

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 PALANGKA RAYA**

TESIS

Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh

**Murhanadi**  
NIM. 170 131 95

**PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PRODI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
1441 H/ 2019 M**





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Kompleks Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telpn. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email: [pasca@iain-palangkaraya.ac.id](mailto:pasca@iain-palangkaraya.ac.id)  
Website: <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>

---

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Akuntabilitas  
Pengelolaan Keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka  
Raya.

Ditulis oleh : Murhanadi

NIM : 170 131 95

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Dapat diajukan didepan penguji Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, 19 September 2019

Direktur,  
  
Dr. H. Normuslim, M.Ag  
NIP. 19630429 199103 1 002



## PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya.

Nama : Murhanadi

NIM : 170 131 95

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Jenjang : Starata Dua (S2)

Dapat disetujui dan diujikan di depan penguji tesis Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Palangka Raya, 19 September 2019

Menyetujui:

Pembimbing I



**Dr. H. Ahmad Syar'i, M.Pd**  
NIP. 19560301 198503 1 005

Pembimbing II



**Dr. Dakir, M.A**  
NIP. 19690323 200312 1 002

Mengetahui:

Direktur Pascasarjana,



  
**Dr. H. Normuslim, M.Ag**  
NIP. 19650429 199103 1 002

## PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 PALANGKA RAYA**, oleh MURHANADI NIM. 170 131 95 telah dimunaqasyahkan oleh Tim Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 04 Safar 1441 H / 03 Oktober 2019 M

### Tim Penguji :

1. **Dr. Jasmani, M.Ag**  
Ketua Sidang/Penguji

(.....)

2. **Dr. H. Abdul Qodir, M.Pd**  
Penguji Utama

(.....)

3. **Dr. H. Ahmad Svar'i, M.Pd**  
Penguji Kedua/Pembimbing I

(.....)

4. **Dr. Dakir, MA**  
Penguji Ketiga/Pembimbing II

(.....)

Direktur

Pascasarjana IAIN Palangka Raya,



**Dr. H. Normuslim, M.Ag**  
NIP. 19650429 199103 1 002

## ABSTRAK

### **Murhanadi. 2019. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya.**

Akuntabilitas pengelolaan keuangan merupakan bagian dari kepemimpinan kepala madrasah. Keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola keuangan dapat dilihat dari penghargaan dalam pengelolaan keuangan yang diberikan oleh instansi terkait. MTsN 1 Palangka Raya sebagai salah satu satuan kerja, menjalankan dan mengurus keuangan sendiri yang bersumber dari APBN. MTsN 1 Palangka Raya sebagai MTs pertama di kota Palangka Raya, banyak mendapat penghargaan dalam bidang akademik dan non akademik dan sebagai rujukan madrasah setingkat MTs, dalam hal pengelolaan pendidikan, termasuk pengelolaan keuangan, tapi kenyataannya MTsN 1 Palangka Raya belum pernah mendapatkan penghargaan dalam pengelolaan keuangan. Hal ini menjadi fenomena menarik untuk diteliti.

Tujuan penelitian untuk: a) Mendeskripsikan kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan, b) Mendeskripsikan gaya atau tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan dan, c) Mendeskripsikan hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan, dengan subyek penelitian Kepala Madrasah (KPA), PPK, PPSPM, dan bendahara pengeluaran. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengabsahan data dengan uji kredibilitas, uji keteralihan, uji kebergantungan, dan uji kepastian. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, pengambilan kesimpulan, dan verifikasi. Teknik pemeriksaan data dengan triangulasi, dan tempat penelitian di MTsN 1 Palangka Raya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya dengan: a. Kebijakan, melibatkan semua unsur dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran, menerapkan secara maksimal aturan dan system APBN, dan membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik. b. Menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, namun dalam hal pengorganisasian juga menerapkan gaya kepemimpinan otoriter. c. Peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan terjadi pada pelibatan semua pihak, dan pelaporan pertanggungjawaban, sementara dalam penerapan sistem keuangan tidak ada peningkatan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Akuntabilitas, Keuangan.

## ABSTRACT

Murhanadi. 2019. Leadership of Madrasah Head in Increasing Accountability of Financial Management in Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya.

Accountability in financial management is part of the leadership of the madrasa head. The success of the madrasah head in managing finances can be seen from the awards in financial management given by the relevant agencies. MTsN 1 Palangka Raya as one of the work units, runs and manages its own finances sourced from the APBN. MTsN 1 Palangka Raya as the first MTsN in the city of Palangka Raya, received many awards in the academic and non-academic fields and as a madrasah level reference for MTs, in terms of education management, including financial management, but in reality MTsN 1 Palangka Raya has never received an award in financial management. This is an interesting phenomenon to be studied.

The research objectives are to: a) Describe the policies of the madrasah head in increasing accountability in financial management, b) Describe the style or type of leadership of the madrasah head in improving accountability in financial management and, c) Describe the results of increasing financial accountability in MTsN 1 Palangka Raya.

This research is a descriptive research with a qualitative approach. The object of Madrasah leadership research in improving financial management accountability, with the subject of Madrasah Head (KPA), PPK, PPSM, and treasurer spending. Data collection is done by observation, interview and documentation techniques. Validation of data with the credibility test, the test of dependency, the dependency test, and the certainty test. Data analysis was performed by data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification. Data checking techniques with triangulation, and research sites in MTsN 1 Palangka Raya.

The results of this study indicate that the leadership of the madrasa head in improving the accountability of financial management in MTsN 1 Palangkaraya by: a. Policies, involving all elements in preparing activity plans and budgets, optimally implementing APBN rules and systems, and making periodic accountability reports. b. Apply a democratic leadership style in terms of planning, organizing, implementing, and monitoring, but in terms of organizing it also applies an authoritarian leadership style. c. Increased accountability in financial management occurred in the involvement of all parties, and reporting of accountability, while in the implementation of the financial system there was no increase.

Keywords: Leadership, Madrasah Head, Accountability, Finance.

## المخلص

Murhanadi. 2019. قيادة المدرسة الرئيسية في زيادة مساءلة الإدارة المالية في مدرسة تسناوية نيجري بالانغكا رايا.

المساءلة في الإدارة المالية هي جزء من قيادة رئيس المدرسة. يمكن ملاحظة نجاح رئيس المدرسة في إدارة الشؤون المالية من خلال جوائز الإدارة المالية التي تمنحها الوكالات ذات الصلة. MTsN 1 Palangka Raya كواحدة من وحدات العمل ، تدير وتدير مواردها المالية المستمدة من APBN. MTsN 1 Palangka Raya كأول MTsN في مدينة Palangka Raya ، وحصل على العديد من الجوائز في المجالات الأكاديمية وغير الأكاديمية وكمراجع على مستوى المدارس ل MTs ، من حيث الإدارة التعليمية ، بما في ذلك الإدارة المالية ، ولكن في الواقع MTsN 1 Palangka Raya لم يحصل على جائزة في الإدارة المالية ، هذه ظاهرة مثيرة للاهتمام يجب دراستها.

أهداف البحث هي: (أ) وصف سياسات رئيس المدرسة في زيادة المساءلة في الإدارة المالية ، (ب) وصف أسلوب أو نوع من القيادة لرئيس المدرسة في تحسين المساءلة في الإدارة المالية ، (ج) وصف نتائج زيادة المساءلة المالية في MTsN 1 Palangka Raya.

هذا البحث هو بحث وصفي مع النهج النوعي. هدف البحث القيادي في المدرسة في تحسين مساءلة الإدارة المالية ، مع موضوع الإنفاق على رأس المدرسة ( KPA ، PPK ، PPSPM ، وأمين الصندوق. يتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات وتقنيات التوثيق. التحقق من صحة البيانات مع اختبار المصادقية ، واختبار التبعية ، واختبار التبعية ، واختبار اليقين. تم إجراء تحليل البيانات عن طريق الحد من البيانات وعرض البيانات ورسم الاستنتاج والتحقق. تقنيات فحص البيانات مع التثليث ، ومواقع البحث في MTsN 1 Palangka Raya.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن قيادة المدرسة الرئيسية في تحسين مساءلة الإدارة المالية في MTsN 1 Palangka Raya من خلال: أ. السياسات ، التي تشمل جميع العناصر في إعداد خطط النشاط والميزانيات ، وتنفيذ قواعد وأنظمة APBN على النحو الأمثل ، وتقديم تقارير المساءلة الدورية. ب. قم بتطبيق أسلوب قيادة ديمقراطي فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة ، ولكن فيما يتعلق بالتنظيم ، فإنه ينطبق أيضًا على أسلوب القيادة الاستبدادية. ج. حدثت زيادة المساءلة في الإدارة المالية في إشراك جميع الأطراف ، والإبلاغ عن المساءلة ، بينما لم تحدث زيادة في تنفيذ النظام المالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، رئيس المدرسة ، المساءلة ، المالية.



## PERNYATAAN ORISINALITAS

*Bismillahirrahmanirrahim*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka kami siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, 03 Oktober 2019

Yang Membuat Pernyataan,

  
170 130 95  
**MURHANADI**  
170 130 95

## MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ  
وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا  
وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلُّكُمْ  
رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Amir (kepala Negara), dia adalah pemimpin manusia secara umum, maka dia akan diminta pertanggung jawaban atas mereka.

Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas mereka. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam rumah tangga suaminya dan terhadap anak-anaknya dan dia akan diminta pertanggung jawaban atas mereka. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya dia akan diminta pertanggung jawaban atasnya. Ketahuilah bahwa setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan diminta pertanggung jawaban atas siapa yang dipimpinnya”(HR. Bukhari : 2751).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>HR al-Bukhari, *Shahîh al-Bukhârîy*, IV/6, hadits no. 2751.

## KATA PEGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang maha Pengasih dan Maha Penyayang, rasa syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang telah memberikan rahmat-Nya kepada penulis sehingga tesis yang berjudul **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN DI MTsN 1 PALANGKA RAYA** dapat penulis selesaikan.

Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. beserta keluarga, para sahabat, serta para pengikut beliau hingga akhir zaman.

Dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Normuslim, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah memberikan arahan dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Jasmani, M.Ag, selaku Ketua Prodi Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah memberikan arahan dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini..
3. Bapak Dr. H. Ahmad Syar'i, M.Ag, dan Dr. Dakir, M.A, selaku pembimbing I dan II, yang berkenan meluangkan waktu untuk membimbing penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

4. Kepala Madrasah MTsN 1 Palangka Raya, Hj. Rita Sukaesi, M.Pd, yang telah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada penulis untuk melakukan penelitian di MTsN 1 Palangka Raya.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh teman-teman MMPI angkatan 2017 dan seluruh staf Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang selalu memberikan dorongan dan dukungan kepada penulis.

Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga yang telah bersabar di dalam memberikan do'a dan perhatiannya.

Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi penulis khususnya dan bagi pembaca dan dunia pendidikan pada umumnya. Semoga kita semua selalu mendapat rahmat dari Allah SWT.

Palangka Raya, Oktober 2019

Penulis,



Murhanadi

# DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Lembar Logo	
Halaman Judul.....	i
Nota Dinas.....	ii
Lembar Persetujuan	
a) Lembar persetujuan pembimbing.....	iii
b) Lembar persetujuan dan pengesahan.....	iv
Abstrak (dalam bahasa Indonesia, Arab, dan Inggris).....	v
Pernyataan Orisinalitas.....	viii
Moto.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xii
Pedoman Transliterasi Arab-Latin.....	xv
Daftar Tabel.....	xix
Daftar Bagan.....	xx
Daftar Lampiran.....	xxi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
A. Kerangka Teori.....	12
1. Konsep Kepemimpinan.....	12
a. Pengertian Kepemimpinan.....	12
b. Teori Kepemimpinan.....	16
c. Gaya Kepemimpinan.....	17
d. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	22
2. Kebijakan.....	34

a.	Pengertian Kebijakan .....	34
b.	Kebijakan Publik .....	36
c.	Kebijakan Pendidikan .....	38
3.	Akuntabilitas .....	39
a.	Pengertian Akuntabilitas Keuangan .....	39
b.	Tujuan Akuntabilitas .....	43
c.	Fungsi Akuntabilitas .....	43
d.	Manfaat Akuntabilitas .....	44
e.	Asas-asas Akuntabilitas .....	45
f.	Pelaksana Akuntabilitas .....	46
g.	Langkah-langkah Akuntabilitas .....	47
h.	Faktor yang Mempengaruhi dan Upaya Peningkatan Akuntabilitas Pendidikan .....	48
i.	Indikator Akuntabilitas .....	49
4.	Pengelolaan Keuangan Madrasah .....	50
a.	Perencanaan Keuangan Madrasah .....	52
b.	Pengorganisasian Keuangan Madrasah .....	56
c.	Pelaksanaan Keuangan Madrasah .....	61
d.	<i>Controlling</i> atau Pengendalian Keuangan Madrasah .....	66
B.	Hasil Penelitian yang Relevan .....	68
	<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	81
A.	Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian .....	81
B.	Prosedur Penelitian .....	82
C.	Data dan Sumber Data .....	83
D.	Teknik Pengumpulan Data .....	85
E.	Analisis Data .....	88
F.	Pemeriksaan Keabsahan Data .....	91
G.	Kerangka Pikir .....	96
	<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	98
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	98
1.	Sejarah Berdirinya MTsN 1 Palangka Raya .....	98

2. Profil Pejabat MTsN 1 Palangka Raya .....	101
3. Visi, Misi, Tujuan, dan Motto .....	104
4. Manajemen Madrasah .....	106
5. Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	109
6. Sarana dan Prasarana.....	111
7. Keuangan dan Pembiayaan .....	119
8. Keadaan dan Analisis Lingkungan Internal (ASLI).....	119
9. Keadaan Orang Tua/Wali Peserta Didik .....	123
10. Budaya dan Lingkungan Madrasah.....	123
11. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan.....	124
12. Rencana-rencana Kerja Lain yang Mengarah kepada Peningkatan dan Pengembangan Mutu Madrasah .....	125
13. Usaha Peningkatan Sarana Prasarana.....	127
B. Penyajian Data.....	128
C. Pembahasan dan Hasil Penelitian .....	165
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>191</b>
A. Kesimpulan .....	191
B. Rekomendasi .....	191

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi

Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung (Foto dan dokumen)

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B / b	Be
ت	ta'	T / t	Te
ث	tsa'	Š / š	tse (s titik di atas)
ج	Jim	J / j	Je
ح	ha'	H / h	ha (h dengan titik dibawah)
خ	kha'	Kh / kh	kha (gabungan k dan h)
د	Dal	D / d	De
ذ	zal'	Ž / ž	zal (z dengan titik di atas)
ر	ra'	R / r	Er
ز	Zai	Z / z	Zet
س	Sin	S / s	Es
ش	Syin	Sy / sy	es dan ye
ص	Sad	Ş / ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	Ḍ / ḍ	de (dengan titik atau garis di bawah)
ط	ta'	Ṭ / ṭ	ṭ (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ / ẓ	ẓ (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas,
غ	Gain	Gh	ge (gabungan ata g dan h)
ف	Fa'	F	ef
ق	qāf	Q	qi



ك	kāf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Wawu	W	we
ه	ha'	H	ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

### B. Konson Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

عدة	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

### C. Ta' marbutah

Biladiamalkanditulis h

هبة	Ditulis	Hibah
جزية	Ditulis	Jizyah

(Ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia dan menjadi bahasa baku, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang“**al**” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

الأولياءكرامة	Ditulis	Karāmah al-aulyā
---------------	---------	------------------

Bilata' *marbuthah* hidup atau dengan *harkat, fathhah, kasrah* dan *dammah* ditulis t.

الفطرزكاة	ditulis	<i>Zak tul fitri</i>
-----------	---------	----------------------

#### D. Vokal Pendek

ـِ	kasrah	Ditulis	i
ـَ	fathah	Ditulis	a
ـُ	dammah	Ditulis	u

#### E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	<i>ā</i>
جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
Fathah + ya' mati	Ditulis	<i>ā</i>
يسعى	Ditulis	<i>yas' ā</i>
Kasrah + ya' mati	ditulis	<i>ī</i>
كريم	Ditulis	karim
Dammah + wawu mati	Ditulis	<i>ū</i>
فروض	Ditulis	<i>furūdu</i>

## F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	Ditulis	ai
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
Fathah + wawu mati	Ditulis	au
قول	Ditulis	<i>qaulun</i>



## DAFTAR TABEL

	Hal.
TABEL 1.1	Hasil penelitian terdahulu yang relevan .....74
TABEL 1.2	Indikator keabsahan data .....90
TABEL 4.1	Daftar kepala madrasah .....97
TABEL 4.2	Daftar tenaga pendidik.....106
TABEL 4.3	Daftar tenaga kependidikan .....108
TABEL 4.4	Tanah, Gedung dan Barang .....109
TABEL 4.5	Ruang kepala madrasah .....110
TABEL 4.6	Ruang wakil kepala madrasah .....111
TABEL 4.7	Ruang tata usaha .....111
TABEL 4.8	Ruang guru.....112
TABEL 4.9	Ruang BK .....112
TABEL 4.10	Ruang UKS .....113
TABEL 4.11	Ruang Lab. Bahasa .....113
TABEL 4.12	Ruang Lab. Kompoter .....114
TABEL 4.13	Ruang perpustakaan.....114
TABEL 4.14	Ruang komite dan server .....114
TABEL 4.15	Ruang OSIS .....115
TABEL 4.16	Ruang drum band.....115
TABEL 4.17	Masjid .....115
TABEL 4.18	Jumlah peserta didik 3 tahun terakhir .....117
TABEL 4.19	Jumlah siswa laki-laki dan perempuan perkelas.....117
TABEL 4.20	Jumlah rombongan belajar.....118
TABEL 4.21	Peserta didik naik kelas dan putus sekolah.....119
TABEL 4.22	keadaan peserta didik 5 tahun terakhir .....120
TABEL 4.23	Persentase tingkat ekonomi orang tua wali .....120
TABEL 4.24	Beasiswa peserta didik.....121
TABEL 4.25	Perencanaan peningkatan sarana prasarana .....124

## DAFTAR BAGAN

BAGAN 4.1	Kebijakan peningkatan akuntabilitas .....	132
BAGAN 4.2	Pengelolaan keuangan di MTsN 1 P. Raya .....	157



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Pedoman observasi
LAMPIRAN 2	Pedoman wawancara
LAMPIRAN 3	Pedoman dokumentasi
LAMPIRAN 4	Catatan hasil wawancara
LAMPIRAN 5	Dokuman pendukung ( foto dan dokumen )



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan adalah sebuah usaha yang telah direncanakan secara sadar kemudian diwujudkan dalam bentuk kegiatan, sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Bab I pasal 1 ayat 1 bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana guna mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengembangan diri, kepribadian, kesadaran, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.<sup>2</sup>

Pada sumber yang sama Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II pasal 3 berbunyi sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.<sup>3</sup>

Pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana menunjukkan bahwa pendidikan adalah sebuah proses yang disengaja dan dipikirkan secara matang (proses kerja intelektual), karena itu, di setiap level manapun, kegiatan pendidikan harus disadari dan direncanakan, baik dalam tataran nasional, provinsi dan kabupaten/kota, institusional/madrasah, maupun operasional (proses pembelajaran oleh guru).

---

<sup>2</sup>Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), h. 3.

<sup>3</sup>*Ibid*, h. 8

Tujuan pendidikan pada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II pasal 3, sejalan dengan tujuan dari pendidikan Islam sebagaimana yang ditulis oleh Hamdani Ihsan dan Fuad Ihsan dalam "Filsafat Pendidikan Islam", terbagi atas tujuan umum dan tujuan akhir, dimana tujuan umum pendidikan itu harus sejajar dengan pandangan Islam tentang manusia yaitu makhluk Allah yang mulia yang dengan akalanya dan segala fasilitas yang dimilikinya pantas menjadi khalifah Allah di bumi.<sup>4</sup>

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Selain kata khalifah disebutkan juga dengan kata *ulil amri* yang satu akar dengan kata amir yang berarti pemimpin yang tertinggi dalam masyarakat Islam. Dalam Al Qur'an pemimpin juga disebut dengan auliya yang berarti pemimpin yang bersifat resmi dan tidak resmi.<sup>5</sup>

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan dan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>6</sup>

Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi

---

<sup>4</sup>Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya 2005) hlm. 23

<sup>5</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu*, UIN MALIKI PRESS, 2010, ha, 5-6.

<sup>6</sup>*Ibid*, ha, 01.



arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>7</sup>

Kepemimpinan di madrasah berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personel pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan.<sup>8</sup>

Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>9</sup> Berarti kepala madrasah bisa dikatakan sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpin.

Kepala madrasah memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang didalamnya termasuk pula kepribadian, keterampilan dalam menangani masalah yang timbul di madrasah, kemampuan dalam menjalin hubungan antar manusia serta gaya kepemimpinan situasional sangat menentukan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar mengajar di madrasah. Dalam hal ini keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin madrasah tampak dari apa yang dikerjakannya. Hal ini penting untuk

---

<sup>7</sup>Sudarman Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta, Rineka Cipta, 2009, h 98.

<sup>8</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu*, UIN MALIKI PRESS, 2010, ha, 12 -13.

<sup>9</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999),ha 82.

dikedepankan karena apa yang dikerjakan kepala madrasah melalui kebijaksanaan yang telah ditetapkan akan dipengaruhi kondisi fisik dan psikis guru dan karyawan lainnya. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala madrasah. Karena itu, efektifitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah merupakan kunci keberhasilan pengelolaan madrasah.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, efisiensi, efektifitas penyelenggaraan sistem persekolahan dan transparansi pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut pengelolaan pendidikan yang lebih baik. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan sekolah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran dilembaga pendidikan, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan dan pelaksanaan program supervisi.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah dengan baik,

bertanggung jawab, transparan dan akuntabelitas kepada masyarakat dan pemerintah.

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu substansi manajemen madrasah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di madrasah. Sebagaimana pada substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan pengelolaan keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian dikarenakan pendidikan dalam operasionalnya tidak dapat terlepas dari masalah biaya.<sup>10</sup>

Mulyasa berpendapat bahwa masalah keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di sekolah karena seluruh kegiatan pendidikan di sekolah erat kaitannya dengan manajemen keuangan sekolah, meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas madrasah.<sup>11</sup>

Dalam Undang-undang No 20 Republik Indonesia tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa : pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.<sup>12</sup>

Pengelolaan keuangan madrasah juga didasari pada prinsip-prinsip yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48

---

<sup>10</sup>Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya 2005) hlm. 23

<sup>11</sup>Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, h. 170

<sup>12</sup>Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003) hlm. 9

tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan. Peraturan tersebut juga menjelaskan bahwa keempat prinsip tersebut digunakan dalam proses pengelolaan keuangan madrasah yang dimulai dari perencanaan, realisasi penerimaan dan pengeluaran dana pendidikan, pengawasan dan pemeriksaan hingga pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil observasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya bahwa manajemen keuangan madrasah berdiri sendiri sebagai suatu Satuan Kerja (satker) Kementerian Agama. Kepala madrasah selaku Kuasa Pengguna Anggaran yang berwenang dalam mengelola keuangan atau anggaran madrasah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, pada bab IV pasal 9 ayat 1 dan 2 bahwa :<sup>13</sup>

- (1) KPA bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan dan anggaran yang berada dalam penguasaannya kepada PA.
- (2) Pelaksanaan tanggungjawab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dalam bentuk :
  - a. pengesahan rencana pelaksanaan kegiatan dan rencana penarikan dana;
  - b. perumusan standar operasional pelaksanaan pengadaan barang/jasa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan tentang pengadaan barang/jasa pemerintah;
  - c. penyusunan sistem pengawasan dan pengendalian proses penyelesaian tagihan atas beban APBN sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
  - d. monitoring dan evaluasi agar pembuatan perjanjian/kontrak

---

<sup>13</sup>PMA Nomor 63 tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama. Bab I, Pasal 1.

- pengadaan barang/jasa dan pembayaran atas beban APBN sesuai dengan keluaran (*output*) yang ditetapkan dalam DIPA;
- e. perumusan kebijakan pembayaran atas beban APBN sesuai dengan keluaran (*output*) yang ditetapkan dalam DIPA;
  - f. pengawasan, monitoring, dan evaluasi atas pelaksanaan wewenang, tanggung jawab dan kegiatan pengelolaan anggaran; dan
  - g. penyusunan laporan keuangan.<sup>14</sup>

MTsN 1 Palangka Raya merupakan MTs Negeri pertama yang ada di kota Palangka Raya dan sebelum ada perubahan, menyandang nama sebagai MTsN Model dan menjadi salah satu rujukan atau pioner dari seluruh Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Swasta yang berada di Kalimantan Tengah, baik dalam sarana prasarana, pembelajaran, ekstrakurikuler, kinerja guru, prestasi murid dan guru, manajemen kepala madrasah dan manajemen keuangannya. Hal ini berlangsung sampai sekarang.

Prestasi MTsN 1 Palangka Raya dari berbagai bidang akademik dan non akademik begitu banyak, hal ini dapat dilihat dari banyaknya piala dan piagam penghargaan yang diberikan oleh berbagai lembaga dan instansi, di antaranya: bidang ekstrakurikuler sebagai juara satu Borneo Marching Band Day 4 kategori street parade senior, penghargaan nasional sebagai sekolah ramah anak, juara satu lomba UKS tingkat provinsi Kalimantan Tengah, ditetapkan sebagai sekolah Adiwiyata tingkat provinsi, juara satu KSM matematika tingkat provinsi dan juara satu olimpiade sains nasional tingkat kota Palangka Raya, namun prestasi tersebut tidak diiringi dengan prestasi di bidang pengelolaan keuangan atau anggaran, dengan tidak pernah

---

<sup>13</sup>*Ibid*, Bab I, Pasal 2.

mendapat penghargaan dari instansi yang terkait.

Penghargaan dalam pengelolaan keuangan atau anggaran merupakan indikator madrasah menjalankan pengelolaan anggaran berdasarkan peraturan yang berlaku. Penghargaan pengelolaan anggaran merupakan bentuk wujud apresiasi instansi pelayanan perbendaharaan keuangan negara terhadap semua satker yang menjalankan pengelolaan anggaran dengan baik. Adapun Instansi yang memberikan penghargaan di bidang pengelolaan keuangan di tingkat satker adalah: 1. Kantor Wilayah Direktur Jenderal Perbendaharaan Negara Provinsi Kalimantan Tengah, 2. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah. Penghargaan yang diberikan oleh Kantor Wilayah Direktur Jenderal Perbendaharaan Negara Provinsi Kalimantan Tengah, terhadap semua satker, kategori satuan kerja berdasarkan jumlah pagu DIPA.<sup>15</sup>

Hal menarik yang membuat peneliti melakukan penelitian di MTsN 1 Palangka Raya adalah untuk melihat peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan atau anggaran, karena Kepala Madrasah yang sekarang ini, bertugas kurang lebih 3 tahun 5 bulan, menggantikan kepala madrasah yang terdahulu, yang banyak mendapat laporan dari masyarakat dan temuan dari Inspektur Jenderal Kementerian Agama terutama masalah keuangan, yang berakhir pada pemberhentian sebagai kepala madrasah. MTsN 1 Palangka Raya merupakan madrasah favorit masyarakat dalam menyekolahkan anaknya di tingkat MTs yang ada di kota Palangka Raya, menjalankan pengelolaan

---

<sup>15</sup> <http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/kppn/palangkaraya/id/berita/berita-terbaru/202-berita-kantor-pelayanan-perbendaharaan-negara.html>, online 19-4-2019.

keuangan sendiri yang bersumber dari APBN dan Kepala Madrasah selaku pemimpin/UPT juga sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA). Tempat objek penelitian merupakan Madrasah Tsanawiyah Negeri yang sudah lama berdiri, yang banyak menerima penghargaan di bidang akademik dan non akademik, namun belum pernah menerima penghargaan dibidang pengelolaan keuangan atau anggaran, sehingga peneliti tertarik untuk menelaah lebih dalam lagi bagaimana kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan Akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Akuntabilitas merupakan kewajiban kepala madrasah sebagai wujud pertanggungjawaban, menerangkan kinerja dan tindakan madrasah, kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Hal ini sesuai dengan kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah, sebagai KPA, sebagai manajerial, yang memiliki fungsi dan wewenang untuk mengelola dan mempertanggungjawab keuangan atau anggaran madrasah.<sup>16</sup>

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi mengenai kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan

---

<sup>16</sup> PMA Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, Bab I Pasal 1, ayat 2

akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya?

2. Bagaimana gaya atau bentuk kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan?
3. Bagaimana hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah:

1. Mendeskripsikan kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya.
2. Mendeskripsikan gaya atau bentuk kepemimpinan Kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.
3. Mendeskripsikan hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam bidang pendidikan. Adapun manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

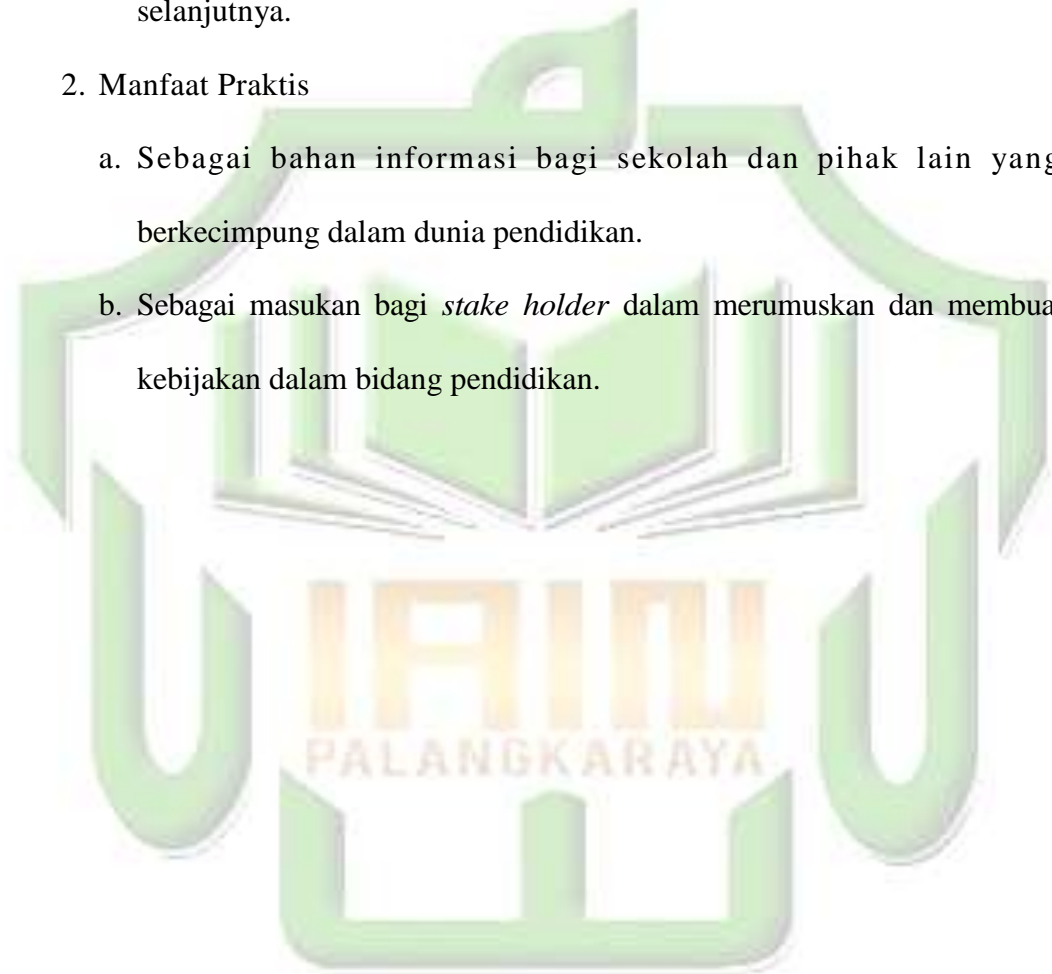
1. Manfaat Akademis



- a. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam hal peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan.
- b. Untuk menambah hasil kajian tentang gaya atau bentuk kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan dan sebagai pembanding untuk penelitian selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan informasi bagi sekolah dan pihak lain yang berkecimpung dalam dunia pendidikan.
- b. Sebagai masukan bagi *stake holder* dalam merumuskan dan membuat kebijakan dalam bidang pendidikan.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kerangka Teori

#### 1. Konsep Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris biasanya diistilahkan dengan *leader*, yang berasal dari akar kata *to lead* dan kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an, sedangkan kata *leadership* muncul sekitar tahun 1700-an.<sup>17</sup>

Kepemimpinan dalam Islam identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* (jamaknya *umara*) atau penguasa. Kedua istilah itu dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal.<sup>18</sup> Namun jika merujuk kepada firman Allah SWT dalam surah al Baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...

Terjemah : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi” (Q.S Al Baqarah : 30 ).<sup>19</sup>

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *ulil amri* yang satu akar kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam sebagaimana firman Allah

---

<sup>17</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, Grasindo, 2003, h. 152-153.

<sup>18</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, UIN-MALIKI PRESS, 2010, h.4-5.

<sup>19</sup>Depag RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta : Departemen Agama, 1990, h. 6

SWT dalam surah An nisa ayat 59 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Terjemah : “Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasulnya dan ulul amri di antara kamu” (Q.S An Nisa : 59).<sup>20</sup>

Dalam hadits Rasulullah SAW istilah pemimpin dijumpai dalam kata ra'in atau amir seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan Imam Bukhari yang berbunyi :

حَدَّثَنَا أَبُو النُّعْمَانِ حَدَّثَنَا حَمَّادُ بْنُ زَيْدٍ عَنْ أَيُّوبَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ

Terjemah : “Telah menceritakan kepada kami Abu Nu'man Telah menceritakan kepada kami Hammad bin Zaid dari Ayyub dari Nafi' dari Abdullah ia berkata; Nabi shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalain akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia pun akan dimintai pertanggungjawabannya. Dan seorang budak juga pemimpin atas atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalain adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya." (H.R. Bukhari :4789)<sup>21</sup>

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada

<sup>20</sup>Ibid. h. 114

<sup>21</sup>Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughirah, *Shahih Bukhari*, Juz 1, Beirut : Da al-Kutub al-Ilmiyaj, h. 426.

manajemen: *a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsuddin, kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>22</sup>

Kepemimpinan juga diartikan sebagai upaya dalam memperbaiki dan meningkatkan mutu (kualitas) suatu instansi/madrasah yang tentu harus tahu mengartikulasi visi, mewujudkan nilai dan menciptakan daya saing dan lingkungan yang kondusif guna mencapai sesuatu.<sup>23</sup>

Menurut Mintzberg kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya yang ada dan melalui proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Melihat bahwa pemimpin dan memiliki tugas menyelaraskan, menciptakan, dan memberdayakan.<sup>24</sup>

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, untuk mencapai tujuan organisasi<sup>25</sup> dan Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut.<sup>26</sup> Prigon sebagaimana dikutip Syafaruddin mengatakan bahwa kepemimpinan adalah “*leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision*” (kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang

---

<sup>22</sup>Sadili Samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. Kedua (Bandung: CV.Setia, 2006), h. 287

<sup>23</sup>Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam organisasi*, (Jakarta: Prentice-Hall, 2001), h. 4

<sup>24</sup> Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Pranada Media Grup, Cet. 3, 2011, ha. 29.

<sup>25</sup>Hamzah Ahmad dan Ananda, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia*(Surabay a: Fajar Mulia,1996), h. 256

<sup>26</sup>Wahjosumidjo, *Praktek Organisasi* (Jakarta: PT.Grafindo Persada, 2005), h. 35

proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi).<sup>27</sup> Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan kedepan, pemberi inspirasi dan berhasil. Pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfer kepercayaan. Jadi pimpinan menunjukkan integritas untuk membangun kepercayaan dalam mencapai visi kepemimpinan.

Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antara peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>28</sup>

Berdasarkan definisi diatas ada tiga unsur pokok yang mendasari dalam merumuskan definisi pemimpin.

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan).
- 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.
- 3) Adanya unsur kerja sama untuk mrencapai tujuan yang diinginkan.

Melihat dari berbagai definisi kepemimpinan diatas dapat penulis simpulkan pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan, menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara

---

<sup>27</sup>Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan, Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 181.

<sup>28</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, h. 17.

teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

b. Teori Kepemimpinan

Adapun teori-teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Suatu penggeneralisasian dari suatu seri fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan.
- 2) Dengan menekankan latar belakang historis, dan sebab munculnya kepemimpinan serta persyaratan untuk menjadi pemimpin.
- 3) Sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu dipakai oleh pemimpin.<sup>29</sup>

Pendapat lain akan diuraikan beberapa teori bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

- 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)
- 2) Teori Kelompok
- 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi
- 4) Model kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler
- 5) Teori Jalan kecil Tujuan (*Path Goal Theory*)
- 6) Pendekatan Social Learning dalam Kepemimpinan.<sup>30</sup>

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa teori kepemimpinan yaitu suatu penggeneralisasian dari fakta mengenai sifat pemimpin serta menekankan pada latar belakang munculnya kepemimpinan dan sifat-sifat yang diperlukan seorang pemimpin atau

---

<sup>29</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 3

<sup>30</sup> Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, h. 285.

etika yang perlu dipakai dalam memimpin.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan.<sup>31</sup> Prasetyo menguraikan beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi.

1) Gaya Otoriter atau Otokratis

Kepemimpinan otoriter atau otokratis adalah suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan beliau. Seorang diktator tidak menyukai adanya meetin, rapat apalagi musyawarah karena bagi seorang diktator tidak menghendaki adanya perbedaan dan pastinya suka dengan memaksakan kehendaknya. Gaya kepemimpinan ini dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya ini pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Pemimpin yang otoriter biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan gaya kepemimpinan seperti ini sering kali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya.

---

<sup>31</sup> Ristiyantri Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekretaris*, h. 28.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut:

- a) Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
- b) Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
- c) Manajer memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahannya yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.

## 2) Gaya demokratis atau partisipatif

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Inti dari gaya pemimpin seperti ini yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan dan ditentukan bersama pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok dan pengambilan keputusan. Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat.



Gaya demokratis ini mempunyai ciri-ciri antara lain:

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak dan sebagian wewenang dilimpahkan kepada bawahan.
  - b) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama pimpinan dan bawahan.
  - c) Komunikasi berlangsung timbal balik sehingga banyak kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat.
  - d) Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai, serta tanggung jawab dipikul bersama.
- 3) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan versus gaya yang berorientasi pada produksi.

Di dalam orientasi ini pengikut diberi kebebasan untuk mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan keinginan mereka. Pemimpin hanya menjelaskan tujuan dan apa saja yang harus diselesaikan lalu memberikan kebebasan pada pengikut untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

- 4) Gaya kepemimpinan yang suportif (mendukung)

Gaya ini sering diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Dibawah gaya kepemimpinan ini pemimpin mencari dukungan psikologis dari pengikutnya. Hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan atas saling pengertian dan saling mendukung. Begitu saling pengertian dan saling mendukung ini terbentuk pengikut akan menyelesaikan tugasnya pada waktu pemimpin hadir maupun tidak.

#### 5) Gaya fungsional atau instrumental

Fungsi-fungsi atau kegiatan instrumental dalam organisasi termasuk perencanaan, pengarahan, menempatkan staf menurut kemampuan dan kemahirannya, melakukan pengawasan, dan mengorganisasi. Untuk menjadi seorang pemimpin dia harus pandai dalam melakukan kegiatan-kegiatan instrumental.

#### 6) Gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan

Gaya kepemimpinan ini berdasarkan atas teori situasi yang mengatakan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan haruslah didasarkan atas diagnosis dari kenyataan atau realitas situasi dimana pemimpin itu harus memimpin. Dalam gaya kepemimpinan ini memahami orang lain menjadi hal yang sangat penting.<sup>32</sup>

Selain itu Miftah Thoha juga menguraikan gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu:

- a) Pecinta Kompromi (*Compromiser*) Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- b) Missionari Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang

---

<sup>32</sup>Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertaris*, h. 29.

tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

- c) Otokrat Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- d) Lari dari tugas (*Deserter*) Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.<sup>33</sup>

Berdasarkan uraian dari gaya kepemimpinan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yaitu gaya otoriter, gaya demokratis, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, gaya suportif, gaya fungsional, dan gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan. Kemudian dapat pula disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak efektif yaitu gaya pecinta kompromi, gaya missionari, gaya otokrat, dan gaya yang lari dari tugas atau tanggungjawab.

#### d. Kepemimpinan Kepala madrasah

Kepala Madrasah adalah merupakan seorang yang ditugasi oleh

---

<sup>33</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, h. 312

pihak ketiga, untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Sekolah. Di dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>34</sup>

Dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan menggerakkan semua personal satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip pedagogik atau tindakan (tingkah laku) diantara individu dan kelompok yang menyebabkan mereka.

Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhotul

---

<sup>34</sup>Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *kepemimpinan dalam pendidikan*, (Surabaya:Usaha Nasional, t.t), h. 18.

Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTS), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).<sup>35</sup> Kepala Madrasah berarti pemimpin di suatu sekolah.<sup>36</sup>

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>37</sup> Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana.

#### 1) Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM).<sup>38</sup> Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan baik dapat dikatakan sebagai kepala sekolah yang memiliki kemampuan memimpin yang baik.

##### a) Kepala Sekolah sebagai Educator

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan

---

<sup>35</sup>Republik Indonesia, *PERMENAG, No 29 Tahun 2014 tentang kepala madrasah*. ha. 13

<sup>36</sup>Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, h. 331

<sup>37</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, h. 83.

<sup>38</sup>Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, h. 90.

profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model yang menarik. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar. Seorang pendidik dituntut untuk memiliki kualifikasi dan kompetensi akademis yang memadai. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.<sup>39</sup>

- b) Kepala Sekolah sebagai Manajer, berarti ia bekerja melalui orang lain dengan mengorganisasikan kegiatan-kegiatan

---

<sup>39</sup> *Ibid.* ha. 91.

mereka guna mencapai sasaran organisasi. Kaitannya dengan tugas manajer dalam pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan dalam melaksanakan pendidikan, mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan karena atas perannya sebagai manajer. Peran kepala sekolah sebagai manajer juga ditegaskan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah atau madrasah bahwa salah satu dimensi kompetensi yang dimiliki kepala sekolah adalah manajerial yang mencakupi antara lain:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan

sumber daya manusia secara optimal.<sup>40</sup>

- c) Kepala Sekolah sebagai Administrator bertugas untuk mengurus hal-hal kegiatan tata usaha kantor, yang di dalamnya merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelolah kurikulum, mengelolah administrasi peserta didik, mengelolah administrasi personalia, mengelolah administrasi sarana dan prasarana, mengelolah administrasi kearsipan, dan mengelolah administrasi keuangan. Kepala sekolah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas yaitu, melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, pegawai, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, Kepala Madrasah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat

---

<sup>40</sup> [http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas\\_13\\_07.pdf](http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas_13_07.pdf), diupload tanggal 14-3-2019.



serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru<sup>41</sup>

- d) Kepala Sekolah sebagai Supervisor diartikan sebagai aktivitas yang menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.<sup>42</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatkan keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>41</sup> Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), 17.

<sup>42</sup> Puhuh Fathurrohman, dkk, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), h. 4.

- e) Kepala Sekolah sebagai leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggungjawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>43</sup>
- f) Kepala Sekolah sebagai Inovator melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjaling hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru,

---

<sup>43</sup> Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), ha. 86.

mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan pembaharuan dalam pembelajaran dengan melakukan upaya-upaya menemukan gagasan-gagasan baru sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan peserta didik.

- g) Kepala Sekolah sebagai Motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan secara efektif. Kepala sekolah sebagai motivator harus mampu mendorong guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Sedangkan menurut Jerry bahwa tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, Laboratorium, BK, OSIS,

perpustakaan, UKS, dan sebagainya, kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.<sup>44</sup> Dalam PMA Republik Indonesia No 29 tahun 2014 tentang kepala madrasah dikatakan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi.

Kompetensi yang dimaksud disini adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>45</sup>

1. Kompetensi Kepribadian, meliputi: a) Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah. b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. c) Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
2. Kompetensi Manjaerial, meliputi: 1) Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. 2) Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan. 3) Memimpin madrasah dalam rangka

---

<sup>44</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 87-88.

<sup>45</sup>Republik Indonesia, *PMA No 29 tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah*.

pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. 4) Mengelolah guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal. 5) Mengelolah sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

3. Kompetensi Kewirausahaan, meliputi: a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi madrasah. b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif. c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah. d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah. e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Kompetensi Supervisi, meliputi: a) Merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat. c) Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial, meliputi: a) Bekerjasama pihak lain guna kepentingan madrasah. b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Disamping fungsi kepala sekolah yang telah diuraikan di atas, Wahjosumidjo juga menguraikan beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, antara lain:

- a. Kemampuan menganalisis persoalan.
- b. Kemampuan memberikan pertimbangan, pendapat, dan keputusan.
- c. Kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatan.
- d. Kemampuan mengambil keputusan.
- e. Kemampuan memimpin.
- f. Memiliki kepekaan.
- g. Bersifat lapang dada dan bersabar.
- h. Kemampuan berkomunikasi secara lisan.
- i. Kemampuan berkomunikasi secara tertulis.
- j. Aktif berpartisipasi dan mendiskusikan berbagai macam subjek.
- k. Memiliki motivasi pribadi yang tinggi.<sup>46</sup>

Menurut Hadari Nawawi bahwa untuk menjadi kepala

---

<sup>46</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, h. 394.

sekolah ada beberapa syarat kepribadian yang perlu dimiliki, yaitu: 1) Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik. 2) Percaya diri sendiri dan bersifat membership. 3) Cakap bergaul dan ramah tamah. 4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik. 5) Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa. 6) Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya. 7) Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana. 8) Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar. 9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi. 10) Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab. 11) Jujur, rendah hati, sederhana, dan dapat dipercaya. 12) Bijaksana dan berlaku adil 13) Disiplin. 14) Berpengetahuan dan berpandangan luas. 15) Sehat jasmani dan rohani.<sup>47</sup>

Dari uraian di atas maka kami menarik kesimpulan bahwa fungsi kepala sekolah yaitu sebagai educator, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai inovator, dan sebagai motivator.

---

<sup>47</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1998), h. 84.

## 2. Kebijakan

### a. Pengertian Kebijakan

Kebijakan merupakan istilah yang sering kali kita dengar dalam konteks pemerintahan atau berpolitikan. Istilah kebijakan memiliki cakupan yang sangat luas. Kata “policy” yang berarti mengurus masalah atau kepentingan umum, atau berarti juga administrasi pemerintah.<sup>48</sup>

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu. Kebijakan juga sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan tindakan-tindakan yang terarah dan kebijakan juga merupakan serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan kesulitan-kesulitan dan kemungkinan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.<sup>49</sup>

Menurut Mustopadidjaja Kebijakan adalah keputusan suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu sebagai keputusan atau untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam (1)

---

<sup>48</sup> H.M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan (Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), ha. 37

<sup>49</sup> [http://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/14117/2/T1\\_152011801\\_BAB%20II.pdf](http://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/14117/2/T1_152011801_BAB%20II.pdf), online 18-4-2019



pengambilan keputusan lebih lanjut, yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun (unit) organisasi pelaksana kebijakan, (2) penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan baik dalam hubungan dengan (unit) organisasi pelaksana maupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.<sup>50</sup>

Pendapat Koontz dan O'Donell dikutip oleh Syaiful Syagala mengemukakan bahwa kebijakan adalah pernyataan atau pemahaman umum yang mempedomani pemikiran dalam mengambil keputusan yang memiliki esensi batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan.<sup>51</sup>

Menurut Noeng Muhadjir kebijakan merupakan upaya memecahkan problem sosial bagi kepentingan masyarakat atas asas keadilan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam kebijakan setidaknya harus memenuhi empat hal penting yakni; 1) Tingkat hidup masyarakat meningkat, 2) Terjadi keadilan : *By the law, social justice*, dan peluang prestasi dan kreasi individual, 3) Diberikan peluang aktif partisipasi masyarakat (dalam membahas masalah, perencanaan, keputusan dan implementasi), dan 4) Terjaminnya pengembangan berkelanjutan.<sup>52</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan petunjuk dan batasan secara umum yang menjadi

---

<sup>50</sup> <https://pengertianahli.id/2014/08/pengertian-kebijakan-menurut-para-ahli.html,online> 18-4-2019

<sup>51</sup> Syaiful Syagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), ha. 97

<sup>52</sup> Noeng Muhadjir, *Ilmu pendidikan dan Perubahan Sosial. Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif*. Yogyakarta : Raka Sarasin, th.2000, ha. 15

arah dari tindakan yang dilakukan dan aturan yang harus diikuti oleh para pelaku dan pelaksana kebijakan karena sangat penting bagi pengolahan dalam sebuah organisasi serta mengambil keputusan atas perencanaan yang telah dibuat dan disepakati bersama. Dengan demikian kebijakan menjadi sarana pemecahan masalah atas tindakan yang terjadi.

#### b. Kebijakan Publik

Kebijakan (*policy*) adalah sebuah *instrument* pemerintahan, bukan saja dalam arti *Government* yang hanya menyangkut aparatur Negara, melainkan pula *governance* yang menyentuh pengolahan sumberdaya publik. Kebijakan pada intinya merupakan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung mengatur pengolahan dan pendistribusian sumberdaya alam, finansial dan manusia demi kepentingan publik.<sup>53</sup>

Menurut Fredrick memberikan pengertian kebijakan, yaitu serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam satu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.<sup>54</sup>

Menurut William Dunn yang dikutip Muhadjir, Kebijakan

---

<sup>53</sup> Edi Suharto, *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik* (Bandung: CV Alfabeta, 2008), ha. 3.

<sup>54</sup> Sholih Muadi, Ismail MH, Ahmad Sofwani, *Jurnal Review Politik* Volume 05, No 02, Desember 2015.

Publik (*Public Policy*) adalah pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor Pemerintah.<sup>55</sup>

Woll sebagaimana dikutip Tangkilisan dalam buku Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si menyebutkan bahwa kebijakan publik ialah sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah di tengah masyarakat, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.<sup>56</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat dirumuskan kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh pemerintah yang mengatur kehidupan bersama atau kehidupan publik, merupakan kebijakan yang nilai manfaatnya harus senantiasa ditujukan untuk kepentingan masyarakat.

### c. Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pendidikan merupakan keputusan berupa pedoman bertindak baik yang bersifat sederhana maupun kompleks, baik umum maupun khusus, baik terperinci maupun longgar yang dirumuskan melalui proses politik untuk suatu arah tindakan, program, serta rencana-rencana tertentu dalam menyelenggarakan pendidikan.

---

<sup>55</sup> <http://www.definisi-pengertian.com/2015/06/definisi-pengertian-kebijakan-publik.html>, online 18-4-2019

<sup>56</sup> Taufiqurokhman, *Kebijakan Publik Pendelegasian Tanggungjawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintah*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama (Pers), tahun 2014, ha. 04.

Istilah kebijakan pendidikan biasa disebut dengan istilah perencanaan pendidikan (*educational planning*), rencana induk tentang pendidikan (*master plan of education*), pengaturan pendidikan (*educational regulation*), atau biasa disebut dengan kebijakan tentang pendidikan (*policy of education*) namun istilah-istilah tersebut itu sebenarnya memiliki perbedaan isi dan cakupan makna dari masing-masing yang ditunjukkan oleh istilah tersebut.<sup>57</sup> Kebijakan pendidikan menurut Riant Nugroho sebagai bagian dari kebijakan publik, yaitu kebijakan publik dibidang pendidikan.<sup>58</sup>

Menurut Arif Rahman kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan Negara atau kebijakan publik pada umumnya. kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan.<sup>59</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan merupakan suatu sikap dan tindakan yang di ambil seseorang atau dengan kesepakatan kelompok pembuat kebijakan sebagai upaya untuk mengatasi masalah atau suatu persoalan dalam dunia pendidikan.

### 3. Akuntabilitas

#### a. Pengertian Akuntabilitas Keuangan

Akuntablilitas merupakan kewajiban untuk memberikan

---

<sup>57</sup> Arif Rohman, *Politik Ideologi Pendidikan*, Yogyakarta: Mediatama, tahun 2009, ha.107-108

<sup>58</sup> Riant Nugroho, *Public Policy*, Jakarta: Alex Media Komputindo, tahun 2008, ha. 37

<sup>59</sup> Arif Rohman, *Politik Ideologi Pendidikan*, ... ha.108

pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.<sup>60</sup>

Menurut Sony dkk., akuntabilitas adalah pertanggungjawaban public yang memiliki makna bahwasannya proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat.<sup>61</sup>

Menurut Nanang Fattah bahwa akuntabilitas ialah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performannya dalam menyelesaikan tujuan yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>62</sup>

Masih menurut Nanang Fattah, bahwa akuntabilitas adalah kemampuan dalam memberikan informasi, penjelasan, pertanggung jawaban kinerja kepada pihak-pihak yang bekepentingan (*stakeholder*).<sup>63</sup>

Menurut Halim akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang dilakukan oleh seseorang atau suatu lembaga atas segala tindakannya

---

<sup>60</sup>Edi Sukarsono, *Sistem pendidikan Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), ha. 131.

<sup>61</sup>Sony Yuwono, dkk., *Penganggaran Sektor Publik: Pedoman Praktis Penyusunan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja)* (Malang: Bayu Media Publishing, 2005), 59.

<sup>62</sup>Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung: CV.Pustaka Bani Quraisy, 2004).92.

<sup>63</sup>*Ibid*, 109.

yang ditujukan kepada yang memberi wewenang.<sup>64</sup>

Akuntabilitas dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah.<sup>65</sup>

Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan dari berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.<sup>66</sup>

Indikator transparansi sekolah sendiri ada 3, yaitu: keterbukaan kebijakan anggaran sekolah, keterbukaan laporan pertanggungjawaban, adanya akses pada informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas

---

<sup>64</sup>Raeni, *Pengaruh Prinsip Keadilan, Efisiensi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Terhadap Produktivitas Smk*, ( Semarang: Economic Education Analysis Journal 3 (1) , 2014).

<sup>65</sup>Lilik Huriyah, *Manajemen Keuangan: Optimalisasi Pengelolaan Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: UINSA Pers, 2014) 8

<sup>66</sup>*Ibid.* h 8

diperoleh dan tepat waktu.<sup>67</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa akuntabilitas keuangan sebagai kewajiban moral atau hukum yang ditempatkan pada individu, kelompok atau organisasi untuk menjelaskan bagaimana dana, peralatan atau kewenangan yang diberikan ketika telah digunakan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berwenang (pemerintah, sekolah, wali murid dan masyarakat) atas penggunaan dana/uang sekolah sesuai dengan yang telah direncanakan dan laporan yang telah dibuat.

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah.<sup>68</sup>

Menurut Lilik Huriyah, menejemen keuangan pendidikan merupakan aplikasi konsep dan unsur-unsur menejemen dalam

---

<sup>67</sup> Sutedjo, *Persepsi Stakeholders Terhadap Transparansim Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Sekolah Menengah Pertama Standar Nasional Kabupaten Kendal*, (Semarang: Tesis,Program Pascasarjana, 2009)

<sup>68</sup>Departemen Pendidikan Nasional,. *Manajemen Keuangan. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah*.(Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama, 2002) h. 88.

mengatur, memanfaatkan dan mendayagunakan keuangan organisasi/satuan pendidikan untuk memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pengawasan secara sistematis dan strategis.<sup>69</sup> Jadi, pengelolaan keuangan adalah segala aktifitas dalam mengatur keuangan sekolah yang meliputi perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan serta pertanggungjawaban keuangan sekolah.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas keuangan sekolah adalah pertanggungjawaban terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengeluaran uang sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

#### b. Tujuan Akuntabilitas

Dalam buku MBS di SMP pada era otonomi daerah, dikemukakan bahwa tujuan utama akuntabilitas adalah mendorong terciptanya tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja sekolah.<sup>70</sup>

Sedangkan menurut Slamet PH., tujuan akuntabilitas pendidikan adalah kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan publik yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terdapat pengelolaan manajemen sekolah. Sekolah akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat. Slamet

---

<sup>69</sup>Lilik Huriyah, *Manajemen Keuangan*, h.4.

<sup>70</sup>Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah* (Jakarta:, Direktorat Jenderal Pendidikan dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2012) 197.



menyatakan tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu syarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. penyelenggara sekolah harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik.<sup>71</sup>

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan akuntabilitas adalah mendorong terciptanya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

#### c. Fungsi Akuntabilitas

Fungsi dari akuntabilitas adalah adanya peluang untuk melakukan diskusi atau komunikasi sebagai upaya menemukan kesepakatan tentang hal yang terbaik dalam bentuk aturan tertentu untuk dilaksanakan. Kesepakatan tersebut muncul dalam bentuk aturan tertentu untuk dijadikan pedoman, oleh karena itu akuntabilitas membutuhkan aturan, ukuran atau kriteria, sebagai indikator keberhasilan suatu pekerjaan atau perencanaan.<sup>72</sup>

#### d. Manfaat Akuntabilitas

Manfaat dari akuntabilitas adalah:

1. Memulihkan dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.
2. Mendorong terciptanya transparansi dan *responsiveness* organisasi.

---

<sup>71</sup>Slamet PH, *Kapita selekta desentralisasi pendidikan di indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Depdiknas RI, 2005)h. 6.

<sup>72</sup>Nanang Fattah,.*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*,...ha 93.

3. Mendorong partisipasi masyarakat.
4. Menjadikan organisasi lebih dapat beroperasi secara efisien, efektif dan ekonomis dan responsive terhadap aspirasi masyarakat.
5. Mendorong pembangunan sistem penilaian yang wajar melalui pengembangan pengukuran kinerja.
6. Mendorong terciptanya iklim kerja yang sehat dan kondusif serta peningkatan disiplin.
7. Mendorong kualitas pelayanan kepada masyarakat.<sup>73</sup>

Dalam buku Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Dewan Sekolah, manfaat akuntabilitas adalah sebagai alat kontrol. Sebagai alat kontrol akuntabilitas memiliki prinsip-prinsip yang tidak memberi peluang untuk merubah konsep dan implementasi perencanaan baik terhadap perubahan terhadap program, metode kerja, maupun fasilitas. Akuntabilitas mampu menghadapi gerak terjadinya perubahan dan pengulangan, bahkan revisi perencanaan. Dengan kata lain akuntabilitas alat kontrol yang tidak memberi kesempatan untuk membuat perubahan. Sebagai alat kontrol akuntabilitas juga memberikan kepastian pada aspek-aspek perencanaan, antara lain:

- a) Tujuan atau performan yang ingin dicapai.
- b) Program atau tugas yang ingin dikerjakan untuk mencapai tujuan.
- c) Cara atau performan pelaksanaan dalam mengerjakan tugas.
- d) Alat dan metode yang sudah jelas dan yang dipakai dan lama

---

<sup>73</sup>Waluyo, *Manajemen Public* (Bandung: Mandar Maju, 2007), h. 197.

bekerja yang semuanya telah tertuang dalam bentuk alternatif penyelesaian yang sudah pasti.

e) Lingkungan tertentu tempat program dilaksanakan.

f) Insentif terhadap pelaksana sudah ditentukan secara pasti.<sup>74</sup>

e. Asas-asas Akuntabilitas

Sudarmayanti mengatakan bahwa pelaksanaan akuntabilitas perlu memperhatikan asas-asas sebagai berikut:

1. Komitmen pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Beberapa sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah.<sup>75</sup>

f. Pelaksana Akuntabilitas

Nanang Fattah menyebutkan bahwa pelaksanaan akuntabilitas ditekankan kepada: 1) guru, 2) administrator, 3) kelompok minoritas 4) orang tua siswa 5) ahli psikometri 6) orang-orang luar lainnya.

<sup>74</sup>Nanang Fattah, *Konsep dan Manajemen Berbasis Sekolah*,..., ha 97-98.

<sup>75</sup>Sudarmayanti, *Good Governance "Kepemimpinan Yang Baik"* (Bandung: Mandar Maju, 2012), h. 70-71.

Sedangkan dalam perencanaan *participatory*, yaitu perencanaan yang menekankan sifat lokal atau desentralisasi, akuntabilitas ditujukan pada sejumlah personil sebagai berikut:

1. Ketua perencana, yang dianggap paling bertanggungjawab atas keberhasilan perencanaan. Seperti dekan, rektor atau pimpinan unit kerja (satker).
2. Manajer / administrator / ketua lembaga sesuai dengan fungsinya sebagai manajer.
3. Para anggota perencana, mereka dituntut memiliki akuntabilitas karena mereka bekerja mewujudkan konsep perencanaan dan mengendalikan implementasinya dilapangan.
4. Konsultan, para ahli perencana yang menjadi konsultan.
5. Para pemberi data harus memiliki performan yang kuat mengingat tugasnya memberikan dan menginformasikan data yang harus selalu siap dan akurat.<sup>76</sup>

g. Langkah-langkah Akuntabilitas

langkah-langkah yang harus ditempuh untuk menentukan akuntabilitas seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan sebagai berikut:

1. Tentukan tujuan program yang dikerjakan, dalam perencanaan disebut , misi atau tujuan perencanaan.
2. Program dioperasionalkan sehingga menimbulkan tujuan-tujuan yang

---

<sup>76</sup>Nanang Fattah, *Konsep dan Manajemen Berbasis Sekolah*,..., ha. 94-95.

spesifik.

3. Kondisi tempat bekerja ditentukan.
  4. Otoritas atau kewenangan setiap petugas pendidikan ditentukan.
  5. Pelaksana yang akan mengerjakan program / tugas ditentukan. Ia adalah penanggung jawab program menurut konsep akuntabilitas adalah orang yang di kontrak.
  6. Kriteria performan pelaksana yang di kontrak itu dibuat sejelas-jelas mungkin.
  7. Tentukan pengukur yang bersifat bebas, yaitu orang-orang yang tidak terlibat dalam pelaksanaan program / tugas tersebut.
  8. Pengukuran dilakukan sesuai dengan syarat pengukuran umum yang berlaku, yaitu secara insidental, berkala dan terakhir.
  9. Hasil pengukuran dilaporkan kepada orang yang berkaitan.<sup>77</sup>
- h. Faktor yang Mempengaruhi dan Upaya Peningkatan Akuntabilitas Pendidikan

Faktor yang mempengaruhi akuntabilitas terletak pada dua hal, yakni faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi. Sedangkan faktor orang menyangkut motivasi, persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi kemampuan akuntabilitas.

Menurut Slamet ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah untuk peningkatan akuntabilitas:

---

<sup>77</sup>Nanang Fattah, *Konsep dan Manajemen Berbasis Sekolah* ,...,ha 96.

1. Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban.
  2. Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
  3. Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik / stakeholders di awal setiap tahun ajaran.
  4. Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada stakeholders.
  5. Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik / stakeholders diakhir tahun.
  6. Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
  7. Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.
  8. Memperbarui rencana kinerja yang baru sebagai kesempatan komitmen baru.<sup>78</sup>
- i. Indikator Akuntabilitas

Akuntabilitas sangat penting untuk mempertanggungjawabkan setiap program/kebijakan baik secara proses atau hasilnya, disisi lain partisipasi pimpinan dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan

---

<sup>78</sup>Slamet PH, *Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*,..., h. 6.

diperlukan untuk menciptakan akuntabilitas dalam penyusunan dan pengawasan anggaran. Indikator akuntabilitas meliputi:

1. Sekolah melakukan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dalam membuat laporan keuangan.
2. Adanya pelaporan secara periodik.
3. Keterlibatan semua pihak dalam penyusunan RAPBS.<sup>79</sup>
4. Pengelolaan Keuangan Madrasah

Madrasah Negeri sebagai suatu lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya menerima dana dari APBN. Prosedur penerimaan keuangan madrasah di lingkungan Kementerian Agama menganut pola pengaturan pemerintah pusat. Dalam hal ini ada beberapa anggaran yang telah ditetapkan pemerintah yang intinya pihak madrasah tidak boleh menyimpang dari petunjuk penggunaan dan madrasah hanya sebagai pelaksana pengguna dalam tingkat mikro kelembagaan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama. dan PMA Nomor 63 tahun 2016 tentang perubahan PMA Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama. Bahwa dalam rangka tertib administrasi pelaksanaan tugas Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama dalam pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja, perlu menetapkan ketentuan mengenai kelengkapan, pengangkatan, kewenangan, dan tugas Pejabat

---

<sup>79</sup>Denny Boy dan Hotniar Siringoringo, *Analisis Pengaruh Akuntabilitas*, ha. 79-87

Perbendaharaan Negara. Kelengkapan Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama meliputi:

(1) Pengguna Anggaran (PA)

Menteri Agama selaku penyelenggara urusan pemerintahan di bidang agama bertindak sebagai PA atas anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

(2) Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)

Menteri Agama selaku PA berwenang menunjuk kepala Satker yang berstatus Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan kegiatan sebagai KPA sesuai dengan kegiatan dan anggaran yang berada dalam penguasaannya. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kabupaten/Kota menjadi KPA pada masing-masing DIPA.

(3) Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

(4) PPK memiliki tugas dan wewenang yaitu menyusun rencana pelaksanaan kegiatan dan rencana penarikan dana berdasarkan DIPA.

PPK juga mengusulkan revisi DIPA kepada KPA.

(5) Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM).

(6) Bendahara penerimaan.<sup>80</sup>

Kepala Madrasah atau kepala satuan kerja secara ex-officio sebagai KPA pada satuan kerjanya masing-masing.<sup>81</sup> Kuasa Pengguna Anggaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri bertanggungjawab atas pelaksanaan

---

<sup>80</sup> PMA Nomor 63 tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, Bab I, pasal 1.

<sup>81</sup> *Ibid.* h 5



kegiatan dan anggaran yang berada dalam penguasaannya.

Pelaksana tanggungjawab KPA dalam bentuk:

1. Perencanaan pelaksanaan dan perencanaan kegiatan dana.
2. Perumusan standar operasional pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
3. Penyusunan sistem pengawasan dan pengendalian.
4. Monitoring dan evaluasi perjanjian/kontrak pengadaan barang/jasa dan pembayaran atas beban APBN.
5. Perumusan kebijakan pembayaran.
6. Pengawasan, monitoring, dan evaluasi atas pelaksanaan wewenang, tanggung jawab dan kegiatan pengelolaan anggaran.
7. Penyusunan laporan keuangan.<sup>82</sup>

Kepala madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi di madrasah masing-masing.<sup>83</sup>

Selanjutnya dari fungsi pengelolaan tersebut dalam penelitian ini lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan Keuangan Madrasah

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>84</sup>

Husaini Usman mengutip arti perencanaan dari Bintoro Tjokroaminoto mengatakan bahwa perencanaan adalah mempersiapkan

---

<sup>82</sup> *Ibid.* Bab I, pasal 2.

<sup>83</sup> [file:///C:/Users/MAPENDA/Downloads/PMA%20NO%2058%20TAHUN%202017%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/MAPENDA/Downloads/PMA%20NO%2058%20TAHUN%202017%20(3).pdf).  
online 3-4-2019.

<sup>84</sup> Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011 Edisi Ketiga, h. 65.

kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan Prajudi Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya.<sup>85</sup>

Perencanaan keuangan, menurut Certified Financial Planner, Financial Planning Standards Board Indonesia, adalah suatu proses untuk mencapai tujuan hidup seseorang melalui pengelolaan keuangan secara terencana.<sup>86</sup>

Menurut Nanang Fattah, perencanaan merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget ini merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>87</sup>

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan, dengan demikian, manajemen keuangan madrasah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan

---

<sup>85</sup> *Ibid.* h. 66

<sup>86</sup> <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Category/130>, online 15-3-2019.

<sup>87</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung; Rosda, 2009, h. 47

madrasah.<sup>88</sup>

E. Mulyasa mengemukakan: *financial planning is called budgeting* merupakan kegiatan koordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan.<sup>89</sup>

Dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 Tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, yang dimasuk dengan Anggaran dan Belanja Negara (APBN) adalah rencana keuangan tahunan pemerintah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat.

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran yang selanjutnya disebut DIPA pada Kementerian Agama adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang digunakan sebagai acuan Pengguna Anggaran dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan sebagai pelaksanaan APBN.<sup>90</sup>

Perencanaan anggaran tertuang dalam rencana tahunan dan pengeluaran dana pendidikan oleh Pemerintah dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga (RKAKL) sesuai peraturan perundang-undangan.<sup>91</sup>

Perencanaan anggaran pendidikan oleh Pemerintah harus sejalan dengan:

---

<sup>88</sup> [https://bdkpadang.kemenag.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=651:etriyantojuli&catid=41:top-headlines&Itemid=158](https://bdkpadang.kemenag.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=651:etriyantojuli&catid=41:top-headlines&Itemid=158), online 15-3-2019.

<sup>89</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), ha. 49.

<sup>90</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2014, Tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama, Bab I, Pasal 1 ayat 1 dan 2.

<sup>91</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, Bab VI, pasal 67 ayat (1).

- a. rencana pembangunan jangka panjang;
- b. rencana pembangunan jangka menengah;
- c. rencana kerja Pemerintah; dan
- d. rencana strategis pendidikan nasional.<sup>92</sup>

Penyusunan perencanaan anggaran pada Madrasah Tsanawiyah Negeri menjadi tugas dan wewenang Kuasa Pengguna Anggaran, dengan menetapkan susunan pengelola anggaran, terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan bendahara.<sup>93</sup> Susunan rencana program dan rencana anggaran yang dirumuskan bersama, dituangkan dalam aplikasi RKAKL oleh operator yang ditunjuk, ADK RKAKL diserahkan ke bagian perencanaan Pendidikan Madrasah tingkat provinsi untuk dikirim ke perencanaan Pendidikan Madrasah tingkat pusat Kementerian Agama. Madrasah Tsanawiyah Negeri pada akhir tahun akan menerima rencana kegiatan dan anggaran, yang berupa Daftar Isian Pengguna Anggaran (DIPA) dan Arsif Data Komputer (ADK). Selanjutnya madrasah merencanakan pelaksanaan kegiatan dan realisasi anggaran berdasarkan Kerangka Acuan Kerja (TOR) yang telah disusun sesuai dengan program kerja dan anggaran. Program kerja yang tidak sesuai dengan kondisi lapangan atau kebutuhan yang lebih prioritas dan mendesak, program kerja dan anggaran akan direvisi oleh KPA ke Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Provinsi Kalimantan Tengah, baik Revisi

---

<sup>92</sup> *Ibid*, Bab VI, pasal 64.

<sup>93</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2014, Tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama, Bab III, Pasal 3.

Anggaran dalam hal Pagu Anggaran berubah, Revisi Anggaran dalam hal Pagu Anggaran tetap, dan revisi administrasi.<sup>94</sup>

b. Pengorganisasian Keuangan Madrasah

Menurut Handoko yang dikutip Husaini Usman, pengorganisasian ialah:

1. Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
3. Penugasan tanggungjawab tertentu.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>95</sup>

Menurut Nanang Fattah pengorganisasian adalah proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikan dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.<sup>96</sup>

Engkoswara menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran.<sup>97</sup>

Menurut Syaiful pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas pada orang lain yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak

---

<sup>94</sup> PMK Nomor 11/PMK. 02/2018 tentang Tata Cara Revisi Anggaran tahun 2018, Bab II, Pasal 2.

<sup>95</sup> Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*..., h. 146

<sup>96</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h. 71.

<sup>97</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, h. 95.

diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing suatu organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah menentukan siapa yang akan terlibat melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian.<sup>98</sup>

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, mengatur kelengkapan, pengangkatan, kewenangan, dan tugas Pejabat Perbendaharaan Negara.

Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama meliputi:

- a. PA;
- b. KPA;
- c. PPK;
- d. PPSPM;
- e. Bendahara Penerimaan; dan
- f. Bendahara Pengeluaran.<sup>99</sup>

Menteri Agama selaku penyelenggara urusan pemerintah di bidang agama bertindak sebagai Pengguna Anggaran (PA) atas anggaran yang menjadi tanggung jawabnya untuk penyelenggaraan urusan pemerintah di bidang agama yang menjadi tugas dan wewenangnya. Menteri Agama selaku Pengguna Anggaran (PA) berwenang menunjuk kepala Satuan Kerja yang berstatus Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan kegiatan sebagai Kuasa Pengguna Anggaran sesuai dengan kegiatan dan anggaran yang berada dalam pengusaannya. KPA berwenang menunjuk PPK, PPSPM, dan bendahara pengeluaran untuk

---

<sup>98</sup> Syaiful, Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2013, h.49.

<sup>99</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2014, Tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama, Bab III, Pasal 3.

membantu tugasnya sebagai KPA.<sup>100</sup>

c. Pelaksanaan Keuangan Madrasah

Pelaksanaan menurut The Liang Gie sebagai: Usaha-usaha yang dijalankan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, dimana pelaksanaannya, kapan waktunya dimulai dan berakhir, dan bagaimana cara dilaksanakan.<sup>101</sup>

Santoso Sastropoetro, mengemukakan bahwa Pelaksanaan diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya.<sup>102</sup>

Sondang Siagian, menyatakan bahwa jika suatu rencana terealisasi telah tersusun dan jika program kerja yang “achievement oriented” telah dirumuskan maka kini tinggal pelaksanaannya. Lebih lanjut, Siagian mengatakan bahwa dalam pelaksanaan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Membuat rencana detail, artinya merubah rencana strategis (jangka panjang) menjadi rencana teknis (jangka pendek) dan mengorganisir sumber-sumber dan staf dan selanjutnya menyusun peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur tertentu.
2. Pemberian tugas artinya merubah rencana teknis menjadi rencana praktis, dan tujuan selanjutnya melakukan pembagian tugas-tugas

---

<sup>100</sup> *Ibid*, Bab IV, Pasal 4.

<sup>101</sup> The Liang Gie, dan sutarto, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana, 1997, Hlm. 191.

<sup>102</sup> Santoso Sastropoetro, *Pelaksanaan Latihan*, Jakarta: Gramedia, 1982, ha.183.

dan sumber-sumber.

3. Monitor artinya pelaksanaan dan kemajuan pelaksanaan tugas jangan sampai terjadi hal-hal yang berhubungan dengan rencana praktis. Dalam hal ini diperlukan untuk memeriksa hasil-hasil yang dicapai.<sup>103</sup>
4. Review artinya pelaporan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan, analisis pelaksanaan tugas-tugas, pemeriksaan kembali dan penyusunan dan jadwal waktu pelaksanaan selanjutnya dalam laporan diharapkan adanya saran dan perbaikan bila ditemui adanya perbedaan penyimpangan.<sup>104</sup>

E. Mulyasa mengemukakan, *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan.<sup>105</sup>

Jadi pelaksanaan anggaran adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu badan atau lembaga secara berencana, teratur dan terarah guna mencapai tujuan yang diharapkan. Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang dibutuhkan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya, mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan.

---

<sup>103</sup> P. Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1985, ha. 120.

<sup>104</sup> *Ibid.* ha. 121.

<sup>105</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), ha. 49.



Adapun faktor yang mempengaruhi berhasilnya suatu pelaksanaan adalah:

- a) Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan.
- b) Resources (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan.
- c) Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program.
- d) Struktur birokrasi, yaitu SOP (Standar Operating Procedures) yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian masalah- masalah akan memerlukan penanganan dan penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.<sup>106</sup>

Menurut Siswanto pelaksanaan juga dipengaruhi oleh penempatan sumber daya atau staf, yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan staf atau karyawan adalah:

---

<sup>106</sup> <http://digilib.unila.ac.id/10547/10/BAB%20II.pdf>. online 03-4-2019.

- 1) Faktor Prestasi Akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan tanggung jawab.
- 2) Faktor Pengalaman para karyawan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya rendah tingkat keahlian dan keterampilannya.
- 3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.
- 4) Faktor Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam perpenempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari

perusahaan itu sendiri.

- 5) Faktor Status Perkawinan, mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.
- 6) Faktor Usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktifitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih rendah.<sup>107</sup>

Peraturan Menteri Agama nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, pelaksana kegiatan dan anggaran adalah PA dan KPA.<sup>108</sup> Kuasa Pengguna Anggaran dalam melaksanakan kegiatan dan anggaran berkoordinasi dengan PPSPM, PPK, dan bendahara pengeluaran.

Kepala madrasah sebagai pimpinan selaku Kepala Satker secara *ex-officio* sebagai Kuasa Pengguna Anggaran pada satuan kerjanya. Kuasa Pengguna Anggaran berwenang menetapkan pelaksana kegiatan dan anggaran sebagai berikut:

---

<sup>107</sup> <http://repository.uin-suska.ac.id/4478/3/11.%20BAB%20II..pdf> oline 3-4-2019.

<sup>108</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2014, Tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama, Bab I, Pasal 1.

1. Pejabat Penanda tangan Surat Perintah Membayar (PPSPM) adalah pejabat yang melaksanakan pengujian dan menandatangani SPM atas SPP yang diajukan Pejabat Pembuat Komitmen.<sup>109</sup> PPSPM memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Menguji kebenaran tagihan;
- b. Menolak dan mengembalikan SPP, apabila SPP tidak memenuhi persyaratan untuk dibayar;
- c. Membebaskan tagihan pada mata anggaran yang telah disediakan;
- d. Menerbit SPM;
- e. Menyimpan dan menjaga keutuhan seluruh dokumen hak tagih;
- f. Melaporkan pelaksanaan pengujian dan perintah pembayaran kepada KPA; dan
- g. Melaksanakan tugas dan wewenang lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan pengujian dan perintah pembayaran meliputi:
  - 1) Kelengkapan dokumen pendukung SPP;
  - 2) Kesesuaian penanda tangan SPP dengan spisimen tanda tangan PPK;
  - 3) Kebenaran pengisian format SPP;
  - 4) Kesuaian kode BAS pada SPP dengan DIPA/POK/Rencana Kerja Anggaran Satker;
  - 5) Ketersediaan pagu sesuai BAS pada SPP dengan

---

<sup>109</sup> *Ibid*, Bab I, Pasal 1.

DIPA/POK/Rencana Kerja Anggaran Satker;

- 6) Kebenaran formal dokumen/surat keputusan yang menjadi persyaratan/kelengkapan pembayaran belanja pegawai;
  - 7) Kebenaran formal dokumen/surat keputusan yang menjadi persyaratan/kelengkapan sehubungan dengan pengadaan belanja barang dan jasa ;
  - 8) Kebenaran pihak yang berhak menerima pembayaran pada SPP sehubungan dengan perjanjian/kontrak/surat keputusan;
  - 9) Kebenaran perhitungan tagihan serta kewajiban di bidang perpajakan dari pihak yang mempunyai hak tagih;
  - 10) Kepastian telah terpenuhinya kewajiban pembayaran kepada negara oleh pihak yang mempunyai hak tagih kepada negara; dan
  - 11) Kesesuaian prestasi pekerja dengan ketentuan pembayaran dalam perjanjian/kontrak.<sup>110</sup>
3. Pejabat Pembuat Komitmen adalah pejabat yang melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja negara.<sup>111</sup> PPK memiliki tugas dan wewenang:
- a. Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan dan rencana penarikan dana berdasarkan DIPA;
  - b. Menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa;
  - c. Membuat, menandatangani dan melaksanakan perjanjian/kontrak

---

<sup>110</sup> *Ibid.*, Bab IV, pasal 31.

<sup>111</sup> *Ibid.*, Bab I, pasal 1.

- dengan penyedia barang/jasa;
- d. Melaksanakan kegiatan swakelola;
  - e. Memberitahukan kepada Kuasa BUN atas perjanjian/kontrak yang dilakukannya;
  - f. Mengendalikan pelaksanaan perjanjian/kontrak;
  - g. Menguji dan menandatangani surat bukti mengenai hak tagihan kepada negara;
  - h. Membuat dan menandatangani SPP;
  - i. Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian kegiatan kepada KPA;
  - k. Menyimpan dan menjaga keutuhan seluruh dokumen pelaksanaan kegiatan; dan
  - l. Melaksanakan tugas dan wewenang lainnya yang berkaitan dengan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran anggaran belanja negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>112</sup>
4. Bendahara pengeluaran adalah orang yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan keperluan belanja dalam rangka pelaksanaan APBN pada satker Kementerian Agama.<sup>113</sup> Pelaksanaan tugas dan wewenang Bendahara Pengeluaran meliputi:
- a. Uang/surat berharga yang berasal dari UP dan pembayaran LS

---

<sup>112</sup> *Ibid*, Bab IV, pasal 11.

<sup>113</sup> *Ibid*. Bab I, pasal 1.

- melalui Bendahara Pengeluaran;
- b. Uang/surat berharga yang bukan berasal dari UP, dan bukan berasal dari LS yang bersumber dari APBN;
  - c. Menerima, menyimpan, menatausahakan, dan membukukan uang/surat berharga dalam pengelolaannya;
  - d. Melakukan pengujian dan pembayaran berdasarkan Surat Perintah Bayar (SPBy) yang telah disetujui dan ditandatangani oleh PPK atas nama KPA;
  - e. Menolak perintah pembayaran apabila tidak memenuhi persyaratan untuk dibayarkan;
  - f. Melakukan pemotongan/pemungutan penerimaan negara dari pembayaran yang dilakukannya;
  - g. Menyetorkan pemotongan/pemungutan kewajiban kepada negara ke kas negara;
  - h. Mengelola rekening tempat penyimpanan UP;
  - i. Menyampaikan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) kepada Kepala KPPN selaku kuasa BUN;
  - j. Meneliti kelengkapan SPBy yang diterbitkan oleh PPK atas nama KPA; dan
  - k. Pemeriksaan kebenaran atas hak tagih.<sup>114</sup>
- d. *Controlling* atau Pengendalian Keuangan Madrasah

Definisi dari manajemen *controlling* adalah pengukuran dan

---

<sup>114</sup> *Ibid*, Bab IV, pasal 32,33, 35

perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.<sup>115</sup>

Menurut Jones and George, mengenai pengertian pengendalian (controlling), Pengendalian adalah proses dimana para manajer memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.<sup>116</sup>

Menurut Syaiful Sagala pengendalian atau pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perihal personel dalam organisasi pendidikan dan untuk mengetahui apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki.<sup>117</sup>

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan menyatakan:

- (1) Pengawasan penerimaan dan penggunaan dana pendidikan Pemerintah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Pemeriksaan penerimaan dan penggunaan dana pendidikan dalam rangka pengawasan sebagaimana pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>118</sup>

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negera, menetapkan KPA sebagai pengawas/pengendali pelaksanaan kegiatan dan anggaran,

---

<sup>115</sup> Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, *Managemen Control Sistem*, Terj. Kurniawan Tjakrawala, ha. 8.

<sup>116</sup> <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengendalian-controlling-empat-langkah-pengendalian/> di apload 13-03-2019.

<sup>117</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2013, h. 59.

<sup>118</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, Bab VI, pasal 74.



meliputi:

1. Memberikan supervisi, saran dan pertimbangan mengenai pelaksanaan kegiatan dan penarikan dana;
2. Mengawasi penatausahaan dokumen dan transaksi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan dan anggaran.<sup>119</sup>
3. Penyusunan system pengawasan dan pengendalian proses penyelesaian tagihan atas beban APBN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
4. Monitoring dan evaluasi agar pembuatan perjanjian/kontrak pengadaan barang/jasa dan pembayaran atas beban APBN sesuai dengan keluaran (output) yang ditetapkan dalam DIPA;
5. Perumusan kebijakan pembayaran atas beban APBN sesuai dengan keluaran (output) yang ditetapkan dalam DIPA;
6. Pengawasan, monitoring, dan evaluasi atas pelaksanaan wewenang tanggung jawab dan kegiatan pengelolaan anggaran; dan
7. Penyusunan laporan keuangan.<sup>120</sup>

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Dalam penelitian ini, peneliti telah mencari berbagai kumpulan penelitian terdahulu yang berkaitan atau relevan dengan apa yang akan diteliti oleh penulis sendiri. Tujuannya sebagai orisinalitas penelitian, sebagai acuan, perbandingan dan pandangan dari peneliti selanjutnya agar tidak terjadi kekaburan dalam penelitian. Untuk mendapat gambaran lebih jelas tentang

---

<sup>119</sup> *Ibid*, Bab IV, Pasal 8.

<sup>120</sup> *Ibid*, Bab IV, Pasal 9.

penelitian ini, maka peneliti sampaikan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan menuliskan persamaan dan perbedaan serta hasil penelitian dari masing-masing peneliti, diantaranya peneliti uraikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1. Tesis Azizil<sup>121</sup> yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri Malang 2*. Penelitian ini fokus pada bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap mutu madrasah dan lembaga yang ia pimpin, strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah serta mendeskripsikan tipe dan karakter kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang *urgensi* dari sebuah kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, menganalisa strategi kepala madrasah yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mendeskripsikan tipe atau karakter kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Metode dalam penelitian ini menggunakan kajian Deskriptif-kualitatif, pengumpulan data dengan menggunakan metode observasi, interview (wawancara) dan dokumentasi. Tahapan analisis data dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau menarik kesimpulan. Hasil dan temuan yang dapat dipaparkan dalam penelitian ini yakni beberapa strategi kepala madrasah

---

<sup>121</sup>Azizil, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri Malang 2*, Tesis Megister, Praogram Studi Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

untuk mencapai sebuah target yang telah ditetapkan bersama oleh semua komponen sekolah. Strategi yang diterapkan oleh kepala MIN Malang 2 tentu mengacu pada teori tentang mutu sebuah pendidikan yang mencakup input, proses dan output yang sudah ada. Tipe kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidayah Negeri Malang 2 berdasarkan beberapa sumber data mengarah pada kepemimpinan Demokratis.

2. Tesis Naimah<sup>122</sup> yang berjudul Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas Keuangan Desa pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai. Jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bersifat kausal atau sebab akibat dengan metode pengumpulan data dengan wawancara dengan mengisi kuesioner dan model analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa dan Bendahara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Pengeloaan Keuangan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengawasan dan Partisipasi Masyarakat berpengaruh signifikan terhadap Akuntabilitas Keuangan Desa pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai.
3. Jurnal R. Hamdani Harahap dan E. Harso Kadhinata<sup>123</sup> yang berjudul Akutabilitas Publik Bantuan Opsional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Belawan. Metode dalam penelitian ini menggunakan kajian Deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang diperoleh disusun kemudian

---

<sup>122</sup>Naimah, Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas keuangan desa pada pemerintah kabupaten serdang bedagai, Tesis Megiter Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatra Utara, Medan, 2017.

<sup>123</sup>Syerly, Harahap, R.H. & Kardhinata, E.H (2018) *Akuntabilitas Publik Bantuan Opsional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Belawan*, Jurnal Administrasi Publik, 8(1): 85-107.

diinterpretasikan sehingga memberikan keterangan terhadap permasalahan yang diteliti dengan menggunakan tabel tunggal. Pengumpulan data meliputi data primer dan data sekunder. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari lapangan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Data sekunder diperoleh dari literatur yang berhubungan dengan penelitian. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Implementasi Akuntabilitas dalam pengelolaan dana BOS di SD Negeri Belawan dilihat dari aspek proses pengambilan keputusan yang dibuat secara tertulis, adanya Akurasi dan kelengkapan informasi terkait pengelolaan dana BOS, adanya kejelasan sasaran kebijakan, dan adanya kelengkapan dan konsistensi dalam pelaporan keuangan di umum telah berjalan dengan baik. Aspek Akuntabilitas dalam pengelolaan dana BOS di Sekolah Dasar Negeri Belawan belum efektif dalam pelaksanaannya adalah penyebarluasan informasi tentang pengelolaan dan BOS, akses publik ke informasi tentang kegiatan pengelolaan dana BOS, sistem informasi manajemen dan pementauan hasil dan laporan tahunan.

4. Tesis Nelly<sup>124</sup> yang berjudul *Manajemen Keuangan Sekolah Di SMA Muhammadiyah 1 Palangka Raya*. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan dengan melalui wawancara, observasi/pengamatan lapangan dan studi dokumentasi. Dengan subyek utama adalah kepala sekolah dan bendahara, dan sebagai informan adalah ketua komite, kepala Dikdasmen Wilayah Kal-Teng, wakil

---

<sup>124</sup> Nelly, *Manajemen Keuangan Sekolah di SMA Muhammadiyah 1 Palangka Raya*, Tesis Megister Pasca Sarja IAIN Palangka Raya, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2017.

kepala sekolah, kepala tata usaha, para guru, siswa, dan orang tua siswa. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa 1) Sumber dana yang di peroleh sekolah berasal dari pemerintah berupa dana BOS pusat dan daerah, iuran SPP para siswa, dan bantuan donator, Instansi, sponsor dan infaq para simpatisan Muhammadiyah yang sifatnya tidak mengikat, 2) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah di susun oleh team dan disahkan Kepala Sekolah dan Komite Sekolah, 3) Pelaksanaan anggaran keuangan sekolah digunakan sesuai dengan rencana yang telah dianggarkan dalam RAPBS oleh bendahara dengan efektif dan efisien, amanah, dan bertanggungjawab, 3) Pertanggungjawaban keuangan sekolah dilaporkan kepada direktorat Pembina SMA (BOS Pusat), Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi dan Majelis Dikdasmen untuk dana SPP para siswa, 4) Sekolah menerapkan manajemen Islami, dimana orang-orang yang mengelola adalah para pekerja keras, jujur dan amanah.

5. Jurnal Risa Alkurnia & Aulia Anggraini<sup>125</sup> dengan judul penelitian Pengelolaan Manajemen Keuangan Pada Lembaga Pendidikan ( Studi pada sekolah Al-Islam dan Muhammadiyah di Surakarta). Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilakukan dengan tidak menggunakan uji hipotesis akan tetapi hanya menggunakan data observasi dan kajian literatur. Berdasarkan hasil penelitian kedua sekolah tersebut dalam perencanaan, pelaksanaan, pencatatan, pertanggungjawaban dan pelaporan sudah efektifitas, efisiensi,

---

<sup>125</sup> Risa Alkurnia, Aulia Anggraini, Pengelolaan Manajemen Keuangan Pada Lembaga Pendidikan (Studi pada sekolah Al-Islam dan Muhammadiyah di Surakarta, Jurnal Program Pasca Sarjana Pendidikan Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, 2017.

akuntabel dan transparansi.

6. Jurnal Fahrurrozi<sup>126</sup> dengan judul Manajemen Keuangan Madrasah. Penelitian ini dilakukan terhadap Madrasah Aliyah Pesantren Hidayatussubban kota Semarang dengan teknik kualitatif, pengumpulan data menggunakan tiga teknik utama, yaitu : 1) wawancara mendalam (indepth interview), 2) observasi, dan 3) studi dokumentasi dan data yang diperoleh di analisis dengan menggunakan analisis kristis yang terekam melalui berbagai macam cara, baik wawancara, intisari dokumen, rekaman atau observasi. Berdasarkan metode tersebut, diperoleh temuan penelitian yaitu pengelolaan dana pendidikan pada Madrasah Aliyah Pesantren Hidayatusubban Semarang. Secara umum belum akuntabel. Hal tersebut ditandai dengan lemahnya system penyusunan RAPBS dan lemahnya system evaluasi atau pemeriksaan keuangan, sementara pelaksanaan keuangan pada madrasah tersebut cukup akuntabel. Oleh karena itu, untuk membudayakan pengelolaan dana pendidikan yang akuntabel, pihak madrasah harus mampu menegakkan system pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang akuntabel. Sistem pengelolaan dana yang akuntabel untuk meningkatkan mutu pendidikan terdiri atas *input*, proses, *output*, dan tujuan.
7. R. Mestry<sup>127</sup> journal entitled Financial accountability: the principal or the school governing body, is a qualitative research, research problem Against the above background, the research problem was encapsulated by means of

---

<sup>126</sup> Fahrurrozi, Manajemen Keuangan Madrasah, Jurnal IAIN Walingsongo Semarang Jawa Tengah, iip.Vol.XVII No.2 2012/143.

<sup>127</sup> R. Mestry, *Financial accountability: the principal or the school governing body*, South African Journal of Education Copyright © 2004 EASA Vol 24(2) 126–132: <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/24977/20661>.

the following questions: 1 Who is accountable for the management of the school's finances, 2 3. What are the perceptions of parents and educators with regard to, 3. the accountability of the management of school's finances, 4. What guidelines may be offered for the principal and SGB to manage their school's finances efficiently?

8. Jill Hooks,<sup>128</sup> titled *Public Accountability: The Perceived Usefulness of School Annual Reports*, uses a quantitative research approach, with the Thirty-four percent of recipients stated that they had a 'good' or 'substantial' experience in reading annual reports while another 33 per cent indicated a 'moderate' level of experience. Only 9 per cent had no experience in reading annual reports.

9. Dr. Geoffrey Wango and Agnes Gatere<sup>129</sup>, *Integrity and Financial Accountability in Schools: Role of Principals' of Schools in Kenya*. The research method uses a qualitative approach. This study was based on grounded theory and obtained qualitative data whose results indicated that financial accountability must be a component of leadership dynamics, emotional and professional dimensions of headship.

---

<sup>128</sup> Jill Hooks, *Public Accountability: The Perceived Usefulness of School Annual Reports*, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 4(2), 2010, 39-59, university of Wollongong Australia : <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1074&context=aabfj>

<sup>129</sup> Dr. Geoffrey Wango and Agnes Gatere, *Integrity and Financial Accountability in Schools: Role of Principals' of Schools in Kenya*, *International Journal of Education and Research* Vol. 4 No. 4 April 2016: [https://www.researchgate.net/publication/322628710\\_Integrity\\_and\\_Financial\\_Accountability\\_in\\_Schools\\_Role\\_of\\_Principals\\_of\\_Schools\\_in\\_Kenya](https://www.researchgate.net/publication/322628710_Integrity_and_Financial_Accountability_in_Schools_Role_of_Principals_of_Schools_in_Kenya)

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No.	Nama Peneliti Dan Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Azizil (Tesis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2015). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidayah Negeri Malang 2)	1.Sama-sama membahasan tentang kepemimpinan kepala madrasah. 2.Menggunakan jenis penelitian kualitatif. 3.Teknik pengumpulan data yang dilakukan sama yaitu: observasi, wawancara dan dokumentasi. 4.Pemeriksaan keabsahan data melalui objektivitas, validasi internal, kesahihan eksternal, dependability.	1.Penelitian saudara Azizil focus masalah kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penulis focus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan. 2.Jenjang penelitian saudara Azizil pada tingkat MI sedang penulis sendiri jenjang MTs.
2.	Naimah (Tesis Pascasarjana Universitas Sumatra Utara 2017) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas Keuangan Desa Pada Pemerintahan Kabupaten Serdang Bedagai.	1.Penelitian sama- sama focus masalah akuntabilitas pengelolaan keuangan	1.Penelitian saudara Naimah focus pada akuntabilitas keuangan pemerintah desa yang sumber dananya dari APBD, sedangkan penulis focus pada akuntabilitas pengelolaan keuangan lembaga pendidikan yang sumber dananya dari APBN. 2.Jenis penelitian saudara Naimah merupakan penelitian assosiatif yang bersifat kausal atau sebab akibat dan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penulis jenis



- penelitian deskripsi kualitatif dengan menarik kesimpulan berdasarkan data hasil lapangan.
3. Teknik pengumpulan data saudara Naimah hanya dengan wawancara dengan mengisi kuesioner, sedang penulis mengumpulkan data observasi, wawancara dan dokumentasi.
3. R. Hamdani Harahap dan E. Harso Kadhanata  
Jurnal Administrasi Publik Tahun 2018  
Akuntabilitas Publik Bantuan Operasional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Belawan.
1. Sama-sama membahas tentang akuntabilitas pengelolaan keuangan.  
2. Menggunakan jenis penelitian kualitatif.  
3. Teknik pengumpulan data yang dilakukan sama yaitu: observasi, wawancara dan dokumentasi.  
4. Pemeriksaan keabsahan data melalui objektivitas, validasi internal, kesahihan eksternal, dependability.
1. Penelitain saudara R. Hamdani Harahap dan E. Harso Kadhanata focus pada akuntabilitas khusus pada dana BOS yang sumber dananya dari APBD, sedangkan penulis focus pada penelitian akuntabilitas pengelolaan keuangan satker yang sumber dananya dari APBD.  
2. Penilitian saudara R. Hamdani Harahap dan E. Harso Kadhanata pada sekolah dasar dibawah lingkungan pemerintah daerah, sedang penulis pada madrasah tsanawilah di lingkungan Kementerian Agama.
4. Nelly (Tesis Pascasarja IAIN Palangka Raya 2017)  
Manajemen Keuangan Sekolah Di
1. Sama-sama membahas tentang akuntabilitas pengelolaan keuangan.  
2. Menggunakan jenis penelitian kualitatif.  
3. Teknik
1. Penelitain saudari Nelly focus pada manajemen keuangan, sedangkan penulis focus pada penelitian akuntabilitas pengelolaan keuangan.  
2. Penelitain saudari

- |   |  |   |
|---|--|---|
| SMA Muhammadiyah 1 Palangka Raya.   | pengumpulan data yang dilakukan sama yaitu: observasi, wawancara dan dokumentasi.<br>4.Pemeriksaan keabsahan data melalui objektivitas, validasi internal, kesahihan eksternal, dependability. | Nelly pada sekolah swasta yang sumber dananya dari yayasan dan SPP siswa, sedangkan penelitian penulis pada madrasah negeri yang sumber keuangannya dari APBN.<br>3.Jenjang tempat penelitian saudari Nelly pada tingkat SMA, sedangkan penulis pada tingkat MTs/SMP.   |
| 5. Risa Alkurnia dan Aulia Anggraini (Jurnal Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta tahun 2017)<br><br>Pengelolaan Manajemen Keuangan pada Lembaga Pendidikan (Studi Pada sekolah Al – Islam dan Muhammadiyah di Surakarta) | 1.Sama-sama menggunakan penelitian kualitatif<br>2.Sama-sama meneliti masalah keuangan.  | 1.Penelitian saudari Risa Alkurnia dan Aulia Anggraini focus pada manajemen keuangan, sedangkan penulis focus pada penelitian akuntabilitas pengelolaan keuangan.<br>2.Penelitian saudari Risa Alkurnia dan Aulia Anggraini penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, sedang penelitian penulis penelitian kualitatif lapangan.<br>3.Penelitian saudari Risa Alkurnia dan Aulia Anggraini menggunakan teknik analisis data tidak melalui uji hipotesis tapi hanya menggunakan data observasi dan literatur, sedang penulis teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. |
| 6. Fahrurrozi (Jurnal Pascasarjana  | 1.Sama-sama membahas tentang pengelolaan   | 1.Penelitian saudara Fahrurrozi focus pada manajemen keuangan,  |

- |   |   |  |
|---|---|--|
| IAIN<br>Walisongo<br>Semarang tahun<br>2012)  | <p>keuangan.</p> <p>2.Menggunakan jenis penelitian kualitatif.</p> <p>3.Teknik pengumpulan data yang dilakukan sama yaitu: observasi, wawancara dan dokumentasi.</p> <p>4.Pemeriksaan keabsahan data melalui objektivitas, validasi internal, kesahihan eksternal, dependability.</p> | <p>sedangkan penulis focus pada penelitian akuntabilitas pengelolaan keuangan.</p> <p>2.Penelitian saudara Fahrurrozi pada sekolah swasta yang sumber dananya dari yayasan dan SPP siswa, sedangkan penelitian penulis pada madrasah negeri yang sumber keuangannya dari APBN.</p> <p>3.Jenjang tempat penelitian saudara Fahrurrozi pada tingkat SMA, sedangkan penulis pada tingkat MTs/SMP.</p> |
| 7 R. Mestry<br><br>Journal entitled<br>Financial<br>accountability: the<br>principal or the<br>school governing<br>body 2004. | <p>1.Sama-sama membahas tentang pengelolaan keuangan.</p> <p>2.Menggunakan jenis penelitian kualitatif.</p>   | <p>1.Penelitian R. Mestry focus pada manajemen keuangan, sedangkan penulis focus pada penelitian akuntabilitas pengelolaan keuangan.</p> <p>2.Penelitian R. Mestry pada sekolah swasta sedangkan penulis pada sekolah Negeri.</p> <p>3.Penelitian R. Mestry tingkat internasional sedangkan penulis tingkat nasional.</p>  |
| 8 Jill Hooks<br><br>Journal, Public<br>Accountability:<br>The Perceived<br>Usefulness of<br>School Annual<br>Reports 2010.    | <p>1.Sama-sama membahas tentang akuntabilitas pengelolaan keuangan.</p>   | <p>1.Penelitian Jill Hooks jenis penelitian kuantitatif sedangkan penulis kualitatif.</p> <p>2.Penelitian Jill Hooks berupa jornaI sedangkan penulis berupa tesis.</p>   |

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 9 | <p>Dr. Geoffrey Wango and Agnes Gatere</p> <p><i>Integrity and Financial Accountability in Schools: Role of Principals' of Schools in Kenya, 2016.</i></p> | <p>1.Sama-sama membahas tentang akuntabilitas pengelolaan keuangan.</p> <p>2.Menggunakan jenis penelitian kualitatif.</p> | <p>3.Penelitian Jill Hooks tingkat internasional sedangkan penulis tingkat nasional.</p> <p>1.Penelitian Dr. Geoffrey Wango and Agnes Gatere focus pada integritas pengelola keuangan dan pertanggungjawaban keuangan, sedangkan penulis focus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan.</p> <p>2.Penelitian Dr. Geoffrey Wango and Agnes Gatere tingkat internasional sedangkan penulis tingkat nasional.</p> |
|---|--|---|--|

Dari beberapa hasil penemuan peneliti tentang penelitian terdahulu, secara jelas terlihat bentuk persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan apa yang diteliti sekarang. Persamaannya pada bidang yang diteliti sama-sama bidang keuangan di sekolah, sedangkan perbedaannya pada focus penelitian yang sebelumnya belum ada yang membahas Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Di MTsN 1 Palangka Raya. Menunjukkan orisinalitas penelitian yang akan dilakukan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Jenis**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif adalah suatu prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif atau menggambarkan, keadaan di lapangan penelitian, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang dapat diamati, dan data dokumen. Sama halnya menurut Arif Furchan, Pendekatan kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari subyek itu sendiri.<sup>130</sup>

Dalam suatu penelitian maka diperlukan deskripsi untuk mengungkap secara rinci hal-hal yang terjadi dan ada di lapangan sesuai dengan fakta dan kondisi yang ada. Penelitian kualitatif deskripsi ini mendeskripsikan data kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

##### **2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di MTsN 1 Palangka Raya yang merupakan Madrasah Tsanawiyah Negeri yang paling maju dan favorit masyarakat kota Palangka Raya dalam menyekolahkan anaknya, yang berada di bawah

---

<sup>130</sup><http://rosnfik1984.blogspot.com/2011/12/penelitian-kuantitatif.html> diupload 19-3-2019.

lingkungan Kantor Kementerian Agama kota Palangka Raya, yang mengelola keuangan sendiri sebagai UPT, sumber dana berasal dari APBN yang harus dipertanggungjawabkan sesuai aturan, yang memiliki segudang prestasi di bidang akademik dan non akademik. Semua kegiatan penelitian, mulai dari observasi awal, pengurusan surat menyurat pada madrasah bersangkutan, wawancara dan dokumentasi dilaksanakan selama 4 bulan.

## **B. Prosedur Penelitian**

Prosedur Penelitian adalah suatu urutan langkah-langkah, dari serangkaian tahapan yang saling berhubungan satu sama lain sebagai suatu cara atau metode dalam melaksanakan ataupun menjalankan suatu aktivitas sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan akhir.<sup>131</sup> Prosedur penelitian ini, dilakukan beberapa tahap sebagai berikut:

1. Tahap Pendahuluan atau perencanaan
  - a. Penjajakan awal ke lokasi penelitian
  - b. Membuat desain proposal tesis
  - c. Berkonsultasi dengan ketua Prodi dan Direktur Pascasarjana
  - d. Pengajuan judul tesis
  - e. Mendapat persetujuan judul tesis dan pembimbing.
2. Tahap Persiapan
  - a. Konsultasi perbaikan desain proposal tesis dengan pembimbing
  - b. Melaksanakan seminar proposal tesis
  - c. Memohon surat riset kepada Direktur Pascasarjana

---

<sup>131</sup> <http://aripple.blogspot.com/2017/02/pengertian-prosedur-menurut-para-ahli.html>, online 20-03-2019.

- d. Menyampaikan surat riset kepada pihak yang berwenang
3. Tahap Pelaksanaan
    - a. Menghubungi responden dan informan untuk menggali data
    - b. Mengumpulkan data sesuai dengan teknik yang telah ditetapkan
    - c. Mengolah dan menganalisis data dengan teknik yang direncanakan
  4. Tahap Penyusunan

Pada tahap ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data, pemaparan data, pembahasan dan analisis data, serta penarikan kesimpulan, berkonsultasi dengan pembimbing tesis, dan diajukan kesidang ujian tesis.

### **C. Data dan Sumber Data**

Bagian ini menguraikan jenis data, sumber data, dan penjarangan data dengan keterangan yang memadai. Uraian tersebut meliputi data apa saja yang dikumpulkan, bagaimana karakteristik, siapa saja yang dijadikan subyek dan informen penelitian.

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka atau segala angka dan fakta yang dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk keperluan. Sumber data yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah subyek darimana data dapat diperoleh.<sup>132</sup>

Kriteria data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang memang sebenarnya terjadi tanpa adanya rekayasa, dan bukan data yang hanya sekedar terlihat maupun terucap tetapi ada makna yang terkandung pada apa yang terlihat dan terucap.

---

<sup>132</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian "Suatu Pendekatan Praktik"*, Jakarta PT Rineka Cipta, 1998, cet XII, h. 99.

Adapun data pokok yang akan digali, meliputi:

1. Kebijakan kepala madrasah dalam peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan.
2. Gaya atau bentuk kepemimpinan Kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.
3. Hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya.

Menurut Dimiyati, yang dimaksud dengan sumber data adalah darimana data itu dapat diperoleh. Peneliti dalam mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner, maka sumber data tersebut responden. Jadi pengertian sumber data ialah subjek atau obyek penelitian dimana darinya akan diperoleh data.<sup>133</sup>

Suharsini Arikunto menjelaskan bahwa, secara garis besar sumber data penelitian dibedakan menjadi dua macam, yakni:

- a. Sumber data primer/pokok  
sumber data primer ialah sumber data pertama. Dari subjek atau objek penelitianlah data penelitain langsung diambil.
- b. Sumber data sekunder/pelengkap  
sumber data sekunder data guna melengkapi kekurangan dari data yang diperoleh melalui sumber data primer.<sup>134</sup>

Jadi, data merupakan keterangan-keterangan yang menggambarkan tentang objek yang diteliti. Dalam hal ini, peneliti mengumpulkan data yang ada dilapangan, kemudian datanya dikumpulkan dari sumber data yang bisa menjadi subjek dan informan.

Peneliti mengumpulkan data keadaan dilapangan penelitian, kata-kata, dan dokumentasi di MTsN 1 Palangka Raya kemudian dikelola dan ditelaah untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini.

---

<sup>133</sup> Johni Dimiyati, *Metodologi Penelitian Pendidikan & Aplikasinya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013, h. 39.

<sup>134</sup> *Ibid.* h 40.



Adapun sumber data dalam penelitian ini dibagi dalam dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah sumber data yang berkaitan langsung dengan sumber penelitian.<sup>135</sup> Data primer didapat melalui observasi langsung ke lokasi, wawancara kepada kepala madrasah selaku KPA, bendahara, kepala tata usaha madrasah selaku PPSPM, dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya dan dokumentasi.
2. Data sekunder adalah data yang mendukung dan melengkapi sumber-sumber primer. Yaitu buku-buku literature, website resmi, kasi Pendidikan Madrasah Kemenag kota Palangka Raya dan Kabag Keuangan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Kegiatan pengumpulan data menggunakan teknik observasi atau pengamatan, wawancara dengan subjek dan informan, dan melihat dokumentasi serta arsip yang ada. Peneliti mengumpulkan informasi atau data yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya yang diteliti:

##### **1. Wawancara**

Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa interview sering disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan yang diformat dalam bentuk dialog langsung dan berhadap-hadapan yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari yang diwawancarai.<sup>136</sup>

Wawancara yang dilakukan tanya jawab secara lisan kepada kepala madrasah selaku KPA, bendahara, kepala tata usaha madrasah selaku

---

<sup>135</sup> Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: GP. Press, 2009, Cet. 1, h.100

<sup>136</sup> Suharsimin Arikunto, *Proesdur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Reneka Cipta, 2002, h 132.

PPSPM, dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya dan pihak lain yang ada kaitanya dengan penelitian.

Adapun data yang digali mencakup:

- a. Kebijakan yaitu siapa saja yang terlibat, kebijakan tingkat mana yang dipakai, surat keputusan yang dikeluarkan untuk peningkatan akuntabilitas, aspek pengelolaan keuangan mana yang dibijaki dan siapa yang diperintahkan melaksanakannya (tim pengelola).
  - b. Perencanaan yaitu siapa saja yang terlibat, jadwal perencanaan, aspek apa saja yang direncanakan, dan kemana perencanaan itu diserahkan.
  - c. Pengorganisasian yaitu siapa saja yang terlibat, standar penunjukan pelaksanaan, tim apa saja yang di bentuk.
  - d. Pelaksanaan yaitu siapa saja yang terlibat, standar prosedur pelaksanaan, siapa yang paling berperan dalam pelaksanaan, target lealisasi anggaran.
  - e. Mengontrol atau evaluasi yaitu siapa saja yang terlibat, bagaimana pengawasan dan evaluasi pelaksanaan, pelaporan pertanggungjawaban, dengan siapa pembuatan laporan pertanggungjawaban itu diserahkan, siapa yang menilai pertanggungjawaban itu, dan kemana laporan pertanggungjawaban itu diserahkan.
  - f. Hasil peningkatan akuntabilitas, siapa yang terlibat, sistem yang diterapkan, pelaporan, piagam penghargaan yang pernah didapat, instansi yang memberi penghargaan.
2. Observasi atau pengamatan

Metode Observasi adalah pengamatan kegiatan secara langsung,

focus dan teliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi non-partisipan, yang artinya peneliti melihat langsung melihat kegiatan-kegiatan dan aktivitas yang terjadi dilapangan. Namun, tidak ikut dalam kegiatan tersebut, untuk menjaga aspek orisinalitas kegiatan.<sup>137</sup>

Adapun data yang digali berupa:

- a. Kegiatan rapat perencanaan, pelaksanaan dan pertanggung jawaban.
- b. Kegiatan kepala madrasah sebagai KPA, PPSPM, PPK, dan bendahara dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan anggaran atau keuangan.
- d. Kegiatan harian, bulanan, semester dan tahunan KPA, PPSPM, PPK, Bendahara, dan staf keuangan.
- e. Kegiatan operator aplikasi yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah setiap bahan tertulis atau film yang dipersiapkan, kerana adanya permintaan penyidik.<sup>138</sup>

Menurut Suharsimi Arikunto, dokumentasi asal katanya adalah dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, leger, agenda.<sup>139</sup>

Kerena itu dalam pelaksanaannya, peneliti harus meneliti benda-benda

<sup>137</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Reserch II*, Yogyakarta: Andi Offset, 200, h. 136.

<sup>138</sup> Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001, h. 161.

<sup>139</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, h. 231.

tertulis, dokumen-dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian, surat keputusan, laporan keuangan dan sebagainya yang berkaitan dengan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Metode dokumentasi digunakan peneliti, melalui bagian tata usaha untuk memperoleh data tentang data peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya.

Data yang digali dari dokumentasi adalah:

1. Profil MTsN 1 Palangka Raya, Visi, dan Misi.
2. Data dokumentasi kebijakan, berupa surat keputusan dan peraturan tentang keuangan.
3. Piagam penghargaan di bidang keuangan.
4. Data dokumentasi perencanaan, berupa program kerja, SOP, RKT, TOR, RKAKL anggaran dan RENSTRA KL.
5. Pelaksanaan berupa dokumen pelaksanaan lelang, SPM, dan data realisasi.
6. Dokumen pertanggungjawaban berupa laporan triwulan, semester, tahunan, laporan BMN dan LAKIP.

#### **E. Analisis Data**

Analisis data adalah sebuah proses yang dilakukan melalui pencatatan, penyusunan, pengelolaan, dan penafsiran serta menghubungkan makna data yang ada dalam kaitannya dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian analisis data deskripsi dan penarikan kesimpulan berdasarkan data hasil lapangan.

Adapun alur berfikir yang digunakan dalam prosedur analisis data adalah menggunakan prinsip induktif, dengan cara berfikir berangkat dari fakta-fakta yang khusus tentang peristiwa-peristiwa yang kongkrit. Kemudian dari “fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang kongkrit itu digeneralisasi-generalisasi yang bersifat umum”<sup>140</sup>

Pendapat Patton dalam Moleong, teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasinya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.<sup>141</sup>

Analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis data yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasi. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penelitian untuk mengumpulkan data selanjutnya.<sup>142</sup>

Pada tahap ini data yang sudah dikumpulkan dipilih dan dipilah, data yang sesuai, dengan data yang dibutuhkan, akan diambil dan data yang tidak sesuai akan dibuang, kemudian data disajikan.

#### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah berikutnya adalah penyajian data (*Display data*) yaitu data yang diperoleh dari lapangan penelitian dipaparkan

---

<sup>140</sup> Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Tarsito, 1980, h. 139.

<sup>141</sup> [http://respository.upi.edu/1201/7/t\\_adpen\\_9032195\\_chapter3.pdf](http://respository.upi.edu/1201/7/t_adpen_9032195_chapter3.pdf) bab iii metode penelitian, diupload 20-03-2019.

<sup>142</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012 h 129.

secara ilmiah oleh peneliti dengan tidak menutup-nutupi kekurangannya.<sup>143</sup>

Pada langkah ini peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu.

Penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori sejenisnya, namun yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.<sup>144</sup>

Pada tahap ini data yang telah dipilah dan dipilih, akan disusun dan dipaparkan dalam bentuk deskripsi, baik berupa kata-kata atau uraian kalimat maupun tabel dan gambar.

### 3. Pengambilan kesimpulan dan verifikasi (*Concluion Drawing dan Verifying*)

Pada tahap ini, penelitian berusaha menarik kesimpulan yang berdasarkan temuan dan melakukan *verifikasi* data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dan konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali di lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, mungkin juga kurang jelas jika peneliti tidak berada di lapangan.<sup>145</sup>

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa

---

<sup>143</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 95

<sup>144</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012 h 130.

<sup>145</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 99

diskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat juga berupa hubungan interaktif, hipotesis atau teori.

Pada tahap ini peneliti melihat kembali pada reduksi data dan penyajian data, kemudian menarik kesimpulan dari data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian.

#### **F. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Menurut Mathinson, mengemukakan bahwa nilai teknik pengeumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh (convergent) meluas, tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu, dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti.<sup>146</sup>

Tenik pemeriksaan data meliputi:

1. Triangulasi sumber data, yaitu menggali data yang sejenis dari berbagai informasi yang satu dikonfirmasi dengan yang lain, misalnya data dari kepala madrasah dikonfirmasi dengan data dari tenaga administrasi keuangan dan bendahara.
2. Triangulasi metode, yaitu dengan menggali data yang sama dengan menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda. Data yang diperoleh dikonfirmasi atau dikroscek dengan data yang diambil dengan metode ini. Misalnya data yang diperoleh dari metode wawancara atau yang diperoleh dengan koesioner atau dokumentasi.

---

<sup>146</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 327-329.

3. Review informan, yaitu data yang sudah diperoleh mulai disusun walaupun belum utuh dan menyeluruh, kemudian dikomunikasikan dengan informan yang lain. Misalnya informan dari kepala madrasah dikomunikasikan dengan informan dari bendahara atau kepala tata usaha.
4. Penyusunan data base, yaitu pengumpulan data-data beserta bukti-buktinya dalam bentuk transkripsi atau deskripsi hasil wawancara dan observasi, pencatatan dokumen, gambar, skema, bagan, maupun table. Kemudian dikelompokkan berdasarkan jenis dan sumber data, hal ini dilakukan untuk mempermudah penelusuran kembali proses penelitian apabila diperlukan.

Tingkat kebenaran penelitian ini peneliti rujuk dari J Lexy Moelong, yang mengungkapkan bahwa tingkat kebenaran proses dan produk penelitian dilihat dari kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), konfirmabilitas (*confirmability*).<sup>147</sup>

Agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan, maka dikembangkan tata cara untuk mempertanggungjawabkan keabsahan hasil penelitian. Karena tidak mungkin melakukan pengecekan instrumen yang diperankan dan dilakukan oleh peneliti, maka yang diperiksa adalah keabsahan datanya.

Menurut Nusa Putra, terdapat empat indicator yang ditetapkan untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian kualitatif. Keempat indicator itu selalu dibandingkan dengan keabsahan instrument dalam penelitian kualitatif seperti yang ditunjukkan oleh Trochim sebagai berikut:<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> *Ibid.*,

<sup>148</sup> *Ibid.*, h. 100.



Tabel 1.2  
Indicator Keabsahan Data

<i>Traditional criteria for judging Quatitative researh</i>	<i>Alternative criteria for judging Quatitative researh</i>
<i>Internal validaty</i>	<i>Credibility</i>
<i>External validaty</i>	<i>Transferability</i>
<i>reliability</i>	<i>Dependability</i>
<i>objectivity</i>	<i>Confirmability</i>

Dalam kaitannya dengan pengecekan keabsahan data yang ada pada penelitian ini dengan menggunakan empat criteria diatas, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

#### 1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Kepercayaan (*credibility*) data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian melakukan uji kredibilitas data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode.

Pendapat Dwilestari dikutip oleh Nusa Putra mencatat teknik-tenik untuk memeriksa uji kredibilitas sebagi berikut:

- a. Perpanjangan pengamatan
- b. Peningkatan ketekunan pengamatan
- c. Triangulasi
- d. Pengecekan teman sejawat
- e. Pengecekan anggota
- f. Analisis kasus negative
- g. Kecukupan referensial.<sup>149</sup>

Sedangkan menurut Nusa Putra triangulasi merupakan teknik pengecekan keabsahan data yang paling populer dalam penelitian kualitatif. Kepopulerannya didasarkan pada kenyataan

<sup>149</sup> *Ibid.*,102

bahwa cara ini memiliki potensi untuk sekaligus meningkatkan akurasi, keterpercayaan, dan kedalaman, serta kerincian data.<sup>150</sup>

Triangulasi dengan sumber, yaitu pengecekan derajat kepercayaan sumber menggunakan beberapa sumber lainnya terkait data yang sama dan dengan metode yang sama. Triangulasi dengan metode yaitu pengecekan derajat kepercayaan hasil temuan penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang lain. Dalam hal ini, peneliti mengecek keabsahan data kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya menggunakan triangulasi sumber dan metode.

## 2. Uji Keteralihan (*Transferability*)

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara “uraian rinci”. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh.

Menurut Nusa Putra ujian Keteralihan (*transferability*) merupakan upaya untuk mentransfer atau memanfaatkan hasil penelitian untuk menjelaskan focus yang sama pada lokasi yang berbeda atau tempat yang baru.<sup>151</sup>

Keteralihan (*transferability*) dalam temuan penelitian dilakukan peneliti dengan menuliskan uraian yang terperinci. Dengan teknik ini, hasil penelitaian di MTsN1 Palangka Raya digambarkan secara rinci

---

<sup>150</sup> *Ibid*, ha. 106

<sup>151</sup> *Ibid*, ha. 108.

dengan mengacu pada rumusan masalah penelitian.

### 3. Uji Kebergantungan (*dependability*)

Dependabilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian.

Nusa Putra berpendapat bahwa uji ketergantungan (*dependability*) fokusnya adalah pada proses penelitian. Uji ini merupakan pemeriksaan lengkap, mendalam, dan rinci terhadap proses penelitian terkait dengan prosedur, tahapan dan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data. Sering disebutkan uji ketergantungan ini seperti audit komprehensif terhadap proses penelitian.<sup>152</sup>

Kebergantungan (*dependability*) merupakan kriteria untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari kegiatan penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah atau tidak. Hal ini dilakukan peneliti dengan mengkonsultasikan penelitian dari awal hingga akhir kepada konsultan pembimbing penelitian yaitu dosen pembimbing proposal tesis di Pascasarjana IAIN Palangka Raya.

### 4. Uji Kepastian (*confirmability*)

Kepastian (*confirmability*) kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian dengan cara mengecek data dan informasi dari interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan (*audit trail*).<sup>153</sup> Kepastian (*confirmability*) adalah istilah lain objektivitas dalam paradigma nonkualitatif. Jika dalam kualitatif lebih

<sup>152</sup> *Ibid*, ha. 112.

<sup>153</sup> <http://celahkeabadian.blokspot.co.id/2012/09/contoh-proposal-kualitatif-7813.html>.12-3-

menekankan pada orang, maka dalam kualitatif kepastian lebih ditekan pada data.

Data dikatakan absah apabila dianggap bersifat obyektif, demikian pula sebaliknya dianggap tidak absah bila bersifat subyektif. Peneliti melakukan uji kepastian pada data paparan hasil penelitian dengan mengkonfirmasi pada informan di MTsN 1 Palangka Raya dan dalam proses ini pula peneliti meminta beberapa ahli untuk memberikan komentar agar masukan-masukan dan sarannya dapat mempertajam hasil penelitian.

#### **G. Kerangka Pikir**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan.

Kepala madrasah merupakan personel pendidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang didalamnya termasuk pula kepribadian, keterampilan dalam menangani masalah yang timbul di madrasah, kemampuan dalam menjalin hubungan antar manusia serta gaya kepemimpinan situasional sangat menentukan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kemajuan madrasah.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah dengan baik, bertanggung jawab, transparan dan akuntabelitas kepada masyarakat dan

pemerintah.

Kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah juga didasari Dalam Undang-undang No 20 Republik Indonesia Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa : pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik dan pada prinsip-prinsip yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola keuangan kepala madrasah sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) yang berpedoman kepada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama. dan PMA Nomor 63 tahun 2016 tentang perubahan PMA Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama demi terlaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban keuangan yang akuntabilitas.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya MTsN 1 Kota Palangka Raya**

Sejarah MTsN 1 Palangka Raya dimulai dengan diresmikannya Provinsi Kalimantan Tengah pada tahun 1957 dengan Kota Palangka Raya sebagai ibukotanya, mengawali sebuah perubahan yang cukup signifikan bagi pemerintahan di Kalimantan Tengah. Kantor Departemen Agama yang dulunya bergabung dengan Provinsi Kalimantan Selatan Banjarmasin, secara otomatis dipindahkan ke Palangka Raya. Dan atas inisiatif Bapak Syaifudin D. Dana dan beberapa orang tokoh masyarakat lainnya, maka pada tahun 1961 didirikanlah Sekolah Pendidikan Guru Agama Swasta (PGAS) 4 tahun dengan jumlah siswa waktu itu hanya 15 orang yang tenaga pengajarnya diambil dari para Pegawai Negeri Sipil Departemen Agama Palangka Raya. Kebetulan saat itu Bapak Syaifudin D. Dana bertugas pada Bidang Agama Kantor Wilayah Provinsi Kalimantan Tengah.

Ruangan yang dipakai untuk proses belajar mengajar saat itu adalah rumah Bapak Darbi Zainullah, BA. Mengingat Sekolah Agama yang Negeri di Kalimantan Tengah yaitu PGAN jenjang 6 tahun hanya ada di Sampit, atas inisiatif Bapak Syaifudin, beliau mengusulkan pada pemerintah daerah agar PGAS 4 tahun swasta menjadi negeri. Usul beliau direspon langsung oleh Bapak Cilik Riwut yang pada saat itu menjabat

sebagai Gubernur Kalimantan Tengah. Selanjutnya Bapak Cilik Riwut mengusulkan ke Departemen Agama Pusat agar PGAS 4 tahun Palangka Raya menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) 4 tahun, sehingga pada tanggal 2 Agustus 1961 PGAS 4 tahun diresmikan menjadi PGAN 4 tahun. Adapun yang menjadi Kepala Sekolahnya waktu itu adalah Bapak Syaifuddin D. Dana dan dibantu oleh 4 orang guru yakni Bapak M. Azis Syaifuddin, Bapak Abdurrahman DB, Bapak Abdurrahman Noor, Ibu Jimah Rapet dan tenaga sukarela lainnya dari Departemen Agama Palangka Raya.

Pada hari Senin tanggal 18 Juli 1968 terjadi serah terima jabatan kepala sekolah PGAN 4 tahun dari Bapak Darbi Zainullah, BA Kepada Bapak Abdurrahman DB bertempat di Kantor Perwakilan Departemen Agama Provinsi Kalimantan Tengah Jl. Brigjen Kotamso Palangka Raya.

Adapun yang pernah menjabat kepala PGAN 4 tahun sebagai berikut:

- 1) Bapak Syaifuddin D. Dana pada tahun 1961- 1962
- 2) Bapak Darbi Zainullah, BA pada tahun 1962- 1968
- 3) Bapak Abdurrahman, DB pada tahun 1968- 1978

Sejak kepemimpinan Bapak Abdurrahman, DB inilah bantuan dari pemerintah mulai mengalir untuk pembangunan gedung tempat belajar, yang semula pinjam dengan sekolah lain dan pada rumah-rumah penduduk yang berlokasi di daerah pasar kameloh, berawal dari bantuan pemerintah sebesar Rp. 500.000,- (Lima Ratus Ribu Rupiah), Bapak

Abdurrahman DB bersama Pengurus Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (POMG) yang beliau bentuk secara gotong royong membangun ruang belajar PGAN 4 tahun sebanyak 1 (satu) lokal dan konstruksi dari kayu bulat beratapkan daun. Sejak adanya peraturan pemerintah pusat dan keputusan Menteri Agama No. 16 tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978 tentang penggantian sekolah PGAN 4 tahun di seluruh Indonesia menjadi MTsN.

Maka dari situlah Madrasah Tsanawiyah Negeri Palangka Raya resmi menjadi sekolah Negeri dengan Kepala Sekolah saat itu tetap diangkat Bapak Abdurrahman DB, dengan Surat Keputusan Nomor: SK.L.P/I-6/SK.2966/1978 tanggal 1 April 1978 tentang pengangkatan sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Palangka Raya selama masih berstatus Madrasah Tsanawiyah Negeri Palangka Raya. Dari tahun 1978 s.d. tahun 2015 telah terjadi 14 kali pergantian Kepala Madrasah sebagaimana tabel berikut:<sup>154</sup>

Tabel 4.1  
Daftar Kepala Madrasah<sup>155</sup>

No	N a m a	Masa Jabatan
1	Abdurrahman, DB	1978 – 1980
2	Drs. H. Alqaf Hidayat	1980 – 1985
3	Dra. Hj. Apong Atikah, CH	1985 – 1986
4	Drs. Mudzakir Ma'ruf	1986 ( PJS Peralihan)
5	Drs. Yusran Hasani	1986 – 1987
6	Drs. H. Chobirun Zuhdi	1987 – 1990
7	Drs. Ahmad Kusasi	1990 – 1993

<sup>154</sup>Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya*, tahun 2019.

<sup>155</sup>*Ibid*



8	Dra. Hj. Susilawaty	1993 – 2000
9	H. Hamzah, BA	2000 – 2001
10	Drs. Rosidi	2001 – 2003
11	Mulyono, M.Pd.	2003 – 2005
12	Drs. H. Tuaini, M.Ag	2005 – 2008
13	Syamsuddin, S.Pd.I	2008 –2012
14	Drs. H. Arifin	2012 –2017
15	Rita Sukaesih, S.Pd, M.Si	2017 - sekarang

Pada tahun 1998 MTsN Palangka Raya berubah status menjadi MTsN 1 Model Palangka Raya sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor : E/54/1998 tanggal 12 Maret 1998 dan yang menjadi Kepala Madrasah adalah Ibu Dra. Hj. Susilawaty sampai tahun 2000 yang kemudian dilanjutkan oleh Bapak H. Hamzah, BA dan Kepala Madrasah selanjutnya sebagaimana pada tabel di atas. Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 672 Tahun 2016 tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Kalimantan Tengah maka MTsN 1 Model Palangka Raya berubah nama menjadi MTsN 1 Kota Palangka Raya.<sup>156</sup>

## 2. Profil Pejabat MTsN 1 Kota Palangka Raya

### ➤ Kepala Madrasah

1. Nama Lengkap : Rita Sukaesih, S.Pd, M.Si
2. NIP : 19740521 199903 2 003
3. Pangkat/Gol. Ruang : Guru Pembina/(IV/a)
4. Jabatan : Kepala Madrasah

<sup>156</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

5. Tempat/Tanggal Lahir : Lampeong, 21 Mei 1974
6. Jenis Kelamin : Perempuan
7. Alamat Rumah : Jl. Bandeng V Gang 5 No. 08 Palangka Raya
8. Pendidikan :
  - a. SD : SD Inpres Lampeong tahun 1986
  - b. SLTP : SMPN1 Lampeong tahun 1989
  - c. SMA : SMAN 1 Muara Teweh tahun 1992
  - d. S-1 : Universitas Palangka Raya tahun 1997
  - e. S-2 : Institut Teknologi Bandung tahun 2009

➤ Kepala Urusan Tata Usaha

1. Nama Lengkap : Gazali, BA
2. NIP : 19610420 199203 1 001
3. Pangkat/Gol. Ruang : Penata/(III/c)
4. Tempat/Tanggal Lahir : Padang Darat, 20 April 1961
5. Jenis Kelamin : Laki-Laki
6. Alamat : Jl. Basir Jahan Raya No. 6B Palangka Raya
7. Pendidikan :
  - a. SD : MIS Darul Ulum Amuntai tahun 1974
  - b. SLTP : MTs RAKHA Amuntai tahun 1978
  - c. SMA : MASRAKHA Amuntai tahun 1981
  - d. DIII : IAIN Antasari Banjarmasin tahun 1985

➤ Wakamad Bidang Kurikulum

1. Nama Lengkap : Kurniasih, S.Ag.
2. NIP : 19710726 199903 2 004
3. Pangkat/Gol. Ruang : Pembina/(IV/a)
4. Tempat/Tanggal Lahir : Palangka Raya, 26 Juli 1971
5. Jenis Kelamin : Perempuan

6. Alamat : Jl. Harum Manis III No. 29 Palangka Raya
7. Pendidikan :
  - a. SD : SDN Pahandut II tahun 1983
  - b. SLTP : MTsN Palangka Raya tahun 1986
  - c. SMA : MAN II Jakarta Timur tahun 1989
  - d. S-1 : IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 1994

➤ Wakamad Bidang Kesiswaan

1. Nama Lengkap : Nur Hapsyah, S.Pd.
2. NIP : 19750316 200112 2 001
3. Pangkat/Gol. Ruang : Pembina/(IV/a)
4. Tempat/Tanggal Lahir : Kuala Kapuas, 16 Maret 1975
5. Jenis Kelamin : Perempuan
6. Alamat : Jl. Badak VII No. 5 Palangka Raya.
7. Pendidikan :
  - a. SD : SDN Selat IV tahun 1987
  - b. SLTP : SMPN 2 Kuala Kapuas tahun 1990
  - c. SMA : SMAN 1 Kuala Kapuas tahun 1993
  - d. S-1 : Universitas Palangka Raya tahun 2001

➤ Wakamad Bidang Sarana dan Prasarana

1. Nama Lengkap : Agus Widaryanto, S.Pd.
2. NIP : 19760816 200501 1 006
3. Pangkat/Gol. Ruang : Penata Tk. I/(III/d)
4. Tempat/Tanggal Lahir : Purwodadi, 16 Agustus 1976
5. Jenis Kelamin : Laki-Laki
6. Alamat : Jl. Ramin III Gg. Mahoni No. 05 Palangka Raya
7. Pendidikan :

- a. SD : SDN Jenarwetan II tahun 1989
- b. SLTP : SMPN Bagelen tahun 1992
- c. SMA : SMAN Purwodadi tahun 1995
- d. S-1 : Universitas Muhammadiyah Palangka Rayatahun 2004

➤ Wakamad Bidang Hubungan Masyarakat

1. Nama Lengkap : Sabur, S.Pd
2. NIP : 19720225 199503 1 001
3. Pangkat/Gol. Ruang : Pembina/(IV/a)
4. Tempat/Tanggal Lahir : Tewah, 25 Pebruari 1972
5. Jenis Kelamin : Laki-laki
6. Alamat : Jl. Meranti Gg. Istiqamah No. 24 Palangka Raya
7. Pendidikan :
  - a. SD : SDN Tumbang Jutuh tahun 1985
  - b. SLTP : SMPN 1 Tumbang Jutuh tahun 1988
  - c. SMA : SPGN 1 Palangka Raya tahun 1991
  - d. S-1 : Universitas Palangka Rayatahun 1993.<sup>157</sup>

3. Visi, Misi, Tujuan, dan Motto

MTsN 1 Kota Palangka Raya merupakan lembaga pendidikan berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama dalam rangka menyukseskan pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun. Sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas agama Islam, MTsN 1 Kota Palangka Raya tidak hanya mengajarkan pendidikan agama, tetapi juga pelajaran umum yang bobotnya juga sama dengan sekolah umum yang

---

<sup>157</sup>Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

berada di bawah binaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional.

Adapun Visi, Misi, Tujuan, dan Motto dari MTsN 1 Kota Palangka Raya adalah sebagai berikut:

a. Visi MTsN 1 Kota Palangka Raya

“Terwujudnya Insan Berakhlakul Karimah yang Unggul dalam Prestasi “

b. Misi MTsN 1 Kota Palangka Raya

- 1) Memperkokoh Keimanan dengan membiasakan disiplin beribadah. Internalisasi dan korelasi nilai-nilai Islam dalam setiap mata pelajaran dan sikap serta perilaku sehari-hari.
- 2) Membudayakan sikap empati antar warga Madrasah.
- 3) Menegakkan Tata Tertib Madrasah.
- 4) Membiasakan sikap peduli terhadap lingkungan untuk seluruh warga Madrasah.
- 5) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif.
- 6) Mencapai penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai tingkat pendidikan dasar bagi peserta didik.
- 7) Membekali peserta didik dengan keterampilan yang memadai.
- 8) Menggali dan mengasah potensi peserta didik sehingga mampu berprestasi.
- 9) Meningkatkan hubungan yang harmonis antar *stakeholder* terkait.

10) Memaksimalkan kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan bakat dan minat peserta didik.

11) Meningkatkan dan mengoptimalkan sarana dan prasarana Madrasah.

### 3 Tujuan MTsN 1 Kota Palangka Raya

Berdasarkan visi dan misi tersebut di atas, tujuan MTsN 1 Kota Palangka Raya adalah sebagai berikut :

- a. Terbentuknya insan yang disiplin dalam melaksanakan ibadah.
- b. Membentuk peserta didik yang santun, jujur dan bertanggungjawab.
- c. Membudayakan sikap empati antar warga Madrasah.
- d. Terlaksananya tata tertib Madrasah.
- e. Terwujudnya lingkungan Madrasah yang bersih dan asri.
- f. Terlaksananya pembelajaran, bimbingan dan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
- g. Terbentuknya peserta didik yang berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki. Tercapainya hasil belajar yang maksimal dan lulusan yang berkualitas dan berprestasi.
- h. Terciptanya dedikasi yang tinggi terhadap bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dengan berbagai karya ilmiah dan keterampilan remaja.
- i. Terbentuknya Madrasah yang representatif bagi pengembangan pendidikan tingkat Tsanawiyah atau menengah pertama.

- j. Menjadi wadah bagi para stakeholder dan pemerhati pendidikan untuk ikut berpartisipasi mencerdaskan kehidupan masyarakat dengan hubungan kemitraan yang harmonis
- k. Teraktualisasinya segenap potensi Madrasah dan terealisasinya program-program Madrasah.

#### 4. Motto MTsN 1 Kota Palangka Raya

“ Siap, Islami, dan Berprestasi “<sup>158</sup>

#### 4. Manajemen Madrasah

Salah satu penentu keberhasilan dan peningkatan kualitas madrasah adalah implementasi manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Palangka Raya, dari tahun ke tahun berbenah diri dalam penataan manajemen madrasah. Pola manajemen yang digunakan adalah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Pelaksanaan ini dengan mengedepankan pola pengambilan keputusan secara partisipatif. Kondisi semacam ini dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif, pelaksanaan otonomi madrasah, pelaksanaan akuntabilitas pelaksanaan program, kepemimpinan yang demokratis dan profesional serta membangun kerja sama yang harmonis dengan orang tua peserta didik dan lembaga/pihak yang konsisten terhadap perkembangan pendidikan.

MBM yang dilaksanakan termanifestasi dari perencanaan, pengorganisasian, *actuating*, dan *controlling* yang dikemas dalam pola

---

<sup>158</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

jangka panjang. Perencanaan yang dimulai dari jangka pendek, berlanjut dengan jangka menengah dan berakhir di jangka panjang dengan melibatkan semua *stakeholder* sudah membuahkan hasil. Pada kelompok iklim kerja yang kondusif sudah mampu menciptakan tempat yang layak untuk proses belajar dan mengajar dengan membuahkan hasil menjadi juara madrasah sehat 3 (tiga) berturut-turut. Selain itu mampu meraih prestasi tingkat kota dalam MTQ/STQ dan Juara Umum PORSENI SMP/MTs serta PORSENI Madrasah beberapa tahun lalu. Selain itu juga diperoleh prestasi peserta didik secara individu baik tingkat kota, provinsi dan ikut berkiprah di tingkat nasional. Termasuk peserta didik yang mampu menembus Olimpiade Sains/Matematika tingkat Nasional meraih Medali Perak Bidang Biologi Tahun 2017 di Yogyakarta dan Juara I Divisi Senior Marching Band Regional Kalimantan Tahun 2015 di Banjarmasin, Juara Umum 2 Marching di Tingkat Nasional Tahun 2015 di Bekasi, dan mendapat penghargaan Madrasah Ramah Anak (SRA) Terbaik Nasional tingkat SMP/MTs dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Tahun 2017 serta prestasi-prestasi lainnya.

Pelaksanaan program dibarengi dengan laporan pertanggungjawaban secara terbuka tiap satu semester (dan diupayakan juga per triwulan) baik dari segi manajemen umum dan keuangan kepada seluruh orang tua peserta didik. Pola semacam ini membuahkan hasil semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah,



untuk berperan aktif ikut terlibat bersama madrasah mencapai target yang akan dicapai selalu bersama antara madrasah, komite, dan unsur lain yang terkait termasuk pemerintah daerah.

Indikator pelaksanaan program pembenahan *database* madrasah yang manual, nantinya akan berubah menjadi *database* manual dan elektronik, sehingga mempercepat pencarian data yang diperlukan oleh pengguna. Kondisi pegawai yang datang tidak tepat waktu yang menghambat pencapaian program perlu kontrol dan sentuhan nurani agar memiliki disiplin yang sesuai dengan ketentuan madrasah. Prinsip pengawasan melekat yang secara *kontinu* akan mampu meningkatkan disiplin dan pelayanan yang prima. Keberhasilan manajemen adalah keberhasilan *teamwork* yang cerdas dan kreatif dengan seluruh ASN baik guru maupun karyawan, tenaga honor, komite, pemerintah kota, akademisi, pengusaha dengan membangun jaringan agar diperoleh *networking* yang sehat dan kompetitif.

#### 5. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan guru dan tenaga kependidikan di MTsN 1 Palangka Raya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Daftar Tenaga Pendidik<sup>159</sup>

No	Nama	Tempat, Tanggal Lahir	Pendidikan Terakhir	Pangkat/ Gol.	Mata Pelajaran
1	Rita Sukaesih, S.Pd, M.Si	Lampeong, 21 Mei 1974	S-2	IV/a	IPA
2	Dra.Hj. Ida Hayani, M.Ag	Banjarmasin, 09 Desember 1969	S-1 PAI	IV/a	Fiqih
3	Heli Normala, S.Pd.	K. Kapuas, 25 Mei 1967	S-1 B. Ind.	IV/a	B. Indonesia
4	Slamet Budi S., S.Pd.	Lampung, 10 Mei 1969	S-1 Fisika	IV/a	IPA
5	Drs. Misbakhul Munir	Moga, 13 Juni 1969	S-1 IPS Eko.	IV/a	IPS
6	Hj.Radiyah, S.Ag	Selat Tengah, 14 Pebruari 1969	S-1 PAI	IV/a	Fiqih
7	Sabur, M.Pd	Tewah, 13 Januari 1973	S-2 B. Ind.	IV/a	B. Indonesia
8	Kurniasih, S.Ag	P. Raya, 26 Juli 1971	S-1 PAI	IV/a	Akidah Akhlak
9	Riwut Sinta H, S.Pd	Tewah, 13 Nopember 1973	S-1 Mtk.	IV/a	Matematika
10	Fitrathiyah, S.Pd.I	K.Kapuas, 15 September 1972	S-1 PAI	IV/a	SKI
11	Yully Dwi Astuti, S.Pd	B. Papan, 16 Juli 1973	S-1 B. Ingg.	IV/a	B.Ingggris
12	Sumarno, S.Pd	Madiun, 01 Januari 1975	S-1 IPS Eko.	IV/a	IPS
13	Nur Hapsyah, S.Pd		S-1 Biologi	III/d	IPA
14	Hj.Jubaidah, S.Ag, MSI	P. Raya, 12 Desember 1969	S-2 B. Arab	III/d	Bahasa Arab
15	Ervina, S.Pd	P. Raya, 20 Desember 1977	S-1 Mtk	III/d	Matematika
16	Slamet, S.Pd	Karanganyar, 28 Agustus 1971	S-1 O. Raga	III/d	Penjas Orkes
17	Hayatun Nissa, S.Pd	P. Raya, 31 Desember 1980	S-1 B. Ind.	III/d	B. Indonesia
18	Agus Widaryanto, S.Pd	Purwodadi, 16 Agustus 1976	S-1 IPS Eko.	III/d	IPS
19	Eny Listyowati, S.Pd	Blora, 03 Maret 1971	S-1 Mtk.	III/d	Matematika
20	Aris Purnomo, S.Pd	K. Purwalingga, 26 Mei 1976	S-1 BK	III/d	BK
21	Nanki Rahmawati, S. Pd.	P. Raya, 03 Januari 1975	S-1 B. Ind.	III/d	B. Indonesia
22	Tri Murni H, S.Pd, M.Sc	P. Raya, 31 januari 1981	S-2 Biologi	III/d	IPA
23	Mursalim, S.Pd.	Tangerang, 15 Juli 1978	S-1 Mtk.	III/d	Matematika
24	M. Amin, S.Ag	Banjarmasin, 07 Maret 1971	S-1 PAI	III/d	SKI
25	Isna Indriati, M.Pd	Trenggalek, 29 Oktober 1981	S-2 B. Ingg.	III/d	B. Ingggris
26	Kartiah, S.Pd	Bahaur Hulu, 12 Desember 1978	S-1 Mtk	III/d	Matematika
27	Sri Suwanti, S. Pd.	Nganjuk, 27 November 1967	S-1 PKn	III/d	PKn
28	Tri Murni H, S.Pd,	P. Raya, 31 januari	S-2 Biologi	III/c	IPA

<sup>159</sup> *Ibid*

	M.Sc	1981			
29	Sumarni, S.Pd	Bawah Asem, 16 Pebruari 1961	S-1 BK	III/c	BK
30	Suryo Wibowo, S.Pd.Ing	Banturung, 09 Nopember 1974	S-1 B. Inggris	III/c	B. Inggris
31	Amila Fitriani, S.Pd	Pelaihari, 17 Nopember 1971	S-1 BAR	III/a	IPS
32	Sulhiyati, S.Pd.I	Mataram, 21 Januari 1982	S-1 PAI	III/a	Qur'an Hadits
33	Rasno	P. Raya, 08 Agustus 1969	SMA	-	Seni Budaya
34	A. Kardiyanto, S.Pd.I.	Sampit, 29 Oktober 1987	S-1 PAI	-	Qur'an Hadits
35	Mardani, S.Pd.	P. Raya, 02 Maret 1990	S-1 Penjakes-rek	-	Penjaskes
36	Ayu Dwitarsari, S. Pd.I.	P. Raya, 05 Januari 1992	S-1 B. Inggris	-	B. Inggris dan Seni Budaya
37	Nurmilasari, S.Pd.	Barabai, 14 Oktober 1991	S-1 B. Ind.	-	B. Indonesia
38	Nor Hidayasi, S.Pd.	P. Raya, 16 Juli 1992	S-1 B. Ind.	-	B. Indonesia
39	Firni Siti Kamah, S.Pd	Banjarmasin, 13 Juni 1995	S-1 B. Arab	-	Bahasa Arab
40	Ulfa Rifatul Laili, S.Pd	Tulungagung, 29 Desember 1993	S-1 PKn	-	PKn

Tabel 4.3  
Daftar Tenaga Kependidikan<sup>160</sup>

No	Nama	Tempat, Tanggal Lahir	Pendidikan Terakhir	Pangkat/ Gol.	
1	Gazali, BA	Padang Darat, 20 April 1965	D-3	III/c	Kaur Tata Usaha
2	Zuliah, S.Sos.I.	Muara Teweh, 18 Juni 1981	S-1	III/b	Bend. Pengeluaran
3	Hj. Nurpaduaty	Banjarmasin, 27 Desember 1960	SMEAN	III/b	Persediaan Barang
4	Bawirati	Kuala Kapuas, 17 Mei 1963	SMA	III/b	Administrasi
5	I l m i	Bejayau, 05 Mei 1972	MAN	II/a	Persuratan
6	As'ari	Kuala Kapuas, 10 Maret 1971	SMA	II/a	Pembuat Gaji
7	Dewi Sapala S, A.Md	P. Raya, 09 Mei 1982	D-3	-	Operator Komputer
8	Firdaus, S. Sos.	P. Raya, 10 April 1984	S-1	-	Operator Komputer
9	Ria Dwi Sawitri, A.Md	P. Raya, 27 Juli 1996	D-3	-	Petugas Perpustakaan
10	Kastanto	Pangkoh, 27 Maret 1983	SMK	-	Penjaga Malam
11	Redy Satria	P. Raya, 17 Juni 1984	SMA	-	Satpam

<sup>160</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

12	Masdani	Margasari, 09 Nopember 1971	SMP	-	Petugas Kebersihan
13	Siti Mastini	Lampung, 05 Maret 1981	SD	-	Petugas Kebersihan
14	Tommy Budianto	Tambak Bajai, 01 Mei 1985	SMA	-	Tukang Taman
15	Aspiani	Banjarmasin, 01 Maret 1978	SMA	-	Petugas Kebersihan

## 6. Sarana dan Prasarana

### a. Gedung dan Barang Inventaris MTsN 1 Kota Palangka Raya

Keadaan ruang dan bangunan madrasah pada umumnya dalam keadaan baik dan tergolong masih baru. Keadaan ruang dan barang inventaris sebagaimana tabel berikut :

Tabel 4.4  
Tanah, Gedung dan Barang<sup>161</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
<b>Tanah</b>					
1	Tanah Dan Bangunan	9.516 M2			
<b>Peralatan dan Mesin</b>					
2	Pick up	1	1		
3	Sepeda Motor	1	1		
4	Gerobak Dorong	3	1	1	1
5	Scanner Periksa Nilai	1	1		
6	Mesin Ketik Manual Standar (14-16 Inch)	1	1		
7	Mesin Ketik Manual Langewagon (18-27 Inch)	2		2	
8	Mesin Stensil Manual Folio	1			1
9	Tabung Pemadam Api	1	1		
10	Papan Visual / Papan Nama	22	11	5	6
11	Mesin Pemotong Rumput	2	1		1
12	Camera Video	2	1		1
13	Camera Foto	1	1		
14	Mesin Jahit	8			8
15	Mesin Obras	2			1
16	Mimbar Podium	2	1	1	
<b>Gedung/ Bangunan dan Ruang</b>					
1	Ruangan Kepala	1	1		
2	Ruangan Wakamad	1	1		
3	Ruangan Guru	1	1		
4	Ruangan T.U	1	1		
5	Ruangan U.K.S	1	1		
6	Ruangan Lab. Komputer	1	1		
7	Ruangan Lab. Bahasa	1	1		
8	Ruangan Media	1	1		
9	Ruang Komite / server	1	1		
10	Ruang BK	1	1		
11	Ruangan Lab. Kecakapan	1	1		
12	Ruangan Perpustakaan	1	1		

<sup>161</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

13	Masjid	1	1		
14	Aula	1	1		
15	Ruang Lab. IPA	1	1		
16	Ruang OSIS	1	1		
17	Ruang Drum Band	1	1		
18	Ruang Musik	1	1		
19	Ruang Kelas	18	18		
20	Pos Satpam	1	1		
21	Kantin	8	8		
22	Tempat Parkir	3	3		
23	Rumah Penjaga	1	1		
24	Kios/Ruko	4	4		
25	Wc/Jamban	29	24		5
<b>Sarana Olahraga dan Kesenian</b>					
1	Lapangan Basket	1		1	
2	Lapangan Voli	1		1	
3	Meja Tenis Meja	1		1	
<b>Ruang Kelas dan Inventarisnya</b>					
1	Air Condition (AC)	3	1		2
2	LCD Proyektor	18	12		6
3	Layar LCD	18	17		1
4	Meja Guru	18	14		4
5	Kursi Guru	18	17		1
6	Meja Siswa	711	705		6
7	Kursi Siswa	703	688		15
8	Lemari Kayu	19	15		4
9	KIPAs Angin	26	22		4
10	Papan Tulis Melamin	19	18		1
11	Papan Adminitrasi Kelas	9	6		3
12	Bendera Merah Putih	7	4		3
13	Tiang Bendera	8	4		4
14	Speaker Atas	7			7
15	Lampu Neon Ruangan	72	72		
16	Gambar Garuda Pancasila	18	18		
17	Gambar Presiden	18	18		
18	Gambar Wakil presiden	18	18		
19	Jam Dinding	20	18		2
20	Peta Gantung	4			4
21	Globe	1			1
<b>Lain-lain</b>					
1	Alat Musik Modern/ Band	1 Set	50%		50%
2	Alat Hadrah	1 Set	75%		25%
3	Alat Rebana	1 Set	75%		25%

Tabel 4.5  
Ruang Kepala Madrasah<sup>162</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Baik	Kondisi Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Air Condisition / AC	1	1		
2	Meja Kerja	1	1		
3	Kursi Kerja	1	1		
4	Lemari Kayu	1	1		
5	Lemari Kaca etalase	1	1		
6	Rak Besi	1	1		
7	Rak Besi	1	1		
8	Rak Kayu	1	1		
9	Telepon dan Faksimil	1	1		
10	KIPAs Angin	1	1		
11	Dispenser & Galon	1	1		
12	Kulkas 1 pintu	0	0		
13	Kursi tamu	1	1		
14	Papan Statistik	1	1		

<sup>162</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

15	Lampu Neon Ruangan	4	4
16	Gambar Garuda Pancasila	1	1
17	Gambar Presiden	1	1
18	Gambar Wakil presiden	1	1
19	Papan Agenda kerja	1	1
20	Jam Dinding	1	1
21	Lambang Kementerian Agama	1	1
22	Bendera Merah Putih	1	1

Tabel 4.6  
Ruang Wakil Kepala Madrasah<sup>163</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		Rusak Berat
			Baik	Rusak Ringan	
1	Televisi 21"	1	1		
2	Printer	2	2		
3	Rak Kayu	2	2		
4	Meja Kerja	5	5		
5	Kursi Kerja	5	5		
6	Meja Siswa	1	1		
7	Kursi Metal	2	2		
8	Lemari Kayu & Kaca	1	1		
9	Lemari kecil 3 Pintu	1	1		
10	Lemari Kecil 2 Pintu	1	1		
11	Lemari Besi	1	1		
12	Loker 9 Pintu	1	1		
13	KIPAs Angin	2	2		
14	Kursi Metal Busa	1	1		
15	Lampu Neon Ruangan	2	2		
16	Komputer PC Intel	1	1		
17	Laptop Compaq	1	1		
18	Laptop AXloo	1			1
19	Laptop Toshiba	1	1		
20	Laptop Acer	2			2
21	Jam Dinding	1	1		
22	Tempat Sampah	2	2		

Tabel 4.7  
Ruang Tata Usaha<sup>164</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		Rusak Berat
			Baik	Rusak Ringan	
1	Televisi 21"	2	1		1
2	AC	2	1		1
3	Printer	4	2		2
4	Lemari	8	2		6
5	Meja Kerja	8	1		7
6	Kursi Kerja	6			6
7	CPU	2			2
8	Kursi Tamu	1	1		
9	Kursi LIPAT	4	4		
10	Monitor computer	2	1		1
11	Kulkas Kecil	1	1		
12	KIPAs Angin	3			3
13	Papan Agenda	1			1
14	Lampu Neon Ruangan	4	4		
15	Dispenser & Galon	1	1		
16	UPS	1	1		

<sup>163</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

<sup>164</sup> *Ibid.*

17	Telepon	1		1
18	Laptop	4	3	1
19	Jam Dinding	1	1	
20	Rak TV	1	1	

Tabel 4.8  
Ruang Guru<sup>165</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Televisi 29"	1	1		
2	Meja Guru	33	33		
3	Kursi Guru	32	32		
4	Kursi Guru	2	2		
5	Kursi Plastik	1	1		
6	Kursi Sofa Jati	4	3		1
7	Kursi Metal	1	1		
8	Kursi Metal	1	1		
9	Lemari Kayu	2	2		
10	Loker 12 Pintu	5	5		
11	Loker 12 Pintu	2	2		
12	Lemari Bufet Panjang	1	1		
13	KIPAs Angin	4	4		
14	Lemari Amplifier	1	1		
15	Amplifier	1	1		
16	Lampu Neon Ruangan	8	8		
17	Gambar Garuda Pancasila	1	1		
18	Gambar Presiden	1	1		
19	Gambar Wakil presiden	1	1		

Tabel 4.9  
Ruang BK<sup>166</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Meja Kerja Kayu	3	3		
2	Kursi IIPAt	5	5		
3	Lemari	3	3		
4	Dispenser	1	1		
5	Kursi Dorong	4			4
6	KIPAs Angin	1	1		
7	Meja Arsip	1	1		
8	Komputer PC	1	1		
9	Papan Kegiatan	1	1		
10	Instrumen Konseling	1	1		
11	Lampu Neon Ruangan	2	2		
12	Gambar Garuda Pancasila	1	1		
13	Gambar Presiden	1	1		
14	Gambar Wakil presiden	1	1		
15	Jam Dinding	1			1

<sup>165</sup> Dokumentasi MTsN 1, *Profil MTsN 1 Palangka Raya, ...*

<sup>166</sup> *Ibid.*

Tabel 4.10  
Ruang UKS<sup>167</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Tempat Tidur Kayu	3	1		
2	Bantal	3	3		
3	Selimut	7	7		
4	Perlak	5	5		
5	Termometer Standar	1	1		
6	Meja Kerja	1	1		
7	Timbangan	3	2		1
8	Dispenser	1	1		
9	Alat Ukur Tinggi	2	1		1
10	Lemari Obat Kaca	2	1		1
11	Tensimeter	4	3		1
12	Gambar	6	6		
13	Tandu	3	2		1
14	Kursi	3	3		
15	Kursi Busa	2	1		1
16	Kursi Sofa	2	2		
17	Pigura	3	3		
18	Lemari Besi	1	1		
19	Rak Loker Kayu	1			1
20	Papan Struktur	1	1		
21	Papan Kegiatan	2	2		
22	Kotak P3K	1	1		
23	Cawan	4	4		
24	Baskom Besar	1	1		
25	Baskom Kecil	4	4		
26	Peraga Buah-Buahan	3	3		
27	Peraga Buah Rempah	17	17		
28	Peraga Gigi	2	2		
29	Tempat Sampah	1	1		

Tabel 4.11  
Ruang Lab. Bahasa<sup>168</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	LCD Proyektor	1	1		
2	Komputer Pc	1			1
3	UPS	1			1
4	Meja Guru	1	1		
5	Kursi Guru	1	1		
6	Meja Siswa	30	30		
7	Kursi Siswa	30	30		
8	Headset	31	31		
9	Air Condition / AC	2	2		
10	Papan Tulis Melamin	1	1		
11	Televisi	1			1
12	Lampu Neon Ruangan	4	4		
13	Papan Kontrol	1	1		
14	Tape Recorder	30	30		
15	Karpet	2	2		
16	Speaker	2	2		
17	Micropon	1	1		

<sup>167</sup> *Ibid.*

<sup>168</sup> *Ibid.*



Tabel 4.12  
Ruang Lab. Komputer

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	CPU Server	2	2		
2	LCD Projector	1	1		
3	Cpu Client	40	25		15
4	Monitor LCD	39	34		5
5	Keyboard	40	25		15
6	Mouse	40	25		15
7	Wifi Access Point	2	2		
8	Monitor Tabung	1	1		
9	Meja Komputer Client	20	20		
10	AC 2 pk	1	1		
11	Vacum Cleaner	1	1		
12	Komputer Omni (CPU All in 1)	1	1		
13	UPS	12			12
14	Remote AC	1			1

Tabel 4.13  
Ruang Perpustakaan<sup>169</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Meja Baca	4	3		1
2	Meja Kerja	3	3		
3	Kursi Kerja	3	3		
4	KIPAs Angin	2	2		
5	Lemari Referensi	1	1		
6	Etalase	1			1
7	Komputer PC	1			1
8	Televisi	1	1		
9	Globe	7	7		
10	Rak buku	10	9		1
11	Jam Dinding	1	1		

Tabel 4.14  
Ruang Komite dan Server

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	LCD Proyektor	1	1		
2	Komputer PC	3	2		1
3	UPS	1	1		
4	Meja Besar	1	1		
5	Kursi LIPAt	8	8		
6	Kursi Putar	1	1		
7	Server	1	1		
8	Printer	2	2		
9	Air Condisition/AC	1			1
10	Papan Tulis Melamin	1	1		
11	UPS	1	1		
12	Lampu Neon Ruangan	2	2		
13	Scanner	1	1		
14	Sofa	1	1		
15	Meja Tamu	1	1		

<sup>169</sup> *Ibid.*

Tabel 4.15  
Ruang OSIS

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Meja Kerja	1	1		
2	Meja Siswa	5	5		
3	Kursi	3	2		1
4	Lemari Kayu	1	1		
5	Bendera Merah Putih	1	1		
6	Baju Paskibra	9			9
7	Baju Gerak Jalan	23			23
8	Peta Gantung	1			1

Tabel 4.16  
Ruang Drum Band<sup>170</sup>

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Snar Drum	16	6		10
2	Bas Drum	8	7		1
3	Kwarto	3	3		
4	Cimbal	2	2		
5	Trompet	19	19		
6	Flugel	1	1		
7	Mellowphone	5	3		2
8	Trombon	3	3		
9	Bariton	3	3		
10	Tuba	1	1		
11	Marimba	1	1		
12	Tenor Drum	8			8
13	Trio Tamb	1			1
14	Marching Bell	10	10		
15	Srok Mayoret	1	1		

Tabel 4.17  
Masjid

No.	Uraian	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Speaker Toa	5	5		
2	Speaker Horn Toa	1	1		
3	Speaker Rakitan	2	2		
4	Speaker 3 Way + Tripod Stand	2	2		
5	Mixer	1	1		
6	Ampli	2	2		
7	Bor Listrik	1	1		
8	Kaca Mata Tukang	1	1		
9	Solder	1	1		
10	Vacum Cleaner	1	1		
11	Ginset Kecil Yamaha	1	1		
12	Lemari Kaca	2	2		
13	kIPAs angin Dinding	4	4		
14	KIPAs Angin Plapon	3	3		
15	KIPAs Angin Biasa	1	1		
16	Mic Jepit	1	1		
17	Mic Biasa	4	4		
18	Stand Mic Khatib	1	1		
19	Stand Mic Azan	1	1		

<sup>170</sup> *Ibid.*

20	Karpet Sholat	14	14	
21	Karpet Lebar	2	2	
22	Stavol	1		1
23	Ampli Toa	1		1

## 7. Keuangan dan Pembiayaan

Dana madrasah berasal dari beberapa sumber, yaitu dari Dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional (APBN) dan partisipasi orang tua peserta didik. APBN berupa Dana Rutin dan Bantuan Operasional Madrasah (BOS), sedangkan bantuan orang tua diperoleh melalui komite madrasah berdasarkan rapat dan kesepakatan. Semua dana diperuntukkan untuk kegiatan intrakurikuler, ekstrakurikuler dan untuk memenuhi kelengkapan sarana belajar peserta didik.<sup>171</sup>

## 8. Keadaan dan Analisis Lingkungan Internal (ALI)

### a. Kesiswaan/ Peserta Didik

- 1) Penerimaan Peserta Didik Baru 3 (tiga) Tahun Terakhir MTsN 1 Kota Palangka Raya tiap tahun pelajaran baru selalu menerima calon peserta didik yang melebihi kapasitas ruang belajar yang tersedia. Hal ini disebabkan tingginya antusiasme masyarakat menyekolahkan anak-anak mereka di MTsN 1 Kota Palangka Raya. MTsN 1 Kota Palangka Raya melaksanakan proses Penerimaan Peserta Didik Baru yang aturan dan mekanisme serta jumlah peserta didiknya ditentukan oleh Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya. Untuk mengetahui jumlah peserta didik hasil penerimaan

---

<sup>171</sup> *Ibid.*

3 (tiga) tahun terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18  
Jumlah Peserta Didik 3 Tahun Terakhir<sup>172</sup>

No.	Asal	2016/2017		Jml	2017/2018		Jml	2018/2019		Jml
		Lk	Pr		Lk	Pr		Lk	Pr	
1	SDN/ SDS	21	57	78	94	109	20	34	62	96
2	MIN/ MIS	52	87	139	12	140	26	48	96	144
3	Pesantren	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## 2) Keadaan Peserta Didik

Peserta Didik MTsN 1 Kota Palangka Raya pada Tahun Pelajaran 2018/2019 seluruhnya berjumlah 697 orang yang persebaran jumlah rombongan belajarnya belum merata 100 %. Peserta didik kelas VII sebanyak 6 rombongan belajar, kelas VIII sebanyak 6 rombongan belajar, dan kelas IX sebanyak 6 rombongan belajar. Untuk mengetahui secara jelas mengenai jumlah peserta didik dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19  
Jumlah Siswa Laki-Laki dan Perempuan Per Kelas  
Tahun Pelajaran 2018/2019<sup>173</sup>

No.	Kls	Kelas VII			Kls	Kelas VIII			Kls	Kelas IX		
		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml		Lk	Pr	Jml
1	VII.1	10	30	40	VIII.1	11	28	39	IX.1	20	18	38
2	VII.2	12	28	40	VIII.2	16	23	39	IX.2	20	18	38
3	VII.3	12	28	40	VIII.3	18	21	39	IX.3	21	16	37
4	VII.4	14	26	40	VIII.4	8	30	38	IX.4	6	31	37
5	VII.5	16	24	40	VIII.5	14	25	39	IX.5	18	20	38
6	VII.6	16	24	40	VIII.6	16	22	38	IX.6	18	19	37
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>160</b>	<b>240</b>	<b>Jml</b>	<b>83</b>	<b>149</b>	<b>232</b>	<b>Jml</b>	<b>103</b>	<b>122</b>	<b>225</b>

Jumlah Keseluruhan 697 Peserta Didik

<sup>172</sup> *Ibid.*

<sup>173</sup> *Ibid.*

3) Jumlah Ruang Kelas dan Kelompok Belajar Tahun Pelajaran 2018/2019

Dalam menunjang proses belajar mengajar agar lebih efektif dan efisien maka pembagian rombongan belajar menyesuaikan dengan keadaan ruangan dan jumlah peserta didik sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.20  
Jumlah Rombongan Belajar<sup>174</sup>

No.	KELAS	JML KELOMPOK BELAJAR	JML SISWA		JUMLAH
			Lk	Pr	
1	VII	6	80	160	240
2	VIII	6	83	149	232
3	IX	6	103	122	225
<b>TOTAL</b>					<b>697</b>

4) Keadaan peserta didik yang tidak naik kelas dan putus madrasah

Kalau dilihat dari prosentasenya peserta didik yang tidak naik kelas dan angka putus madrasah (Droup Out) ternyata sangat rendah setiap tahunnya, dan pada tahun pelajaran 2017/2018 100 % naik kelas. Sedangkan yang putus madrasah tidak ada sama sekali.

Tabel 4.21  
Peseta Didik Naik Kelas dan Putus Madrasah<sup>175</sup>

Tahun Pelajaran	Kelas	Jumlah	Tidak Naik	Putus Madrasah
2014/2015	VII	237	-	-
	VIII	239	-	-
	IX	238	-	-
2015/2016	VII	238	-	-
	VIII	237	-	-

<sup>174</sup> *Ibid.*

<sup>175</sup> *Ibid.*

2016/2017	IX	238	-	-
	VII	222	-	-
	VIII	236	-	-
2017/2018	IX	234	-	-
	VII	233	-	-
	VIII	223	-	-
2018/2019	IX	217	-	-
	VII	240	-	-
	VIII	232	-	-
	IX	225	-	-

Rendahnya keadaan peserta didik yang tidak naik kelas dan putus madrasah sebagai tanda bahwa pelaksanaan Proses Belajar Mengajar di MTsN 1 Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik dan lancar dan ini tentunya harus dipertahankan dan ditingkatkan kembali kualitasnya sehingga ke depan tidak ada lagi peserta didik yang tidak naik kelas ataupun putus madrasah.

#### 4) Keadaan Peserta Didik 5 Tahun Terakhir

Keadaan peserta didik dari tahun ke tahun mengalami pasang surut kalau dilihat dari segi kuantitasnya, dan pada Tahun Pelajaran 2018/2019 berjumlah 697 orang peserta didik sebagaimana tabel di bawah ini :<sup>176</sup>

Tabel 4.22  
Keadaan Peserta Didik 5 Tahun Terakhir<sup>177</sup>

No	Kelas	JUMLAH SISWA				
		2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
1	VII	238	222	217	234	240
2	VIII	237	236	222	223	232
3	IX	238	234	236	217	225
	<b>Jumlah</b>	<b>713</b>	<b>692</b>	<b>675</b>	<b>674</b>	<b>697</b>

<sup>176</sup> *Ibid.*

<sup>177</sup> *Ibid.*

## 9. Keadaan Orang Tua/Wali Peserta Didik

### a. Strata Orang Tua/Wali Peserta Didik Tahun Pelajaran 2018/2019

Di MTsN 1 Kota Palangka Raya tidak semua orang tua/wali siswa punya penghasilan yang cukup atau kehidupan yang matang, namun masih ada sebagian orang tua yang tergolong kurang mampu seperti buruh.

### b. Tingkat Ekonomi Orang Tua/Wali Murid Tahun Pelajaran 2018/2019

Prosentase tingkat ekonomi atau kehidupan orang tua/wali peserta didik tahun pelajaran 2018/2019 sebagaimana tabel berikut :<sup>178</sup>

Tabel 4.23  
Persentase Tingkat Ekonomi Orang Tua/Wali<sup>179</sup>

No	Strata	Prosentase
1	Menengah Ke Atas	79 %
2	Menengah Ke Bawah	21 %

## 10. Budaya dan Lingkungan Madrasah

- Telah dan terus dipertahankannya suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efektif dan efisien dalam prosedur pelaksanaannya.
- Telah ditetapkannya tata tertib dengan penyusunan, pembahasan dan kesepakatan bersama antara guru, peserta didik dan orang tua/ wali.
- Telah ditetapkannya kode etik warga madrasah dengan kesepakatan bersama dari seluruh komponen madrasah.
- Selalu diupayakan budaya 9K yaitu Kebersihan, Keimanan, Keamanan, Ketertiban, Kesehatan, Kekeluargaan, Kerindangan, KeMandirian dan Kedisiplinan dan 5S yaitu Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun.<sup>180</sup>

## 11. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan

<sup>178</sup> *Ibid.*

<sup>179</sup> *Ibid.*

<sup>180</sup> *Ibid.*

a. Kerjasama dengan Orang Tua

Ada 5 (lima) peran utama orang tua dalam pengembangan madrasah, yaitu sebagai berikut :

- 1) Donatur dalam menunjang kegiatan dan sarana madrasah
- 2) Mitra madrasah dalam pembinaan pendidikan
- 3) Mitra dalam membimbing kegiatan peserta didik
- 4) Mitra dialog dalam peningkatan kualitas pendidikan dan
- 5) Sumber belajar.

Kerjasama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui komite madrasah. Adapun susunan kepengurusan Inti Komite Periode 2018/2019 adalah sebagai berikut :

- 1) Ketua : H. Awaludin Noor
- 2) Sekretaris : Sapuadi, M. Pd.
- 3) Bendahara : Elisabet Fahmi, S. Hut

b. Kerjasama dengan Instansi Pemerintah/Swasta

Kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta sampai dengan saat ini masih berjalan dengan baik, seperti hubungan dengan Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Tengah dan LPMP Kalimantan Tengah. Hal ini terbukti dengan mengalirnya sejumlah bantuan dari instansi dimaksud berupa bantuan untuk Guru berupa pelatihan dan pembinaan, beasiswa untuk peserta didik, bantuan untuk kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan bantuan Kelompok Kerja Madrasah (KKM) serta bantuan lainnya. Selain itu, IAIN Palangka Raya dan Universitas Palangka Raya selalu memiliki program rutin dalam menjalin kerjasama peningkatan mutu pendidikan dalam bentuk program PPL Mahasiswa.

Sedangkan Kementerian Agama sebagai Induk MTsN 1 Kota Palangka Raya selalu memberikan secara rutin beasiswa bagi peserta didik. Beasiswa yang didapat peserta didik MTsN 1 Kota Palangka



Raya Tahun Pelajaran 2018/2019, sebagaimana tabel berikut :<sup>181</sup>

Tabel 4.24  
Beasiswa Peserta Didik<sup>182</sup>

No.	Asal Bantuan	Jumlah Penerima (Peserta Didik)
1	Dana Bantuan Operasional Madrasah	697 orang
2	Beasiswa Prestasi	-
3	Beasiswa Siswa Miskin	9 orang

12. Rencana-Rencana Kerja Lain yang Mengarah kepada Peningkatan dan Pengembangan Mutu Madrasah.

MTsN 1 Kota Palangka Raya telah membentuk kelompok-kelompok guru mata pelajaran (MGMP) dan juga kelompok-kelompok belajar peserta didik untuk membiasakan anak belajar mandiri dan belajar dengan teman sebaya (tutor sebaya) serta mempersiapkan diri menghadapi lomba, olimpiade, kejuaraan Tingkat Kota dan Provinsi, bahkan tingkat Nasional baik yang berkaitan dengan peningkatan prestasi akademik maupun non akademik. Berdasarkan kondisi objektif internal MTsN 1 Kota Palangka Raya sebagaimana diuraikan di atas dapat dirumuskan hasil analisis lingkungan internal antara lain sebagai berikut :

a. Kekuatan (*Strength*)

- 1) Guru PNS yang mengajar di MTsN 1 Kota Palangka Raya berpendidikan Sarjana S1 sebanyak 35 orang dan S2 sebanyak 5 orang .
- 2) Mayoritas guru menyandang predikat guru profesional setelah lulus dan mendapat Sertifikat Profesional Pendidik sesuai dengan mata pelajarannya masing-masing.
- 3) Hampir semua guru sudah pernah mengikuti Diklat/ Workshop di tingkat Kota dan Provinsi bahkan Nasional.

<sup>181</sup> *Ibid.*

<sup>182</sup> *Ibid.*

- 4) Kemampuan administrasi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran serta penilaian sudah cukup baik.
- 5) Rasio antara guru dan peserta didik cukup memadai.
- 6) Sarana multimedia relatif memadai.
- 7) Luas areal madrasah dan kondisinya cukup memadai.
- 8) *Teamwork* cukup solid dan komunikasi internal cukup baik.
- 9) Jaringan internet yang selalu online.
- 10) Telah tersedianya ruang belajar IT/ Komputer yang dilengkapi LCD/ Proyektor.
- 11) Ciri khas agama Islam sangat kental.
- 12) Kerjasama telah terjalin baik dengan orang tua, masyarakat setempat, dunia usaha, dan Instansi Pemerintah.
- 13) Telah beberapa kali menjuarai berbagai event tingkat Kota Palangka Raya maupun tingkat Provinsi Kalimantan bahkan sudah 3 (tiga) kali mewakili Provinsi Kalimantan Tengah ke tingkat Nasional dalam kegiatan Porseni SMP/MTs dan 2 (dua) kali mewakili ke Tingkat Nasional dalam Moment Lingkungan Hidup Serta yang terkini mewakili Marching Band ke Kejurnas di Bekasi Tahun 2015.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

- 1) Masih belum terpenuhinya jumlah guru mata pelajaran, seperti; Guru PAI (Bahasa Arab, Qur'an Hadist) dan Guru umum (PKn, Seni Budaya dan Olah Raga). Sehingga madrasah harus mengangkat guru honorer guna menutupi kekurangan guru tersebut.
- 2) Masih adanya guru yang salah kamar dalam mengajar, walau hanya 1 (satu) mata pelajaran, tidak sesuai dengan disiplin ilmunya

sehingga mengakibatkan kurang kondusifnya proses belajar mengajar.<sup>183</sup>

### 13. Usaha Peningkatan Sarana Prasarana

#### a. Tujuan

Terpenuhinya fasilitas belajar mengajar yang representatif secara permanen.

#### b. Kegiatan

Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan kegiatan sebagai berikut

.<sup>184</sup>

Tabel 4.25  
Perencanaan Peningkatan Sarana Prasarana<sup>185</sup>

No	Waktu	Kegiatan yang dilaksanakan	Pelaksana / Penanggung Jawab
1	Awal tahun	- Inventarisasi data kebutuhan yang diperlukan meliputi peta atau sketsa lokasi kegiatan dan rencana kegiatan fisik dan jumlah dana	Komite Madrasah
2	Awal tahun	- Pengajuan kebutuhan yang diperlukan ke instansi terkait	
3	Pertengahan tahun pelajaran	- Bersama-sama dengan komite mengadakan sosialisai kebutuhan sarana prasarana kepada wali siswa - Membentuk Tim kerja untuk pencarian sumber dana	
4	Akhir tahun ajaran/ anggaran	- Mengadakan kegiatan pengadaan dan pembangunan gedung/fasilitas lainnya sesuai dengan skala prioritas  - Membuat laporan kepada instansi terkait - Membuat laporan kepada seluruh komponen Madrasah terhadap pelaksanaan peningkatan sarana prasarana	

<sup>183</sup> *Ibid.*

<sup>184</sup> *Ibid.*

<sup>185</sup> *Ibid.*

## **B. Penyajian Data**

Penyajian data pada bagian ini akan menguraikan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rumusan masalah. Berdasarkan hasil penelitian dilapangan dengan teknik wawancara mendalam dari berbagai sumber informan, observasi dan dokumentasi. Data yang disajikan berdasarkan rumusan masalah: Kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya, Gaya atau bentuk kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan, Hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya.

### **1. Kebijakan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.**

Kebijakan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan:

#### **a. Kebijakan melibatkan semua pihak**

Dalam membuat kebijakan dan menyusun anggaran kepala MTsN 1 Palangka Raya selalu melibatkan semua pejabat atau tim pengelola keuangan dan guru. Hal ini dikatakan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya sewaktu wawancara dengan peneliti:

Dalam membuat kebijakan dan menyusun anggaran kami selalu melibatkan semua wakil kepala madrasah, Kaur Tata Usaha,

bendahara dan guru yang membidangi kegiatan, dengan mengundang mereka rapat. Kebijakan kegiatan dan anggaran yang sudah disepakati secara internal sekolah disampaikan ke komite sekolah untuk mereka ketahui.

Kepala MTsN 1 Palangka Raya melanjutkan pernyataannya: Dalam membuat kebijakan dan menyusun anggaran kami lakukan di awal tahun, dengan melakukan rapat internal, kami juga dalam membuat kebijakan dan menyusun anggaran selalu koordinasi dengan Kepala Kantor Kementerian Agama kota Palangka Raya dan terutama dengan Kasi Pendidikan Madrasah.

Adapun proses kebijakannya berasal dari ide dan harapan kami untuk memperlancar dan melaksanakan pengelolaan keuangan yang tetap, cepat dan sesuai aturan yang berlaku, dengan mengutamakan koordinasi dengan Kemenag kota Palangka Raya, Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah, KPPN Palangka Raya, dan terutama koordinasi internal kami.<sup>186</sup>

Pernyataan kepala MTsN 1 Palangka Raya tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Wakamad Bidang Kesiswaan dan PPSPM dalam wawancara:

Kepala madrasah selalu mengajak kami dalam setiap membuat kebijakan dan keputusan, saran dan pemikiran kami selalu kepala madrasah minta, walaupun ide semuanya berasal dari kepala madrasah.<sup>187</sup>

PPSPM: Keterlibatan kami bukan saja dalam membuat kebijakan, tapi juga dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran sekolah sampai pada pelaksanaan.<sup>188</sup>

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kasi Pendidikan Madrasah Dr. Achmad Fachricin dalam wawancara dengan peneliti di ruang kerja beliau:

Kepala MTsN 1 Palangka Raya termasuk kepala madrasah yang sering koordinasi kepada kami, dalam berbagai hal untuk memajukan madrasahnyanya, termasuk dalam membuat kebijakan dan menyusun anggaran, hal ini dilakukan kepala madrasah, karena di

<sup>186</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>187</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 1 Palangka Raya pada Rabu, 26 Juni 2019

<sup>188</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

MTsN 1 Palangka Raya tidak ada PPKnya, PPK MTsN 1 Palangka Raya langsung dijabat oleh kepala madrasah, sedangkan beliau sebelumnya kurang mengerti masalah keuangan APBN.<sup>189</sup>

Melibatkan semua pihak dalam menyusun rencana keuangan atau anggaran dilakukan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. hal ini seperti yang diungkapkan kepala madrasah dalam wawancara:

Keterlibatan semua pihak kami lakukan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, hal ini kami lakukan agar MTsN 1 Palangka Raya dapat lebih maju dan dapat bersaing dengan sekolah lain, baik tingkat kota Palangka Raya, Provinsi dan bahkan Nasional.

tapi dalam pelaksanaan anggaran kami hanya melibatkan tenaga kependidikan saja, untuk pengelolaan dana BOS saja kami libatkan guru, guru tidak kami libatkan dalam pengelolaan keuangan, agar guru dapat konsentrasi dalam mengajar.<sup>190</sup>

Dari observasi peneliti sewaktu ke MTsN 1 Palangka Raya kepala MTsN 1 Palangka Raya tidak ada di ruangan kerja beliau, peneliti tanya ke satpam, kepala madrasah itu sering ke ruangan guru atau ke ruang UKS untuk diskusi dengan wakamad dan guru, ternyata benar kepala madrasah sedang diskusi dengan wakamad kesiswaan.<sup>191</sup> Dari dokumen yang didapat peneliti dari arsip tata usaha, yaitu daftar hadir rapat kepala madrasah dan guru. Peneliti juga melihat dokumen undangan rapat kepala madrasah untuk komite sekolah, SK Tim Pengelola Keuangan dan SK pengelolaan dana BOS

.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Wawancara dengan Kasi Pendidikan Madrasah Kakemenag Palangka Raya pada Jum'at, 16 Agustus 2019

<sup>190</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>191</sup> Observasi tempat sohyek penelitian di MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>192</sup> Dokumentasi SK tim UAKPA dan UAKPB MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

b. Menerapkan sistem keuangan APBN semaksimalnya.

Kebijakan kepala MTsN 1 Palangka Raya untuk mengelola keuangan dalam rangka meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan dengan semaksimal mungkin menjalankan sistem atau aturan keuangan APBN. Hal ini diungkapkan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya disaat wawancara peneliti:

Keuangan MTsN 1 Palangka Raya sumber utamanya adalah APBN, karena itu kami semaksimal mungkin menjalankan sistem keuangan APBN tersebut dengan selalu berpegang pada Peraturan Menteri Keuangan yang disampaikan melalui KPPN Palangka Raya dan Peraturan Menteri Agama masalah keuangan, kami tidak berani merubahnya sistem tersebut, kami hanya menjalankannya saja sesuai aturan dan juknis yang dikeluarkan setiap tahun. Keuangan di MTsN 1 Palangka Raya kami utamakan bersumber dari APBN yaitu dari DIPA satker MTsN 1 Palangka Raya, keuangan yang tidak tersedia di APBN kami ajukan permohonan ke Komite Sekolah<sup>193</sup>

Kepala MTsN 1 juga menambahkan penjelasannya dalam wawancara, mengenai sistem keuangan:

Sistem keuangan APBN yang dijalankan MTsN 1 Palangka Raya merupakan sistem satuan kerja, dalam menjalankan kegiatan dan anggaran sudah ada aturan dan tata cara pelaksanaannya, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporannya, bahkan sistemnya sudah aplikasi semuanya.<sup>194</sup>

Pernyataan kepala MTsN 1 Palangka Raya tersebut kami tanyakan juga kepada bendahara pengeluaran dalam wawancara:

Kami memang menjalankan sistem keuangan APBN, aturan dan tata cara pelaksanaannya berpegang pada Peraturan Menteri Keuangan melalui KPPN Palangka Raya dan Peraturan Menteri Agama masalah keuangan, termasuk juknis, jadi kami tinggal

<sup>193</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>194</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

menjalankannya saja.<sup>195</sup>

Pernyataan kepala MTsN 1 Palangka Raya dan bendahara pengeluaran tersebut sesuai dengan dokumen yang diperoleh peneliti melalui Tata usaha dan bendahara BOS. Adapun dokumen yang kami dapatkan yaitu DIPA MTsN 1 Palangka Raya, Juknis BOS, Juknis Sertifikasi, Aplikasi SAS/SPM, Aplikasi SAIBA, Aplikasi RKAKL dan peraturan lain yang menyangkut masalah pengelolaan keuangan.<sup>196</sup>

c. Kewajiban membuat laporan pertanggungjawaban anggaran dan kegiatan

Kebijakan kepala MTsN 1 Palangka Raya dengan mewajibkan semua kegiatan untuk membuat laporan kegiatannya dan membuat laporan keuangan sesuai dengan aturan yang berlaku. Hal ini disampaikan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya sewaktu wawancara:

Kami mewajibkan semua kegiatan yang dilakukan di MTsN 1 Palangka Raya dibuat laporan kegiatannya, hal ini kami sampaikan kepada semua guru dan pelaksana kegiatan, laporan yang kami minta adalah laporan tersusun secara sistematis sesuai dengan tata cara pelaporan yang berlaku, pelaporan ini kami lakukan untuk mempermudah kami kalau ada pemeriksaan oleh instansi terkait, kepala MTsN 1 menambahkan lagi pernyataannya, laporan pertanggungjawaban bukan hanya laporan kegiatan tapi juga laporan pertanggungjawaban keuangan satker, baik bulanan, triwulan, semester dan tahunan, laporan tersebut kami minta bendahara keuangan yang membuatnya.<sup>197</sup>

Penyataan tersebut senada dengan yang dikatakan oleh Bendahara pengeluaran dalam wawancara sebagai berikut:

---

<sup>195</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>196</sup> Dokumentasi laporan kegiatan, Juknis BOS, Juknis Sertifikasi, Aplikasi SAS/SPM, Aplikasi SAIBA, Aplikasi RKAKL MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>197</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019



Semua kegiatan di MTsN 1 Palangka Raya ada laporan tertulisnya, yang dibuat oleh panitia pelaksana kegiatan, untuk sistimatis penyusunannya laporannya berdasarkan petunjuk Inspektur Jenderal Kementerian Agama RI dan surat edaran Dirjen Pendidikan Islam tentang Juknis BOS dan untuk laporan pertanggung jawaban keuangan satker yang membuatnya kami, berdasarkan aplikasi SAIBA dan BMN yang sudah direkon dengan KPPN Palangka Raya, laporan keuangan MTsN 1 Palangka Raya terdiri dari laporan bulanan, laporan triwulan, semester dan tahunan.<sup>198</sup>

Pernyataan diatas peneliti tanyakan juga kepada PPSPM dan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan yang pernah melaksanakan kegiatan penerimaan murid baru, sebagaimana wawancara peneliti:

PPSPM: kepala madrasah selalu meminta kepada kami untuk meminta laporan kegiatan dan laporan keuangan dan mengarsipkannya sebagai bahan laporan pertanggungjawaban kalau ada pemeriksaan.<sup>199</sup>

Wakamad Kesiswaan: setelah selesai pelaksanaan penerimaan didik baru, kami selalu diminta kepala madrasah untuk membuat laporan penerimaan didik baru secara tertulis, laporan tersebut beliau gunakan sebagai bahan laporan kepada instansi terkait dan sebagai bahan laporan pertanggungjawaban kegiatan dan keuangan madrasah.<sup>200</sup>

Dari dokumen yang didapat peneliti dari arsip bendahara pengeluaran, yaitu laporan kegiatan, laporan bulanan, triwulan, semester dan tahunan, tapi arsip laporan tersebut peneliti lihat tidak tersip dengan baik dan tidak ada tempat yang khusus untuk menyimpannya.<sup>201</sup>

Kebijakan yang dibuat oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya di atas

<sup>198</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>199</sup>Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>200</sup>Wawancara dengan Wakamad Kesiswaan MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>201</sup>Dokumentasi laporan pertanggungjawaban MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

tidak dapat peneliti dapatkan secara spesifik dalam bentuk surat keputusan, tapi hanya sekilas tergambar dalam program yang ada arsip profil MTsN 1 Palangka Raya.

Dari hasil penelitian peneliti diatas dapat ditarik kesimpulan sementara kebijakan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan:

1. Melibatkan semua unsur dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran.
2. Menerapkan secara maksimal aturan dan system APBN dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan laporan pertanggungjawaban.
3. Kewajiban membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik.

Untuk lebih jelasnya kesimpulan diatas peneliti mencoba menyajikannya dalam ringkasan suatu gambar bagan pada halaman berikut:

Kebijakan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan Akuntabilitas pengelolaan keuangan



*Bagan 4.1 Kebijakan Peningkatan Akuntabilitas*

## **2. Gaya atau bentuk kepemimpinan Kepala MTsN 1 dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.**

Sebagai pemimpin di MTsN 1 Palangka Raya kepala madrasah menerapkan manajemen dalam pengelolaan keuangan dalam meningkatkan akuntabilitas. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan, peneliti melihat kepemimpinan tersebut dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Untuk jelasnya sebagaimana paparan penelitian peneliti berikut ini:

### **a. Perencanaan**

Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam perencanaan pengelolaan keuangan sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya pada peneliti dalam wawancara sebagai berikut:

Kami di MTsN 1 Palangka Raya selalu melakukan perencanaan kegiatan dan anggaran disemua aspek pendidikan, dengan berpedoman pada rencana kerja kegiatan dan anggaran yang telah tertuang dalam renstra Kantor Kementerian Agama kota Palangka Raya dan atas hasil dan rekomendasi dari rapat koordinasi kegiatan dan anggaran yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama kota Palangka Raya dan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah. Perencanaan kegiatan dan anggaran kami lakukan dengan melibatkan semua tim pengelola anggaran, wakil kepala madrasah dan guru, partisipasi dalam perencanaan ini kami lakukan agar mereka dapat bekerja sama dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan setiap permasalahan terhadap pelaksanaan selaku kami kerjakan secara bersama-sama. Partisipasi semua tim dalam perencanaan dan partisipasi dalam keputusan perencanaan sebagai implementasi manajemen madrasah dan kepemimpinan kami

---

<sup>202</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

Hal senada juga disampaikan oleh mantan Kaur Tata Usaha MTsN 1 Palangka Raya selaku PPSPM, yang pensiun sewaktu peneliti memulai penelitian, seperti dalam wawancara peneliti di rumahnya:

ya, kami dulu memegang selalu melakukan rapat perencanaan kegiatan dan anggaran yang dipimpin langsung oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya. dan kepala madrasah meminta kami berperan aktif dalam perencanaan dan ikut serta dalam perencanaan tersebut.<sup>203</sup>

Sewaktu peneliti wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya, juga mengatakan demikian:

Kepemimpinan kepala madrasah sekarang selalu dengan musyawarah dalam penyusunan perencanaan, kami selalu rapat perencanaan dengan semua pemangku kegiatan yang ada di MTsN 1 Palangka Raya dan kepala MTsN 1 Palangka Raya juga menyampaikan hasil dari rapat koordinasi yang beliau hadir kepada kami, dan selalu minta pendapat atas rencana kegiatan dan anggaran yang beliau rencanakan, partisipasi kami sangat beliau harapkan dalam perencanaan kegiatan.<sup>204</sup>

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana mengatakan sebagai berikut:

Kepala madrasah selalu mengajak kami terlibat dalam perencanaan, khususnya dalam hal sarana prasarana, semua kami berpartisipasi dalam perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan dalam perencanaan.<sup>205</sup>

Pernyataan diatas sesuai dengan dokumen yang peneliti dapatkan di tata usaha MTsN 1 Palangka Raya, seperti daftar hadir rapat perencanaan. surat tugas kepala MTsN 1 Palangka Raya menghadiri rapat koordinasi

---

<sup>203</sup>Wawancara Mantan kaur tata usaha MTsN 1 Palangka Raya pada Jum'at, 05 Juli 2019

<sup>204</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>205</sup>Wawancara dengan wakamad sarana prasarana MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

kegiatan dan anggaran, dan dokumen RKAKL tahun anggaran 2019 MTsN 1 Palangka Raya.<sup>206</sup>

Untuk lebih detail tentang proses perencanaan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya peneliti akan menguraikannya sebagai berikut:

#### 1) Waktu Perencanaan

Dalam menyusun perencanaan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya dilakukan diawal tahun untuk kegiatan dan anggaran tahun akan datang dan pertengahan tahun untuk perubahan kegiatan dan anggaran untuk tahun yang berjalan ( on going). sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya sebagai berikut:

Penyusunan rencana kerja dan anggaran kami susun setiap awal tahun, untuk anggaran tahun yang akan datang dan untuk perubahan perencanaan kegiatan dan anggaran tahun berjalan, dipertengahan tahun dan bisa juga waktunya sesuai kegiatan.<sup>207</sup>

Bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya dalam wawancara mengatakan bahwa:

Jadwal kami menyusun rencana anggaran di awal tahun untuk tahun akan datang, sedangkan kalau ada perubahan program kegiatan dan anggaran tahun berjalan biasanya kami revisi di pertengahan tahun dan bisa juga kami revisi sesuai perubahan jadwal dan perubahan kegiatan, dalam revisi anggaran yang tidak merubah kegiatan dan akun biasanya kami revisi di Aplikasi RKAKL saja, sedangkan kalau revisinya merubah kegiatan atau akun kami ajukan ke Dirjen Anggaran Provinsi Kalimantan Tengah.<sup>208</sup>

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya menambahkan dalam wawancara sebagai berikut:

---

<sup>206</sup>Dokumentasi daftar hadir rapat dan undangan rapat koordinasi anggaran, Kamis, 27 Juni 2019

<sup>207</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>208</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

Rencana kegiatan dan anggaran yang kami susun dalam RKAKL MTsN 1 Palangka Raya, selanjutnya kami serahkan ke Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, tidak semuanya usulan tersebut disetujui oleh pusat.<sup>209</sup>

Pernyataan diatas sesuai dengan dokumen yang peneliti dapatkan dari tata usaha MTsN 1 Palangka Raya berupa RKAKL tahun anggaran 2019 dan DIPA MTsN 1 Palangka Raya untuk tahun 2019 yang dikeluarkan tertanggal 05 Desember 2018.<sup>210</sup>

## 2) Pelibatkan semua pihak dalam perencanaan

Dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya melibatkan semua pihak seperti yang disampaikan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya sewaktu diwawancarai oleh peneliti:

Penyusun rencana program dan kegiatan di MTsN 1 Palangka Raya kami libatkan semuanya, mulai dari kaur tata usaha, bendahara, dan wakil kepala madrasah dan kadang-kadang juga kami libatkan guru yang memegang kegiatan.<sup>211</sup>

Salah satu pegawai di MTsN 1 Palangka Raya dan sebagai PPSPM di MTsN 1 Palangka Raya waktu diwawancarai oleh peneliti mengatakan:

Kami juga dilibatkan oleh kepala madrasah dalam perencanaan, walaupun kapasitas kami sebelum pejabat PPSPM hanya sebagai staf PPK, yang bertugas mengantar SPP ke KPPN Palangka Raya.<sup>212</sup>

Pernyataan senada juga disampaikan oleh bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada wawancara mengatakan:

<sup>209</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>210</sup>Dokumentasi Copy DIPA dan RKAKL MTsN 1 Palangka Raya, Kamis, 27 Juni 2019

<sup>211</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>212</sup>Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

Kami semua dilibatkan oleh kepala madrasah dalam perencanaan kegiatan dan anggaran, terutama kepada saya sebagai bendahara, beliau sering bertanya menyangkut tata cara menyusun rencana kegiatan dan anggaran ke dalam RKAKL, akun mata anggaran dan pengusulan atau revisi kegiatan dan anggaran.<sup>213</sup>

Wawancara diatas sesuai dengan dokumen yang didapatkan oleh peneliti dari bagian tata usaha MTsN 1 Palangka Raya berupa agenda rapat dan daftar hadir rapat dalam perencanaan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya.<sup>214</sup>

### 3) Aspek Perencanaan

Aspek perencanaan yang dilakukan di MTsN 1 Palangka Raya mencakup tiga mata anggaran yaitu mata anggaran untuk belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal, pernyataan ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya:

Perencanaan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya mencakup tiga mata anggaran saja, yaitu belanja untuk gaji pegawai, belanja barang, dan belanja modal.<sup>215</sup>

Pernyataan kepala madrasah tersebut sama dengan yang dikatakan oleh bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya dalam wawancara sebagai berikut:

Mata anggaran di MTsN 1 Palangka Raya hanya tiga mata akun anggaran yaitu mata anggaran akun 51 untuk belanja pegawai, akun 52 untuk belanja barang, dan akun 53 untuk belanja modal, kalau dulu kami pernah mengelola akun 57 tapi dua tahun terakhir mata anggaran tersebut sudah tidak ada lagi.<sup>216</sup>

<sup>213</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>214</sup>Dokumentasi agenda rapat dan daftar hadir rapat, Kamis, 27 Juni 2019

<sup>215</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>216</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.



Dalam dokumen RKAKL MTsN 1 Palangka Raya yang didapatkan peneliti dari bendahara pengeluaran benar mata anggaran di MTsN 1 Palangka Raya hanya ada tiga kode mata anggaran yaitu 51 kode akun untuk belanja pegawai, 52 kode akun untuk belanja barang dan kode akun 53 untuk belanja modal.

#### 4) Langkah-langkah Perencanaan Anggaran

Langkah-langkah MTsN 1 Palangka Raya dari menyusun kegiatan dan anggaran sampai pada pengusulan rencana kegiatan dan anggaran sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya:

Perencanaan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya kami lakukan dengan meminta kepada wakil kepala madrasah untuk membuat rencana kegiatan dan anggaran berdasarkan tugas dan wewenang mereka masing-masing, kadang-kadang kami lihat wakil kepala madrasah juga melibatkan guru yang memegang kegiatan untuk menyampaikan kegiatan dan anggaran mereka, rencana kegiatan dan anggaran yang sudah disusun oleh wakil kepala madrasah disetur mereka kepada kami, kemudian kami mengundang mereka untuk rapat membahas rencana kegiatan dan anggaran tersebut, kalau semua kegiatan tersebut disetujui, kami minta kepada bendahara selaku operator RKAKL untuk menyusunnnya.<sup>217</sup>

Kepala MTsN 1 Palangka Raya melanjutkan pernyataannya lagi dalam wawancara sebagai berikut:

Perencanaan kegiatan memang gagasan kami dan kawan-kawan unsur di MTsN 1 Palangka Raya, tapi dalam penyusunan anggaran kami serahkan sepenuhnya dengan bendahara pengeluaran, karena kami kurang mengerti aplikasi dan karena hanya bendahara saja harapan kami yang bisa membantu tugas kami dalam keuangan, untuk jelasnya langkah-langkah perencanaan di MTsN 1 Palangka Raya kami persilahkan peneliti

---

<sup>217</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

wawancara bendahara kami.<sup>218</sup>

Wawancara peneliti dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya menjelaskan panjang lebar mengenai langkah-langkah mereka dalam perencanaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya sebagai berikut:

Perencanaan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya berdasarkan kebutuhan sekarang dan akan datang, selanjutnya kami bahas dalam forum rapat, yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah, hasil dari rapat kami susun dalam aplikasi RKAKL, RKAKL yang kami rancang selajutnya kami bawa waktu kegiatan penyusunan anggaran di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah.<sup>219</sup>

Berdasarkan observasi dan dokumentasi yang didapatkan peneliti dari bendahara dan arsip kantor MTsN 1 Palangka Raya berupa aplikasi RKAKL, cetakan RKAKL, panggilan kegiatan penyusunan anggaran dan rapat koordinasi dari Kemenag kota Palangka Raya, rapat koordinasi perencanaan kegiatan dan anggaran di Kemenag, khusus pendidikan, penyusunan dan pembahasannya berjenjang, mulai dari tingkat satuan kerja, Kementerian Agama Kota Palangka Raya, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, Kementerian Agama RI pusat, Kementerian Keuangan dan DPR RI.<sup>220</sup>

##### 5) Hasil Perencanaan

Hasil perencanaan yang sudah berbentuk ADK RKAKL diserahkan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya ke bagian

<sup>218</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>219</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>220</sup> Observasi pada aplikasi RKAKL, SAS dan SAIBA pada pendahara MTsN 1 Palangka Raya, 27 Juni 2019

perencanaan pendidikan madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, dan pada akhir tahun MTsN 1 Palangka Raya menerima DIPA tahun yang akan datang, sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya dan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya:

Kepala Madrasah: Rencana kegiatan dan anggaran yang sudah kami sepakati dan sesuai dengan rencana kerja tahunan dan lima tahun Kantor Kementerian Agama Kota Palangka Raya, kami serahkan ke bendahara untuk diolah, disusun dan diusulkan sebagai DIPA MTsN 1 Palangka Raya.<sup>221</sup>

Bendahara pengeluaran: ADK RKAKL kami serahkan ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah dan pada akhir tahun MTsN 1 Palangka Raya menerima DIPA dari APBN yang secara simbolis diserahkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palangka Raya, rencana kegiatan dan anggaran yang kami usulkan tidak semuanya dikabulkan oleh pusat, sehingga kami harus merevisi lagi sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan kepala madrasah.<sup>222</sup>

Pernyataan kepala madrasah dan bendahara tersebut sesuai dengan observasi peneliti ketika bendahara melakukan revisi POK anggaran dalam aplikasi RKAKL dan berdasarkan dokumen DIPA yang tertanggal akhir tahun.<sup>223</sup>

Dari uraian sajian diatas, dapat disimpulkan, kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam perencanaan pengelolaan keuangan adalah dengan gaya kepemimpinan demokratis, dimana perencanaan dan keputusan perencanaan ditentukan bersama-sama antara pimpinan dan

---

<sup>221</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>222</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019.

<sup>223</sup>Observasi revisi POK kegiatan dan anggaran RKAKL pada bendahara MTsN 1 Palangka Raya, 27 Juni 2019

bawahan dengan musyawarah dan mufakat.

b. Pengorganisasian

Kepemimpinan yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya dalam pengorganisasian yaitu dengan meminta semua tim pengelola keuangan untuk dapat saling berkoordinasi dan bekerja sama dengan membagi tugas dan wewenang berdasarkan jabatan, sertifikat, pengalaman dan keahlian.

Pengorganisasian tersebut peneliti dapatkan dari wawancara peneliti dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Dalam pengorganisasian di MTsN 1 ini, kami lakukan dengan membagi tugas dan wewenang mereka masing-masing, sebelum kami menunjuk petugas pelaksana, kami selalu bermusyawarah dulu dengan kaur tata usaha, wakil kepala madrasah, dan kasi pendidikan madrasah, mengenai siapa yang cocok sebagai anggota tim pengelola dan pelaksana kegiatan, tim yang sudah dibentuk kami minta selalu berkoordinasi dan bekerja sama, tugas dan wewenang yang kami berikan, agar pelaksanaan kegiatan dan anggaran dapat berjalan dengan lancar, mereka juga diingatkan selalu saling membantu dan bekerja sama, pembagian tugas dan wewenang juga kami lakukan dengan musyawarah, berdasarkan jabatan, sertifikat, pengalaman dan keahlian, bagi anggota tim yang tidak mampu melaksanakan tugasnya kami mencoba mengajarkannya dan apabila tetap juga tidak bisa, maka kami akan koordinasi dengan Kantor Kementerian Agama kota Palangka Raya khususnya Kasi Pendidikan Madrasah untuk mengganti atau memutasi karyawan tersebut.

Kepala madrasah melanjutkan pejelasanannya kepada peneliti: kami sebagai kepala madrasah secara otomatis memiliki tugas dan wewenang sebagai KPA, kaur tata usaha karena jabatannya sebagai pengadministrasi keuangan diangkat sebagai PPSPM, karena tempat kami tidak ada yang memiliki sertifikat barang dan jasa maka jabatan PPK dijabat oleh kepala madrasah, untuk bendahara kami angkat staf tata usaha yang sudah berpengalaman sebagai bendahara, pengantar SPM kami angkat pegawai staf tata usaha.<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan saat diwawancara oleh peneliti mengatakan:

Kepala madrasah sebelum menunjuk petugas keuangan selalu membawa kami rapat atau musyawarah, mengenai siapa yang pas menduduki jabatan tersebut, begitu juga dalam panitia pelaksanaan kegiatan.<sup>225</sup>

Pernyataan yang sama disampaikan oleh PPSPM dan bendahara pengeluaran dalam wawancara sebagai berikut:

PPSPM: dalam menjalankan tugas dan wewenang kami saling bekerja sama, terutama kepada bendahara pengeluaran yang paling mengerti masalah keuangan diantara tim pengelola anggaran, kepala madrasah meminta kami agar menjalankan tugas kami dengan sebaik-baiknya dan selalu meminta bantuan kalau tidak mengerti dan tidak mampu, kepala madrasah selalu mengajak kami musyawarah dalam menunjuk pelaksana kegiatan.<sup>226</sup>

Bendahara: kami saling membantu dalam melaksanakan tugas kami sebagai tim pengelola anggaran, kami lakukan berdasarkan perintah dan arahan dari kepala madrasah, kepala madrasah juga meminta kepada kami untuk membantu anggota tim yang belum mengerti tentang tugas dan wewenangnya, kami juga diminta kepala madrasah untuk memantau anggota tim yang tidak mau bekerja agar dapat bisa diganti secepatnya, kepala madrasah selalu mengajak kami bermusyawarah atau minta pendapat dalam pembentukan panitia kegiatan.<sup>227</sup>

Salah satu staf keuangan peneliti wawancarai mengatakan:

Kami dulu pernah diberhentikan dari staf keuangan oleh kepala madrasah karena kami tidak menjalankan tugas kami dengan baik, tugas kami yaitu mengantar SPM ke KPPN Palangka Raya, tapi sekarang kami diangkat lagi, karena staf keuangan yang dulu diangkat sebagai PPSPM yaitu pa As'ari.<sup>228</sup>

---

<sup>225</sup> Wawancara dengan Wakamad Kesiswaan ibu Nur Hapsyah, S.Pd. pada Kami, 27 Juni

2019

<sup>226</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Rabu, 26 Juni 2019

<sup>227</sup> Wawancara dengan Bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni

2019

<sup>228</sup> Wawancara dengan Pa Elmi staf keuangan MTsN 1 Palangka Raya pada Jum'at, 28 Juni

2019

Pengorganisasian yang dilakukan oleh pihak MTsN 1 Palangka Raya ditetapkan dengan surat keputusan yang dikeluarkan berdasar tugas dan wewenang masing-masing tim. Surat Keputusan Tim Pengelola Anggaran ditetapkan oleh kepala madrasah, surat keputusan Pengelola Dana BOS ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Palangka Raya dan surat keputusan Tim Pengelola Aplikasi Kuasa Pengguna Anggaran dan Barang jasa ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah.

Pernyataan kepala madrasah tersebut sesuai dengan dokumen yang didapatkan peneliti dari bendahara pengeluaran berupa sk Tim Pengelolan Anggaran dan sk tim pengelola barang dan jasa.<sup>229</sup>

Untuk lebih jelasnya bagaimana pengorganisasian pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas sebagai berikut:

1) Personil yang terlibat

Kepala MTsN 1 Palangka Raya mengatakan dalam wawancara sebagai berikut:

Dalam tim pengelola keuangan yang kami libatkan paling banyak berasal dari staf atau tenaga kependidikan, kami di MTsN 1 ini kekurangan tenaga administrasi, khususnya staf yang mengerti keuangan, PPK saja kami merangkapnya.<sup>230</sup>

PPSPM dan bendahara mengatakan juga kepada peneliti saat

---

<sup>229</sup> Dokumen SK Tim pengelola Anggaran, UAKPA, UAKPB, BOS pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>230</sup> Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

wawancara:

PPSPM: Kami ditunjuk sebagai PPSPM karena kaur tata usaha kami bulan April kemaren pengsiun, asalnya kami sebagai staf keuangan khusus mengantar SPM ke KPPN Palangka Raya.<sup>231</sup>

Bendahara: Ya semua tim pengelola keuangan kami berasal dari staf, kecuali pengelola dana BOS, guru tidak banyak kami libatkan, karena kami ingin guru konsentrasi untuk mengajar saja.<sup>232</sup>

Dari dokumen yang didapatkan peneliti, yaitu berupa SK tim pengelola dana BOS yang ditanda tangani oleh Kepala Kantor Kementerima Agama benar bendaharanya berasal dari guru. Peneliti menanyakan kembali mengapa kepala madrasah menunjuk guru sebagai bendahara dana BOS, kepala madrasah mengatakan dalam wawancara:

Kami tunjuk guru sebagai bendahara dana BOS, karena guru yang paling tahu keperluan siswa dan guru, dan guru tersebut juga bersedia ditunjuk sebagai bendahara dana BOS.<sup>233</sup>

## 2) Pedoman penunjukan tim pengelola keuangan

Kepala MTsN 1 Palangka Raya mengatakan dalam wawancara sebagai berikut:

Dalam membentuk tim pengelola keuangan kami mengacu pada Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementrian Agama, kami sebagai KPA berhak membentuk dan menunjuk PPK, PPSPM staf keuangan, dan bendahara dalam membantu kami dalam mengelola keuangan dan kami juga menunjuk operator aplikasi yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan.<sup>234</sup>

<sup>231</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Rabu, 26 Juni 2019

<sup>232</sup> Wawancara dengan Bendahara MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>233</sup> Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>234</sup> Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

PPSPM dan bendahara mengatakan juga kepada peneliti saat

wawancara:

PPSPM: Dalam menjalankan tugas selalu berpegang pada peraturan dan juknis, kami tidak berani melaksanakan kegiatan dan anggaran kalau juknisnya tidak ada.

Bendahara: Tim pengelola keuangan kami sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama dan petunjuk dari KPPN Palangka Raya.

Dari dokumen yang didapatkan peneliti, yaitu berupa Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama dijelaskan bahwa kepala secara otomatis sebagai KPA.<sup>235</sup> Kepala madrasah di tingkat MTsN untuk membentuk tim pengelola anggaran dilingkungannya yang menjadi wewenangnya, kepala sekolah menunjuk PPSPM, PPK, Staf administrasi keuangan, dan bendahara pengeluaran.

### 3) Penyampaian SK tim pengelola keuangan

Kepala MTsN 1 Palangka Raya mengatakan dalam wawancara sebagai berikut:

SK tim pengelola keuangan kami sampaikan ke Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah dan KPPN Palangka Raya.<sup>236</sup>

PPSPM dan bendahara mengatakan juga kepada peneliti saat

wawancara:

PPSPM: SK tim pengelola keuangan yang sudah selesai kami bawa ke KPPN sebagai laporan dan sebagai bahan KPPN

<sup>235</sup> Dokumen PMA nomor: 45 tahun 2014 pada Jum'at, 28 Juni 2019

<sup>236</sup> Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019



untuk membuat spesimen.

Bendahara: Setiap pergantian anggota tim pengelola keuangan harus segera dilaporkan ke KPPN Palangka Raya, dan masa berlaku SK tim pengelola keuangan berlakunya hanya satu tahun, begitu juga spesimennya harus diperbaharui setiap awal tahun.

Pernyataan diatas sesuai dengan observasi dan dokumen yang peneliti dapatkan dari tata usaha berupa sk tim pengelola keuangan dimana di dalam sk tersebut anggota tim ditunjuk berdasarkan jabatan dan keahliannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pengorganisasian pengelolaan keuangan adalah dengan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter. Kepemimpinan demokrasi dilakukan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam hal kerja sama menjalankan tugas dan selalu bermusyawarah dengan anggota tim. Kepemimpinan otoriter dilakukan kepala madrasah dalam hal staf yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik.

c. Pelaksanaan Anggaran

Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan dan anggaran sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala madrasah:

Dalam pelaksanaan kegiatan dan anggaran kami membagi tim pelaksana anggaran berdasarkan fungsi dan wewenang masing-masing, mengingatkan kepada tim untuk dapat mencapai target serapan anggaran sesuai dengan target yang telah direncanakan yaitu 97% dan meminta kepada bendahara untuk menyampaikan laporan keuangan tepat waktu sesuai dengan ketentuan dari KPPN Palangka Raya, dan bagi pelaksana kegiatan yang tidak menyampaikan laporan kegiatan dengan memberi teguran dan

sangsi tidak bisa lagi sebagai pelaksana kegiatan tersebut.<sup>237</sup>

Bendahara pengeluaran dan PPSPM mengatakan dalam wawancara mengenai kepemimpinan kepala madrasah:

Bendahara : Kepala madrasah dalam kepemimpinannya kepada kami dengan selalu mengutamakan musyawarah dan tegas langsung menegur kepada tim yang tidak mau bekerja, kepala madrasah meminta kami untuk bekerja sesuai dengan wewenang kami, tapi tetap bekerja sama. Kepala madrasah sering mananyai kepada kami tentang berapa persen serapan anggaran yang sudah dilaksanakan, mengingatkan dan menanyakan kepada kami masalah laporan keuangan dan laporan pelaksanaan kegiatan dan anggaran yang dilakukan oleh guru, tapi dalam pelaksanaan tugas kami diberikan kebebasan menentukan tindakan.<sup>238</sup>

PPSPM: Musyawarah dan diskusi selalu kepala madrasah lakukan dengan kami, terutama kami selaku PPSPM yang diminta untuk berperan aktif dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan dan anggaran, alhamdulillah kami di MTs ini semuanya bisa bekerja sama, walau sebenarnya kami kekurangan pegawai, khususnya untuk menangani keuangan, itu saja yang kami lihat dari kepemimpinan kepala madrasah yang sekarang ini dan kepala madrasah sepertinya yakin dengan kami bisa melaksanakan pekerjaan kami.<sup>239</sup>

Pembagian pelaksana anggaran berdasarkan fungsi dan wewenang dengan garis perintah yang berjenjang, sehingga mengurangi terjadi kesalahan dalam pelaksanaan dan pelaporan. Fungsi dan wewenang tertinggi dipegang oleh kepala madrasah, selaku Kuasa Pengguna Anggaran, yang merencanakan, penunjukan pelaksana kegiatan, pelaporan, mengawasi dan mengevaluasi semua kegiatan dan anggaran. Jabatan PPSPM yang memiliki fungsi dan wewenang sebagai pemeriksa

---

<sup>237</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>238</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>239</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Rabu, 26 Juni 2019

administrasi dan memeriksa kode atau akun pelaksanaan kegiatan dan anggaran. PPK memiliki fungsi dan wewenang menalaah, memeriksa dan memberikan surat perintah pembayaran terhadap semua tagihan yang berkenaan pelaksanaan kegiatan anggaran. Fungsi dan wewenang bendahara pengeluaran sebagai juru bayar atas tagihan pelaksanaan kegiatan dan anggaran atas perintah dari PPK yang diketahui dan disetujui oleh Kuasa Pengguna Anggaran. Staf keuangan bertugas sebagai pengantar SPM, pengambilan penolakan SPM, mengantar dan mengambil SKPP, mengambil SSP pajak kegiatan anggaran. Fungsi dan wewenang pengelola anggaran peneliti dapatkan dari wawancara dengan kepala madrasah dan bedahara pengeluaran sebagai berikut:

Kepala Madrasah: Pelaksanaan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya kami lakukan berdasarkan fungsi dan wewenang setiap anggota tim, dengan garis koordinasi yang berjenjang atau runtut, hal ini kami lakukan untuk mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan dan anggaran, pengawasan dan evaluasi selalu kami lakukan, laporan lisan dan tertulis kegiatan dan anggaran selalu dibuat dan dilaporkan kepala atasan kami seperti Kasi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama kota Palangka Raya dan Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah dan instansi terkait seperti KPPN kota Palangka Raya dan semua kegiatan ada SOP.<sup>240</sup>

Bendahara pengeluaran: Semua pelaksanaan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya diperintahkan oleh kepala madrasah karena kepala madrasah sebagai KPA dan PPK, kami hanya diminta untuk membuat SPM, membayar tagihan dan melengkapi semua perlengkapan pembayaran, SPM selanjutnya kami serahkan ke PPSPM untuk diperiksa, ditanda tangani dan divalidasi, SPM yang sudah benar akan diteruskan ke KPPN yang diatur oleh staf keuangan dan kadang-kadang kami sendiri juga yang mengantar

---

<sup>240</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

SPMnya.<sup>241</sup>

Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti pada pelaksanaan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya seperti penerbitan SPM untuk belanja pembayaran tunjangan sertifikasi guru, alur pelaksanaannya diawali dari perintah kepala madrasah untuk memeriksa persyaratan kelayakan pembayaran tunjangan dari guru, penerbitan SPP, penerbitan SPM dari bendahara, pemeriksaan kelengkapan dan palidasi SPM oleh PPSPM, dan pengiriman SPM dan ADK SPM ke KPPN sampai persetujuan SPM oleh sistem berupa ADK SP2D SPM ke mail satker dan aplikasi OM SPAN.<sup>242</sup>

Untuk lebih jelasnya bagaimana pelaksanaan pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas sebagai berikut:

1) Personil yang terlibat

Kepala MTsN 1 Palangka Raya mengatakan dalam wawancara sebagai berikut:

Dalam pelaksanaan kegiatan dan anggaran semua tim pengelola anggaran kami libatkan, tapi tetap dalam kuridor tugas dan wewenangnya masing-maisng, kami juga meminta agar semua anggota tim pengelola untuk kerja sama dalam pelaksanaan, memecahkan masalah secara musyawarah dan saling koordinasi, terutama kepada bendahara yang paling mengerti masalah keuangan.<sup>243</sup>

---

<sup>241</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>242</sup> Observasi penerbitan SPM dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya, Jum'at, 28 Juni 2019

<sup>243</sup> Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

PPSPM dan bendahara mengatakan juga kepada peneliti saat

wawancara:

PPSPM: Kami dalam pelaksanaan kegiatan semua terlibat, dan saling bekerja sama, bahkan kami juga saling membantu kalau ada anggota tim yang berhalangan, seperti dalam hal pengantaran SPM, pengambilan penolakan SPM, dan pengantaran SK PP pegawai.<sup>244</sup>

Bendahara: Semua tim keuangan terlibat dalam pelaksanaan anggaran, kami tidak mampu kalau semua pelaksanaan kegiatan diserahkan kepada kami.<sup>245</sup>

## 2) Tata cara pelaksanaan anggaran

Kepala MTsN 1 Palangka Raya mengatakan dalam wawancara sebagai berikut:

Pelaksanaan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya berdasarkan yang tertuang dalam RKAKL, untuk lebih jelasnya mengenai alur pelaksanaan anggaran peneliti bisa tanyakan dengan bendahara pengeluaran kami, karena bendahara yang paling tau teknis pelaksanaannya.<sup>246</sup>

PPSPM dan bendahara mengatakan juga kepada peneliti saat wawancara:

PPSPM: Kami sebagai PPSPM bertugas menalaah SPM yang diajukan oleh bendahara dan menandatangani SPM, yang memvalidasi SPMnya kami minta bendahara saja, kadang-kadang kami juga yang diminta mengantar SPMnya.<sup>247</sup>

Bendahara: Proses penerbitan SPM dimulai dari perintah dari PPK untuk mencairkan anggaran, bendahara mengeluarkan SPP dari aplikasi SAS sesuai dengan jenis belanja, selanjutnya bendahara mengeluarkan SPM dan daftar permintaannya, SPM dan perlengkapannya diserahkan ke PPSPM untuk diperiksa dan di tandatangi, selanjut divalidasi dan diantar ke KPPN Palangka Raya oleh staf keuangan, SPM yang diterima dan

<sup>244</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>245</sup> Wawancara dengan Bendahara MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>246</sup> Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>247</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

ditolak diberitahu oleh KPPN melalui sistem SPAN dan email, SPM yang diterima selanjutnya keluar SP2D, anggaran akan masuk ke rekening penerima.<sup>248</sup>

Sewaktu peneliti melakukan observasi, bendahara sedang membuat SPM belanja gaji untuk bulan Agustus yang dikerjakan pada bulan Juli, peneliti melihat langsung cara bendahara membuat SPM tersebut.

### 3) Pelaporan pelaksanaan anggaran

Kepala MTsN 1 Palangka Raya mengatakan dalam wawancara sebagai berikut:

Pelaksanaan anggaran kami buat laporannya setiap bulan, triwulan, semester dan tahunan, yang membuat laporan kami minta bendahara pengeluaran.<sup>249</sup>

Bendahara mengatakan juga kepada peneliti saat wawancara:

Laporan pertanggungjawab keuangan kami buat setiap bulan lengkap dengan LPJ kami, laporan yang kami buat, laporan bulanan, triwulan, semester dan tahunan. bendahara pengeluaran melanjutkan pernyataannya laporan keuangan kami ulah dari aplikasi SAIBA, data ADK SAIBA dikawinkan dengan data ADK persediaan dan BMN, sehingga menghasil neraca keuangan, data ADK SAIBA yang sudah dikawinkan dengan BMN direkon lagi dengan KPPN untuk mendapatkan kesamaan belanja, pagu, realisasi dan neraca, data yang sudah sama kami buat sebagai bahan laporan pertanggungjawaban.<sup>250</sup>

Berdasarkan observasi peneliti terhadap pembuatan laporan oleh bendahara pengeluaran, benar ada dokumen laporan pertanggungjawab keuangan dilemari bendahara yang tersusun dalam map snel berdasarkan

<sup>248</sup>Wawancara dengan Bendahara MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>249</sup>Wawancara dengan kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>250</sup>Wawancara dengan Bendahara MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

jenis belanjanya.<sup>251</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan dan anggaran, adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala madrasah, dimana kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam kepemimpinannya mengutamakan musyawarah dan koordinasi dengan anggota tim pengelola keuangan, memberikan dukungan kepada anggotanya saling bekerja sama dan saling membantu. Kepala MTsN 1 juga membagi tugas dan wewenang anggota tim sesuai jabatan dan keahliannya, hal ini dilakukan untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan dan anggaran.

#### d. Pengawasan

Kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam pengawasan kegiatan dan anggaran dilakukan dengan mengikut sertakan atau melibatkan semua anggota tim pengelola anggaran. Hal ini peneliti ketahui dari wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Untuk pengawasan kegiatan dan anggaran kami libatkan semua anggota tim pengelola anggaran, hal ini kami lakukan untuk mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan. Kepala MTs melanjutan pernyataannya: kami libatkan semua tim dalam rangka juga mengurangi sedikit beban kami sebagai kepala madrasah dan menumbuhkan rasa tanggung jawab mereka.

Adapun cara pengawasan kegiatan dan anggaran dijelaskan kepala MTsN 1 Palangka Raya saat wawancara:

Kami selalu melakukan pengawasan terhadap kegiatan dan

---

<sup>251</sup> Observasi laporan keuangan MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

anggaran yang menjadi tanggungjawab kami, pengawasan yang kami lakukan dengan menunjuk petugas sebagai operator aplikasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dan anggaran, dari aplikasi tersebut kami bisa memantau dan mengevaluasi kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya, kami juga selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan dan anggaran, pengawasan selanjutnya yang kami lakukan dengan selalu membuat laporan keuangan baik secara tertulis dan lisan.<sup>252</sup>

PPSPM dan bendahara pengeluaran saat wawancara mengatakan:

PPSPM: Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengawasan kami lihat dengan melakukan musyawarah dan diskusi, kepala madrasah juga menunjuk operator aplikasi SAIBA dan Simak BMN, kepala madrasah tidak mengerti juga aplikasi tersebut, semuanya diserahkan kepada bendahara dan operator aplikasi Simak BMN, sampai pada palaporan, kepala madrasah hanya bertanya sudah atau belum saja.<sup>253</sup>

Bendahara: Dalam hal pengawasan, kepemimpinan kepala madrasah hanya sebatas diskusi dan bertanya kepada kami apakah laporan kita sudah dibuat, BMN kita sudah beres, dan kepala madrasah hanya memberikan semangat dan apresiasi saja. Bendahara pengeluaran melanjutkan pernyataannya: Operator aplikasi di MTsN 1 Palangka Raya ditunjuk oleh kepala madrasah dan kaur tata usaha, kepala madrasah selalu memonitor dan mengevaluasinya, satu orang operator bisa dua sampai tiga aplikasi yang dia penggang, terumata kami sebagai bendahara, kepala madrasah juga selalu meminta kami untuk membuat laporan pertanggungjawaban keuangan dan laporan setiap kegiatan yang kami lakukan.<sup>254</sup>

Waktu peneliti melakukan observasi di MTsN 1 Palangka Raya bendahara sedang mengerjakan SPM pembayaran gaji PNS di aplikasi SAS, dan operator aplikasi persediaan dan Simak BMN yang dipenggang oleh salah satu honorer tata usaha sedang mengimput belanja barang.<sup>255</sup>

<sup>252</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>253</sup>Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>254</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>255</sup>Observasi pembuatan SPM gaji pegawai di MTsN 1 P. Raya pada Kamis, 27 Juni 2019



Peneliti juga melihat ke laptop bendahara ada beberapa aplikasi yang dia pegang seperti aplikasi SAS, SAIBA, RKAKL, dan E-SPT dan ada juga yang berbasis web seperti aplikasi pajak, OMSPAN E-MPA, SIMAN, E-Rekon, Smart, E-Monev dan email untuk mengirim Laporan Pertanggung Jawaban Bendahara ke KPPN Palangka Raya.<sup>256</sup>

Untuk jelasnya tata cara pengawasan kegiatan dan anggaran di MTsN 1 Palangka Raya sebagaimana hasil penelitian berikut:

1) Personil yang terlibat dalam pengawasan

Dalam wawancara kepala madrasah mengatakan:

Semua tim pengelola keuangan kami libatkan dalam pengawasan kegiatan dan anggaran, kami saling bekerja sama memantau pelaksanaan anggaran, untuk mengawas kegiatan dan anggaran tersebut, kami tunjuk tim UAKPA dan UAKBP.<sup>257</sup>

PPSPM dan bendahara pengeluaran saat wawancara mengatakan:

PPSPM: kami semua dilibatkan kepala madrasah dalam pengawasan kegiatan dan anggaran, apalagi kami sebagai PPSPM diminta oleh kepala madrasah berperan aktif, dan bertanya kepada bendahara dan oprator aplikasi simak BMN apa pekerjaan yang belum selesai dan apa laporan sudah dibuat<sup>258</sup>

Bendahara: keterlibatan kami dalam pengawasan kegiatan dan anggaran sangat banyak, selain kami sebagai bendahara, kami juga banyak memegang sebagai oprator aplikasi yang menyangkut keuangan, untuk pelaksanaan keuangan kepala madrasah sering bertanya kepada kami<sup>259</sup>

<sup>256</sup> Observasi pengawasan melalui aplikasi dan operator aplikasi persediaan BMN pa Daus di MTsN 1 Palangka Raya, Jum'at, 28 Juni 2019

<sup>257</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>258</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>259</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

Salah seorang operator aplikasi persediaan dan BMN yaitu pa

Daus saat wawancara mengatakan:

Kami terlibat dalam pengawasan belanja barang dan BMN yang ada di MTsN 1 Palangka Raya ini, kami diminta kepala madrasah selalu melaporkan persediaan barang dan BMN, kami juga diminta kepala madrasah untuk membantu bendahara dan saling bekerja sama untuk menyelesaikan laporan pertanggungjawaban keuangan satker.<sup>260</sup>

## 2) Sistem pengawasan

Dalam wawancara kepala madrasah mengatakan:

Untuk pengawasan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya ini kami lakukan dengan sistem aplikasi dan pembuatan laporan, untuk jelasnya aplikasi apa saja dan cara kerjanya silahkan tanya kepada bendahara kami.<sup>261</sup>

Bendahara pengeluaran saat wawancara mengatakan:

Semua pengawasan kegiatan dan anggaran sudah menggunakan system aplikasi yang buat oleh KPPN, aplikasi tersebut kami dapatkan dari KPPN Palangka Raya, tata cara penggunaannya juga diajari oleh pihak KPPN atau bertanya kepada teman yang sudah bisa, aplikasi tersebut diantaranya, SAS, SAIBA, Persediaan, BMN, RKAKL, berupa web. OMSPAN E-MPA, SIMAN, E-Rekon, Smart dan E-Monev.<sup>262</sup>

## 3) Pelaporan

Dalam wawancara kepala madrasah mengatakan:

Laporan keuangan kami buat mulai dari laporan bulanan, triwulan, semester dan tahunan, laporan tersebut kami sampaikan ke Kanwil Perbendaharaan Kalimantan Tengah dan Kanwil

<sup>260</sup>Wawancara dengan operator BMN MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>261</sup>Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>262</sup>Observasi aplikasi yang pegang bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah.<sup>263</sup>  
Bendahara pengeluaran saat wawancara mengatakan:

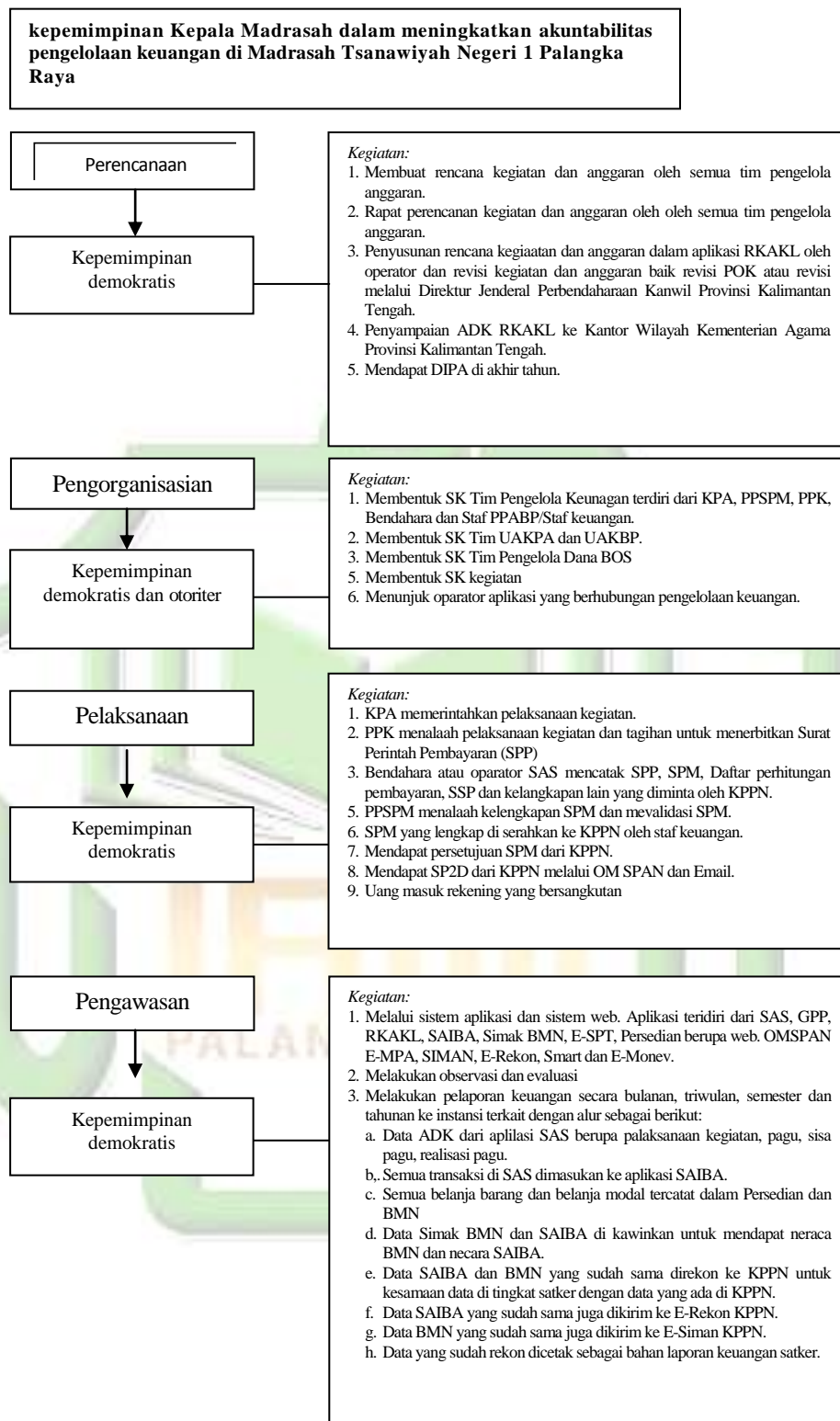
Laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan, kami yang membuatnya, laporan kami buat dari data aplikasi SAIBA dan BMN, bendahara pengeluaran melanjutkan pernyataannya, alur pembuatan laporannya dimulai dari data ADK dari SAS yang dicopy ke aplikasi SAIBA, data SAIBA dikawinkan dengan data Simak BMN untuk mendapatkan neraca keuangan, data SAIBA yang sudah dikawinkan dengan BMN kemudian direkon ke KPPN Palangka Raya untuk mendapat kesamaan jumlah pagu, jenis belanja, realisasi dan sisa pagu, data yang sudah sama dijadikan sebagai bahan laporan pertanggungjawaban keuangan.<sup>264</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pengawasan kegiatan dan anggaran, adalah gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan demokratis dimana kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam kepemimpinannya memberikan dukungan kepada anggotanya berkerja sama dalam melakukan pengawasan, berkerjasama dalam membuat laporan pertanggungjawab dan meminta selalu koordinasi dan bermusyawarah terhadap permasalahan yang dihadapi masing-masing anggota dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.

---

<sup>263</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>264</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019



*Bagan 4.2 Pengelolaan Keuangan di MTsN 1 Palangka Raya*

### 3. Hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya

Untuk melihat hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya peneliti menggunakan indikator akuntabilitas sebagai tolak ukurnya, indikator tersebut:

#### a. Keterlibatan semua pihak

Dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran kepala MTsN 1 Palangka Raya melibatkan semua pihak, hal ini peneliti ketahui dari wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Kami di MTsN 1 Palangka Raya ini dalam menyusun kegiatan dan anggaran dengan melibatkan semua pihak, mulai wakamad, kaur tata usaha, tim pengelola keuangan, dan guru pemangku kegiatan, guru pemangku kegiatan kami libatkan, karena mereka yang mengetahui apa yang mereka perlukan dalam kegiatan, kami juga meminta semua wakamad untuk merancang dan menyusun kegiatan dan anggaran, kegiatan masing-masing.<sup>265</sup>

Peneliti juga mewancarai PPSPM perihal keterlibatan mereka dalam menyusun kegiatan dan anggaran sebagai berikut:

Selama kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini, kami semua dilibatkan dalam penyusunan dan pengambilan keputusan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan dan anggaran, pendapat, saran dan peran aktif kami, sangat diperlukan kepala madrasah.<sup>266</sup>

Peneliti juga mewancarai Wakamad kesiswaan perihal keterlibatan mereka dalam menyusun kegiatan dan anggaran sebagai berikut:

<sup>265</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>266</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

Kepala madrasah selalu mengajak kami dalam setiap membuat kebijakan dan keputusan, saran dan pemikiran kami selalu beliau minta, walaupun ide semuanya berasal dari beliau.<sup>267</sup>

Peneliti juga mewawancarai bendahara pengeluaran sebagai berikut:

Ya, kepala madrasah yang sekarang, lebih terbuka dalam perencanaan dan pelaksanaan, semua kami dilibatkan oleh kepala madrasah, melibatkan semua pihak dan terbuka dalam perencanaan, pelaksanaan, merupakan gaya kepemimpinan kepala madrasah kami yang sekarang<sup>268</sup>

Dari penelitian yang peneliti lakukan di MTsN 1 Palangka Raya, peneliti merasakan sendiri ada keterbukaan kepala madrasah dalam memberikan akses yang seluas-luasnya kepada peneliti untuk melakukan penelitian, sehingga peneliti mudah melakukan penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan, ada peningkatan dalam hal keterlibatan semua pihak dalam penyusunan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan dan anggaran. Hal ini dibuktikan dengan terlibatnya semua unsur madrasah, terutama guru pembina kegiatan yang sebelumnya tidak pernah dilibatkan dalam perencanaan penyusunan kegiatan dan anggarannya. Pelibatan semua pihak membuktikan kepala madrasah menerapkan akuntabilitas dalam pengelolaan kegiatan dan anggaran.

#### b. Penerapan sistem keuangan

Sistem keuangan dan pelaporan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya menggunakan sistem yang diatur dalam APBN, hal ini peneliti ketahui

---

<sup>267</sup>Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 1 Palangka Raya pada Rabu, 26 Juni 2019

<sup>268</sup>Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Jum'at, 16 Agustus 2019

dari wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Kami di MTsN 1 Palangka Raya ini menjalankan sistem keuangan satker, sumber keuangan kami bersumber dari APBN, tata cara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan keuangan sudah ada aturan mainnya, kami hanya menjalankannya saja, kami tidak berani merubahnya.<sup>269</sup>

Peneliti juga mewancarai PPSPM perihal sistem keuangan dan pelaporan di MTsN 1 Palangka Raya sebagai berikut:

MTsN 1 Palangka Raya merupakan salah satu satker tingkat MTs, menjalankan sistem keuangan dan pelaporan APBN, yang sudah ada aturan tata cara pelaksanaannya.<sup>270</sup>

Peneliti juga mewawancarai bendahara pengeluaran sebagai berikut:

Ya, kami menjalankan sistem keuangan APBN, setiap awal tahun kami mendapatkan pagu yang berupa DIPA, tata cara pelaksanaan kegiatan dan anggarannya sudah diatur oleh pemerintah, melalui KPPN Palangka Raya, kami hanya menjalankannya saja, kami tidak berani merubahnya.<sup>271</sup>

Berdasarkan hasil penelitian peneliti, dapat disimpulkan, tidak ada peningkatan dalam sistem keuangan dan pelaporan, hal ini disebabkan karena MTsN 1 Palangka Raya hanya menjalankan sistem yang sudah disediakan.

#### c. Pelaporan keuangan

Laporan keuangan dan laporan kegiatan sesuai aturan, hal ini peneliti ketahui dari wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Laporan pertanggungjawaban keuangan MTsN 1 Palangka Raya, ada laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan, semua

<sup>269</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>270</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>271</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Jum'at, 16 Agustus 2019

laporan keuangan tersebut dibuat berdasarkan aturan yang telah ditetapkan oleh KPPN, laporan keuangan ini wajib dibuat, kalau tidak dibuat akan kena sanksi dari KPPN, laporan keuangan kami minta bendahara yang membuatnya.<sup>272</sup>

Peneliti juga mewawancarai PPSPM perihal laporan keuangan sebagai berikut:

Laporan keuangan, yang membuatnya bendahara dan operator simak BMN, karena isi dari laporan keuangan itu terdiri dari pelaksanaan anggaran dan BMN yang ada dalam kekuasaan satker.<sup>273</sup>

Operator simak BMN pa Daus saat diwawancara mengatakan:

Laporan BMN kami buat setiap semester dan tahunan, sedangkan pencatatan barang masuk dan keluar kami lakukan setiap bulan, untuk laporan semester dan tahunan itulah kami dan bendahara harus bekerja sama, untuk sama-sama menyelesaikan pekerjaan masing-masing, karena dari data SAIBA dan Simak BMN, neraca keuangan satker didapatkan, tapi masing-masing kami harus sudah rekon, untuk kesamaan data, kalau kami rekonnya dengan KPKNL, sedangkan SAIBA dengan KPPN, laporan dianggap beres, apabila sudah sama neraca satker dengan neraca milik KPKNL dan KPPN, itu lah bahan pembuatan laporan yang kami buat.<sup>274</sup>

Peneliti juga mewawancarai bendahara pengeluaran sebagai berikut:

Laporan pertanggungjawaban itu wajib kami buat setiap bulan, triwulan, semester, dan tahunan, semua laporan itu wajib dibuat satu minggu atau 7 hari setiap akhir bulan, bila kami tidak membuat laporan keuangan kami akan kena teguran dan sanksi dari KPPN, sanksi berupa tidak bisa mencairkan honor UAKPA, tidak bisa mengajukan uang persediaan, bahkan sampai teguran tertulis dari KPPN kepada KPA atau satker. Bendahara pengeluaran melanjutkan pernyataannya, mulai tahun ini, kinerja pelaksana anggaran dan laporan keuangan, mendapat penghargaan dari Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Tengah,

<sup>272</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Palangka Raya pada Selasa, 25 Juni 2019

<sup>273</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019

<sup>274</sup> Wawancara dengan PPSPM MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 27 Juni 2019



yaitu satker yang nilai indikator kinerja dan anggarannya baik. Kami memang belum pernah mendapat penghargaan, tapi berdasarkan surat dari Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Tengah, kami termasuk peringkat ke 36 dari 471 satker se Kalimantan Tengah<sup>275</sup>

Pernyataan di atas sesuai dengan dokumen yang didapatkan peneliti dari bendaharan berupa surat dari Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Tengah Nomor: S-0429/WPB.18/2019 tertanggal 24 April 2019 perihal Penyampaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Periode Triwulan I tahun 2019.<sup>276</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan, ada peningkatan dalam pelaporan keuangan, hal ini dilihat dari surat penilaian kinerja satker yang disampaikan Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Tengah, tentang Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran MTsN 1 Palangka Raya.

## **C. Pembahasan dan Hasil Penelitian**

### **1. Kebijakan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.**

Berdasarkan penyajian dan analisi data diatas, ditemukan kebijakan yang diterapkan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan, yaitu: a) Kebijakan melibatkan semua unsur dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran, b) Kebijakan menerapkan secara maksimal aturan dan sistem keuangan APBN, c) Kebijakan

---

<sup>275</sup> Wawancara dengan bendahara pengeluaran MTsN 1 Palangka Raya pada Jum'at, 16 Agustus 2019

<sup>276</sup> Dokumen surat Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Tengah pada MTsN 1 Palangka Raya pada Kamis, 28 Juni 2019.

kewajiban membuat laporan pertanggungjawaban.

- a. Kebijakan melibatkan semua unsur dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran.

Kebijakan kepala madrasah yang melibatkan semua pihak dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan merupakan indikator bahwa madrasah tersebut melaksanakan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangannya. Indikator akuntabilitas meliputi:

- 1) Sekolah melakukan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dalam membuat laporan keuangan.
- 2) Adanya pelaporan secara periodik.
- 3) Keterlibatan semua pihak dalam penyusunan RAPBS.<sup>277</sup>

Keterlibatan semua pihak adalah salah satu unsur dari akuntabilitas dalam rangka meningkatkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat.

Menurut Slamet PH., tujuan akuntabilitas pendidikan adalah kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan publik yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen sekolah. Sekolah akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat. Slamet menyatakan tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu syarat untuk

---

<sup>277</sup>Denny Boy dan Hotniar Siringoringo, *Analisis Pengaruh Akuntabilitas*, ha. 79-87

terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya.<sup>278</sup>

Kepercayaan masyarakat dan pemerintah adalah manfaat dari pelaksanaan akuntabilitas, manfaat akuntabilitas meliputi:

- 1) Memulihkan dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.
- 2) Mendorong terciptanya transparansi dan *responsiveness* organisasi.
- 3) Mendorong partisipasi masyarakat.
- 4) Menjadikan organisasi lebih dapat beroperasi secara efisien, efektif dan ekonomis dan responsive terhadap aspirasi masyarakat.
- 5) Mendorong pembangunan sistem penilaian yang wajar melalui pengembangan pengukuran kinerja.
- 6) Mendorong terciptanya iklim kerja yang sehat dan kondusif serta peningkatan disiplin.
- 7) Mendorong kualitas pelayanan kepada masyarakat.<sup>279</sup>

Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan dari berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur

---

<sup>278</sup>Slamet PH, *Kapita selekta desentralisasi pendidikan di indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Depdiknas RI, 2005)h. 6.

<sup>279</sup>Waluyo, *Manajemen Public* (Bandung: Mandar Maju, 2007), h. 197.

yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.<sup>280</sup>

- b. Kebijakan menerapkan secara maksimal aturan dan sistem keuangan APBN.

Kebijakan kepala madrasah yang menggunakan secara maksimal aturan dan sistem keuangan APBN adalah menandakan bahwa kepala madrasah sudah melaksanakan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Akuntabilitas keuangan sekolah adalah pertanggungjawaban terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengeluaran uang sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Kebijakan kepala sekolah yang menggunakan aturan dan pedoman dalam menjalankan pengelolaan keuangan merupakan fungsi dari akuntabilitas. Fungsi dari akuntabilitas adalah adanya peluang untuk melakukan diskusi atau komunikasi sebagai upaya menemukan kesepakatan tentang hal yang terbaik dalam bentuk aturan tertentu untuk dilaksanakan. Kesepakatan tersebut muncul dalam bentuk aturan tertentu untuk dijadikan pedoman, oleh karena itu akuntabilitas membutuhkan aturan, ukuran atau kriteria, sebagai indikator keberhasilan suatu pekerjaan atau perencanaan.<sup>281</sup>

Menurut Slamet ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah untuk peningkatan akuntabilitas:

- 1) Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas

---

<sup>280</sup> *Ibid.* h 8

<sup>281</sup> Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*,...ha 93.

- termasuk mekanisme pertanggungjawaban.
- 2) Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
  - 3) Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik / stakeholders di awal setiap tahun ajaran.
  - 4) Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada stakeholders.
  - 5) Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik / stakeholders diakhir tahun.
  - 6) Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
  - 7) Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.
  - 8) Memperbarui rencana kinerja yang baru sebagai kesempatan komitmen baru.<sup>282</sup>

Peraturan Menteri Agama Replubik Indonesia Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama. dan PMA Nomor 63 tahun 2016 tentang perubahan PMA Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama. Menyatakan bahwa Kepala Madrasah atau kepala

---

<sup>282</sup>Slamet PH, *Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*,..., h. 6.

satuan kerja secara *ex-officio* sebagai KPA pada satuan kerjanya masing-masing.<sup>283</sup> Kuasa Pengguna Anggaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan dan anggaran yang berada dalam penguasaannya.

Pelaksana tanggungjawab KPA dalam bentuk:

- 1) Perencanaan pelaksanaan dan perencanaan kegiatan dana.
  - 2) Perumusan standar operasional pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
  - 3) Penyusunan sistem pengawasan dan pengendalian.
  - 4) Monitoring dan evaluasi perjanjian/kontrak pengadaan barang/jasa dan pembayaran atas beban APBN.
  - 5) Perumusan kebijakan pembayaran.
  - 6) Pengawasan, monitoring, dan evaluasi atas pelaksanaan wewenang, tanggung jawab dan kegiatan pengelolaan anggaran.
  - 7) Penyusunan laporan keuangan.<sup>284</sup>
- c. Kebijakan kewajiban membuat laporan pertanggungjawaban

Kebijakan kepala madrasah yang kewajiban membuat laporan pertanggungjawaban satker dan laporan pelaksanaan kegiatan adalah bentuk pelaksanaan akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau

---

<sup>283</sup> *Ibid.* h 5

<sup>284</sup> *Ibid.* Bab I, pasal 2.

wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.<sup>285</sup>

Menurut Halim akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang dilakukan oleh seseorang atau suatu lembaga atas segala tindakannya yang ditujukan kepada yang memberi wewenang.<sup>286</sup>

Akuntabilitas dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku, maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah.<sup>287</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa akuntabilitas keuangan sebagai kewajiban moral atau hukum yang ditempatkan pada individu, kelompok atau organisasi untuk menjelaskan bagaimana dana, peralatan atau kewenangan yang diberikan ketika telah digunakan.

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur

---

<sup>285</sup>Edi Sukarsono, *Sistem pendidikan Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), ha. 131.

<sup>286</sup>Raeni, *Pengaruh Prinsip Keadilan, Efisiensi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Terhadap Produktivitas Smk*, ( Semarang: Economic Education Analysis Journal 3 (1) , 2014).

<sup>287</sup>Lilik Huriyah, *Manajemen Keuangan: Optimalisasi Pengelolaan Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: UINSA Pers, 2014) 8

keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah.<sup>288</sup>

Kebijakan yang dibuat oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya sudah sesuai teori yang dijelaskan para ahli dan peraturan yang berlaku.

## **2. Gaya atau bentuk kepemimpinan Kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan.**

Berdasarkan penyajian dan analisis data di atas, ditemukan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan adalah Demokratis dan Otoriter.

### **a. Kepemimpinan demokratis**

Kepemimpinan Kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam hal, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>289</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut.<sup>290</sup>

Kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah

---

<sup>288</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Keuangan. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah*.(Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama, 2002) h. 88.

<sup>289</sup>Hamzah Ahmad dan Ananda, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia*(Surabaya: Fajar Mulia, 1996), h. 256

<sup>290</sup>Wahjosumidjo, *Praktek Organisasi* (Jakarta: PT.Grafindo Persada, 2005), h. 35



ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Menurut Prasetyo gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Inti dari gaya pemimpin seperti ini yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan dan ditentukan bersama pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok dan pengambilan keputusan.<sup>291</sup>

Menurut Prasetyo juga gaya demokratis ini mempunyai ciri-ciri antara lain:

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak dan sebagian wewenang dilimpahkan kepada bawahan.
- b) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama pimpinan dan bawahan.
- c) Komunikasi berlangsung timbal balik sehingga banyak kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat.
- d) Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai, serta tanggung jawab dipikul bersama.<sup>292</sup>

Menurut Sondang P. Siagian, pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik sebagai berikut:

---

<sup>291</sup> Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekretaris*, h. 28.

<sup>292</sup> Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekretaris*, h. 29.

- 1) Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
- 2) Mempunyai persepsi yang holistik.
- 3) Menggunakan pendekatan yang integralistik.
- 4) Organisasi secara keseluruhan.
- 5) Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan.
- 6) Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 7) Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran bawahannya.
- 8) Bersifat rasional dan obyektif.
- 9) Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.<sup>293</sup>

Dalam kepemimpinan demokratis pemimpin ikut berbaur di tengah anggota-anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara-saudaranya. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.<sup>294</sup>

Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam, yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat.

---

<sup>293</sup>Finansialku, <https://www.finansialku.com/gaya-kepemimpinan-demokratis/>

<sup>294</sup>Dimas, Kepemimpinan. <http://www.BlogWordPress.com>. Diakses 10 mei 2013.

Sebagaimana dalam Surah Asy As Syura ayat 38 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Terjemah : “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka” (Q.S Asy-Syura : 38 ).<sup>295</sup>

Dari ayat tersebut dapat diambil pengertian bahwa dalam menghadapi sesuatu atau permasalahan hendaklah diselesaikan dengan jalan musyawarah. Musyawarah dipandang sebagai solusi untuk memecahkan suatu masalah, karena musyawarah melibatkan beberapa pihak untuk diambil sebuah mufakat, dengan demikian hasil musyawarah tersebut dapat diterima oleh semua anggota. Musyawarah tersebut senada dengan prinsip kepemimpinan demokratis yang mempunyai ciri khas yaitu musyawarah sebagai teknik pemecahan suatu problem atau masalah. Dengan demikian maka sangat tepat untuk diimplementasikan dalam sebuah lembaga, khususnya lembaga pendidikan Islam seperti MTsN 1 Palangka Raya.

Kepemimpinan demokratis juga mempunyai kelebihan dan kekurangan, diantaranya:

Kelebihan gaya kepemimpinan demokrasi:

- a) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan

---

<sup>295</sup>Depag RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta : Departemen Agama, 1990, h. 6

diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.

- c) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- d) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- e) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- f) Pemimpin adalah obyektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Kekurangan gaya kepemimpinan demokrasi:

- a) Proses pengambilan keputusan akan memakan waktu yang lebih banyak.
- b) Sulitnya pencapaian kesepakatan<sup>296</sup>

Berdasarkan teori diatas, kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sudah tepat dan sesuai dengan pengelolaan keuangan yang akuntabilitas, karena dalam akuntabilitas menuntut adanya demokrasi dan melibatkan semua pihak dalam mengambil keputusan.

Perencanaan merupakan mempersiapkan kegiatan-kegiatan

---

<sup>296</sup>[Junywulan.blogspot.com/2015/08/gaya-kepemimpinan-demokratis.html](http://Junywulan.blogspot.com/2015/08/gaya-kepemimpinan-demokratis.html)

secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Nanang Pattah perencanaan merupakan penyusunan anggaran atau kegiatan anggaran, yang merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>297</sup>

Dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 Tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, yang dimasud dengan Anggaran dan Belanja Negara (APBN) adalah rencana keuangan tahunan pemerintah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat, yang tertuang dalam rencana tahunan dan pengeluaran dana pendidikan oleh Pemerintah, disusun dalam rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga (RKAKL) sesuai peraturan perundang-undangan.

Penyusunan rencana kerja dan anggaran dimulai dari tingkat satker dengan melibatkan semua unsur madrasah, selanjutnya rencana kerja tersebut dibawa ke rakor anggaran tingkat Kemenag kota Palangka Raya, rakor anggaran tingkat Kanwil Kementerian Agama, dan rakor anggaran Kementerian Agama pusat, selanjutnya diserahkan ke Kementerian Keuangan untuk dibahas dan mendapat persetujuan DPR RI. Langkah penyusunan rencana kegiatan dan anggarab tersebut menandakan keterlibatkan berbagai pihak dan memerlukan musyawarah

---

<sup>297</sup> Nanang Fath, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung; Rosda, 2009, h. 47

dalam pembahasannya. Melibatkan semua pihak dan musyawarah merupakan keharusan dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran, sikap demokrasi yang dilakukan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam penyusunan perencanaan kegiatan dan anggaran sudah sesuai dengan peraturan dan pelaksanaan akuntabilitas pengelolaan keuangan dalam rangka mendapatkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat.

Gaya kepemimpinan demokrasi dalam pengorganisasian atau penyusunan anggota tim pengelola keuangan merupakan sikap yang bagus untuk kemajuan madrasah, pengorganisasian merupakan pembagian tugas berdasarkan fungsi dan wewenangnya dalam rangka untuk mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga pendidikan, penunjukan dan pembagian tugas dilakukan dengan musyawarah oleh unsur pimpinan madrasah sebuah sikap yang baik untuk terlaksananya kegiatan dan anggaran. Musyawarah dalam penyusunan anggota tim pengelolaan keuangan juga akan menumbuhkan rasa tanggungjawab terhadap tugas dan wewenang masing-masing.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan pelaksanaan dari wewenang yang diatur dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, mengatur kelengkapan, pengangkatan, kewenangan, dan tugas Pejabat Perbendaharaan Negara, meliputi KPA, PPK, PPSPM, dan Bendahara

Pengeluaran.<sup>298</sup> Keterlibatan semua pihak dalam penyusunan tim pengelolaan keuangan dan penunjukan pelaksana kegiatan dengan musyawarah juga merupakan pelaksanaan dari akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Kepemimpinan demokratis dan melibat semua pihak dalam pelaksanaan akan mendorong terlaksananya kegiatan dan anggaran, sehingga target realisasi anggaran yang sudah direncanakan dapat tercapai dengan maksimal. Pelaksanaan adalah usaha untuk melaksanakan perencanaan yang telah direncanakan, dalam rangka merealisasi kegiatan dan anggaran dalam mencapai tujuan organisasi.

Pelaksana dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama adalah kepala madrasah atau kepala satuan kerja secara ex-officio sebagai KPA pada satuan kerjanya masing-masing.<sup>299</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis dalam pengawasan juga sangat membantu kepala madrasah dalam menjalankan tugas pengawasan terhadap pelaksanaan keuangan, kepemimpinan demokratis yang berlandaskan musyawarah dan kerja sama semua anggota tim akan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi, karena pengawasan *sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perihal personel dalam organisasi pendidikan dan untuk mengetahui apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang*

---

<sup>298</sup> Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2014, Tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama, Bab III, Pasal 3.

<sup>299</sup> *Ibid.* h 5

dikehendaki.<sup>300</sup> Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama, menetapkan KPA sebagai pengawas/pengendali pelaksanaan kegiatan dan anggaran. Keterlibatan semua pihak dalam pelaksanaan pengawasan juga merupakan indikator pelaksanaan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

b. Kepemimpinan Otoriter

Dalam pengorganisasian, dalam hal pergantian unsur tim pengelola keuangan, kepala MTsN 1 Palangka Raya, disamping menerapkan gaya kepemimpinan demokratis juga menerapkan, kepemimpinan otoriter.

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

Menurut Robbins dan Coulter menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus

---

<sup>300</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2013, h. 59.



diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.<sup>301</sup> Menurut Rivai, kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.<sup>302</sup>

Menurut Prasetyo kepemimpinan otoriter atau otokritas adalah suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan beliau. Seorang diktator tidak menyukai adanya meetin, rapat apalagi musyawarah karena bagi seorang diktator tidak menghendaki adanya perbedaan dan pastinya suka dengan memaksakan kehendaknya. Gaya kepemimpinan ini dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya ini pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Pemimpin yang otoriter biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan gaya kepemimpinan seperti ini sering kali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya.<sup>303</sup>

Adapun indikator kepemimpinan otoriter menurut Sutikno adalah: 1) Segala keputusan sendiri diambil oleh pemimpin, 2) Tugas-tugas bawahan diperinci oleh pemimpin, 3) Dalam bersikap kepada

---

<sup>301</sup> Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2004. Ha. 12

<sup>302</sup> *Ibid.*

<sup>303</sup> Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekretaris*, h. 29.

bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif, 4) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi atau mengajukan pendapat, tetapi itu hanya sebagai lip service saja, 5) Mengawasi pekerjaan bawahan dengan ketat.

Gaya kepemimpinan otoriter ini bisa dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan otoriter ini apabila diterapkan secara penuh pada dunia pendidikan tidak tepat karena dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Gaya kepemimpinan otoriter dapat diterapkan pada dunia pendidikan pada situasi tertentu saja, seperti kepada pegawai yang tidak mengerjakan tugasnya, guru yang malas, karena pada situasi seperti itu diperlukan ketegasan seorang pemimpin dan sikap otoriter sangat diperlukan. Gaya kepemimpinan otoriter pada situasi tertentu yang dilakukan oleh kepala MTsN 1 Palangka Raya sudah tepat, yaitu dengan memberhentikan staf anggota pengelola keuangan karena tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik, kalau tidak ada ketegasan dari pimpinan akan mengakibatkan terbengkalainya pekerjaan atau tidak terlaksananya pelaksanaan kegiatan dan anggaran, bukan hanya mengganggu

pelaksanaan kegiatan dan anggaran, juga akan berakibat pada anggota tim yang lain, sehingga realisasi anggaran akan sulit tercapai sesuai dengan target.

Kepemimpinan otoriter juga memiliki kelebihan dan kelemahan, kelebihan gaya kepemimpinan otoriter: 1) Keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin, tak ada bantahan dari bawahan, 2) Pemimpin yang bersifat otoriter pasti bersifat tegas, sehingga apabila terjadi kesalahan dari bawahan maka pemimpin tak segan untuk menegur, 3) Mudah dilakukan pengawasan. Kelemahan kepemimpinan otoriter: 1) Suasana kaku, mencekam dan menakutkan karena sifat keras dari pemimpin, 2) Menimbulkan permusuhan, keluhan dan rawan terjadi perpindahan karena bawahan tidak merasa nyaman, 3) Bawahan akan merasa tertekan karena apabila terjadi perbedaan pendapat, pemimpin akan menganggapnya sebagai pembangkangan dan kelicikan, 4) Kreativitas dari bawahan sangatlah minim karena tidak diberikan kesempatan mengajukan pendapat, 5) Mudahnya melahirkan kubu oposisi karena dominasi pemimpin yang berlebihan, 6) Disiplin yang terjadi seakan-akan karena ketakutan dan hukuman bahkan pemecatan dari atasan, 7) Pengawasan dari pemimpin hanya bersifat mengontrol, apakah perintah yang diberikan sudah dijalankan dengan baik oleh anggotanya.

Bila melihat dari kelebihan dan kelemahan dari kepemimpinan otoriter tersebut, gaya kepemimpinan otoriter sepertinya kurang cocok

bila diterapkan secara penuh di dunia pendidikan, apalagi pendidikan Islam yang menjunjung akhlakulkarimah dalam semua tindakan. Gaya kepemimpinan otoriter juga tidak cocok diterapkan dalam pelaksanaan akuntabilitas pengelolaan keuangan, yang memerlukan keterlibatan banyak pihak dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, tapi pada situasi tertentu saja bisa diterapkan menurut peneliti, seperti anggota yang tidak mau bekerja dan guru yang malas.

### **3. Hasil peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya**

Berdasarkan penyajian data dan analisis data, terdapat 3 (tiga) buah aspek indikator peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya, yaitu: a) Keterlibatan semua pihak, b) Penerapan sistem keuangan, c) Pelaporan pertanggungjawaban keuangan.

#### **a) Keterlibatan semua pihak**

Keberhasilan peningkatan akuntabilitas dalam sebuah lembaga pendidikan dapat dilihat dari adanya keterlibatan semua pihak dalam penyusunan dan pengambilan keputusan, keterlibatan semua pihak dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan merupakan indikator pelaksanaan akuntabilitas. Keterlibatan semua pihak adalah bentuk keterbukaan madrasah dalam rangka memajukan madrasah, partisipasi semua pihak akan membuat madrasah lebih dipercaya. Kepercayaan masyarakat dan pemerintah sangat diperlukan oleh madrasah untuk memajukan madrasah, adanya kepercayaan masyarakat dan pemerintah

sebagai bukti madrasah menjalankan akuntabilitas dalam pengelolaan madrasah.

Keterlibatan semua pihak juga akan mendorong terciptanya rasa tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap madrasah, peran aktif semua pihak, menjadikan madrasah lebih dapat beroperasi secara efisien, efektif dan ekonomis dan responsive terhadap aspirasi masyarakat.

Menurut Slamet ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah untuk peningkatan akuntabilitas:

- 1) Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban.
- 2) Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
- 3) Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik / stakeholders di awal setiap tahun ajaran.
- 4) Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada stakeholders.
- 5) Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik / stakeholders diakhir tahun.
- 6) Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
- 7) Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan

memperoleh pelayanan pendidikan.

- 8) Memperbarui rencana kinerja yang baru sebagai kesempatan komitmen baru.<sup>304</sup>

Adapun dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan pendidikan yakni, faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi. Sedangkan faktor orang menyangkut motivasi, persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi kemampuan akuntabilitas.

Berdasarkan hasil temuan peneliti adanya peningkatan keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan sumber daya pendidikan di MTsN 1 Palangka Raya, khususnya pengelolaan keuangan, hal ini membuktikan bahwa MTsN 1 Palangka Raya telah menjalankan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

#### b) Penerapan sistem keuangan

MTsN 1 Palangka Raya adalah salah satu satuan kerja (satker), yang menjalankan keuangan sendiri yang bersumber dari APBN. APBN adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat. Pendapat lain ada yang mengatakan APBN adalah suatu daftar rencana semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah Republik Indonesia dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan. Pada umumnya APBN

---

<sup>304</sup>Slamet PH, *Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*,..., h. 6.

disusun untuk satu tahun anggaran.

Dalam APBN berisi daftar sistematis dan secara terperinci memuat rencana penerimaan dan juga pengeluaran negara Indonesia dalam kurun waktu 1 tahun Anggaran yaitu dimulai 1 Januari hingga 31 Desember. Pembuatan APBN termasuk perubahan dan pertanggungjawabannya setiap tahun ditetapkan melalui undang-undang.

Landasan hukum APBN sendiri dijelaskan dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 23 ayat 1 yang berisi bahwa “tiap-tiap tahun APBN ditetapkan dengan undang-undang. Apabila DPR tidak menyetujui anggaran yang diusulkan oleh pemerintah maka pemerintah akan menggunakan anggaran tahun lalu.

Adapun fungsi APBN antara lain:

- 1) Fungsi Otorisasi: anggaran negara menjadi dasar pelaksanaan pendapatan dan belanja setiap tahun anggaran agar pendapatan dan pembelanjaan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- 2) Fungsi Perencanaan: anggaran negara jadi pedoman negara untuk merencanakan kegiatan.
- 3) Fungsi Pengawasan: anggaran menjadi pedoman untuk menilai kegiatan penyelenggaraan pemerintah sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
- 4). Fungsi Alokasi: anggaran diarahkan untuk mengurangi pengangguran dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas

perekonomian.

- 5) Fungsi Distribusi: anggaran negara wajib memperhatikan keadilan dan kepatutan.
- 6) Fungsi Stabilisasi: anggaran pemerintah menjadi alat dalam memelihara dan mengupayakan keseimbangan fundamental perekonomian negara.

Berdasarkan hasil penelitian peneliti tidak ada peningkatan sistem keuangan, hal ini dikarenakan MTsN 1 Palangka Raya hanya berjalan dan menerapkan sistem APBN yang sudah ada aturan mainnya, mereka tidak berani merubah atau berinovasi, semua sistem tersebut tergantung dari kebijakan Kementerian Keuangan melalui KPPN Palangka Raya. Hal ini tergambar dari wawancara peneliti dengan kepala madrasah dan bendahara pengeluaran.

Sistem keuangan APBN merupakan sistem keuangan yang paling akuntabilitas, dalam sistem keuangan APBN juga menuntut adanya demokrasi dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, semua itu ditujukan untuk mencapai cita-cita dan berbagai tujuan bangsa dan negara secara efisien dan efektif.

Menurut peneliti sistem keuangan yang diterapkan MTsN 1 Palangka Raya sudah akuntabilitas, hal ini dibuktikan dengan hanya satu sistem keuangan yang diterapkan di MTsN 1 Palangka Raya, yaitu keuangan APBN.

- 3) Pelaporan pertanggungjawaban



Laporan pertanggungjawaban adalah suatu proses pengumpulan dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi ataupun data keuangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan. Laporan pertanggungjawaban keuangan satker adalah laporan dari pelaksanaan keuangan satu tahun anggaran, yang terdiri dari jumlah pagu, realisasi pagu, neraca keuangan, dan sisa pagu.

Peraturan Pemerintah Nomor: 71 tahun 2010 menyatakan bahwa tujuan umum pelaporan keuangan adalah menyajikan laporan tentang posisi keuangan, realisasi anggaran, arus kas dan kinerja pelaporan keuangan suatu entitas pelaporan yang bermanfaat bagi para pengguna dalam membuat dan mengevaluasi keputusan alokasi sumber daya.

Dalam Peraturan Menteri Agama Nomor: 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan pada Kementerian Agama, KPA mempunyai tugas dan wewenang menyusun laporan keuangan dan kinerja atas pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Laporan pertanggungjawaban juga merupakan bentuk pelaksanaan akuntabilitas pengelolaan keuangan, dalam buku MBS di SMP pada era otonomi daerah, dikemukakan bahwa tujuan utama akuntabilitas adalah mendorong terciptanya tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja sekolah.<sup>305</sup>

---

<sup>305</sup>Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah* (Jakarta:, Direktorat Jenderal Pendidikan dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2012) 197.

Salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti standar akuntansi pemerintahan yang telah ditetapkan oleh KPPN setempat.

Berdasarkan hasil penelitian peneliti ada peningkatan pelaporan pertanggungjawaban keuangan satker dan laporan kegiatan, peningkatan laporan pertanggungjawaban ini dapat dilihat dari surat Kanwil Dirjen Perbendaharan Provinsi Kalimantan Tengah Nomor: S-0429/WPB.18/2019 tertanggal 24 April 2019 perihal Penyampaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Periode Triwulan I tahun 2019, mendapat peringkat ke 36 dari 471 satker.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan kepala MTsN 1 Palangka Raya dalam hal kebijakan meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan dengan cara: a) Melibatkan semua unsur terkait di MTsN 1 Palangka Raya, b) Menerapkan secara maksimal aturan dan system APBN serta, c) Kewajiban membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik, tepat waktu dan tepat sasaran.
2. Gaya atau bentuk kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya, dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, sementara untuk pengorganisasian pengelolaan keuangan disamping menerapkan gaya kepemimpinan demokratis juga menerapkan gaya kepemimpinan otoriter.
3. Peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palangka Raya terjadi peningkatan: a) Pada perlibatan semua pihak terkait dalam pengelolaan keuangan dan, b) Laporan pertanggungjawaban. sementara, c) Dalam penerapan sistem keuangan tidak ada peningkatan.

#### **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dengan ini disarankan kepada:

1. Pihak sekolah untuk tetap dan terus meningkatkan akuntabilitas

pengelolaan keuangan di MTsN 1 Palangka Raya dengan berpegang pada peraturan yang berlaku, agar mendapat kepercayaan dari pemerintah dan masyarakat.

2. Bagi pihak lainnya untuk menjadikan pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh MTsN 1 Palangka Raya sebagai masukan untuk pengelolaan keuangan lembaga pendidikannya.
3. Bagi instansi terkait untuk lebih membantu dan memperhatikan satuan kerja, agar dapat menjalankan kegiatan dan anggaran dengan lebih baik, dengan melakukan pelatihan.
4. Bagi atasan langsung MTsN 1 Palangka Raya untuk menambah pegawai tata usaha agar pelaksanaan kegiatan dan anggaran dapat berjalan maksimal.
5. Bagi peneliti selanjutnya sebagai bahan acuan dan perbaikan untuk melaksanakan penelitian terutama yang berkaitan dengan peningkatan akuntabilitas dan pengelolaan keuangan dalam upaya meningkat kemajuan sekolah dan menambah kepercayaan pemerintah dan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" Jakarta: Sinar Grafika, 2011.
- Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya 2005.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu*, UIN MALIKI PRESS, 2010.
- Sudarman Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta, Rineka Cipta, 2009.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu*, UIN MALIKI PRESS, 2010.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Republik Indonesia, Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Umbara, 2003.
- Kemenag RI, PMA Nomor 63 tahun 2016 tentang *Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 45 tahun 2014 tentang Pejabat Perbendaharaan Negara pada Kementerian Agama*, tahun 2016.
- KPPN, Pelaksanaan Kegiatan Treasury Award, Langkah Strategis, dan Sosialisasi Kartu Kredit Pemerintah (KKP) 2019, <http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/kppn/palangkaraya/id/berita/berita-terbaru/202-berita-kantor-pelayanan-perbendaharaan-negara.html>, online 19-4-2019.
- Kemenag RI, *PMA Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*, tahun 2017.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, Grasindo, 2003.
- Depag RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta : Departemen Agama, 1990.
- Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughirah, *Shahih Bukhari*, Juz 1, Beirut : Da al-Kutub al-Ilmiyah.

- Sadili Samsuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. Kedua Bandung: CV.Setia, 2006.
- Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta: Prentice-Hall, 2001.
- Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Pranada Media Grup, Cet. 3, 2011.
- Hamzah Ahmad dan Ananda, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia Surabaya*: Fajar Mulia, 1996.
- Wahjosumidjo, *Praktek Organisasi*, Jakarta: PT.Grafindo Persada, 2005.
- Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan, Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, Medan: Perdana Publishing, 2011.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT.Grafindo Persada, 2005.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, tahun, 2009.
- Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Rajawali Pers, tahun 2015.
- Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekretaris*, Jakarta: Andi Publiher, Tahun, 2008.
- Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *kepemimpinan dalam pendidikan*, Surabaya:Usaha Nasional, tahun 2012.
- Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Penerbit Arkola, Tahun 2007.
- Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Jakarta : Remaja Rosdakarya Cet.4 Th.2009.
- Kemenag RI, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia*, [http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas\\_13\\_07.pdf](http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas_13_07.pdf), diupload tanggal 14-3-2019.
- Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung: IKIP Bandung, tahun 1986.
- Pupuh Fathurrohman, dkk, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2011.

- Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, Bandung: Alfabeta, 2004).
- Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: CV. Haji Masagung, 1998.
- Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan (Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia)*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Omron Ali, *Kebijakan Pendidikan di Indonesia*,  
<https://pengertianahli.id/2014/08/pengertian-kebijakan-menurut-para-ahli.html>, online 18-4-2019
- Syaiful Syagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Noeng Muhadjir, *Ilmu pendidikan dan Perubahan Sosial. Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif*. Yogyakarta : Raka Sarasin, th.2000.
- Edi Suharto, *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*, Bandung: CV Alfabeta, 2008.
- Sholih Muadi, Ismail MH, Ahmad Sofwani, *Jurnal Review Politik* Volume 05, No 02, Desember 2015.
- Omron Ali, *Definisi atau Pengertian Kebijakan Publik*, <http://www.definisi-pengertian.com/2015/06/definisi-pengertian-kebijakan-publik.html>, online 18-4-2019
- Taufiqurokhman, *Kebijakan Publik Pendelegasian Tanggungjawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintah*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama (Pers), tahun 2014.
- Arif Rohman, *Politik Ideologi Pendidikan*, Yogyakarta: Mediatama, tahun 2009.
- Riant Nugroho, *Public Policy*, Jakarta: Alex Media Komputindo, tahun 2008.
- Edi Sukarsono, *Sistem pendidikan Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Sony Yuwono, dkk., *Penganggaran Sektor Publik: Pedoman Praktis Penyusunan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban APBD (Berdasarkan Kinerja)*,

Malang: Bayu Media *Publishing*, 2005.

Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: CV.Pustaka Bani Quraisy, 2004.

Raeni, *Pengaruh Prinsip Keadilan, Efisiensi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Terhadap Produktivitas Smk*, Semarang: *Economic Education Analysis Journal* 3 (1), 2014.

Lilik Huriyah, *Manajemen Keuangan: Optimalisasi Pengelolaan Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam*, Surabaya: UINSA Pers, 2014.

Sutedjo, *Persepsi Stakeholders Terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Sekolah Menengah Pertama Standar Nasional Kabupaten Kendal*, Semarang: Tesis, Program Pascasarjana, 2009.

Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Keuangan. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama, 2002.

.Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2012.

Slamet PH, *Kapita selekta desentralisasi pendidikan di indonesia*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Depdiknas RI, 2005.

Waluyo, *Manajemen Public*, Bandung: Mandar Maju, 2007.

Sudarmayanti, *Good Governance "Kepemimpinan Yang Baik"* Bandung: Mandar Maju, 2012.

Denny Boy dan Hotniar Siringoringo, *Analisis Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) Terhadap Partisipasi Orang Tua Murid*, *Jurnal Ekonomi Bisnis* No. 12 Vol. 14, Agustus 2009.

Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, Edisi Ketiga.

OJK, *Keuanganku, Apa itu Rencana Keuangan*, <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Category/130>, online 15-3-2019.

Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Rosda, 2009.



Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Padang, *Manajemen Keuangan Madrasah*, [https://bdkpadang.kemenag.go.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=651:etriyantojuli&catid=41:top-headlines&Itemid=158](https://bdkpadang.kemenag.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=651:etriyantojuli&catid=41:top-headlines&Itemid=158), online 15-3-2019.

E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 *tentang Pendanaan Pendidikan*, tahun 2008.

Menteri Keuangan RI, PMK Nomor 11/PMK. 02/2018 *tentang Tata Cara Revisi Anggaran tahun 2018*, tahun 2018.

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.

Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Syaiful, Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2013.

The Liang Gie, dan sutarto, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana, 1997.

Santoso Satroepetro, *Pelaksanaan Latihan*, Jakarta: Gramedia, 1982.

P. Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1985.

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, *Managemen Control Sistem*, Terj. Kurniawan Tjakrawala, 2015.

Ilmu Manajemen Industri, *Pengertian Pengendalian ( Controlling) dan Empat Langkah Pengendalian*, <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengendalian-controlling-empat-langkah-pengendalian/> di apload 13-03-2019.

Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Azizil, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri Malang 2*, Tesis Megister, Praogram Studi Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

- Naimah, Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas keuangan desa pada pemerintah kabupaten serdang bedagai, Tesis Megiter Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatra Utara, Medan, 2017.
- Syerly, Harahap, R.H. & Kardhinata, E.H (2018) *Akuntabilitas Publik Bantuan Operasional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Belawan*, Jurnal Administrasi Publik, 8(1): 85-107.
- Nelly, *Manajemen Keuangan Sekolah di SMA Muhammadiyah 1 Palangka Raya*, Tesis Megister Pasca Sarja IAIN Palangka Raya, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2017.
- Risa Alkurnia, Aulia Anggraini, *Pengelolaan Manajemen Keuangan Pada Lembaga Pendidikan (Studi pada sekolah Al-Islam dan Muhammadiyah di Surakarta*, Jurnal Program Pasca Sarjana Pendidikan Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, 2017.
- Fahrurrozi, *Manajemen Keuangan Madrasah*, Jurnal IAIN Walinsongo Semarang Jawa Tengah, iip.Vol.XVII No.2 2012/143.
- Kumpulan Artikelku, *Pengertian Prosedur Menurut Para Ahli*, <http://arripple.blogspot.com/2017/02/pengertian-prosedur-menurut-para-ahli.html>, online 20-03-2019.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian "Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta PT Rineka Cipta, 1998, cet XII.
- Johni Dimiyati, *Metodologi Penelitian Pendidikan & Aplikasinya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: GP. Press, 2009, Cet. 1.
- Suharsimin Arikunto, *Proesdur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Reneka Cipta, 2002.
- Sutrisno Hadi, *Metode Reserch II*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.

Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2014.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Murhanadi  
Tempat/tgl. Lahir : Jangkang Baru, 10 April 1978  
NIP : 19780410200501 1 007  
Pangka/Gol. : Penata Tk. 1 III/d  
Jabatan : Staf Pendidikan Madrasah Kemenag kota P. Raya  
Alamat Rumah : Jl. Piranha No. 14 Palangka Raya  
Alamat Kantor : Jl. Ais Nasution Palangka Raya  
Nama Ayah : H. Pargiansyah  
Nama Ibu : Hj. Asmah  
Nama Istri : Noorhasanah, SEI  
Nama Anak : 1. Jauza Khalila M. 2. Muhammad Khalilurrahman

### B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
  - a. SD/MI, tahun lulus 1992
  - b. SMP/MTs, tahun lulus 1995
  - c. SMA/MA, tahun lulus 1998
  - d. S1, tahun lulus 2003
2. Pendidikan Non-Formal (tidak ada)

### C. Riwayat Pekerjaan

1. Staf Urais dan Penyelenggara Haji Kemenag Kabupaten Katingan
2. Kepala KUA Kec. Samanan Mantikei Kemenag Kab. Katingan
3. Kepala KAU Kec. Tasik Payawan Kemenag Kab. Katingan
4. Staf Penamas Kemenag kota Palangka Raya
5. Staf Penyelenggara Haji dan Umrah Kemenag kota Palangka Raya
6. Staf Pendidikan Madrasah Kemenag kota Palangka Raya

### D. Prestasi/Penghargaan

### E. Pengalaman Organisasi

1. Pengurus HMI cabang Palangka Raya
2. Pengurus Remaja Masjid Darussalam Palangka Raya
3. Pengurus LPTQ kota Palangka Raya

### F. Karya Ilmiah

1. Penelitian Skripsi