRAKAT</b>				<b>250,000</b>		
	a	<b>Rapat koordinasi dengan komite</b>				<b>0</b>		
	b	<b>Sosialisasi kebijakan Madrasah</b>				<b>250,000</b>	V	
	521211	Belanja Bahan				250,000		
		- ATK	2	Keg	50,000	100,000		
		- Pelaporan dan dokumentasi	2	Keg	75,000	150,000		
G		<b>PENCAPAIAN STANDAR PENYAYAPAN</b>				<b>24,300,000</b>		
	I	<b>PELAKSANAAN ADMINISTRASI KEUANGAN MADRASAH</b>				<b>-</b>		
	a	<b>Penyusunan Laporan Biaya Operasional Madrasah</b>				<b>-</b>		
	II	<b>PENINGKATAN TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS KEUANGAN MADRASAH</b>				<b>-</b>		
	III	<b>RUMAH TANGGA MADRASAH ; DAYA DAN JASA</b>				<b>24,300,000</b>	V	V
	522111	Langganan Daya dan Jasa				16,200,000		
		- Langganan Listrik	12	Bln	1,350,000	16,200,000		
	521111	Belanja Keperluan Perkantoran				8,100,000		
		- Langganan Internet	12	Bln	675,000	8,100,000		
H		<b>PENCAPAIAN STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN</b>				<b>27,015,000</b>		
	I	<b>PENYUSUNAN KISI-KISI</b>				<b>-</b>		
	II	<b>PENYUSUNAN SOAL ULANGAN DAN UJIAN</b>				<b>0</b>		
	III	<b>PELAKSANAAN PENILAIAN ULANGAN DAN UJIAN</b>				<b>27,015,000</b>		
	a	<b>Kegiatan Pelaksanaan PAS/PAT</b>				<b>21,801,000</b>	V	V
	521211	Belanja Bahan				21,801,000		
		- Perlengkapan Ujian	2	Keg	570,000	1,140,000		
		- Penggandaan Soal (407 siswa x 15 mapel x 7 Lbr x 2)	85470	Lbr	200	17,094,000		
		- Penggandaan Lembar Jawaban (407 siswa x 15 x 2)	12210	Lbr	200	2,442,000		
		- Konsumsi Panitia (7 x 6 hari)	42	OH	25,000	1,050,000		
		- Pelaporan dan Dokumentasi	1	Keg	75,000	75,000		
	b	<b>Kegiatan UM (Ujian Madrasah)</b>				<b>5,214,000</b>	V	
	521211	Belanja Bahan				5,214,000		
		- Perlengkapan Ujian	1	Keg	102,000	102,000		
		- Penggandaan Soal (129 X 14 mapel X 10)	18060	Lbr	200	3,612,000		
		- Konsumsi Panitia (12 x 5 hari)	60	OH	25,000	1,500,000		

IV	PELAKSANAAN PENILAIAN ULANGAN DAN UJIAN				10,860,000		
	a Model penilaian yang inovatif				10,860,000		
	521211 Belanja Bahan				10,860,000		
	- Penulisan Ijazah	124	Keg	15,000	1,860,000	V	
	- Sampul raport Aplikasi Digital Raport)	200	Unit	45,000	9,000,000	V	
V	PRA UJIAN						
	TOTAL				447,700,000		
	Sumber Pendanaan BOS Pusat dalam 1 tahun	407	Rakyat	1,180,000	447,700,000		

Mengetahui  
Ketua Komite Madrasah

  
H. BAHRUT TAMAM, M.H.I.

Mengetahui  
Ketua Madrasah

  
W. RAMOANI SAHULIKA, S.Pd.



## PEDOMAN INTERVIEW

### PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Di

#### MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN SUKOWONO JEMBER

Kegiatan wawancara ini merupakan wawancara semi terstruktur sehingga lebih fleksibel dalam menggalai data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dalam rangka menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman wawancara yang peneliti gunakan :

- A. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Budgetting* Pembiayaan Pendidikan'
  1. Langkah awal yang diambil Kepala Madrasah sebelum pelaksanaan rapat anggaran.
  2. Membuat pedoman kerja yang menjadi landasan oleh Kepala Madrasah.
  3. Kepala Madrasah mengundang pihak yang berwenang agar terlibat dalam rapat anggaran.
  4. Penentuan anggaran dengan menganalisis jenis kebutuhan serta mengidentifikasi sumber pendanaan.
  5. Cara yang dilakukan Kepala Madrasah untuk mendokumentasikan hasil rapat.
  6. Kepala Madrasah mengesahkan hasil rapat.
- B. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Accounting* Pembiayaan Pendidikan.
  1. Kepala Madrasah menganalisis harga dan kualitas barang
  2. Melihat format pencatatan keuangan.
  3. Kepala madrasah menguraikan tentang fungsi Buku pembantu Kas
- C. Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam *Reporting* Pembiayaan Pendidikan.
  1. Pandangan atau perspektif kepala madrasah tentang Reporting.



2. Pelampiran nota dan kwitansi oleh Kepala Madrasah dalam reporting.
3. Aksi kepala madrasah dalam penggandaan berkas.
4. Kepala madrasah menguraikan tujuan dan tanggung jawab sehingga berkas harus digandakan.

**PEDOMAN OBSERVASI**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**

**Di**

**MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN SUKOWONO**

Kegiatan observasi merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam rangka memeriksa hasil wawancara dengan berbagai keberadaan dokumen yang telah disiapkan oleh berbagai. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka mendapatkan data guna menjawab fokus penelitian. Berikut adalah pedoman observasi yang peneliti gunakan :

1. Observasi terhadap kegiatan perencanaan dan pengawasan oleh Kepala Madrasah sebelum dan sesudah rapat penganggaran dilaksanakan.
2. Observasi terhadap kegiatan Kepala Madrasah dan Bendahara dalam membandingkan harga dan kualitas barang dari beberapa toko.
3. Observasi terhadap kegiatan bendahara dalam pencatatan keuangan.
4. Observasi terhadap kegiatan pembuatan laporan keuangan.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 01

Sumber : M. Hamdani Sahulika, S.Pd.

Jabatan : Kepala Madrasah

Lokasi : Kantor MTs. Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Apa saja langkah awal yang dilakukan sebelum pelaksanaan rapat anggaran?	10 September 2022	Sebelum pelaksanaan rapat anggaran akan dibentuk panitia kecil.
2.	Siapa saja yang terlibat dalam susunan panitia kecil?	10 September 2022	Seluruh wakil Kepala madrasah beserta guru
3.	Adakah standar kerja baku yang dibuat sebagai acuan untuk pelaksanaan rapat anggaran?	12 September 2022	Kami menetapkan standar kerja melalui SOP
4.	Apa tujuan dibentuknya panitia kecil?	14 September 2022	Tujuannya menganalisis kebutuhan lembaga dan mengidentifikasi sumber pembiayaan.
5.	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pembentukan panitia kecil?	13 September 2022	Pertimbangan melalui kebutuhan standar dalam kegiatan
6.	Sumber pendapatan MTs. Nurul Qarnain berasal dari mana saja?	15 September 2022	Satu-satunya sumber pendanaan adalah Dana BOS
7.	Bagaimana menentukan jenis anggaran?	16 September 2022	Dengan mencocokkan dan mempersentasikan setiap kebutuhan dari masing-masing standar dari delapan standar pendidikan.
8.	Langkah apa yang dilakukan untuk mendokumentasikan hasil rapat?	16 September 2022	Melakukan notuleksi terhadap hasil rapat
9.	Apa saja kegiatan yang dilakukan sebelum pencatatan?	17 September 2022	Mengukur setiap transaksi dengan sistematis serta melakukan perbandingan harga.
10.	Bagaimana bentuk/format pencatatan?	18 September 2022	Format pencatatan dituangkan ke dalam dua format pembukuan yaitu Buku Kas dan Buku Pembantu Kas
11.	Apa fungsi dari kedua format tersebut?	18 September 2022	Buku kas berguna mencatat Transaksi dengan nominal di atas

			seratus ribu sedangkan Buku Kas pemantu digunakan untuk transaksi di bawah seratus ribu.
2.	Bagaiman perspektif anda tentang pelaporan?	24 September 2022	Pelaporan merupakan tahap terakhir dalam siklus manajemen keuangan sebagai wujud tanggung jawab kami kepada pihak yang berwenang.
3.	Dalam pelaporan apa saja yang dilampirkan?	24 September 2022	Sebelum pembelian melampirkan bukti surat pesanan.
4.	Selain itu, adakah lampiran lainnya?	24 September 2022	Kami juga turut serta melampirkan bukti pembelian seperti kwitansi dan nota pembelian.
5.	Bagaimana proses pelaporan dibuat?	3 Oktober 2022	Menggunakan berkas sebanyak 2 bendel, bendel pertama untuk pihak yayasan dan bendel selanjutnya untuk pemerintah setempat.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 02

Informan Sumber : Zainurrahman, S.Pd.

Jabatan : Bendahara

Lokasi : Kantor MTs. Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Apa saja langkah awal yang dilakukan sebelum pelaksanaan rapat anggaran?	10 September 2022	Sebelum pelaksanaan rapat anggaran akan dibentuk panitia kecil.
2.	Siapa saja yang terlibat dalam susunan panitia kecil?	10 September 2022	Seluruh wakil Kepala madrasah beserta guru
3.	Adakah standar kerja baku yang dibuat sebagai acuan untuk pelaksanaan rapat anggaran?	12 September 2022	Kami menetapkan standar kerja melalui SOP
4.	Apa tujuan dibentuknya panitia kecil?	14 September 2022	Tujuannya menganalisis kebutuhan lembaga dan mengidentifikasi sumber pembiayaan.
5.	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam pembentukan panitia kecil?	13 September 2022	Pertimbangan melalui kebutuhan standar dalam kegiatan
6.	Sumber pendapatan MTs. Nurul Qarnain berasal dari mana saja?	15 September 2022	Satu-satunya sumber pendanaan adalah Dana BOS
7.	Bagaimana menentukan jenis anggaran?	16 September 2022	Dengan mencocokkan dan mempersentasekan setiap kebutuhan dari masing-masing standar dari delapan standar pendidikan.
8.	Langkah apa yang dilakukan untuk mendokumentasikan hasil rapat?	16 September 2022	Melakukan notulemsi terhadap hasil rapat
9.	Apa saja kegiatan yang dilakukan sebelum pencatatan?	17 September 2022	Mengukur setiap transaksi dengan sistematis serta melakukan perbandingan harga.
10.	Bagaimana bentuk/format pencatatan?	18 September 2022	Format pencatatan dituangkan ke dalam dua format pembukuan yaitu Buku Kas dan Buku Pembantu Kas
11.	Apa fungsi dari kedua format tersebut?	18 September 2022	Buku-kas-berguna-mencatat Transaksi dengan nominal di atas

			seratus ribu sedangkan Buku Kas pemantu digunakan untuk transaksi di bawah seratus ribu.
12.	Bagaiman perspektif anda tentang pelaporan?	24 September 2022	Pelaporan merupakan tahap terakhir dalam siklus manajmen keuangan sebagai wujud tanggung jawab kami kepada pihak yang berwenang.
13.	Dalam pelporan apa saja yang dilampirkan?	24 September 2022	Sebelum pmbelanjaan melampirkan bukti surat pesanan.
14.	Selain itu, adakah lampiran lainnya?	24 September 2022	Kami juga turut serta melampirkan bukti pembelanjaan seperti kwitansi dan nota pembelanjaan.
15.	Bagaimana proses pelaporan dibuat?	3 Oktober 2022	Menggandakan berkaas sebanyak 2 bendel, bendel pertama untuk pihak yayasan dan bendel selanjutnya untuk pemerintah setempat.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANA WIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 03

Sumber: H. Badrud Tamam, M.H.I

Jabatan : Komite Madrasah

Lokasi : Kantor Ma'had Aly Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
	Apa yang menjadi payung hukum dalam perumusan anggaran madrasah?	14 September 2022	Perumusan anggaran madrasah mengacu pada ketetapan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku.

**TRANSKIP INTERVIEW**  
**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PEMBIAYAAN PENDIDIKAN**  
**DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL QARNAIN**

Informan : 03

Nara Sumber: H. Badrud Tamam, M.H.I

Instansi : Komite Madrasah

Tempat : Kantor Ma'had Aly Nurul Qarnain

No	Peneliti	Hari/Tanggal	Informan
1.	Apa yang menjadi payung hukum dalam perumusan anggaran madrasah?	14 September 2022	Perumusan anggaran madrasah mengacu pada ketetapan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku.




## JURNAL KEGIATAN DALAM PENELITIAN

Nama : FEBY RIMANINGTYAS

NIM : 203206010002

Judul Penelitian : Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer Dalam Pembiayaan Pendidikan  
di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember

NO	TANGGAL	KEGIATAN
1	08 September 2022	Permohonan Surat Izin Penelitian dari Pascasarjana UIN KHAS Jember
2	09 September 2022	Penyerahan Surat Izin Penelitian ke Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
3	10 September 2022	Observasi ke Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
4	10 September 2022	Wawancara bersama M. Hamdani Sahulika selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
5	10 September 2022	Wawancara Kepada Zainurrahman selaku Bendahara Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
6	11 September 2022	Wawancara kepada Sugianto selaku perwakilan guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
7	12 September 2022	Wawancara kepada H. Badrut Tamam selaku Komite Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember
8	15 September 2022	Pengambilan dan Pengumpulan dokumentasi di Madrasah
9	20 Oktober 2022	Permohonan surat selesai penelitian pada Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain

Sukowono, 20 Oktober 2022  
MTs Nurul Qarnain  
  
M. HAMDANI SAHULIKA, S.Pd.I

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : FEBY RIMANINGTYAS

NIM : 203206010002

Program : Magister

Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 15 Desember 2022

Saya yang menyatakan,



**FEBY RIMANINGTYAS**

NIM : 203206010002



NSM. 212 350 922 110

YPI. PONDOK PESANTREN NURUL QARNAIN

**MTs. NURUL QARNAIN**

*Status Terakreditasi A*

Jl. Imam Sukarto 60 Po Box. 001 - 68194 Telp. (0331) 567590 Fax. 566369

**SUKOWONO JEMBER JAWA TIMUR**

**SURAT KETERANGAN**

**Nomor : 087/S.K/MTs.NQ/C.1/X/2022**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain menerangkan bahwa :

Nama : Feby Rimaningtyas

Tempat dan Tanggal lahir : Banyuwangi, 03 Februari 1988

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Universitas Islam Negeri Kyai Haji Achmad Siddiq Jember

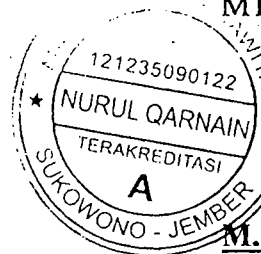
Benar-benar mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain tentang Judul tesis "**Peran Kepala Madrasah Sebagai Manajer dalam Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qarnain Sukowono Jember**", mulai penelitian sejak tanggal 12 September 2022 sampai 20 Oktober 2022

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana semestinya.

Sukowono, 20 Oktober 2022

Kepala

MTs. Nurul Qarnain



**M. HAMBANI SAHULIKA, S.Pd.**



**AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail : uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



**SURAT KETERANGAN**  
**BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**  
Nomor: D.PPS.3558/In.20/PP.00.9/12/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas\* terhadap naskah tesis

Nama	:	Feby Rimaningtyas
NIM	:	203206010002
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	30 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	25 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	23 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	3 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	3 %	20 %
Bab VI (Penutup)	5 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 14 Desember 2022

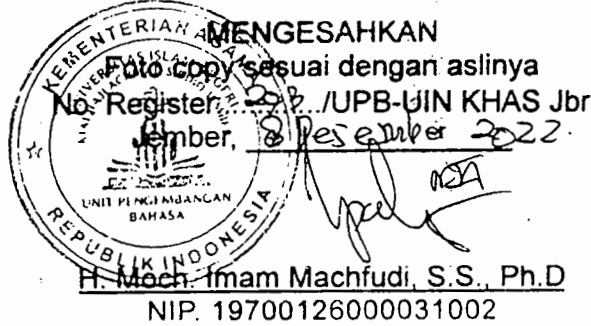
an. Direktur,  
Wakil Direktur



Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.  
NIP. 196812261996031001

\*Menggunakan Aplikasi Turnitin





## شهادة

No. Un.25/PP.009/APT/ 0192 / 1 /2022

يشهد الموقع أدناه بأن السيد/ة:

**FEBY RIMANINGTYAS**

المولود/ة بتاريخ: ٢٣ فبراير ١٩٨٨

قد تابع/ت الاختبارات في اللغة العربية لغير الناطقين بها التي أجراها مركز اللغة بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر وكانت الدرجات التي حصل/ت عليها كما يلي:

٥٧	فهم المسموع
٤٦	فهم القواعد والتراكيب
٥٥	فهم المقروء والمفردات
٥٢٧	مجموع الدرجات

أعدت الاختبار بالتاريخ:

١ ديسمبر ٢٠٢٢

وتصح هذه الشهادة إلى:

١ يونيو ٢٠٢٤

