

MANAJEMEN KEUANGAN PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PALANGKA RAYA

SKRIPSI

Disusun untuk melengkapi salah satu
syarat mendapatkan gelar Sarjana
Pendidikan



Disusun Oleh:

Ginanjari

NIM. 1501160008

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA

FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

JURUSAN TARBIYAH

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

TAHUN 2020



PERNYATAAN ORISINALITAS



Nama : Ginanjar
NIM : 150 116 0008
Jurusan / Prodi : Tarbiyah / Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Menyatakan skripsi dengan judul "**Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya**", adalah benar karya saya sendiri. Jika kemudian hari karya ini terbukti merupakan duplikat atau plagiat, maka skripsi ini dan gelar yang saya peroleh dibatalkan.

Palangka Raya, 23 Desember 2019
Yang Membuat Pernyataan,



Ginanjar
NIM. 150 116 0008

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN)
Kota Palangka Raya**

Nama : Ginanjar

NIM : 150 116 0008

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Tarbiyah

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Jenjang : Strata I (S1)

Setelah diteliti dan diadakan perbaikan seperlunya, dapat disetujui untuk disidangkan oleh Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Palangka Raya.

Palangka Raya, 23 Desember 2019

Pembimbing I,



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

Pembimbing II,



Dr. Dzikir, MA
NIP. 19690323 200312 1 002

Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik,



Dr. Nurul Wahdah, M.Pd
NIP. 19800307 200604 2 004

Ketua Jurusan Tarbiyah,



Sri Hidayati, MA
NIP. 19720929 199803 2 002

NOTA DINAS

Hal: **Mohon Diujikan Skripsi**

Palangka Raya, 23 Desember 2019

An. **Ginanjar**

Kepada,
Yth. Ketua Jurusan Tarbiyah
FTIK IAIN Palangka Raya
di-
Palangka Raya

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : **Ginanjar**

NIM : **150 116 0008**

Judul : **Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya**

Sudah dapat diujikan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I,



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

Pembimbing II,



Dr. Dakir, MA
NIP. 19690323 200312 1 002

ABSTRAK

Ginanjar, NIM: 150 116 0008. Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Manajemen keuangan merupakan salah satu penentu kemajuan lembaga, karena manajemen keuangan sangat berkaitan erat dengan seluruh komponen pendidikan. Manajemen keuangan madrasah diterapkan agar anggaran pendidikan dapat diberdayaguna untuk membiayai pengadaan sarana prasarana, pemeliharaan gedung dan halaman, gaji pegawai PNS ataupun pegawai tidak tetap, asuransi kesehatan pegawai, pembayaran duka wafat yang besarnya ditetapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keuangan madrasah terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan/ pelaksanaan dan pengawasan, namun apakah pengelolaannya sudah berjalan baik.

Rumusan masalah penelitian; a) bagaimana perencanaan keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, b) bagaimana pengorganisasian keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, c) bagaimana penyelenggaraan keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, dan d) bagaimana pengawasan keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya. Penelitian ini termasuk jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian adalah kepala madrasah, pejabat penandatangan SPM, bendahara pengeluaran dan bendahara BOS. Objek penelitian meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, dan pengawasan dalam mengelola keuangan madrasah. Teknik pengumpulan data; observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian bahwa pengelolaan keuangan yang meliputi; Perencanaan keuangan madrasah telah berjalan baik sesuai aturan yang ditetapkan pemerintah, yang dimulai dari rapat kecil/terbatas oleh masing-masing wakil kepala madrasah. Pengorganisasian keuangan madrasah sudah berjalan baik mengikuti Surat Keputusan kementerian Agama Tentang Penetapan Pejabat Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja MAN Kota Palangka Raya. Penyelenggaraan keuangan madrasah sudah mengikuti regulasi yang ditetapkan dan pengelolaan keuangan madrasah telah sesuai dengan SOP yang bersumber dari APBN. Pengawasan keuangan madrasah telah berjalan dengan baik, para pemegang kepentingan dapat memantau kapan dan dimana saja, karena madrasah sudah menggunakan aplikasi berbasis *on line*.

Kata Kunci: Manajemen Keuangan, Madrasah

ABSTRACT

Ginanjari, NIM: 150 116 0008. *Financial Management of Aliyah Negeri Madrasah Negeri (MAN) Palangkaraya City.*

Financial management is one of the determinants of institutional progress, because financial management is very closely related to all components of education. Madrasa financial management is implemented so that the education budget can be utilized to finance the procurement of infrastructure, maintenance of buildings and yards, salaries for civil servants or non-permanent employees, employee health insurance, death and death payments, the amount of which is determined by applicable laws and regulations. Madrasa finance consists of planning, organizing, organizing / implementing and monitoring, but whether the management is going well.

This research is a descriptive type with a qualitative approach. The subjects of the study were the madrasa head, the SPM signing official, the treasurer of the expenditure and the treasurer of the BOS. The object of research includes planning, organizing, organizing, and controlling in managing madrasa finances. Data collection technique; observation, interview and documentation. Formulation of research problems; a) how the financial planning of the Palangkaraya City Madrasah Aliyah (MAN), b) how to organize the Palangkaraya City Madrasah Aliyah (MAN) financial planning, c) how the financial management of the Palangka Raya City Madrasah Aliyah (MAN), and d) how the supervision finance Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Palangkaraya City.

The results of the study that financial management which includes; Madrasa financial planning has gone well according to the rules set by the government, which started from a small / limited meeting by each deputy head of the madrasa. Madrasa financial organization has been going well following the Ministry of Religion Decree Regarding the Determination of the Financial Management Officer of the MAN Unit of Palangka Raya City. The implementation of madrasa finance has followed the stipulated regulations and madrasa financial management is in accordance with the SOP sourced from the APBN. Madrasah financial oversight has been running well, stakeholders can monitor anytime and anywhere, because madrasahs already use online-based applications.

Keywords: *Financial Management, Madrasahs*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Wr, Wb.

Pertama-tama, mengucapkan *Hamdalah* kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-NYA sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Sholawat dan salam selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW kepada keluarga, sahabat, dan kepada setiap pengikutnya.

Skripsi yang berjudul “Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) kota Palangka Raya” disusun sebagai tugas akhir perkuliahan. Skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dengan dunia penelitian. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya Ibu Dr. Hj. Rodhatul Jennah, M.Pd;
2. Wakil Dekan Bidang Akademik Ibu Dr. Nurul Wahdah, M.Pd;
3. Ketua Jurusan Tarbiyah, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, IAIN Palangka Raya Ibu Sri Hidayati, MA;
4. Para Pembimbing yakni, Pembimbing I Bapak Dr. Ahmad Syar'i, M.Pd dan II Bapak Dr. Dakir, MA;
5. Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya H. Idayani, M.Pd.I;
6. Pejabat Penandatanganan SPM, Bapak H. Budy Fitri Efendi, SH.I;
7. Bendahara Pengeluaran, Ibu Sarkiah, S.Pd;

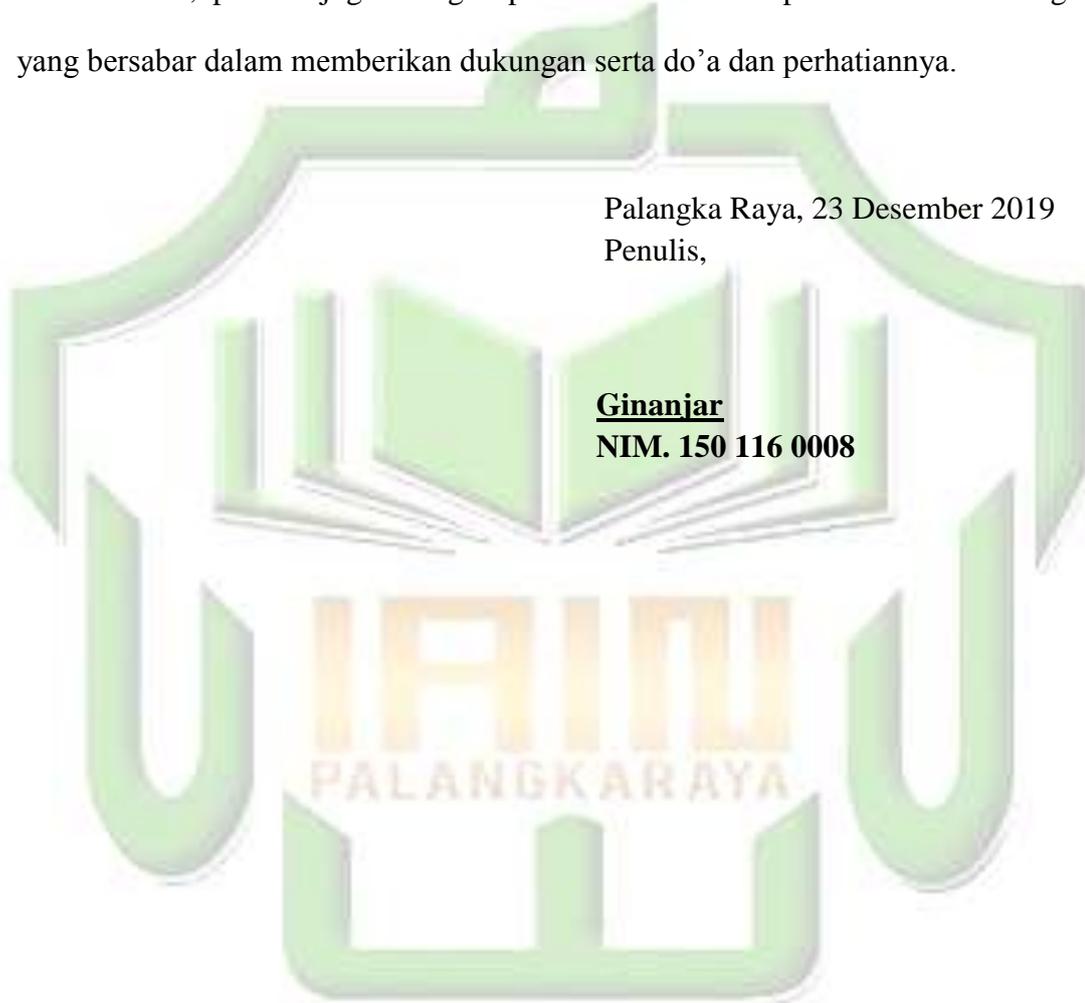
8. Bendahara BOS, Ibu Norjannah, S.Pd;

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah ikut membantu dalam menyusun dan mengumpulkan data dalam penelitian ini. Tanpa bantuan teman-teman semua tidak mungkin penelitian ini bisa diselesaikan.

Terkhir, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada seluruh keluarga yang bersabar dalam memberikan dukungan serta do'a dan perhatiannya.

Palangka Raya, 23 Desember 2019
Penulis,

Ginajar
NIM. 150 116 0008



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, dengan ini saya mengucapkan syukur atas nikmat yang Allah berikan kepada saya hingga detik ini sehingga saya bisa menyelesaikan tugas akhir perkuliahan jenjang strata satu ini. Dengan rasa hormat dan kasih sayang karya ini ku persembahkan kepada

Pertama, kepada Orang tua tercinta Ayah (Gunanto) dan Ibu (Sunarti) yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam segala hal serta yang selalu mengiringi langkah dengan doanya, terimakasih yang sedalam-dalamnya untuk kedua orang tua tercinta semoga selalu dalam lindungan Allah SWT.

Kedua, kepada kakak pertama (Sunarsih), kakak kedua (Widodo) telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi, serta keluarga besar yang telah memberikan semangat dan motivasi.

Ketiga, kepada teman-teman satu prodi angkatan tahun 2015, teman-teman satu kelompok OPAK dan Ibu Zuliah, Terima kasih untuk kebersamaan dan motivasinya dalam suka maupun duka. Semoga kita selalu dalam lindungan Allah SWT.

Terakhir, kepada dosen-dosen yang telah memberikan ilmunya selama ini kepada saya. Semoga diberikan kesehatan dan kebahagiaan di dunia dan di akhirat oleh-Nya.

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”. (QS. Al-Insyirah Ayat 7)



DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Pernyataan Orisinalitas.....	i
Persetujuan Skripsi.....	ii
Pengesahan Skripsi	ii
Nota Dinas.....	iii
Abstrak	iv
Kata Pengantar	vii
Persembahan	ix
Motto.....	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Penelitian Sebelumnya/Sejenis	5
C. Fokus Penelitian.....	13
D. Rumusan Masalah.....	13
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	14
G. Sistematika Penulisan	15
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Konsep Manajemen	16
1. Pengertian Manajemen	16
2. Fungsi Manajemen.....	21
B. Manajemen Keuangan Sekolah	38
1. Perencanaan Keuangan	40
2. Pengorganisasian Keuangan	44
3. Pelaksanaan Keuangan	49

4. Pengawasan Keuangan	61
C. Prinsip-Prinsip Keuangan Madrasah.....	64
1. Transparansi.....	64
2. Akuntabilitas.....	65
3. Efektifitas.....	66
4. efesiensi	66
D. Kerangka Berpikir dan Pertanyaan Penelitian	67
1. Kerangka Berpikir	67
2. Pertanyaan Penelitian.....	69
a. Perencanaan keuangan	69
b. Pengorganisasian keuangan.....	69
c. Pelaksanaan keuangan	70
d. Pengawasan keuangan	70
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	71
B. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian.....	71
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	73
D. Data dan Sumber Data	73
E. Teknik Pengumpulan Data.....	76
F. Instrumen Penelitian	81
G. Teknik Pengabsahan Data.....	81
H. Teknik Analisis Data	83
BAB IV PEMAPARAN DAN ANALISIS DATA	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	86
B. Manajemen Keuangan Madrasah.....	91
C. Analisis Data.....	121
BAB V PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN	
A. Perencanaan Keuangan Madrasah... ..	129
B. Pengorganisasian Keuangan Madrasah... ..	131
C. Penyelenggaraan/Pelaksanaan Keuangan Madrasah... ..	132
D. Pengawasan Keuangan Madrasah... ..	136

BAB VI PENUTUP

A. Simpulan	138
B. Saran	140

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peneliti Sebelumnya.....	10
Tabel 1.2 Kerangka Berpikir.....	68
Tabel 1.3 Waktu Penelitian.....	72
Tabel 1.4 Ukuran Tanah dan Halaman Madrasah.....	89
Tabel 1.5 Ukuran Gedung Madrasah.....	89
Tabel 1.6 Jumlah Sarana Pembelajaran Madrasah.....	90



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.7 Alur Penyusunan DIPA.....	93
Gambar 1.8 Alur Pencairan Dana	107
Gambar 1.9 Alur Pengajuan.....	110



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Profil Madrasah

Lampiran 2 Pedoman Wawancara Kepala Madrasah

Lampiran 3 Pedoman Wawancara PPSPM

Lampiran 4 Pedoman Wawancara Bendahara Pengeluaran

Lampiran 5 Pedoman Wawancara Bendahara BOS

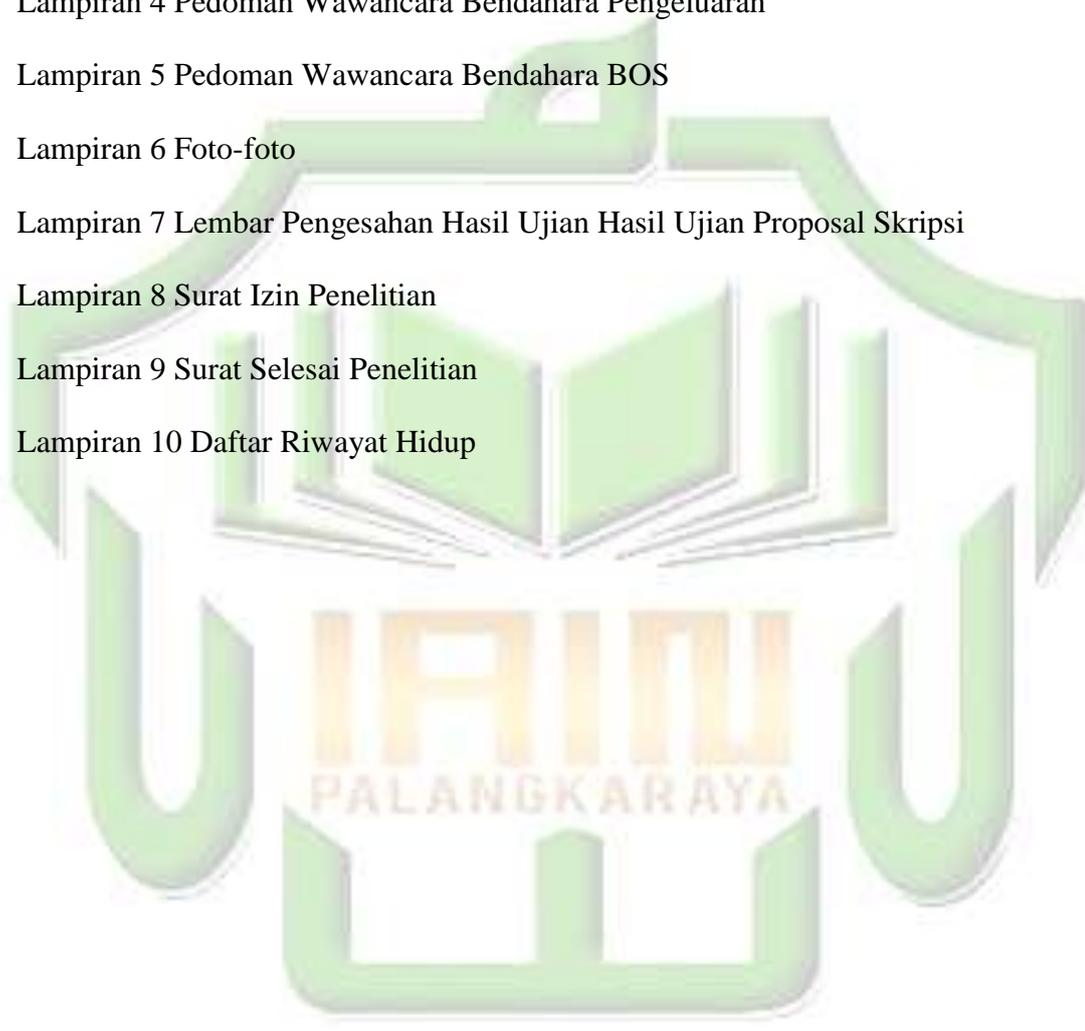
Lampiran 6 Foto-foto

Lampiran 7 Lembar Pengesahan Hasil Ujian Hasil Ujian Proposal Skripsi

Lampiran 8 Surat Izin Penelitian

Lampiran 9 Surat Selesai Penelitian

Lampiran 10 Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dadang Suhardan (2012: 65) mengatakan, sekolah merupakan salah satu kesatuan yang terdiri atas sub-subsistem yang saling berinteraksi dan berkorelasi untuk mencapai tujuan. Selanjutnya Carl D. Glikman mengatakan: “Lingkungan sekolah yang atmosfirnya kondusif, sangat memungkinkan sekolah berkembang kearah mutu yang lebih baik dari kondisinya yang ada.

Ditinjau dari makna sekolah dan madrasah tidak berbeda, karena madrasah diambil dari Bahasa Arab yang artinya sekolah. Namun demikian, di Indonesia madrasah dikhususkan sebagai sekolah umum yang kurikulumnya dilengkapi dengan pelajaran-pelajaran tentang keislaman.

Madrasah sebagai salah satu institusi pendidikan nasional memiliki peran yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional terutama dalam mewujudkan masyarakat Indonesia yang beriman dan bertaqwa serta berahklak mulia. Madrasah sebagaimana tertuang dalam pasal 17 ayat 2 UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 bahwa,

Madrasah memiliki fungsi yang sama dengan satuan pendidikan lainnya terutama dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, tujuannya untuk mengembangkan potensi peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahklak mulia, sehat , berilmu, cakap kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Membahas tentang manajemen keuangan akan lebih lengkap jika diawali dengan bahasan tentang sumber keuangan. Sumber keuangan pada suatu madrasah secara garis besar menurut Mulyasa (2011: 48), dapat dikelompokkan atas tiga sumber pendapatan, yaitu: (1) Pemerintah, baik pusat atau daerah yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukan bagi kepentingan pendidikan. (2) orang tua peserta didik. (3) masyarakat, baik mengikat atau tidak.

Berdasarkan hasil wawancara tanggal 20 juni 2019 dengan Bendahara Pengeluaran bahwa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya hanya mengelola satu sumber yaitu APBN oleh karena itu, maka penelitian difokuskan pada manajemen keuangan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Menurut Muhammad Djafar Saidi dalam Setia Mulyawan (2011: 55), "anggaran negara adalah dokumen yang memuat perkiraan penerimaan dan pengeluaran serta perincian kegiatan-kegiatan dibidang pemerintah negara yang berasal dari pemerintah untuk dalam jangka waktu 1 tahun." Anggaran negara yang ditetapkan dalam bentuk undang-undang, mengandung unsur: (1) dokumen hukum yang memiliki kekuatan hukum mengikat ; (2) rencana penerimaan negara, baik dari sektor pajak, bukan pajak, maupun hibah; (3) rencana pengeluaran negara, baik bersifat rutin maupun pembangunan; (4) kebijakan negara terhadap kegiatan-kegiatan dibidang pemerintah yang memperoleh prioritas atau tidak memperoleh

prioritas; (5) masa berlakunya hanya 1 tahun, kecuali diperlakukan untuk tahun anggaran negara kedepan.

Berdasarkan dokumen, Madrasah Aliyah Negeri Model Pangka Raya yang telah berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya berdasarkan keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 672 Tahun 2016, memiliki sejumlah prestasi yang membanggakan.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya selalu mendapat juara dalam sejumlah perlombaan baik dalam bidang akademik, keagamaan, ataupun seni. Prestasi terbaru 2019 pada Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya terkelola sangat akurat, sehingga mendapat Penghargaan Satker Favorit “Akurasi Data SPM terbaik” dari KPPN Palangka Raya nomor KKP.024/WPB.18/KP.01/2019.

Beberapa alumni Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya berhasil menembus perguruan tinggi negeri baik di Kalimantan ataupun di luar Kalimantan dengan beragam spesifikasi akademis. Prestasi pada tahun 2017, dua orang alumni Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya berhasil lulus seleksi masuk pada fakultas kedokteran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta jalur biasiswa bekerjasama dengan pemerintahan Kota Palangka Raya.

Beragam prestasi yang diraih Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya menjadi faktor utama yang melatar belakangi

penelitian ini, lebih khusus terkait dengan Manajemen Keuangan Madrasah. Faktor yang kedua adalah karena Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya merupakan Alumni Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Palangka Raya tahun 2016, tentu saja ini merupakan suatu hal yang bersifat positif bagi lembaga ini.

Faktor yang ketiga adalah berdasarkan pernyataan bendahara MTsN 1 Palangka Raya selaku rekan kerja.

Bendahara Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya adalah seseorang memiliki pengalaman pada bidang perbendaharaan dalam rentang waktu yang cukup lama dari tahun 2001 dan dalam mengelola keuangan sangat akurat. Kemampuan dan pengalaman bendahara tersebut kemudian dijadikan tauladan bagi beberapa bendahara pengeluaran Madrasah Kota Palangka Raya (wawancara tanggal 1 April 2019).

Faktor yang keempat di madrasah ini, Bendahara BOS merupakan pegawai struktural, sehingga dalam Manajemen dana BOS tidak akan terkendala dengan tugas-tugas keguruan.

Faktor kelima adalah penggunaan dana BOS yang telah terealisasi dipajang pada sebuah papan pengumuman yang dapat diakses oleh setiap orang. Hal ini merupakan salah satu upaya transparansi kepada publik dan untuk menghindari *double accounting*.

Lima keunggulan tersebut didapatkan pada observasi kegiatan awal. Penelitian diharapkan menemukan lebih banyak keunggulan yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya ketika penelitian ini dilaksanakan. Sebaliknya juga penelitian akan menemukan

beberapa hal yang harus dievaluasi dalam Manajemen Keuangan Sekolah demi kemajuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Berdasarkan gambaran tersebut penelitian ingin mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, dengan judul “MANAJEMEN KEUANGAN PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PALANGKA RAYA”.

B. Penelitian sebelumnya/sejenis

Pertama, Skripsi Pelaksanaan Manajemen Keuangan Di Madrasah Ibtidayah Al Khoiriyyah 1 Semarang oleh Atin Eva Kuwatin (2018). Skripsi ini meneliti pada pelaksanaan manajemen keuangan di MI Al Khoiriyyah 1 Semarang, yang meliputi tahap perencanaan, penyelenggaraan, serta tahap pengawasan.

Persamaan penelitian ini adalah bahwa manajemen keuangan sekolah terdiri dari kegiatan perencanaan, penyelenggaraan, dan pengawasan sangat diperlukan. Pada penelitian hanya dana yang bersumber dari pemerintah yang menjadi fokus penelitian, berbeda dengan penelitian Atin Eva Kuwatin meneliti keseluruhan sumber dana yang ada di sekolah tersebut.

Kedua, Skripsi Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Al-Falah Kabupaten Bandung oleh Yudi Imansyah jurusan Manajemen Pendidikan Islam fakultas tarbiyah dan keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Didalam skripsi tersebut

dijelaskan mengenai pengelolaan manajemen pembiayaan pendidikan terutama pada madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pembiayaan telah ditetapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi analisis perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan komunikasi.

Persamaan penelitian ini adalah bahwa manajemen keuangan sekolah yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sangat diperlukan. Laporan keuangan disusun oleh bendahara dan diketahui oleh kepala sekolah serta disampaikan kepada pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan orang tua. Pertanggung jawaban keuangan merupakan sarana pengawasan yang juga merupakan salah satu fungsi manajemen keuangan. Laporan pertanggung jawaban yang teratur dan transparan dapat meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada lembaga pendidikan.

Pada penelitian hanya sumber dana dari pemerintah yang menjadi fokus penelitian, berbeda dengan penelitian skripsi Yudi Imansyah meneliti keseluruhan sumber dana yang ada di sekolah tersebut. Menurut penulis kekurangan penelitian Yudi Imansyah adalah tidak menggambarkan secara jelas apakah bendahara pada setiap sumber dana berbeda atau seluruh sumber dana dikelola oleh satu bendahara.

Ketiga, Tesis berjudul Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Pembiayaan (Studi Kasus pada MI Negeri Ambaarawa Kab. Semarang) oleh Luluk Aryani Isusianingsih.

Penelitian yang berlokasi di MIN Ambarawa bertujuan untuk menjelaskan strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam melalui manajemen pembiayaan pada MIN Ambarawa dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk menggambarkan strategi manajemen pembiayaan pendidikan dalam upaya pembiasaan siswa dilakukan. Pelaksanaan manajemen pembiayaan pendidikan di MIN Ambarawa dalam proses perencanaan telah melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak hal ini dilakukan untuk mengurangi beban biaya dalam penyelenggaraan pendidikan. Penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan yang telah sesuai dengan program pembiayaan yang telah ditetapkan merupakan faktor kunci terlaksana proses pendidikan di madrasah. MIN Ambarawa cenderung lebih memprioritaskan kebutuhan yang menunjang peningkatan mutu pendidikan agar pembiayaan dapat berjalan efektif dan efisien. Dalam pembiayaan MIN Ambarawa cenderung menunggu kecuran dana dari pemerintah. Pelaksanaan keuangan madrasah di MIN Ambarawa telah berjalan baik dan perlu dipertahankan dan ditingkatkan kinerjanya. Pembiayaan di MIN Ambarawa sudah dikelola secara profesional. Berdasarkan hasil analisis mutu pendidikan berkorelasi positif dan signifikan dengan manajemen pembiayaan dimana dengan manajemen pembiayaan madrasah mampu merencanakan hal-hal yang menunjang peningkatan mutu misalnya dengan pembiayaan yang handal akan menunjang pengadaan sarana prasarana yang menunjang pembelajaran, pengembangan diri guru serta prestasi akademik dan nonakademik siswa.

Dengan demikian manajemen pembiayaan memegang peranan yang sangat vital dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Ambarawa, karakteristik penelitian Luluk memiliki kesamaan dengan penelitian karena penelitian termasuk jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dan berlokasi pada madrasah dan meneliti manajemen keuangan yang hanya bersumber dari pemerintah. Hanya sedikit perbedaan dalam hal jenjang madrasah, penelitian Luluk dilaksanakan pada MIN (sekolah dasar), sedangkan penelitian dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) (sekolah menengah atas).

Keempat, Skripsi yang berjudul Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya oleh Ginanjar (2020). Skripsi ini meneliti manajemen keuangan madrasah aliyah negeri (MAN) Kota Palangka Raya, yang meliputi tahap perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, serta pengawasan.

Penelitian ini adalah bahwa manajemen keuangan madrasah terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, serta pengawasan sangat diperlukan. Pada penelitian ini hanya dana yang bersumber dari APBN. Didalam skripsi ini dijelaskan Perencanaan Keuangan pada Madrasah telah berjalan dengan baik sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang dimulai dari rapat kecil/terbatas oleh masing-masing wakil kepala madrasah. Pengorganisasian Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Agama No

002/Ma.15.5.1/KU.00.1/01/2019 Tentang Penetapan Pejabat Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja MAN Kota Palangka Raya. Secara struktur organisasi penyelenggaraan keuangan di madrasah dijalankan oleh seluruh pihak, meliputi Kepala Madrasah selaku (KPA dan PPK) Pejabat Penandatanganan SPM, bendahara pengeluaran, dan bendahara BOS sebagai bendahara pembantu. Penyelenggaraan Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik mengikuti regulasi yang telah ditetapkan. Pengawasan Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik. Proses pengawasan para pemegang kepentingan dapat memantau kapan dan dimana saja, karena Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya menggunakan aplikasi berbasis *on line*. Adapun pihak tersebut berasal dari Kanwil Kemenag Provinsi, BPK (Badan Pemeriksaan Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Bangunan), dan Itjen (Inspektorat Jendral).

Tabel 1.1
 Penelitian Sebelumnya

Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
Atin Eva Kuatin (2011)	Pelaksanaan Manajemen Keuangan di Madrasah Ibtidayah Al Khoiriyyah 1 Semarang	<ul style="list-style-type: none"> - Variable penelitian yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Penyelenggara an 3. pengawasan - Metode penelitian yang digunakan kualitatif - Subjek kepala sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Variable penelitian yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1.pengorganisasian - Penelitian meneliti keseluruhan sumber dana yang ada di sekolah - Lokasi penelitian 	Proses perencanaan yang dilakukan beberapa tahap, hal ini dilakukan agar segala bentuk perencanaan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan masa yang akan datang. Dalam penyelenggaraan keuangan madrasah melakukannya dengan pembukuan terhadap dana yang masuk dan keluar. Pembukuan yang dilakukan merupakan pembukuan yang sederhana, lengkap, dan mudah dipahami sehingga menjadikan penyelenggaraan pengawasan dan pemeriksaan terlaksana dengan baik.pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah, sedangkan pemeriksaan dilakukan terhadap anggaran yang dibuat, yakni melalui dana yang masuk dan keluar serta terhadap barang yang dimiliki oleh madrasah.
Yudi Imansyah (2010)	Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> - Variable penelitian yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Pengorganisas 	<ul style="list-style-type: none"> - Variable penelitian yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. pengarahan - Penelitian meneliti 	Proses menunjukan bahwa pengelolaan pembiayaan telah ditetapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi analisis perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan

	Tsanawiyah Al-Fatah Kabupaten Bandung	<p>ian</p> <p>3. pengawasan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jenjang sekolah di tingkat Sekolah Menengah pertama - Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif - Subjek kepala sekolah 	<p>keseluruhan sumber dana yang ada di sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokasi penelitian 	komunikasi
Luluk Aryani Isusianingsih (2015)	Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Pembiayaan (Studi Kasus pada MI negeri Ambarawa Kab. Semarang)	<ul style="list-style-type: none"> - Variable penelitian yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Pelaksanaan - Tujuan mendeskripsikan perencanaan dan pelaksanaannya - Penelitian meneliti dana yang bersumber dari pemerintah - Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif - Beralokasi pada 	<ul style="list-style-type: none"> - Variable penelitian yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> 1. Pengorganisasian 2. Pengawasan - Tujuan mendeskripsikan perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, dan pengawasan - Jenjang madrasah (penelitian Luluk di Sekolah Dasar pada MIN, sedangkan 	Proses perencanaan telah melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak hal ini dilakukan untuk mengurangi beban biaya dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan keuangan telah berjalan baik dan perlu dipertahankan dan ditingkatkan kinerjanya. Pembiayaan madrasah mampu merencanakan hal-hal yang menunjang peningkatan mutu misalnya dengan pembiayaan yang handal akan menunjang pengadaan sarana prasarana yang menunjang pembelajaran, pengembangan diri guru serta prestasi akademik dan nonakademik siswa.

		<ul style="list-style-type: none"> - madrasah - Subjek penelitian kepala sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> penelitian ini di Sekolah Menengah Atas pada MAN) - Lokasi penelitian 	
Ginanjari (2020)	Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya (Studi Kasus Pada MAN Kota Palangka Raya)	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel penelitian yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Penyelenggaraan 4. Pengawasan - Tujuan mendeskripsikan perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan dan pengawasan - Penelitian meneliti anggaran dana yang bersumber dari APBN - Metode penelitian yang digunakan yaitu Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Beralokasi pada madrasah - Jenjang pendidikan sekolah menengah atas pada MAN 	<p>Perencanaan Keuangan pada Madrasah telah berjalan dengan baik sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang dimulai dari rapat kecil/terbatas oleh masing-masing wakil kepala madrasah. Secara struktur organisasi penyelenggaraan keuangan di madrasah dijalankan oleh seluruh pihak, meliputi Kepala Madrasah selaku (KPA dan PPK) Pejabat Penandatanganan SPM, bendahara pengeluaran, dan bendahara BOS sebagai bendahara pembantu. Penyelenggaraan Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik mengikuti regulasi yang telah ditetapkan. Proses pengawasan para pemegang kepentingan dapat memantau kapan dan dimana saja, karena Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya menggunakan aplikasi berbasis <i>on line</i>. Adapun pihak tersebut yaitu Kanwil Kemenag Provinsi, BPK (Badan Pemeriksaan Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Bangunan), dan Itjen (Inspektorat Jendral).</p>

C. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penelitian ingin mengetahui penerapan manajemen keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya yang hanya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Alasannya, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota hanya mengelola satu sumber, maka Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya memiliki Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) seperti institusi pemerintah pada umumnya. Dari fokus tersebut dilakukan sebuah pembahasan yang lebih mendalam untuk dapat mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya yang bersumber dari APBN.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah menjadi empat yaitu:

1. Bagaimana perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
2. Bagaimana pengorganisasian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
3. Bagaimana penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?

4. Bagaimana pengawasan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada paparan di awal dan berdasarkan pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengorganisaian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengawasan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

F. Manfaat Penelitian

Secara umum penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan terutama dalam penerapan manajemen keuangan pada madrasah. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi sekolah-sekolah lain dalam penerapan manajemen keuangan pada sekolah yang menggunakan dana yang bersumber dari APBN.

2. Bagi penulis: penelitian ini digunakan sebagai bahan kajian dan konfirmasi anatara teori dengan praktik dalam manajemen keuangan pada madrasah.
3. Bagi masyarakat: penerapan manajemen keuangan yang baik akan menjadikan masyarakat semakin percaya dan berbangga hati, menitipkan putra-putri bangsa menuntut ilmu pengetahuan di Madrasah.
4. Bagi Madrasah: dapat digunakan sebagai sumber pemikiran dalam rangka menyempurnakan konsep maupun implementasi penerapan manajemen keuangan pada madrasah sebagai upaya strategis dalam mengembangkan kualitas pendidikan.
5. Bagi pemerintah: penelitian ini dapat menjadikan pertimbangan dalam pengambilan dalam bidang pendidikan serta mengalokasikan berbagai besar belanja negara untuk kemajuan pendidikan.

G. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dari penelitian skripsi ini yaitu terdiri dari Bab I, Bab II, Bab III, Bab IV, dan Bab V.

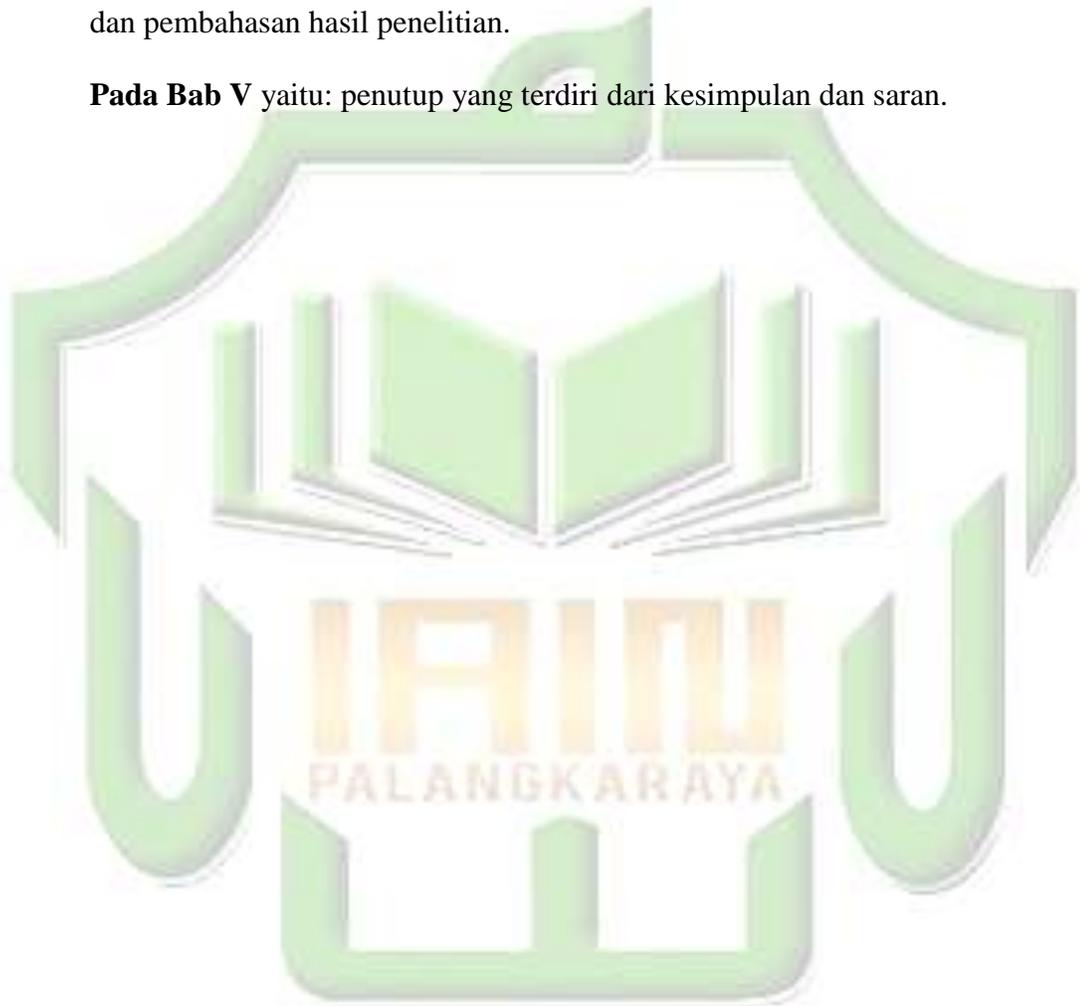
Pada Bab I yaitu: pendahuluan, memuat latar belakang, hasil penelitian yang relevan/sebelumnya, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada Bab II yaitu: kajian teori yang terdiri dari, konsep manajemen, kerangka pikir, dan pertanyaan penelitian.

Pada Bab III yaitu: metode penelitian yang terdiri dari metode penelitian, tempat dan waktu penelitian, instrumen penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengabsahan data, dan prosedur analisis data.

Pada Bab IV yaitu: pemaparan data yang memuat tentang temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

Pada Bab V yaitu: penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Menurut Muhammad Al Burraey dalam Ahmad Asrof Fitri (2015), bahwa dalam Al-Qur'an istilah manajemen merujuk pada kata *yudabbiru*, yang berarti mengatur, mengelola, melaksanakan, mengurus dengan baik.

Selanjutnya menurut Ramayulis dalam Jasmani Asf (2017: 22), bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مُقَدَّارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As-Sajdah: 5).*

Menurut Saifullah (2015: 2), dari isi kandungan diatas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah menjadi

sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Terdapat begitu banyak ragam definisi manajemen dari berbagai ahli, dari yang bersifat sekilas maupun penjelasan yang sangat menyeluruh. Salah satu definisi manajemen yang diuraikan secara menyeluruh digagas oleh Saifullah, manurutnya manajemen berasal dari bahasa inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Secara umum, pengertian manajemen adalah: "kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang-orang lain (*getting things done through the effort of other people*), Saifullah (2015: 1).

Selain Saifullah, Sondang Siagian dalam Soebagio Atmodiwirio (2000: 5), berpendapat manajemen adalah: kemampuan atau keterampilan seseorang untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

Jika merujuk pendapat yang ditawarkan oleh Sondang Siagian terdapat sedikit perbedaan antar keduanya yaitu terutama pada aspek tujuan dan hasil. Saifullah secara implisit menyebutkan tujuan dan sasaran, sementara Siagian secara ekplisif menyebutkan langsung pada hasilnya.

Selain Saifullah dan Sondang Siagian, Stoner Husnul Yaqin (2005: 5), berpendapat, manajemen adalah: proses perencanaan.,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Jika ditelaah, paparan yang disampaikan oleh Stoner di atas terlihat pendapat tersebut lebih secara runtut dan bertahap jika dibandingkan dengan pendapat oleh ahli sebelumnya.

Definisi manajemen yang telah dipaparkan oleh Saifullah, Sondang Siagian, dan Stoner secara umum belum mewakili kegiatan manajemen secara lebih terperinci.

Walaupun belum menggambarkan kegiatan manajemen secara detail, Saifullah dan kawan-kawan telah menggambarkan bahwa unsur-unsur yang ada dalam sebuah kegiatan manajemen sekurangnya ada 4 unsur. Pertama pemimpin, (idealnya jumlahnya lebih sedikit), kedua orang yang dipimpin (jumlahnya harus melebihi jumlah pemimpin), ketiga adalah tujuan yang ingin diraih, dan yang terakhir upaya yang dilakukan untuk mewujudkan semua itu tentunya dengan jalan bekerjasama. Hal senada Umam dan Khairul (2012: 13) membagi manajemen menjadi 4 unsur, yaitu: pemimpin, orang-orang (pelaksanaan) yang dipimpin, tujuan yang akan dicapai, dan adanya kerjasama dalam mencapai tujuan tersebut.

Selain pendapat yang telah dipaparkan oleh para ahli tersebut juga terdapat definisi manajemen berdasarkan Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis

dan Manajemen: manajemen adalah: proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi dalam mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien. Dalam Ensiklopedia terdapat gambaran yang cukup jelas dalam mendeskripsikan manajemen. Hal ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah sebuah proses yang diawali dari sebuah perencanaan. Dalam hal ini Ensiklopedia Ekonomi lebih mengumpulkan peranan manager dalam kewenangan mengambil keputusan, memimpin para rekan-rekan atau bawahan, mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara-cara yang sudah dikaji sebelumnya agar tepat guna.

Selain pemikiran dari beberapa pakar manajemen sebagaimana yang telah disebutkan di atas, juga terdapat tokoh manajemen yang tidak dapat diabaikan namanya dibidang ini, sebagaimana George R. Terry.

George R. Terry (1992: 1) mengatakan bahwa “manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola.

Hampir senada dengan pendapat Terry, Ma'mur juga mengungkapkan bahwa manajemen juga dapat diartikan sebagai “proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Selanjutnya Usman Efendi (2011: 3), mengatakan bahwa “manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Dibanding dengan pakar manajemen sebelumnya, pendapat Terry dianggap memiliki format yang lebih lengkap, terperinci dan mewakili seluruh unsur manajemen, yaitu perencanaan, pengarahan, pengendalian, yang bertujuan untuk mencapai sebuah tujuan.

Menurut Dandang Suhardan, dkk (2012: 68), Manajemen keuangan yang baik pada sebuah sekolah akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Mutu merupakan keistimewaan produk dari lembaga pendidikan, ia merupakan jaminan yang mempunyai nilai jual yang sangat tinggi dan nilai guna bagi lembaga pemakai produknya. Menurut Juran yang dikutip oleh Dadang suhardan, dkk mutu harus: (1) kecil tingkat kesalahan dalam penyelenggaraan/pengelolaan, (2) bebas

dari pemborosan (3) pelanggan tidak dikecewakan, (4) bebas dari keterlambatan, (5) efisien.

Dari uraian pengertian manajemen menurut para ahli di atas, dapat didefinisikan manajemen sebagai suatu proses pelaksanaan pekerjaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam suatu organisasi yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Manajemen

Menurut Robbin dan Coulter dalam Jasmani Asf (2017: 38), bahwa fungsi dasar manajemen yang paling penting adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Masih dalam Jasmani Asf (2017:38), Madhi bin Ibrahim, menyatakan bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama. Latar belakang menyebabkan pendekatan yang dilakukan tidak sama. Dalam praktik pembagian fungsi fundamental ini tidak dapat dibedakan secara tajam dan tegas, karena setiap manager harus melaksanakan seluruh fungsi tersebut, hanya skop dan penekan saja yang berbeda.

Menurut Melayu Hasibuan (2001: 38), beberapa fungsi manajemen menurut para ahli antara lain adalah: (a) G.R Terry yaitu, *Planning, Organizing, actuating, dan controlling*. (b) Henry Fayol yaitu, *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling*. (c) S.P Siagian yaitu, *Planning, Organizing, Motivating, Controlling, dan Evaluating*. (d) Lindal F. Urwick yaitu, *Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling*

Dari beberapa fungsi manajemen di atas sebagian besar memiliki kesamaan dan telah terangkum dalam satu konsep atau pemikiran yang digagas oleh George R Terry, Melayu Hasibuan (2001: 38). Terry merangkum konsepnya menjadi 4 fungsi manajemen yaitu, Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*), yang biasa dikenal dan disingkat dengan sebutan “POAC”. Fungsi manajemen inilah yang sangat populer dan fundamental dalam rangka untuk pencapaian tujuan dalam setiap kegiatan.

Selanjutnya menurut Terry, dalam bukunya “Principles Of Management”, yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat dalam Buku Pengantar Studi Ilmu administrasi dan Manajemen (1983: 25), bahwa proses manajemen terdiri atas empat fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

a. Perencanaan (*Planning*)

Menurut Jasmani Asf (2017: 38), perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapat hasil yang optimal. Allah SWT berfirman:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya: *Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap (Al-Insyirah: 7-8).*

Menurut Soewarno Handayani (1983: 25) Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan waktu yang akan datang dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendaknya.

Selanjutnya Zaini Muctharom (1998: 96), Terry mengatakan perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan fakta-fakta serta menyusun dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam bentuk visualisasi dan formulasi dari kegiatan-kegiatan terarah yang diyakini perlu untuk mencapai hasil yang dikehendaki.

Perencanaan berisi rumusan dari tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan

maksud dan tujuan yang ditetapkan, Herujito (2006: 84). Perencanaan menurut Kipling harus dapat menjawab enam pertanyaan, yang lazim disingkat 5W+1H, yaitu *what, why, who, whwn, where, dan how*, Siagian, (2008: 92). Berdasarkan keenam pertanyaan tersebut dapat diketahui kegiatan-kegiatan apa saja yang haeus dilakukan oleh organisasi jika akan membuat sebuah rencana. Tahap-tahap perencanaan yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi adalah:

1) Peramalan (*Forecasting*)

Peramalan merupakan kegiatan memperkirakan, memproyeksikan, atau mengadakan tafsiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi pada waktu yang akan datang sebelum rencana yang lebih pasti dilakukan, Herujito (2006: 23).

Perencanaan dapat dilakukan dengan suatu perkiraan terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Peramalan dilakukan mengenai potensi-potensi dan prospek-prospek perkembangan serta mengenai hambatan-hambatan dan resiko-resiko yang mungkin dihadapi. Perencanaan mengusahakan supaya ketidak[astian dapat dibatasi sedini mungkin, Imam & Benty (2017: 44).

2) Penempatan Tujuan (*Establishing Objective*)

Berdasarkan perkiraan dengan antisipasi kedepan tersebut, barulah diidentifikasi tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Penggolongan tujuan tersebut bermacam-macam sesuai dengan sudut kepentingan, lingkup, cakupan, dan tingkatan lembaga pendidikan. Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan suatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan, Imam & Benty (2017: 45).

3) Perumusan Kebijakan (*Policy*)

Kegiatan yang dilakukan dalam langkah ini adalah mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah. Kegiatan yang diidentifikasi bias merupakan kegiatan yayasan, kegiatan kepala sekolah, kegiatan guru, kegiatan orang tua siswa, dan kegiatan masyarakat. Semua kegiatan tersebut adalah yang diperhitungkan dapat mencapai tujuan sekolah, Imam & Benty (2017: 45).

4) Pemrograman (*Programing*)

Pemrograman adalah seleksi atas kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan pada langkah perumusan kebijakan. Helms (2006: 709) mengemukakan, kegiatan pemrograman memiliki sumbangan terbesar terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena melakukan identifikasi kegiatan sebelum

melaksanakan aktivitas tertentu. Identifikasi kegiatan ini mempermudah pelaksanaan monitoring, Imam & Benty (2017: 46).

5) Merumuskan Langkah-langkah (*Procedure*)

Merumuskan langkah-langkah yang dimaksud adalah merumuskan langkah-langkah, yang berarti bahwa kegiatan-kegiatan yang telah diseleksi dalam langkah pemrograman tersebut, diurutkan mana yang harus dilakukan terlebih dahulu dan mana yang harus dikemudikan. Dengan kata lain, pilihlah kegiatan mana yang harus diprioritaskan dan kegiatan-kegiatan mana yang tidak menjadi prioritas, Imam & Benty (2017: 46).

6) Pengembangan Prosedur (*Developing*)

Mengembangkan prosedur kegiatan dengan memformulasikan dan mengembangkan metode yang dapat memudahkan pelaksanaan kegiatan. Pengembangan prosedur dilaksanakan dengan menetapkan standar normal pelaksanaan kegiatan, Imam & Benty (2017: 47).

7) Penjadwalan (*Scheduling*)

Penjadwalan adalah penjadwalan terhadap kegiatan-kegiatan yang sudah diprioritaskan tersebut. Penjadwalan merupakan penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi

tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan, Imam & Benty (2017: 47).

8) Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran terbagi menjadi dua aktivitas, yaitu penentuan sumber anggaran, dan alokasi anggaran. Sumber-sumber potensial yang mungkin dapat digali harus juga disebutkan dalam membuat rumusan. Alokasi anggaran dibuat berdasarkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan disusun serealistis mungkin. Penganggaran merupakan aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan (*Financial resources*) yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu, Imam & Benty (2017: 47).

Menurut hakikatnya dari fungsi manajemen menurut pandangan Terry adalah sesuatu yang direncanakan itulah yang akan dicapai. Oleh sebab itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaan dapat berjalan dengan baik sebelum melakukan perencanaan, terlebih dahulu merumuskan tujuan yang akan dicapai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Didin dan Hendri dalam Jasmani Asf (2017: 41) organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan

dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Allah SWT berfirman:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyeru kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung (Al-Imran: 104)*

Menurut Mondy dan Premeaux (1995) dalam Syafaruddin (2005: 69), menjelaskan organisasi ialah kerjasama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinir untuk mencapai hasil yang diinginkan. Didalam organisasi ada sejumlah orang baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan-tujuan, aturan dan prosedur. Orang yang melaksanakan manajemen inilah disebut manajer, dan yang melaksanakan pekerjaan praktis adalah anggota.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winadi (1990), pengorganisasian ialah suatu proses dimana pekerjaan yang ada dalam komponen-komponen yang

dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Robbins (1984), berpendapat pengorganisasian ialah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan kepada siapa, dan dimana keputusan dibuat.

Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973) dalam Syafaruddin (2005: 70), menjelaskan pengorganisasian adalah membangun perilaku yang efektif diantara semua orang, karena mereka akan dapat bekerjasama secara efisien dan mencapai keputusan pribadi dalam melakukan pekerjaan dalam konteks pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Tujuan di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Imam & Benty (2017: 77) mengemukakan, proses pengorganisasian merupakan suatu proses yang multi langkah dan terpadu. Fungsi pengorganisasian bidang manajemen sekolah, yaitu meliputi:

- 1) Pengembangan Struktur Organisasi

Pengembangan struktur organisasi adalah kegiatan dimana organisasi yang tercerminkan pembagian, pengelompokan, dan pengkoordinasian tugas dalam suatu organisasi. Struktur organisasi dimaksudkan untuk memperjelas posisi, peran, tugas, tanggungjawab, dan koodinasi semua unit dalam organisasi.

2) Pendelegasian Tanggung jawab dan Wewenang

Pendelegasian tanggung jawab dan wewenang yang dimaksudkan untuk membagi pekerjaan kepada semua anggota organisasi berdasarkan kompetensinya. Mendelegasikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang serta menetapkan system pertanggung jawaban hasil kerja staf, Herujito (2006: 5).

3) Penetapan Hubungan

Penetapan hubungan dimaksudkan untuk memudahkan antar unit dalam organisasi dapat berkoordinasi, sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan demi kelancaran dalam menjalankan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Penetapan hubungan tercermin pada struktur organisasi sekolah yang menggambarkan hubungan tugas, tanggungjawab, dan wewenang tiap personil sekolah. Struktur organisasi adalah system formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang

mengendalikan bagaimana tiap individu bekerja sama dan mengelola segala sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi, Wisnu & Nurhasanah (2005: 10).

Demikian dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengorganisasian, semua sumber daya yang ada dalam lembaga atau organisasi diorganisir dan digunakan sesuai fungsi dan kewenangan masing-masing. Didalam pengorganisasian, proses kepemimpinan seorang pemimpin sedang berjalan yaitu membagi tugas dan kewajiban pada setiap anggota atau karyawan. Penempatan tugas akan dibagi habis secara merata, sehingga tidak didominasi oleh pimpinan.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Alquran dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk penggerakan. Allah SWT berfirman:

قِيَّمَا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ
يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٥﴾

Artinya: *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik (Al-Kahfi: 5)*

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya. Proses penggerakan adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi, Sondang (1997: 88).

Oleh sebab itu komunikasi ditempatkan sebagai bagian dari fungsi penggerakan. Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi yang menjadi salah satu sumber daya untuk menjaga, memelihara, memajukan, dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya. Disamping itu komunikasi dapat juga diartikan sebagai proses penyampaian informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran dan lain-lain dari sumber untuk memperoleh, mempengaruhi atau merubah respon penerima informasi sesuai dengan yang diinginkan sumber informasi, Nawawi dalam Onisimus (2011: 56).

Penggerakan adalah aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong dan menjuruskan semua bawahan agar berkeinginan bertujuan serta bergerak untuk mencapai maksud-maksud yang telah

ditentukan dan merasa berkepentingan serta pada rencana usaha organisasinya, Ibnu Syamsi (1998: 96).

Penggerakan dapat didefinisikan pula sebagai keseluruhan usaha, cara teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi, Sondang (1992: 128). Penggerakan pelaksanaan adalah usaha agar semua anggota kelompok melaksanakan tercapainya tujuan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasiannya, Soewarno (1983: 26).

Terry, dalam buku Sarwoto, memberikan pengertian ini sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha organisasi, Sarwoto (1991: 89).

Dr. Muhammad Munir di dalam bukunya “Manajemen Sekolah: Dasar-Dasar dan Pelaksanaannya”, mengatakan penggerakan tidak hanya dengan kata-kata yang manis atau sekedar basa-basi yang diucapkan kepada orang lain. Lebih dari itu, penggerakan adalah pemahaman mendalam akan berbagai kemampuan, kesanggupan, keadaan, motivasi, dan kebutuhan orang lain. Selanjutnya, menjadikan semua faktor tersebut sebagai sarana penggerakan mereka dalam bekerja secara bersama-sama sebagai

suatu kelompok. Sekaligus berupaya mewujudkan tujuan yang sama didalam situasi saling pengertian, saling kerja sama, saling kasih sayang, dan saling mencintai, Sulistyorini (2009: 32).

d. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut Didin dan Hendri dalam Jasmani Asf (2017: 42), bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Allah SWT berfirman:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ
وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا
أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan (At-Tahrim: 6)*

Menurut Sarwoto (1991: 94), Pengawasan adalah kegiatan manajer mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus diselesaikan yaitu: pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan

korelatif agar supaya pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan Standar.

Sondang P. Siagian (1992: 169) menyatakan, pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai fungsi organik, pengawasan merupakan salah satu tugas yang mutlak yang diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Setelah membahas pengawasan, berikut ini akan diuraikan tentang pemantauan (*monitoring*), dan penilaian (*evaluating*) yang memiliki perbedaan dalam pelaksanaannya. Istilah pemantauan (*monitoring*), dan penilaian (*evaluating*) terkadang disamakan dengan istilah pengawasan (*controlling*). Berikut ini akan diuraikan perbedaan tentang pemantauan (*monitoring*), dan penilaian (*evaluating*).

1) Pemantauan (*monitoring*)

Pemantauan yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dan aktivitas yang dikerjakan. Pemantauan merupakan suatu proses mengukur, mencatat,

mengumpulkan, memproses, dan mengkomunikasikan informasi untuk membantu pengambilan keputusan manajemen program. Pemantauan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dari aktivitas yang sedang dikerjakan. Sehingga dapat diketahui bahwa kegiatan pemantauan adalah bagian dari kegiatan pengawasan, dalam pengawasan ada aktivitas memantau (*monitoring*). Pemantauan umumnya dilakukan untuk tujuan tertentu, untuk memeriksa apakah program yang telah berjalan itu sesuai dengan sasaran tujuan dari program.

Tujuan pemantauan adalah mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan, memberi masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan programmendapatkan gambaran tingkat pencapaian/pengembangan, memberi informasi tentang metode yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan, mendapatkan informasi tentang adanya kesulitan dan hambatan selama kegiatan, dan memberikan umpan balik bagi sistem penilaian program. Fungsi pemantauan adalah pemeriksaan, pengujian, dan penilaian, pengurusan, peninjauan, pengamatan, dan pemantauan, kunjungan staf, pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan, pengendalian, penerbitan, mengusahakan struktur yang terorganisir, mengusahakan supervise, meningkatkan keterampilan kerja dan mendapatkan umpan balik.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam melakukan pemantauan adalah sebagai berikut:

- a) Dilakukan secara terus menerus
- b) Menjadi umpan balik terhadap perbaikan kegiatan program organisasi
- c) Memberi manfaat terhadap organisasi dan pengguna layanan
- d) Memotivasi staf dan sumber daya lain untuk berprestasi
- e) Berorientasi pada tujuan program

Sasaran didalam pemantauan ini lebih dipusatkan pada pemantauan terhadap kelancaran proses pelaksanaan kurikulum serta sarana yang diperlukan didalam kegiatan pelaksanaan tersebut. Untuk mengupulkan keterangan pelaksanaan pemantauan tersebut dapat digunakan wawancara, observasi, maupun angket untuk para pelaksana.

2) Penilaian (*evaluating*)

Penilaian adalah sebuah proses atau cara menilai, perbuatan menilai, Kamus Bahasa Indonesia, dalam Imam Gunawan dan Benty (2017: 119). Kata evaluasi berasal dari kata *value* yang mempunyai arti nilai. Sehingga dari pernyataan tersebut, terdapat kesamaan makna antara evaluasi dan penilaian.

Sedangkan menurut istilah evaluasi adalah suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai dari ssesuatu. Apabila beberapa definisi tersebut dikaitkan dengan evaluasi manajemen organisasi, maka berarti tentang penilaian terhadap suatu sistem manajemen organisasi tersebut, apakah sudah sesuai dengan perencanaan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasilyang sangat memuaskan. Disimpulkan fungsi evaluasi adalah suatu proses penilaian yang dilakukan dalam sistem manajemen yang telah ditentukan. Tetapi juga dapat diartikan suatu penilaian terhadap kinerja seseorang, sejauh mana dia dapat mengerjakan pekerjaan tersebut, serta tentang keberhasilan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui perbedaan pengawasan, pemantauan, dan penilaian. Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan pemantauan yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dan aktivitas yang dikerjakan. Penilaian adalah suatu proses sitemik untul mengetahui tingkat keberhasilan sutu program. Pengawasan didalamnya ada

kegiatan memantau, menilai, dan melaporkan kemajuan program disertai tindak lanjut, Imam Gunawan & Benty (2017: 121).

B. Manajemen Keuangan Sekolah

Menurut Susanti Irawati dalam Setia Mulyawan (2015: 30), Manajemen keuangan adalah proses pengaturan aktivitas atau kegiatan keuangan dalam suatu organisasi yang di dalamnya termasuk kegiatan *Planning*, analisis, dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan, biasanya dilakukan oleh manajer keuangan, lembaga audit internal (Itjen), atau lembaga audit eksternal Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK). Fungsi *controlling* sesuai dengan salah satu asas umum dalam pengelolaan keuangan Negara oleh Setia Mulyawan Kewenangan Badan Pemeriksaan Keuangan untuk melaksanakan pemeriksaan atas pengelolaan keuangan Negara secara objektif dan independen.

James Van Homedan John Wochowiez dalam Setia Mulyawan (2015: 31), mendefinisikan: Manajemen Keuangan adalah segala aktivitas hubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktivitas dengan beberapa tujuan, sejalan dengan itu, Bambang Riyanto menyebutkan bahwa: “Manajemen Keuangan adalah keseluruhan dari aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut”.

Uhar Suharsaputra (2013: 299) menyatakan, manajemen keuangan sekolah pada dasarnya merupakan bagian dari pembiayaan pendidikan yang tercermin dari anggaran yang ditetapkan oleh sekolah, sehingga untuk bidang ini diperlukan penanganan yang serius, agar dicapai suatu pengelolaan yang efektif dan efisien dalam mengelola anggaran serta program-program yang dibiayainya dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Manajemen keuangan yang efektif dan efisien akan memberikan sumbangan penting pada kinerja manajemen yang optimum. Dalam pengelolaan sekolah dewasa ini, fungsi manajemen keuangan menjadi sangat menonjol dan perlu diketahui, dipahami oleh kepala sekolah, sebagai orang yang bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan sekolah.

Selanjutnya Setia Mulyawan (2015: 30), berpendapat bahwa berdasarkan pengertiannya maka konsep manajemen keuangan menyangkut kegiatan perencanaan, analisis dan penendalian kegiatan keuangan di sekolah.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen disini mengarah pada uang dan bagaimana mengatur keuangan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen keuangan dalam pendidikan menuntut adanya suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan dengan baik. Disini akan menjabarkan empat (4) fungsi manajemen keuangan menurut para pakar.

1. Perencanaan Keuangan

Beberapa pakar mendefinisikan perencanaan keuangan sebagai berikut:

- a. A. Ross, Stephen, dkk dalam Setia Mulyawan (2015: 143) berpendapat bahwa, ilmu yang menempatkan kajian tentang keuangan dengan menempakan berbagai atribut keuangan secara sistematis, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Perencanaan keuangan adalah kegiatan untuk memperkirakan pendapatan dan pengeluaran perusahaan yang akan datang.
- b. Safir Senduk dalam Setia Mulyawan (2015: 144) berpendapat bahwa, perencanaan keuangan adalah proses merencanakan tujuan-tujuan keuangan jangka pendek atau jangka panjang. Tujuan keuangan adalah keinginan keuangan yang ingin direalisasikan.
- c. Anis Chairi dan Imam Ghozali dalam Setia Mulyawan (2015: 144) berpendapat bahwa, perencanaan keuangan merupakan strategi yang apabila dijalankan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan keuangan pada masa mendatang.
- d. Setia Mulyawan (2015: 144) berpendapat bahwa, perencanaan keuangan dapat diartikan sebagai persiapan atau koordinasi yang hati-hati terhadap rencana dalam rangka untuk mempersiapkan keinginan dan tujuan keuangan pada masa mendatang.

Menurut Supriyono, dkk dalam Setia Mulyawan (2015: 145), perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan adalah proses penyusunan tujuan-tujuan perusahaan dan pemilihan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Setia Mulyawan (2015: 134), menyatakan dua aspek penting dalam proses perencanaan keuangan yaitu, perencanaan uang tunai dan perencanaan uang laba, pada sebuah lembaga sekolah negeri aspek pertama sangat menentukan keberhasilan sebuah manajemen keuangan, dimana kegiatan yang akan diselenggarakan dalam kurun waktu satu tahun mendatang disinkronkan dengan ketersediaan anggaran. Pada sekolah atau madrasah aspek kedua ini tidak berlaku karena sekolah merupakan perusahaan niir laba atau tidak mengejar keuntungan.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 142/PMK.02/2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Anggaran (DIPA).

Hal ini, menimbang bahwa untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran, serta penelaahan rencana kerja anggaran

kementerian negara/lembaga. Dokumen perencanaan tersebut meliputi rencana lima (5) tahunan seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Strategis Kementerian Negara/ lembaga (Renstra Kementerian/ lembaga), dan rencana tahunan seperti Rencana Kerja Pemerintah (RKP), dan Renja-K/L. Antara itu, alokasi anggaran yang dikelola kementerian/lembaga tercermin dalam dokumen RKA-K/L dan DIPA yang juga merupakan dokumen perencanaan anggaran yang bersifat tahunan serta mempunyai keterkaitan erat.

Proses perumusan perencanaan keuangan yang strategis, memerlukan kajian secara cermat tentang evaluasi diri lembaga pendidikan yang bersangkutan, visi, misi, tujuan jangka pendek dan jangka panjang lembaga pendidikan. Kemudian ditetapkan program kegiatan dan berbagai layanan yang dilaksanakan lembaga pendidikan yang sesuai dengan tujuan jangka pendek dan panjang serta target yang akan dicapai baik *output* maupun *outcomes*, dan disusunlah anggaran sehingga jadilah perencanaan keuangan yang strategis sesuai dengan kondisi sekolah.

Disamping memperhatikan program pengembangan sekolah, perencanaan keuangan juga mengacu pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah secara keseluruhan.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 056/U/2001 tentang Pedoman Pembiayaan Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah meliputi: (1) pelayanan yang bersifat teknis edukatif untuk proses belajar mengajar, baik teori maupun praktik untuk seluruh mata pelajaran dan penilaian hasil belajar, (2) Pelayanan yang bersifat penunjang operasionalisasi ruang belajar dan kegiatan ekstrakurikuler, (3) pengadaan dana perawatan buku pelajaran, peralatan pendidikan, alat pelajaran, peralatan laboratorium, perpustakaan dan peralatan praktik keterampilan serta bahan praktik laboratorium dan keterampilan, (4) pengadaan dan perawatan sarana kegiatan penunjang seperti sarana administrasi, gedung sekolah, ruang kelas, fasilitas sekolah, dan lingkungan, (5) penyediaan daya dan jasa seperti listrik, telepon, gas, dan air, dan lainnya.

Penyusunan rencana kegiatan sekolah akan memudahkan sekolah untuk mengetahui secara rinci tentang tindakan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan dan kewajiban sekolah tercapai. Dari sisi partisipasi, rencana kegiatan dan anggaran sekolah memberikan dukungan terhadap diperhitungkannya harapan-harapan para pemangku kepentingan sekolah baik eksternal maupun internal, tanpa mengabaikan kondisi nyata sekolah, Imam Gunawan & Benty (2017:368).

2. Pengorganisaian Keuangan

Organisasi selalu diartikan sebagai komponen yang disatukan dalam suatu struktur dan system kerja yang terus bergerak seirama

dengan sasaran tujuan yang ingin dicapai. Organisasi tidak dipahami hanya sebatas wadah (tempat) dimana terjadi interaksi dan aktivitas antar person (individu), karena organisasi adalah perpaduan sumber daya manusia yang dikelompokkan berdasarkan struktur, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab. Untuk menjamin berlangsungnya suatu organisasi, maka fungsi pengorganisasian mutlak diperhatikan, untuk menggerakkan sumber daya yang dimiliki organisasi diperlukan pengorganisasian sehingga menjamin sinergitas dan keberlanjutan organisasi.

Stoner (1996) mengemukakan, mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran dalam kata lain, mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai tujuan. Dalam kaitan fungsi pengorganisasian, Joseph Weiss, dan Robert Wysocki (1992) mengatakan, selain mengorganisir orang, pengorganisasian juga meliputi manajemen proyek, perakitan sumber daya yang diperlukan (tenaga, materi, dan uang) untuk melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan dalam rencana. Hiriyappa (2009), menegaskan pengorganisasian adalah menetapkan struktur internal organisasi. Fokusnya adalah pada devisi, koordinasi, pengendalian tugas dan arus informasi dalam organisasi, bahwa dalam fungsi ini manajer

mendistribusikan kewenangan untuk pemegang kerja, Onisimus (2011: 47).

George Terry sebagaimana dikutip Mulyono (2008) dalam Onisimus (2011: 50) menyatakan, pengorganisasian adalah penyusunan hubungan perilaku yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05.2012 Tentang Tata Cara Pembayaran, Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Dalam pelaksanaan anggaran, Pengguna Anggaran (Kepala *ex-officio*) mengangkat Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Pencairan Dana (PPSPM) dan Bendahara Pengeluaran.

Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab IX pasal 62 pasal 1 menyatakan pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan modal kerja tetap. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: (1) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, (2) bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, (3) biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi,

pemeliharaan sarana prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, dan asuransi. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya yang termasuk biaya personal peserta didik antara lain pakaian, tranpor, buku pribadi, konsumsi, akomodasi, dan biaya pribadi lainnya.

Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah diputuskan oleh komite sekolah, dan ditetapkan oleh kepala sekolah serta mendapat persetujuan dari instansi di atasnya (dinas pendidikan). Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah dialokasikan kepada seluruh warga sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel. Prinsip penyusunan pedoman anggaran sekolah adalah anggaran berimbang, komperhensif, kemandirian, terperinci, disiplin anggaran, fleksibel, menggunakan skala prioritas, dan keterbukaan.

Alokasi masing-masing pos anggaran bergantung kepada kesepakatan pada saat rapat kerja penentuan anggaran. Alokasi dana adalah proporsi jumlah anggaran yang didistribusikan untuk keseluruhan program sekolah, Imron (2004: 110). Sementara itu Maisyaroh (2003: 99) berpendapat bahwa, alokasi dana adalah sejumlah dana yang dipergunakan sesuai dengan mata anggaran yang ditentukan. Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan alokasi dana adalah sejumlah dana yang

digunakan berdasarkan prioritas kegiatan, Imam Gunawan & Benty (2017: 372).

Sekolah diharapkan menyusun prioritas penggunaan dana secara cermat mungkin sehingga anggaran tepat sasaran. Ketepatan dalam pemilihan alokasi variabel pembiayaan pendidikan menjadi penting, ketidaktepatan dalam hal tersebut dapat membuat rendahnya mutu pendidikan, Triwiyanto dalam Imam Gunawan & Benty (2017: 373). Alokasi anggaran dana pendidikan yang tepat sasaran terkait dengan biaya kegiatan pembelajaran dan pembinaan siswa berkontribusi terhadap mutu belajar siswa dan pendidikan sekolah.

Ketepatan alokasi anggaran bahwa dana diserap/digunakan sesuai dengan sasaran, maksud, dan tujuan sekolah. Ketepatan anggaran berhubungan dengan upaya efisiensi anggaran sekolah. Salah satu teori penting dalam keuangan adalah ketepatan/berhasil guna keefektifan dan efisiensi keuangan, Hanafi (2008: 387) yang mencerminkan semua informasi yang relevan berkaitan dengan sumber dana alokasi dana. Ketepatan pengalokasian dana mendukung terlaksananya suatu program sekolah.

Hal senada dikemukakan oleh Susanto (2008) yang berpendapat ketepatan alokasi anggaran dan dana yang memang terbatas itu meminimalkan faktor dana jauh dari sasaran, bocor, atau diterima oleh pihak yang tidak tepat, yang memicu tindakan korupsi. Adanya bangunan

sekolah yang tidak berfungsi optimal, gedung sekolah melebihi kebutuhan seharusnya tidak perlu terjadi. Ketepatan alokasi dana sehingga dapat dipakai untuk program yang lebih dibutuhkan dan menyentuh kebutuhan siswa. Prigram yang berkaitan dengan siswa (kegiatan pembelajaran dan organisasi siswa) menjadi prioritas utama, Imam Gunawan & Benty (2017: 373).

hal ini dipertegas oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2006) bahwa ketepatan alokasi anggaran yang proporsional dapat menghasilkan sejumlah *output* menurut standar mutu yang telah ditetapkan. Sehingga diharapkan sekolah dapat memberikan nilai manfaat social bagi *stakeholders*. Perencanaan strategis sekolah membantu mengarahkan dinamika orientasi sekolah berpedoman pada visi, misi, kejelasan prioritas program, sasaran, dan indicator keberhasilan, hal ini akan berdampak pada ketepatan alokasi penggunaan dana sekolah, Imam Gunawan & Benty (2017: 374).

3. Pelaksanaan Keuangan

Handoko (2009) dalam Imam Gunawan & Noor Benty (2017: 87), menyatakan bahwa dalam fungsi pelaksanaan, terdapat beberapa teknik yang dilakukan, yaitu: Penyusunan Personalia (*Staffing*), Motivasi (*Motivating*), Bimbingan (*Guidance*), Mengarahkan (*Directing*), Koordinasi (*Coordinating*), Komando (*Commanding*), Komunikasi (*Communicating*)

a. Penyesunan personalia (*Staffing*),

Menurut Janet B Parks (2007: 338), *Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyesunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga kerja memberikan daya guna yang maksimal bagi organisasi. Didalam menyusun sebuah organisasi, perlu sekali pembagian tugas yang sebaik-baiknya dan memberi wewenang-wewenang yang tepat, namun demikian yang lebih penting lagi ialah menempatkan orang secara tepat pada tempat-tempat sesuai struktur organisasi yang telah ditetapkan.

b. Memotivasi (*Motivating*)

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan , menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi pemimpin agar dapat mempengaruhi perilaku bawahannya untuk dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan keefektifan kepemimpinannya. Motivasi bukan hanya satu-satunya factor yang mempengaruhi tingkat presentasi seseorang.

Membangkitkan, mendorong, semangat, dan inspirasi kepala staf sekolah untuk bertindak sehingga dalam bekerja tanpa berat hati,

professional, efektif, dan efisien. Kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada staf dapat berbentuk ucapan, pujian, insentif, gaji, bonus, penghargaan, dan tunjangan yang berpedoman pada peraturan tertentu, Imam Gunawan & Noor Benty (2017: 87-88).

Motivasi diberikan sebagai upaya memelihara semangat kerja karyawan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal. Motivasi ditunjukkan sebagai upaya mendorong dan merangsang pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugasnya dengan rasa kesadaran. Sebagai upaya motivasi, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk meningkatkan kegairahan, disiplin, kesejahteraan, prestasi, moral kerja, tanggung jawab terhadap tugas-tugas, produktivitas, dan efisiensi pegawai. Engkoswara dan Aan (2012: 210).

c. Bimbingan (*Guidance*)

Bimbingan adalah petunjuk atau penjelasan cara mengerjakan sesuatu (Kamus Bahasa Indonesia, 2008: 202). Kepala sekolah memberikan pengarahan, saran, dan nasihat kepada staf dalam bekerja sehingga akan secara sadar akan tercipta situasi bekerja yang nyaman, tanpa tekanan, dan staf merasa diperhatikan oleh kepala sekolah.

Bimbingan yang dimaksud adalah memberikan bimbingan dengan contoh teladan. Untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan diperlakukan seorang pemimpin yang professional, dimana pemimpin

memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai pimpinan, Usman (2009: 248)

Pemimpin disamping itu, harus menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, Imam & Noor Benty (2017: 89).

d. Mengarahkan (*Directing*)

Mengarahkan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memeberikan bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan. Mengarahkan adalah memberikan pengarahan dengan petunjuk yang benar, jelas, dan tepat. Pengarahan harus dilihat dari segi proses dan implimentasinya, dimana proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semuapihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

e. Koordinasi (*Coordinating*)

Mengkoordinasikan kerja staf dan kegiatan sekolah dengan sistematis dan komprehensif. Kepala sekolah mengarahkan staf agar memahami dan bekerja sesuai dengan tugas masing-masing, mencukupi kebutuhan staf yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan sekolah, dan mengarahkan staf dalam memperbaiki hasil kerjanya jika tidak sesuai dengan tugasnya. Koordinasi dilakukan dengan baik agar antara kegiatan bidang akademik dan non akademik dilaksanakan denganimbang dan tidak mengganggu jadwal antar kegiatan yang diprogramkan.

Selanjutnya seorang pemimpin melakukan koordinasi terhadap pegawai, dalam hal ini untuk mengusahakann terjadinya keselarasan, antara tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau bagian yang satu dengan bagian yang lain. Dengan koordinasi, tercapai ke arah keselarasan kerja anantara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran, tumpang tindih. Dengan demikian, pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efesien.

Adapun mengkoordinasikan, yaitu menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan. Adanya macam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan banyak orang memerlukan adanya koordinasi dari seorang pemimpin. Koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan/atau

kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan koordinasi yang baik, semua bagian dan personil lembaga pendidikan dapat bekerja sama menuju kesatu arah tujuan yang ditetapkan, Tatang (2015: 167).

f. Komando (*Commanding*)

Komando adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan. Komando merupakan fungsi manajemen yang berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan, tetapi dapat pula berfungsi mengkoordinasikan kegiatan berbagai unsur organisasi agar efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Komando adalah memberi perintah, artinya mengatur dan membuat staf untuk melakukan pekerjaan. Seorang atasan dalam memberikan perintah, tidak bias seenaknya, tetapi harus memperhitungkan langkah-langkah dan resiko dari setiap langkah yang diambil, karena setiap keputusan dan langkah-langkah akan memberi pengaruh bagi organisasi, Imam & Benty (2017: 93).

g. Komunikasi (*Communicating*)

Komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan dalam gagasan atau informasi seseorang ke orang lain. Komunikasi antara

para pimpinan dan karyawan sangat diperlukan untuk menacapai tujuan organisasi. Jika setiap anggota organisasi menjalin komunikasi yang baik, maka akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif didalam organisasi dan akan menumbuhkan kerjasama yang baik dalam berbagai kegiatan organisasi.

Menurut Sulistyorini (2009: 134), Pelaksanaan anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. Wujud dokumen dari pelaksanaan anggaran pada sekolah negeri yang bersumber dari APBN berupa Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).

DIPA meliputi administrasi umum, penerimaan dari pajak, alokasi dari pemerintah yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), , dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang bersumber dari masyarakat. Sumber DIPA digunakan untuk: (1) belanja pegawai, berupa pengelolaan belanja gaji dan honorarium, (2) belanja barang, berupa penyelenggaraan operasional perkantoran, perawatan gedung kantor, perawatan sarana prasarana kantor, pembinaan administrasi dan pengelolaan keuangan, penyusunan program kerja, pengembangan sistem apresiasi keuangan, penelitian dan pengembangan ilmu dan teknologi, peningkatan tata ketentuan dan SDM, (3) belanja modal, berupa pembangunan gedung pendidikan, pengelolaan kendaraan, penyediaan sarana prasarana, dan peningkatan kualitas dan kapasitas unit

dasar, dan (4) belanja bantuan social, biasiswa, peningkatan SDM, Imam Gunawan & Benty (2017: 378).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.02/2013 Tentang Petunjuk Penyusunan dan Pengesahan Daftar Isian Pengguna Anggaran, DIPA adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang disusun oleh Pengguna Anggaran. DIPA disusun berdasarkan keputusan presiden mengenai rincian anggaran belanja pemerintah pusat. DIPA berfungsi sebagai dasar pelaksanaan anggaran setelah mendapat pengesahan Menteri Keuangan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.02.2011 Tentang jenis Kalasifikasi Anggaran, beberapa klasifikasi jenis belanja, namun penulis hanya akan menjabarkan beberapa klasifikasi belanja yang berlaku di sekolah diantaranya adalah:

1) Belanja Pegawai

Kompetensi dalam bentuk uang maupun barang yang diberikan kepada pegawai negeri, pejabat Negara, dan pensiunan serta pegawai honorer yang akan diangkat sebagai lingkup pemerintahan baik yang bertugas di dalam maupun diluar negeri sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam rangka mendukung tugas dan fungsi unit organisasi pemerintah.

Belanja pegawai antara lain dipergunakan untuk: (1) Belanja Gaji dan Tunjangan yang melekat pada pembayaran Gaji Pegawai Negeri meliputi PNS, (2) Pegawai Tidak Tetap, (3) Belanja Gaji dan Tunjangan yang melekat pada Pembayaran Gaji, (4) Belanja Uang Makan PNS, (5) Belanja Uang Tunggu dab Pensiun Pegawai Negeri

dan Pejabat Negara yang disalurkan melalui PT. Taspen, (6) Belanja Asuransi Kesehatan Pegawai Negeri yang disalurkan melalui PT. ASKES, (7) Pembayaran Uang Duka Wafat yang besarnya ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2) Belanja Barang

a) Belanja Barang Operasional

Belanja Barang Operasional merupakan pembelian barang dan/atau jasa yang habis pakai yang dipergunakan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar suatu satuan kerja dan umumnya pelayanan yang bersifat internal. Jenis pengeluaran terdiri dari antara lain: belanja keperluan perkantoran, belanja bahan, honor yang terkait dengan operasional satuan kerja, belanja langganan daya dan jasa (listrik, telepon, dan internet), belanja pemeliharaan peralatan gedung dan bangunan, dan belanja pemeliharaan peralatan mesin (tidak termasuk pemeliharaan yang dikapitalisasi).

b) Belanja Barang Non Operasional

Belanja Barang Non Operasional merupakan pembelian barang dan/atau jasa yang habis pakai dikaitkan dengan strategi pencapaian target kinerja suatu satuan kerja dan umumnya pelayanan yang bersifat eksternal, terdiri dari: Honor yang terkait dengan output kegiatan, belanja jasa profesi (nara sumber), dan belanja perjalanan dinas.

3) Belanja Modal

a) Belanja modal tanah

Seluruh pengeluaran untuk pengadaan, pembelian, pembebasan, penyelesaian, balik nama, pengosongan, penimbunan, peralatan, pematangan tanah, pembuatan sertifikat tanah serta pengeluaran-pengeluaran lain yang bersifat administrative sehubungan dengan perolehan hak dan kewajiban atas tanah pada saat pembebasan /pembayaran ganti rugi sampai tanah tersebut siap digunakan/dipakai.

b) Belanja modal peralatan mesin

Pengeluaran untuk pengadaan peralatan dan mesin yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan antara lain biaya pembelian, biaya pengangkutan, biaya instalasi, serta biaya langsung lainnya untuk memperoleh dan mempersiapkan sampai peralatan dan mesin tersebut siap digunakan/dipakai.

c) Belanja modal gedung dan bangunan

Pengeluaran untuk memperoleh gedung dan bangunan secara kontraktual sampai gedung dan bangunan siap digunakan meliputi biaya pembelian atau biaya konstruksi, termasuk biaya pengurusan IMB, notaris, dan pajak (kontraktual).

4) Belanja Bantuan Sosial

Transfer uang atau jasa yang diberikan oleh Pemerintah Pusat/daerah langsung diberikan kepada anggota masyarakat dan/atau lembaga kemasyarakatan termasuk didalamnya bantuan untuk lembaga Non Pemerintah Bidang Pendidikan, langsung diberikan kepada anggota masyarakat dan/atau kemasyarakatan termasuk didalamnya bantuan untuk lembaga Non Pemerintah Bidang Pendidikan, kepada masyarakat guna melindungi dari kemungkinan terjadinya resiko social. Bantuan social dapat langsung diberikan kepada anggota masyarakat dan/atau lembaga kemasyarakatan termasuk didalamnya bantuan untuk lembaga non pemerintah bidang pendidikan, keagamaan, dan bidang lainnay yang berperan untuk melindungi individu, kelompok, dan/atau masyarakat dari kemungkinan terjadinya resik social. Di sekolah bantuan social ini dinamakan perintahan Presiden Jokowi telah berganti nama menjadi program Kartu Indonesia Pintar (KIP).

Dari ketiga jenis klasifikasi belanja yang ada di sekolah, secara keseluruhan akan membawa kontribusi bagi kemajuan sekolah, namun klasifikasi belanja bantuan social secara khusus dampaknya langsung dirasakan oleh peserta didik karena bantuan tersebut secara langsung ditransfer ke rekening para peserta didik yang memenuhi syarat sebagai penerima bantuan sosial.

Sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, perlu pengelolaan sumber daya terpadu antara SDM, sarana dan prasarana, dan dana. Ketiganya saling terkait satu sama lain. Kepala sekolah dalam hal ini dituntut untuk mengatur keuangan sekolah dengan sebaik-baiknya, sehingga tidak ada kegiatan yang semestinya mendapat prioritas pendanaan tetapi tidak memperoleh anggaran. Selanjutnya Direktorat Tenaga Kependidikan 2007 dalam Imam Gunawan & Benty (2017: 379), menyatakan bendaharawan sekolah dalam mengelola keuangan hendaknya memperhatikan beberapa hal ini, yaitu: (1) hemat dan sesuai dengan kebutuhan, (2) terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, dan (3) tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, dan pesta. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diterapkan manajemen yang tertib, meliputi tertib program, tertib anggaran, tertib administrasi, tertib pelaksanaan, dan tertib pengendalian dan pengawasan.

Selanjutnya untuk menunjang terlaksananya pengelolaan keuangan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan hal-hal berikut: (1) perlengkapan administrasi keuangan, yaitu sekolah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan, (2) Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), yaitu sekolah memiliki RKAS yang telah disahkan oleh kepala sekolah, ketua komite

sekolah, serta pejabat yang berwenang misalnya kepala dinas pendidikan, serta memiliki program penjabaran sebagai acuan dalam setiap penggunaan dan pelaporan keuangan sekolah, dan (3) pengadministrasian keuangan, yaitu sekolah memiliki catatan logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dana masing-masing, sekolah memiliki buku setoran ke bank/yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji guru dan tenaga kerja lainnya, dan yang terakhir sekolah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan, Imam Gunawan & Benty (2017: 381).

Dalam melaksanakan tugas tersebut maka setiap lembaga pendidikan memiliki pengelolaan keuangan yang disebut bendaharawan. Bendaharawan adalah orang yang diberi tugas penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran atau penyerahan uang atau kertas berharga. Bendaharawan berkewajiban mengirim kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tentang perhitungan mengenai pengurusan yang dilakukan. Bendaharawan sekolah memiliki tugas menerima, mencatat, dan mengeluarkan uang sesuai dengan anggaran yang disetujui kepala sekolah, Imam Gunawan & Benty (2017: 382).

4. Pengawasan Keuangan

Menurut Sulistyorini (2009: 136), pengawasan juga dengan control manajerial (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap

organisasi karena ketidak mampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pengawasan bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Menurut Likert suatu pengawasan akan berfungsi secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya sehingga keputusannya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.
- b. Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.
- c. Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menempatkan penghargaan, penyeleksian, dan kompetensi berdasarkan suatu prestasi kerja yang sebenarnya, dari pada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahannya.
- d. Pengawasan harus dapat menjadi motivasi yang merangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektivitas yang mereka miliki.

- e. Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi.

Pengawasan berupaya untuk memastikan proses pelaksanaan serta memonitoring sejauh mana proses pelaksanaan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga dapat meminimalisir kesalahan dalam penggunaan anggaran sekolah, Nanang Fatah (2000: 65).

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 47 Tahun 2011 disebutkan bahwa,

Pengawasan internal adalah seluruh proses kegiatan audit, reviuw, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi yang bertujuan untuk mengendalikan kegiatan, mengamankan harta dan asset, terselenggaranya laporan keuangan yang baik, meningkatkan efektifitas dan efesiensi, dan mendeteksi secara dini terjadinya penyimpanan dan ketidakpatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan.

Satuan Pengawas Internal (SPI) adalah satuan pengawasan yang dibentuk untuk membantu terselenggaranya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas unit kerja dilingkungan Kementerian Pendidikan Nasional.

Pengawasan keuangan pihak eksternal sekolah dilaksanakan oleh petugas dari Bawasda (Badan Pengawasan Daerah), dan Dinas Pendidikan, baik dana yang bersumber dari pemerintah maupun dana yang dari masyarakat (orangtua peserta didik). Pengawasan manajemen keuangan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Bawasda tersebut

dilakukan secara rutin satu tahun sekali melalui pemeriksaan pembukuan keuangan sekolah, Mulyasa (2011: 206).

Kepala sekolah wajib menyampaikan laporan di bidang keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang digunakan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana tersebut diperoleh dari orangtua siswa, maka dana tersebut akan dipertanggungjawabkan kepada orangtua siswa. Begitu pula jika dana tersebut bersumber dari pemerintah, maka akan dipertanggungjawabkan kepada pemerintah, Daryanto & Mohammad Farid (2013: 140).

Kepala sekolah untuk melakukan pengawasan yang tepat, dituntut untuk memahami pekerjaan yang dilakukan oleh pelaksana administrasi keuangan, memahami peraturan pemerintah yang mengatur penggunaan dan pertanggungjawaban, serta pengadministrasian uang Negara, seperti: (1) kelengkapan administrasi keuangan, misalnya buku kas umum dan buku pembantu, dan (2) bagaimana menghitung pajak, batas pembelian kena pajak, serta pajak penghasilan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi organisasi yang bermaksud untuk menjaga agar segala kegiatan pelaksanaan senantiasa sesuai dengan perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Imam Gunawan & Benty (2017: 384).

Guna meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan anggaran, sekolah dapat menempelkan laporan penggunaan anggaran

dimading sekolah, dan sekolah dapat mengunggah laporan penggunaan anggaran di *website* sekolah. Masyarakat secara luas dapat mengunduh (*download*) laporan keuangan sekolah tersebut. Sehingga dengan demikian, masyarakat umum dapat dengan mudah mengakses dan melihat laporan penggunaan anggaran sekolah, Imam Gunawan & Benty (2017: 386).

C. Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Madarasah

Pembiayaan pendidikan madarasah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu, efektifitas juga perlu mendapatkan penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu, transparansi, akuntabilitas, efektifitas, dan efisiensi.

1. Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparansi di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keunagan yang transparan berarti adanya keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara

pemerintah, masyarakat, orang tua siswa, dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai, Sri Minarti (2011: 222-223).

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performaisnya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti uang sekolah dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunya akuntabilitas, yaitu:

- a) Adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam rangka mengelola sekolah.
- b) Adanya standar kinerja disetiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya.
- c) Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan cepat, Sri Minarti (2011: 225).

3. Efektifitas

Efektif sering diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner mendefinisikan efektifitas lebih dalam lagi, karena

sebenarnya efektifitas tidak berarti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga.

Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektifitas kalau kegiatan dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktifitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, Sri Minarti (2011: 226).

4. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kualitas hasil suatu kegiatan. Gamer menyebutkan efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (*input*) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, dan biaya.

Hal ini dapat dilihat dari dua hal berikut:

- a) Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga, dan biaya.

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga, dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.

- b) Dilihat dari segi hasil.

Kegiatan dapat dikatakan efisiensi kalau dengan penggunaan waktu, tenaga, dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya, Sri Minarti (2011: 226-227).

D. Kerangka Berpikir dan Pertanyaan Penelitian

1. Kerangka Berpikir

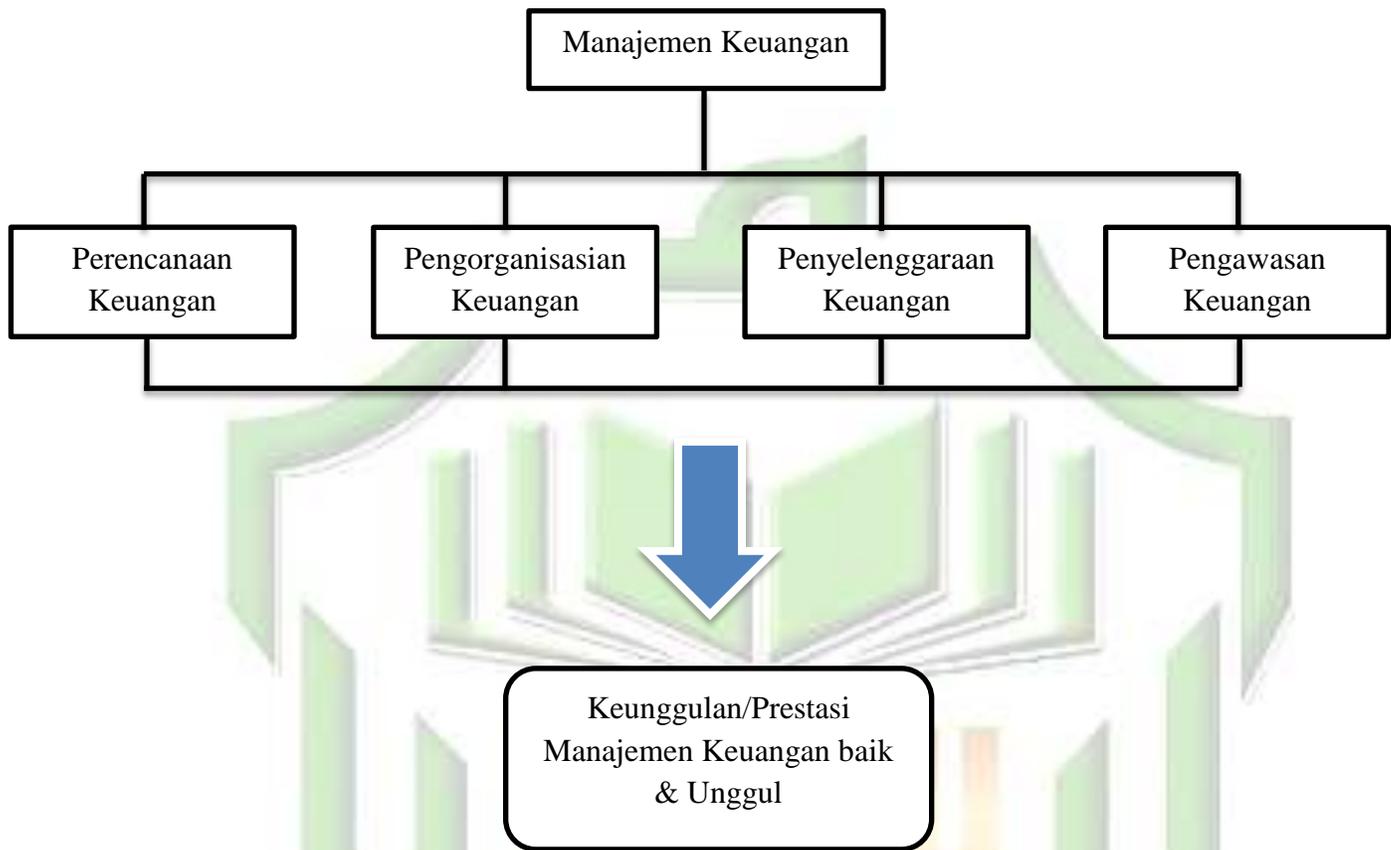
Kerangka berfikir pada penelitian bertujuan untuk menggambarkan konsep berfikir peneliti kepada para pembaca bahwa penelitian ini berawal dari sebuah ketertarikan akademik terkait keunggulan manajemen keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Penulis menggunakan seluruh aspek manajemen keuangan agar mendapatkan simpulan yang komprehensif terhadap manajemen keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, yang mana terdiri dari konsep Perencanaan, Pengorganisasian, Penyelenggaraan dan Pengawasan.

Dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui keunggulan atau pun kemunduran sebuah objek penelitian. Dalam penelitian ingin mengetahui keunggulan manajemen keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Agar pembaca dapat lebih memahami kerangka berfikir yang diuraikan dalam penelitian ini, maka dapat dituangkan kerangka berfikir pada sebuah bagan terstruktur sebagai berikut:

Tabel 1.2
Kerangka Pikir



PALANGKARAYA

2. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan keuangan

- 1) Bagaimana perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 2) Kapan perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 3) Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 4) Bagaimana kondisi sarana prasarana di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 5) Bagaimana kelengkapan terkait perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 6) Darimana sumber keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?

b. Pengorganisasian Keuangan

- 1) Bagaimana pengorganisasian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 2) Bagaimana pembagian tugas diantara pengelolaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 3) Bagaimana bentuk hasil pengorganisasian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?

c. Penyelenggaraan Keuangan

- 1) Bagaimana penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 2) Bagaimana pengarahannya peraturan manajemen penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 3) Bagaimana koordinasi kepala madrasah selaku (KPA dan PPK) pada penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 4) Siapa saja yang terlibat pengelolaan penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?

d. Pengawasan Keuangan

- 1) Bagaimana sistem pengawasan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 2) Bagaimana pengawasan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 3) Siapa saja yang terlibat pengawasan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya?
- 4) Bagaimana kalau tujuan pengelolaan tidak sesuai aturan?

BAB III

MOTODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang diharapkan mampu menghasilkan suatu uraian yang mendalam tentang tulisan, tingkah laku, dan ucapan yang dapat diamati dari seseorang atau individu, kelompok, masyarakat, organisasi tertentu dalam suatu konteks *setting* tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan *holistic*.

Pendekatan kualitatif merupakan mekanisme kerja peneliti tidak berpedoman pada statistik atau matematika yang pengukuran hasil penelitian dimuat dalam skor atau angka tetapi dengan mengkategorikan nilai atau kualitasnya.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya Jln. Cilik Riwut km 4,5, Kelurahan Bukit, Kecamatan Jekan Raya, Kota Palangka Raya, Provinsi Kalimantan Tengah. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya adalah lokasi penelitian karena madrasah tersebut salah satu madrasah Islam tingkat menengah. Bendahara BOS Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya adalah pegawai

Struktural, sehingga manajemen dana BOS tidak terkendala dengan tugas-tugas keguruan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari pembuatan profosal skripsi menjadi skripsi dengan rincian sebagaimana terdapat pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (Bulan)					
		Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
1	Menyusun proposal skripsi	√					
2	Seminar proposal skripsi dan Menyusun instrument penelitian		√				
3	Menggali dan menganalisa data penelitian			√	√		
4	Menyusun laporan hasil penelitian					√	
5	Ujian skripsi						√

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah orang, tempat, atau benda yang diamati dalam rangka pembuatan sebagai sasaran. Dalam penelitian ini subjek penelitian adalah kepala madrasah selaku (KPA dan PPK), Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM), bendahara pengeluaran dan bendahara BOS.

2. Objek penelitian

Objek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang diteliti, (Supranto 2000: 21).

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah segala hal yang berkaitan dengan Manajemen Keuangan meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan, dan pengawasan mengelola keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

D. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka, atau segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan, Arikunto (2006: 114).

Data yang digali dari penelitian ini adalah data yang relevan dengan fokus penelitian yakni tentang Manajemen Keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Data yang digunakan dalam penelitian terdiri atas dua macam, yaitu:

a. Data primer

Menurut Sugiyono (2013: 225), data primer adalah data yang bersumber dari informan secara langsung yang ditemui di lapangan atau lokasi penelitian. Dalam setiap penelitian, sumber data berasal dari *key informations*. Pada penelitian ini Kepala Madrasah selaku (KPA dan PPK), Bendahara Pengeluaran, dan Bendahara BOS menjadi *Key Informations*. Selain *key informations*, sumber data juga berasal dari dokumen-dokumen pendukung dan wawancara. Dokumen-dokumen tersebut terdiri dari:

- 1) Dokumen kegiatan perencanaan, dokumen pengorganisasian, dokumen penyelenggaraan dan dokumen yang berkaitan dengan kegiatan pengawasan.
- 2) Selain dokumen yang telah disebutkan, hasil wawancara dan hasil observasi juga merupakan data yang disajikan, dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada kepala madrasah selaku (KPA dan PPK), Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM),

bendahara pengeluaran dan bendahara BOS. Observasi dilakukan pada kondisi sarana prasarana, kegiatan kepala madrasah terkait pengarahannya, peraturan manajemen keuangan madrasah, melakukan pengamatan tentang operasional madrasah, berbagai kegiatan kesiswaan, kegiatan ekstrakurikuler, kelengkapan dalam administrasi dan kelengkapan manajemen keuangan.

b. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber data ketiga yakni paper dengan menggunakan teknik dokumentasi, Sugiyono (2013: 225). Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data/informasi kepada peneliti yang diperoleh dari sumber primer, dan berfungsi sebagai data pendukung penelitian. Data sekunder yang dibutuhkan adalah arsip perencanaan anggaran, pengorganisasian, pelaksanaan anggaran, dan pengawasan anggaran.

2. Sumber Data

Menurut Arikunto (2006: 172), Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Terdapat 3 macam sumber data, yaitu:

- a) Person, yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket.

- b) Place, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Sumber data ini berasal pada tempat penelitian di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.
- c) Paper, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau symbol-simbol lain.

Dalam penelitian ini menggunakan sumber data seperti *person* dan *paper* untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data *person* adalah kepala madrasah selaku (KPA dan PPK), Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM), bendahara pengeluaran dan bendahara BOS. Data *Paper* adalah laporan keuangan, Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dan 11 macam pembukuan Bendahara (buku kas umum, buku pembantu bank, buku pembantu kas, buku pembantu kas tunai, buku pembantu BPP, buku pembantu uang muka, dan lain sebagainya).

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik yang dipaparkan oleh Sugiono. Sugiono (2013: 376), Penelitian kualitatif menurut Sugiono ada empat teknik pengumpulan data yaitu, observasi, wawancara, dokumentasi,, dan gabungan/trigulasi. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Selanjutnya Sugiyono (2013: 337), observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Mengklasifikasi beberapa jenis observasi yaitu, observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation*) dan observasi tak berstruktur (*unstructured observation*).

- a. Observasi Partisipatif, yaitu peneliti terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data. Dengan observasi partisipan ini maka data yang telah diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.
- b. Observasi terus terang dan tersamar, yaitu peneliti dalam mengumpulkan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian dan mereka mengetahui sejak awal sampai akhir aktivitas peneliti, tapi dalam suatu saat peneliti tidak terus terang atau tersamar dalam observasi.
- c. Observasi tak berstruktur, Sugiyono (2014: 67), yaitu observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasikan. Hal ini dilakukan karena peneliti tidak tahu secara pasti tentang apa yang akan diamati, dalam pengamatan peneniti

tidak menggunakan instrument yang baku tetapi hanya beberapa rambu-rambu pengamatan.

Dari ketiga macam observasi tersebut, peneliti menggunakan observasi terstruktur atau tersamar dan observasi tak berstruktur karena jenis observasi ini mempermudah melakukan pengamatan pada beberapa kegiatan yang sesuai. Fokus observasi yang dilakukan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan keuangan terkait kondisi sarana prasarana, dan kelengkapan pada madrasah
- 2) Pengorganisasian keuangan pada madrasah
- 3) Penyelenggaraan keuangan pada madrasah
- 4) Pengawasan keuangan pada madrasah

2. Wawancara

Menurut Moleong (2005: 186), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan pertanyaan. Margono (2003: 74), wawancara terbagi menjadi beberapa macam yaitu:

- a. Wawancara terstruktur, yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh dengan menyiapkan instrument penelitian berupa

pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya telah disediakan.

- b. Wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilaksanakan lebih bebas, bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak terwawancara diminta pendapat atau ide-idenya.
- c. Wawancara tak terstruktur, yaitu wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data, pedoman wawancara yang berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur dan wawancara semi terstruktur. Wawancara terstruktur memberikan kemudahan bagi peneliti untuk menggali data karena telah terstruktur pada pedoman. Melalui wawancara semi terstruktur sejumlah pertanyaan yang disiapkan sebagai pedoman dasar dapat dikembangkan sesuai jawaban dari narasumber, perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang telah dikemukakan informan.

Dalam wawancara penelitian ingin mengetahui tentang:

- 1) Perencanaan keuangan terkait kapan, siapa yang terlibat, dan darimana sumber keuangan pada madrasah

- 2) Pengorganisasian keuangan terkait pembagian tugas dan bentuk hasil pengorganisasian pada madrasah
- 3) Penyelenggaraan keuangan terkait pengarahan peraturan manajemen, kordinasi kepala madrasah selaku (KPA dan PPK), dan siapa saja yang terlibat dalam penyelenggaraan pada madrasah
- 4) Pengawasan keuangan terkait sistem pengawasan, siapa yang terlibat dalam pengawasan, dan bagaimana kalau tidak sesuai aturan pengawasan pada madrasah

3. Dokumentasi

Menurut Soeharjo Soekanto (1986: 66), selain dua tahapan yang dilakukan dalam pemerolehan data dalam penelitian ini tahapan yang lain yang dilakukan adalah pendokumentasian. Dokumentasi menurut Soeharjo Soekanto adalah suatu metode pengumpulan data dan pencatatan terhadap berkas-berkas atau dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan materi yang dibahas. Suharsimi Arikunto (1991: 131), dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Dalam melaksanakan metode dokumentasi penelitian meneliti benda-benda tertulis. Teknik dokumentasi dipergunakan untuk mengetahui:

- a. Perencanaan keuangan pada madrasah
- b. Pengorganisasian keuangan pada madrasah
- c. Penyelenggaraan keuangan pada madrasah

- d. Pengawasan keuangan pada madrasah
- e. Surat keputusan
- f. Foto sarana prasarana
- g. Foto wawancara

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan sebagai perangkat keras (*hard instrument*) dan peralatan lunak (*soft instrument*). Adapun yang termasuk perangkat keras (*hard instrument*) itu antara lain: kelengkapan catatan lapangan (pulpen dan buku), dan alat perekam suara serta foto dan video, sedangkan yang termasuk perangkat lunak (*soft instrument*) dalam penelitian kualitatif dapat disebutkan antara lain pedoman wawancara dan pedoman observasi, Ibrahim (2015: 135).

Pada penelitian ini menghimpun dan mengolah data yang bersumber dari beberapa instrument lain yang bersifat keras maupun yang bersifat lunak yang bersifat sebagai penunjang penelitian yaitu pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, dan pedoman observasi.

G. Teknik Pengabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti pada penelitian relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan sebenarnya dan memang terjadi, hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi

yang berhasil dihimpun dan dikumpulkan itu benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian yang diteliti sehingga tidak perlu diragukan lagi. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data sehingga peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan jalan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan, (Moleong 2004: 332).

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari masing-masing narasumber. Apa dan bagaimana data yang diperoleh dari sumber A, dibandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber B, begitu pula dengan sumber C, D dan sebagainya, Ibrahim (2015: 124).

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas (tingkat kepercayaan data) tentang Manajemen Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya. Maka data yang diperoleh dari Kepala Sekolah dibandingkan dengan data yang diperoleh dari Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM) Bendahara Pengeluaran dan Bendahara BOS.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan, Sugiyono (2013: 274).

H. Teknik Analisis Data

Analisis data bermaksud mengorganisasikan data. Data yang terkumpul terdiri dari catatan lapangan dan komentar, gambar, foto, dokumen, dan sebagainya. Pekerjaan analisis data dalam hal ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan

mengkategorikannya, pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substansi (Moleong, 2015: 113).

Selanjutnya Sugiono (2014: 404), menurut Miles dan Huberman dalam mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan langsung secara terus menerus dan tuntas. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi, (Sugiono, 2013: 249). Data yang didapat dari lokasi penelitian dituangkan dalam laporan secara rinci. Kemudian dalam proses ini peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang akan dihilangkan dan mana yang akan dipakai sebagai data penelitian, (Suprayogo dan Thobroni, 2003: 194). Kegiatan reduksi data yang peneliti lakukan nantinya akan menjadi sangat penting untuk dapat mulai memilah dan memilih data mana dan data dari siapa yang harus akan dipertajam, sehingga data tersebut menjadi jembatan untuk membuat tema-tema dalam laporan penelitian.

2. Penyajian Data

Langkah berikutnya setelah proses reduksi data berlangsung adalah penyajian data, penyajian data atau display data merupakan proses

penyajian sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, (Miles dan Huberman, 2007: 17). Dalam hal ini peneliti akan meneruskan analisis atau mencoba mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan-temuan. Oleh karena itu, peneliti dalam melakukan penyajian data sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan tindakan.

Dengan mencermati penyajian data akan lebih mempermudah peneliti memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang sedang dilakukan. Dalam proses ini pun berlangsung dan tidak berakhir sebelum laporan hasil akhir penelitian tersusun, peneliti tidak akan terburu-buru untuk menghentikan kegiatan penyajian data sebelum peneliti yakin bahwa semua yang seharusnya diteliti telah dipaparkan atau disajikan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Menurut Sugiyono (2014: 252), dari sekian langkah yang dilakukan, penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah penutup yang berisi intisari dari seluruh gambaran penelitian yang dilakukan dari awal hingga akhir. Apabila kesimpulan dan verifikasi pada awal telah didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.



BAB IV

PEMAPARAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum tentang Lokasi Penelitian

1. Lokasi

Wilayah yang dipilih dalam penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, yang terletak di jalan Tjiilik Riwut kilometer 4,5 Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah. Pemilihan madrasah ini karena berdasarkan ragam prestasi dan pengembangan yang dilakukan oleh madrasah tersebut antara lain sarana prasaran seperti gedung madrasah yang besar dan megah, fasilitas yang memadai, lingkungan yang luas dan asri, serta asset tanah yang memiliki nilai tinggi karena terletak di wilayah strategis. Madrasah ini dapat dikategorikan sebagai madrasah yang sukses dalam tatakelola baik manajemen keuangan maupun tatakelola administrasi lainnya.

Untuk mencapai madrasah, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya ini sangat mudah karena terletak di pinggir jalan atau poros utama Cilik Riwut. Terdapat beragam transportasi yang dipilih untuk mencapai madrasah tersebut seperti dengan angkutan umum, sepeda motor, dan mobil.

2. Visi dan Misi Madrasah

Visi

“Menyiapkan sumber daya manusia yang berwawasan kedepan, Islami, siap bersaing pada perguruan tinggi dan dunia kerja serta mengembangkan keterampilan sehingga berjiwa mandiri”.

Misi

- a. Menyelenggarakan Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Kota Palangka Raya untuk bersaing dengan SMA' SMK dalam perguruan tinggi/ tenaga kerja.
- b. Menyelenggarakan Pendidikan keterampilan untuk memenuhi kebutuhan pasaran kerja.
- c. Membentuk sumber daya manusia yang berjiwa wirausaha.
- d. Membekali lulusan madrasah yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) dilandasi iman dan taqwa (Imtaq), (Buku Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya Tahun 2018).

3. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya adalah rekolasi dari Madrasah Aliyah Negeri 3 Yogyakarta dengan Keputusan Menteri Nomor 27 Tahun 1980 Tanggal 27 Mei 1980. Sebelumnya menggunakan gedung Pendidikan Guru Agama Islam Filial Sampit yang

berlokasi di jalan S. Parman/ Katingan Palangka Raya. Mulai Tahun 1982 baru menempati gedung baru di Jalan Cilik Riwut Km/ 4,5 Telepon (0536) 31286 Palangka Raya.

Selanjutnya dengan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 0489/U/1992 Madrasah Aliyah merupakan Sekolah Menengah Umum (SMU) yang berciri Agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama. Dengan semakin berkembangnya tuntutan peningkatan mutu madrasah, maka melalui keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/1998 tentang Madrasah Aliyah Negeri Model Palangka Raya (MAN Percontohan se-Kalimantan Tengah) dan MAN Kerampilan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4924 Tahun 2016 tentang Penetapan Madrasah Aliyah Penyelenggaraan Program Keterampilan yaitu Tata Busana, Elektronika, Operator Komputer dan Peternakan, kemudian berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 672 Tahun 2016 perubahan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Palangka Raya menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya (Buku Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya Tahun 2018).

4. Sarana Madrasah

a. Tanah dan Halaman

Tanah madrasah sepenuhnya milik negara, dengan luas tanah seluruhnya 20.214 m² dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1.4
Ukuran Tanah dan Halaman Madrasah

NO	NAMA LOKASI	UKURAN
1.	Lingkungan madrasah	14.653 m ²
2.	Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB)	3.694 m ²
3.	Peternakan	1.867 m ²

b. Gedung Madrasah

Gedung MAN Kota Palangka Raya dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 1.5
Ukuran Gedung Madrasah

NO	NAMA RUANG	UKURAN
1.	Ruang Kepala/TU/Bendahara/Simak BMN/Lobi/Lab Multimedia/Komite/ Admin/ Lab Komputer/Perpustakaan	744 m ²
2.	Ruang belajar/laboratorium internet/tehnisi/ruang mulok/ruang serbaguna/ruang kesenian	225 m ²
3.	Ruang belajar II	270 m ²
4.	Ruang belajar III	202 m ²
5.	Ruang belajar IV/ruang guru/wakamad	367 m ²
6.	Ruang belajar V/OR/Jurnalis	202 m ²
7.	Ruang belajar VI/OSIS/UKS/Pramuka	333 m ²

8.	Ruang belajar VII/Lab Mtk/Lab Agama	606 m ²
9.	Ruang BP	100 m ²
10.	Ruang PMR	100 m ²
11.	Laboratorium bahasa	98 m ²
12.	Laboratorium peternakan/PIK.R/Kop	276 m ²
13.	Laboratorium tata busana	207 m ²
14.	Laboratorium elektronik	241 m ²
15.	Laboratorium IPA Biologi/ruang belajar	100 m ²
16.	Laboratorium IPA Fisika/ruang belajar	145 m ²
17.	Masjid	300 m ²
18.	Auditorium	291 m ²
19.	Parkir	198 m ²
20.	Sarana olahraga/lapangan	162 m ²
21.	Halaman dan Kebun	5.560 m ²
22.	Toilet	29 pintu 1,5 m ²

c. Sarana Pembelajaran

Tabel 1.6

Jumlah Sarana Pembelajaran Madrasah

NO	SARANA	JUMLAH
1.	Komputer PC	234 unit
2.	Laptop	12 buah
3.	LCD Proyektor	39 unit
4.	Server	4 unit
5.	Printer	28 unit
6.	Faxsimile	2 unit
7.	Televisi	11 unit
8.	Mobil Dinas	2 unit
9.	Mesin rumput	1 unit

10.	Alat rebana	2 set
11.	Alat marawis	2 set
12.	Hadrah	1 set
13.	Band	1 set
14.	Alat drum band	1 set
15.	Mimbar jati masjid	1 unit

B. Manajemen Keuangan Madrasah

1. Perencanaan Keuangan Madrasah

Perencanaan merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi segala kebutuhan organisasi. Perencanaan menentukan untuk apa, dimana, kapan dan berapa lama akan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya. Perencanaan keuangan madrasah ialah merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di madrasah. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran atau *budget*, sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan.

Pada proses perencanaan keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dilakukan beberapa tahap. Hal ini dilakukan agar segala bentuk perencanaan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan masa yang akan datang. Tahapan tersebut ialah dimulai dengan menganalisa kebutuhan yang diperlukan serta kegiatan yang akan dilaksanakan dan melakukan penyusunan keuangan dalam waktu satu tahun anggaran.

Proses perencanaan tertuang pada renstra (Rencana Strategis) madrasah untuk lima tahun. Untuk melaksanakan renstra yang sudah dibuat maka renstra tersebut dijabarkan lagi untuk dijadikan rencana kerja tahunan. Dari rencana kerja tahunan untuk satu tahun direncanakan kegiatan-kegiatan atau program apa yang direalisasikan selama satu tahun.

Untuk proses perencanaan ini dilaksanakan dalam bentuk Raker (Rapat Kerja) tahunan. Dalam proses perencanaan menggunakan sistem *bottom up*, yaitu usulan dari guru-guru bidang studi dikumpulkan yang kemudian akan diramu dan dipertimbangkan oleh wakil-wakil bidang yang bersangkutan dan dijadikan satu menjadi rumusan perencanaan madrasah. Sesuai dengan penuturan kepala madrasah:

“Dari rencana kerja tahunan dalam satu tahun direncanakan kegiatan atau program atau kegiatan apa yang dilaksanakan, setelah itu baru menghitung kebutuhan anggaran dari kegiatan yang dilaksanakan secara detail mulai dari anggaran yang dibutuhkan, jumlah orang yang terlibat, dan lamanya kegiatan keseluruhannya selanjutnya dihitung secara rinci.

Untuk menentukan program dalam satu tahun ke depan melalui rapat kerja setelah disusun program masing-masing, wakil-wakil bidang bertanggungjawab atas programnya. Perencanaan dilaksanakan secara *bottom up* mulai dari usulan guru-guru kemudian diramu oleh wakil-wakil bidang madrasah, setelah itu dijadikan satu menjadi rumusan perencanaan madrasah, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I 1 oktober 2019)”.

Dalam proses perencanaan melibatkan seluruh stakeholder yang ada mulai dari guru-guru, karyawan, pimpinan-pimpinan, bendahara, dan wakil-wakil bidang. Waktu perencanaan ini dilakukan saat awal tahun

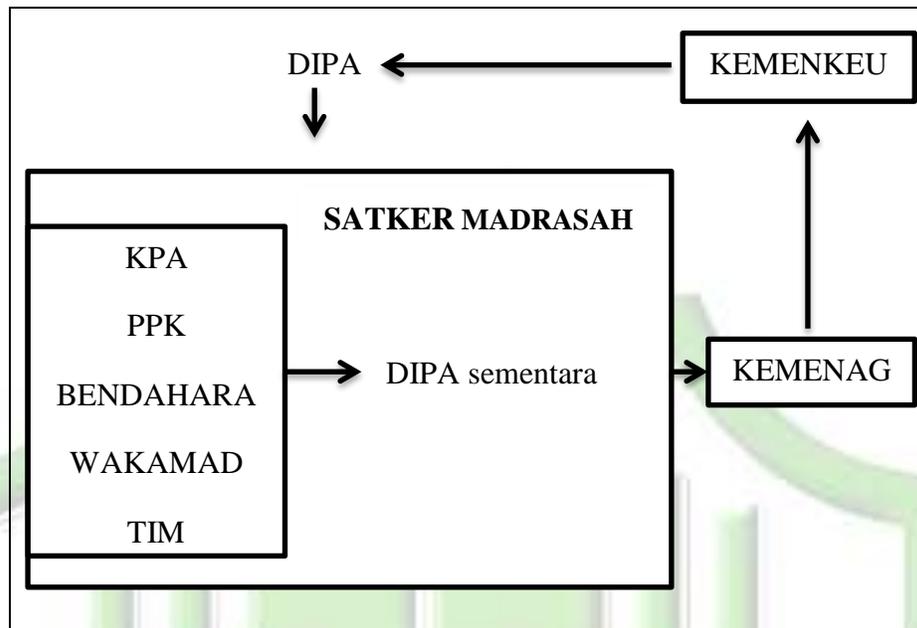
anggaran belum dimulai. Misalnya perencanaan pada tahun 2019 sudah dilakukan pada sebelumnya yaitu 2018, sehingga persiapan dilakukan secara terencana dan matang.

Perencanaan membahas seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan selama setahun. Kegiatan yang diajukan seluruhnya diperuntukkan bagi kemajuan lembaga dan siswa. Seluruh ajuan-ajuan kegiatan dari peserta rapat kerja dilakukan pembahasan dan mempertimbangkan prioritas kegiatan yang menjadi kebutuhan madrasah.

Proses perencanaan tersebut dilakukan kemudian tertuang dalam bentuk DIPA sementara yang menghasilkan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL) dan Petunjuk Operasional kegiatan (POK).

Adapun alur proses penyusunan DIPA dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1.7
Alur Penyusunan DIPA



Proses penyusunan dimulai dengan membuat DIPA/pagu sementara oleh KPA, PPSPM, Bendahara dan tim pengembang atau penyusun anggaran yang ditunjuk oleh KPA sebanyak 4 orang. Tim pengembang atau penyusun tersebut selalu berbeda orang pada setiap tahun anggarannya dan berasal dari guru dan staf. Hal ini sesuai dengan peraturan Kepala Tata Usaha selaku PPSPM:

“Dalam perencanaan keuangan ini dilibatkan adalah unsur pimpinan yang terdiri dari kepala madrasah, kepala tata usaha, bendahara pengeluaran, bendahara BOS, dan wakil-wakil bidang serta tim pengembang yang ditunjuk kepala madrasah yang terdiri dari 3 sampai 5 dari unsur guru dan staf, (wawancara H. Budy Fitri Efendi, S.HI 1 oktober 2019)”.

Proses penyusunan dilakukan menunggu instruksi dari Kementerian Agama. Dari kementerian untuk penyusunan pagu (nilai rupiah yang tertera di DIPA) melalui kanwil (Kantor Wilayah) biasanya mulai dilaksanakan pada bulan april untuk rencana di tahun anggaran yang akan berjalan sesuai dengan penuturan/ saran bendahara pengeluaran.

“Perencanaan menunggu intruksi Kementerian Agama. Dari Kementerian untuk penyusunan pagu (nilai rupiah yang ada di DIPA) melalui Kanwil (Kantor Wilayah) biasanya mulai dilaksanakan perencanaan pada bulan April untuk rencana di tahun anggaran yang akan berjalan. Bentuk perencanaan awal ini disebut dengan pagu atau DIPA sementara, setelah itu dikaji oleh Kementerian Agama, jika sesuai barulah proses selanjutnya ada pada Kementerian Keuangan. Setelah itu barulah keluar DIPA untuk masing-masing satuan kerja Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, (wawancara Sakiah, S.Pd 1 Oktober 2019)”.

Penyusunan dilakukan secara akurat, tepat, dan teliti. Jumlah uang yang dicantumkan adalah jumlah perkiraan yang akan direalisasikan pada saat pelaksanaan kegiatan. Jumlah diupayakan mendekati angka yang sebenarnya termasuk pajak-pajak yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penyusunan anggaran ini berangkat dari rencana kegiatan yang tertuang dalam DIPA sementara. Penyusunan harus menggunakan prinsip efisien dan tepat guna.

DIPA sementara ini berisi RKAKL dan POK. RKAKL berisi mengenai rencana-rencana kegiatan selama satu tahun anggaran dan kebutuhan anggaran yang diperlukan. RKAKL ini berbentuk format

aplikasi yang dibuat Kementerian Keuangan. Satker (Satuan Kerja) penyelenggaraan/ pelaksanaan menggunakan aplikasi ini dalam proses keuangannya. Dalam aplikasi RKAKL memuat beberapa pos kegiatan sesuai dengan (mata anggaran) akun. Dalam RKAKL memuat beberapa akun yang digunakan sebagai pedoman pengisian DIPA. Akun tersebut yaitu:

a. Belanja Pegawai (Akun 51)

- 1) Belanja tunjangan profesi guru untuk 47 orang (untuk keperluan satu tahun).
- 2) Belanja gaji pokok PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 3) Belanja pembulatan gaji PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 4) Belanja tunjangan suami/istri PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 5) Belanja tunjangan anak PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 6) Belanja tunjangan fungsional PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 7) Belanja tunjangan pajak PPh pasal 21 PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 8) Belanja tunjangan beras PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 9) Belanja uang makan PNS (untuk keperluan 12 bulan).
- 10) Belanja tunjangan umum PNS (untuk keperluan 14 bulan).
- 11) Belanja Honor tetap non PNS sebanyak 12 orang (untuk keperluan 12 bulan).
- 12) Belanja uang lembur PNS (untuk keperluan satu tahun).

13) Belanja tunjangan kinerja (untuk 13 tahun) untuk grade enam sebanyak lima orang, grade lima sebanyak satu orang, grade tujuh sebanyak empat orang.

b. Belanja Barang dan Jasa (Akun 52)

1) Dana BOS untuk 850 orang bagi siswa MA, masing-masing RP. 1.400.000,-. Dana BOS dirinci kembali:

a) Pengembangan perpustakaan yang diperuntukan untuk pembelian buku umum dan pembelian buku agama.

b) Kegiatan PPDB.

c) Kegiatan pembelajaran, peningkatan mutu akademik dan ekstrakurikuler dengan rincian:

- Keperluan karya ilmiah remaja, debat bahasa inggris, lomba intern bahasa, olimpiade sains, matematika, fisika, biologi, olimpiade IPS, kegiatan bulan bahasa penjurusan.
- Ekstrakurikuler pramuka, PMR, gerak jalan, SISPALA, jurnalis dan fotografi.
- Ektrakurikuler olahraga pencak silat, futsal, sepak bola, basket, tenis meja, bulu tangkis, catur, voly.
- Ekstrakurikuler keagamaan kegiatan PPI dan munaqasah.

d) Kegiatan Ulangan dan Ujian

- Kepanitian ulangan semester I dan II.
- Sosialisasi SNMPTN/SPAN PTIK/UNBK.

- Simulasi UNBK.
- Try out UNBK dan USNK.
- Try out UAMBN.
- Gladi bersih UNBK.
- USBK.
- USBNBK.
- UAMBN.
- Ujian Praktik Biologi, Kimia, Fisika, Keterampilan, Elektro, Busana dan Peternakan.
- Keterampilan prakarya, Fardhu Kifayah, Haji.
- UNBK.

e) Pembelian bahan habis pakai terdiri dari:

- Cetak buku PPI sebanyak 400 eks.
- Cetak buku perpisahan.
- Cetak buku catatan dan peraturan tata tertib siswa.
- Cetak akartu pelajar kelas X.
- Pembuatan profil madrasah.
- Pas foto siswa kelas XII.
- Album raport untuk siswa kelas X.
- Album ijazah.
- ATK perkantoran, pembelajaran dan kegiatan siswa.

- Pengadaan surat menyurat perkantoran, pemebelajaran dan kegiatan siswa.
 - Kosumsi tamu madrasah.
 - Biaya pendamping satu tahun.
 - Pembelian alat dan bahan kebersihan dan penerangan.
 - Pembelian data kepegawaian (white board) 3 Paket.
- f) Perawatan gedung madrasah
- Perawatan kramik lantai kelas IPA.
 - Perawatan plapon WC Ma'Had.
 - Pemasangan kenopi Ma'Had dan perbaikan pagar.
 - Perbaikan pintu kaca ruang lobi dan ruang guru.
 - Pemeliharaan halaman dan taman.
 - Pemeliharaan dan perbaikan toilet siswa.
 - Pemeliharaan dan perbaikan lantai ruang guru dan siswa.
 - Pemeliharaan lemari display humas dan perpustakaan.
 - Perbaikan kunci laci meja.
 - Pemasangan pegangan tangga kelas.
 - Pembelian papan madding.
 - Perbaikan brankas.
- g) Pengembangan profesi guru dan tenaga kependidikan berupa kegiatan MGMP dan MKKS/K3M Kamad/MGBK.

- h) Pengadaan pemakaian seragam bagi siswa tidak mampu (BSM).
- i) Pembelian proyektor 5 paket.
- j) Biaya lainnya apabila poin 1sd 9 telah terpenuhi
- Penerbitan majalah triwulan “aksara”.
 - Pelatihan jurnalis/pembuatan majalah/fotografi dan berita.
 - Pulsa gateway/modem.
 - Pembuatan video profil.
 - Sewa domain dan hosting website.
 - Penginputan data PDSS, pendampingan SNMPTN, BIDIKMISI.
 - Penginputan data PDSS, pendampingan SNMPTAIN, Politeknik.
 - Pencetakan raport 2X24 kelas (dua semester).
 - Penulisan ijazah.
 - Pembelian bantal UKS 6 Buah.
 - Pembelian tandu UKS.
 - Pengetikan surat berlakuan baik, rekomendasi, SKL, legalisir raport dan ijazah.
 - Pengetikan SKHUSBN dan SKHUN.
 - Pembelia media informasi digital.

2) Belanja Operasional Perkantoran

- a) Belanja pemeliharaan peralatan dan mesin sejumlah.
- b) Belanja langganan listrik.
- c) Belanja langganan telpon.
- d) Belanja langganan PDAM.
- e) Belanja Langganan Internet
- f) Belanja keperluan perkantoran untuk keperluan pokok, honor SATPAM empat orang, honor petugas kebersihan enam orang (untuk keperluan satu tahun).
- g) Belanja honor Operasional Stuan Kerja, yang terdiri dari honor KPA, PPK, PPSPM, Bendahara Pengeluaran, dan Pejabat Pembuat Administrasi Belanja Pegawai (untuk keperluan 12 bulan).
- h) Belanja barang pengadaan pakaian SATPAM dan petugas kebersihan (untuk keperluan satu tahun).
- i) Belanja barang keperluan habis pakai (Untuk keperluan satu tahun).
- j) Belanja perjalanan dinas dalam kota (untuk keperluan satu tahun).
- k) Belanja Honor Pelaporan kegiatan (untuk keperluan satu tahun).

l) Belanja bahan pelaporan kegiatan (untuk keperluan satu tahun).

c. Belanja Modal (Akun 53)

Hanya ada satu jenis belanja yang terdapat dalam kode ini yaitu pengadaan server dan jaringan *computer* (CBT) sebanyak satu set.

d. Belanja Bantuan Sosial (Akun 57)

Implementasinya berupa beasiswa miskin dalam bentuk uang, masing-masing Rp. 1.000.000,- untuk 10 orang siswa MA yang pada umumnya akan disalurkan pada semester I dan II dalam satu tahun anggaran, (Rincian Kertas Kerja Satker yang berasal dari RKAKL 2019 Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya).

Akun tersebut sudah tertera dalam aplikasi RKAKL sehingga bendahara selaku penyelenggara/ pelaksana tinggal menginput kegiatan-kegiatan yang direncanakan sesuai dengan akun yang sudah tertera.

POK atau yang disebut dengan lembar kerja memuat rincian-rincian dari suatu kegiatan yang disusun lebih jelas dengan sangat mendetail. POK berisi waktu kegiatan yang akan dilaksanakan, durasi kegiatan. Uraian kegiatan, penanggung jawab kegiatan dan biaya yang dibutuhkan. POK digunakan sebagai pedoman pelaksanaan suatu kegiatan. POK sama halnya dengan RKAKL bentuknya juga berupa aplikasi. Dalam petunjuk pelaksanaan kegiatan, POK lebih sering digunakan karena untuk meminimalisir kesalahannya lebih kecil. Hal ini

sesuai dengan peraturan bendahara yang ditugaskan dalam mengelola aplikasi tersebut.

“RKAKL sudah direncanakan sejak awal, tidak bisa mengubah mata anggaran (akun).setelah itu pelaksanaan sesuai dengan perencanaan yang tertera di DIPA dan masuk dalam bentuk RKAKL. Dalam RKAKL tersebut memuat untuk beberapa pos kegiatan sesuai dengan mata anggaran. Contohnya mata anggaran dalam pemerintah yang disebut sebagai Akun. Dalam RKAKL terdapat beberapa akun yang dipergunakan sebagai pedoman pengisian DIPA.

POK atau yang disebut lembar kerja memuat rentetan kegiatan secara lebih jelas dan detail. Penggunaannya sama, RKAKL memuat dua digit akun sedangkan POK enam digit akun. RKAKL dan POK penggunaan dan isinya sama dan bentuknya berupa aplikasi. Aplikasi ini dibuat oleh Kementerian Keuangan satker sebagai pelaksana. Tidak ada perbedaan sama-sama turunan dari DIPA. Penggunaannya lebih mudah POK karena untuk meminimalisir kesalahan lebih kecil, (wawancara Sarkiah S.Pd 1 Oktober 2019)”.

Setelah DIPA sementara terbentuk dan disepakati bersama maka proses selanjutnya, DIPA sementara tersebut dilakukan pengkajian oleh Kementerian Agama apabila sesuai maka tahap selanjutnya diajukan untuk dibahas ke Kementerian Keuangan jika sudah disetujui barulah keluar DIPA untuk Satker (Satuan Kerja), persetujuan DIPA dilakukan oleh Dirjen Anggaran. DIPA tersebut boleh dikelola oleh lembaga/satker, penggunaannya tidak boleh melebihi ketentuan yang sudah ditetapkan namun diperbolehkan kurang dari ketentuan DIPA tersebut.

Adapun pertimbangan dalam proses penyusunan ini berasal dari Renstra (Rencana Strategis), Program madrasah atas program siswa dan lembaga, analisis strategis eksternal, evaluasi dari bulan-bulan lalu dan

sebagai rujukan dalam menyusun keuangan juga mengacu pada RKAKL sebelumnya dan ditambah dengan ajuan-ajuan kegiatan dari hasil rapat kerja.

Dalam proses penyusunan ini dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK), Peraturan Menteri Agama (PMA), Perdijen (Peraturan Direktorat Jendral) Agama dan Keuangan serta peraturan-peraturan baru yang terkait. Dengan berpedoman pada ketetapan yang sudah ada, Satker (Satuan Kerja) melaksanakan proses penyusunan sesuai dengan aturan yang ditetapkan dan tidak keluar dari aturan. Proses penyusunan dapat berjalan sesuai tepat waktu bahkan sebelum waktu ditentukan.

2. Pengoorganisasian Pengelolaan Keuangan Madrasah

Fungsi pengorganisasian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya secara struktur organisasi penyelenggaraan keuangan dilaksanakan pada awal atau sebelum tahun anggaran. Sesuai penuturan kepala madrasah:

“pengorganisasian pengelolaan keuangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya secara struktur organisasi penyelenggaraan keuangan dilaksanakan pada awal atau sebelum tahun anggaran, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I 1 Oktober 2019)”.

Pengoorganisasian Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya yang dijalankan oleh seluruh pihak, jika kerjasama para civitas madrasah selalu terjalin dengan baik, maka tidak akan membawa

pengaruh yang besar antara lama atau tidak masa kerja bendahara pengeluaran.

Setiap bendahara mengajukan anggaran maka PPSPM selalu menjalankan fungsi mengontrol Surat Perintah Mencairkan (SPM) dengan sebuah syarat tertulis berbentuk daftar kelengkapan (terlampir).

Struktur pengorganisasian Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) adalah H. Idayani, M.Pd.I, Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) adalah Budy Fitri Efendi, S.HI, Bendahara Pengeluaran adalah Sarkiah, S.Pd, dan Bendahara BOS adalah Norjannah S.Pd, (SK Pengelolaan Anggaran Tahun 2019)

Untuk menjalankan pengorganisasian pengelolaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan. Sesuai penuturan kepala madrasah:

”Dalam hal pengorganisasian pengelolaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya meletakkan garis komando dan garis kordinasi sebagai acuan yang mengikat bagi terselenggaranya organisasi dengan kepala madrasah selaku penanggungjawab penyelenggaraan keuangan, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I)”.

Pada hasil penelitian pengorganisasian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya berjalan baik sesuai dengan data (terlampir), kepala madrasah selaku (KPA dan PPK), Pejabat

Penandatanganan SPM, Bendahara Pengeluaran, dan Bendahara BOS (Surat Keputusan Menteri Agama No 002/Ma.15.5.1/KU.00.1/01/2019 Tentang Penetapan Pejabat Pengelola Keuangan Satuan Kerja MAN Kota Palangka Raya), dengan adanya pengelolaan keuangan yang berjalan dengan teratur mengikuti alur yang sudah ditetapkan, sehingga dapat mencapai tujuan/program yang telah ditentukan.

3. Penyelenggaraan Keuangan Madrasah

Penyelenggaraan keuangan ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Penyelenggaraan/ pelaksanaan dalam manajemen keuangan terbagi atas proses mengelola penerimaan dan pengeluaran.

Pada proses penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan madrasah sebagai pedoman disesuaikan dengan rencana awal yang sudah dibuat. DIPA yang telah disetujui oleh Kementerian Keuangan digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan. RKAKL juga menjadi acuan dalam penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan. Pada proses penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan dibagi pada aspek penerimaan dana pengeluaran.

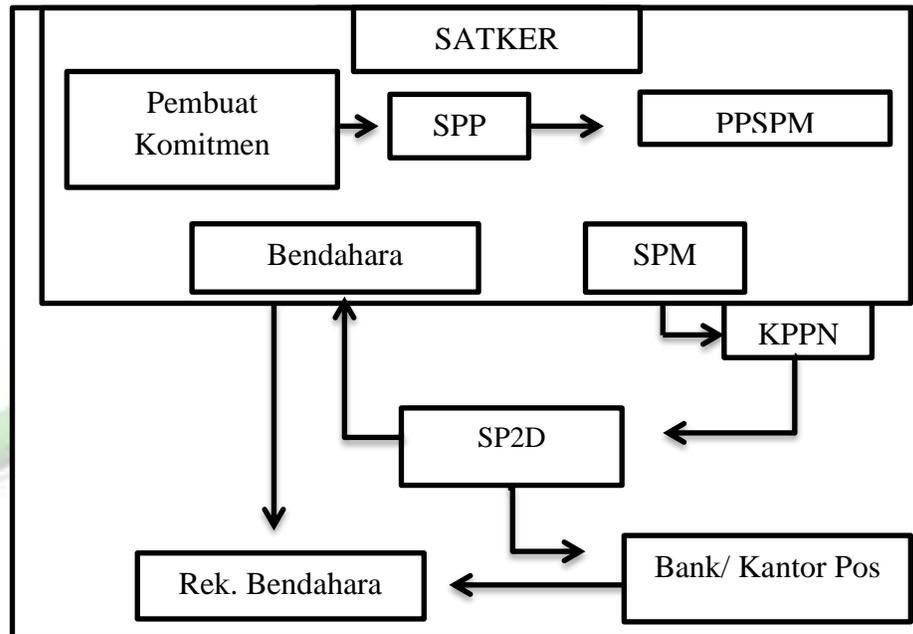
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sebagai satuan kerja dari Kementerian Agama sumber pendapatannya 100% berasal dari anggaran Negara yaitu APBN, oleh karena itu segala proses

penerimaan sesuai Standar Operasional (SOP) yang sudah tertera dalam peraturan. Seperti diutarakan oleh kepala madrasah.

“Karena Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya ini Negeri, dibawah naungan Kementerian Agama maka anggarannya murni 100% berasal dari APBN, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I 1 Oktober 2019)”.

Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) memberi kuasa kepada KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan/ pencairan dana. Satuan kerja yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya menyampaikan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) kepada penerbit SPM (Surat Perintah Membayar) yaitu Bendahara untuk mencetak SPM sebagai perantara untuk disampaikan ke KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara). KPPN setelah menerima SPM dari satker kemudian melakukan pengujian formal atas SPM beserta lampirannya dan apabila telah memenuhi syarat maka KPPN menerbitkan SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) dan SP2D tersebut sudah diterima satker melalui aplikasi yang disebut dengan SAKPA (Sistem Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran), maka selanjutnya KPPN mencairkan dana yang sudah diajukan melalui rekening bendahara atau rekening rekanan lewat kantor pos atau bank.

Gambar 1.8
Alur Pencairan Dana



Untuk Penyerahan SPM ke KPPN setiap Satker (Satuan Kerja) dibatasi tiga orang untuk melakukan transaksi. Hal ini sesuai dengan penuturan bendahara pengeluaran.

“Setiap Satker (Satuan Kerja) dibatasi tiga untuk bisa melakukan transaksi untuk penyerahan SPM dan pengambilan SP2D dan dilaporkan kembali ke KPPN. Laporan tersebut direkomendasi verifikasi antara satker dengan dengan KPPN setiap bulan antara tanggal 1 sampai 10 untuk mengakurkan SPM. SPM yang diajukan satker sudah diterima KPPN, dan KPPN sudah mengeluarkan SP2D dan sudah diterima satker melalui aplikasi yang disebut dengan Online Monitoring SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara), (wawancara Sarkiah, S.Pd 01 Oktober 2019)”.

Dalam pencairan anggaran ada beberapa cara yaitu secara langsung masuk ke rekening bendahara ada pula yang langsung pula masuk ke rekening rekanan (LS rekanan). Rekanan adalah pihak ketiga yang memenuhi pengadaan barang secara jumlah banyak dan besar seperti pengadaan unit computer, printer, pengadaan kursi dan meja, dan lain-lain.

Rekanan atau pihak ketiga ini diperoleh dari sistem lelang. Sistem lelang adalah sistem yang diatur dan dijalankan oleh wakil bidang pengadaan untuk melakukan kerjasama kepada CV atau perusahaan yang memenangi lelang tersebut. Dalam sistem lelang ini dikumpulkan beberapa perusahaan atau CV yang mengajukan kesediaan untuk terlibat dalam lelang. Sistem lelang ini terbuka bagi perusahaan nasional dimanapun karena pada pelaksanaannya menggunakan aplikasi dan terlihat oleh seluruh perusahaan yang ikut dalam pelelangan tersebut. CV atau perusahaan yang berani dalam memenuhi kebutuhan yang disyaratkan oleh bidang sarana prasarana, CV tersebutlah yang menjadi rekanan atau pihak ketiga Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dan menjalin kerjasama untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan. Apabila sudah terjalin kerjasama maka sistem pencairan langsung dibayarkan ke rekening rekanan oleh KPPN, seperti penuturan bendahara pengeluaran:

“Ada beberapa cara untuk pencairannya ada yang secara langsung masuk ke rekening yang bersangkutan dan ada yang melalui rekanan (LS rekanan). Rekanan adalah pihak ketiga yang memenuhi kebutuhan pengadaan secara jumlah banyak dan besar. Rekanan biasanya bekerjasama dengan bidang pengadaan yang jumlahnya bersifat banyak dan besar seperti unit komputer, printer, kursi dan meja, dan sebagainya.

Madrasah menjalin kerjasama kepada beberapa CV dan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pengadaan terutama sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Terdapat sistem lelang bagi perusahaan atau CV tersebut. Kemudian apabila sudah menjalin kerjasama sistem pencairan langsung dibayarkan kepada pihak rekanan tersebut, (wawancara Sarkiah, S.Pd 1 Oktober 2019)”.

Bentuk pembukuan penerimaan kemudian tertuang dalam buku kas umum (BKU), buku pembantu pajak, dan bentuk aplikasi *on line* utama dari Kementerian Agama diantaranya SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akruwal), SIMAKBMN (Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara).

Seluruh laporan atau sistem pembukuan secara otomatis tercatat dalam sistem aplikasi dan seluruhnya terhubung ke pusat untuk memantau dan memonitoring penggunaannya. Sehingga setiap hari melakukan transaksi atas pengajuan-pengajuan jumlah kotor dan pajaknya tercatat otomatis pada sistem aplikasi SPM. Seperti penuturan bendahara pengeluaran:

“Terdapat juga bentuk laporan utama dari Kementerian Agama seperti SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akruwal), SIMAKBMN (Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara dalam bentuk *online* yang terhubung ke pusat. Sedangkan buku kas umum dan pembantu pajak otomatis tercatat dalam aplikasi SPM. Setiap hari melakukan transaksi atas

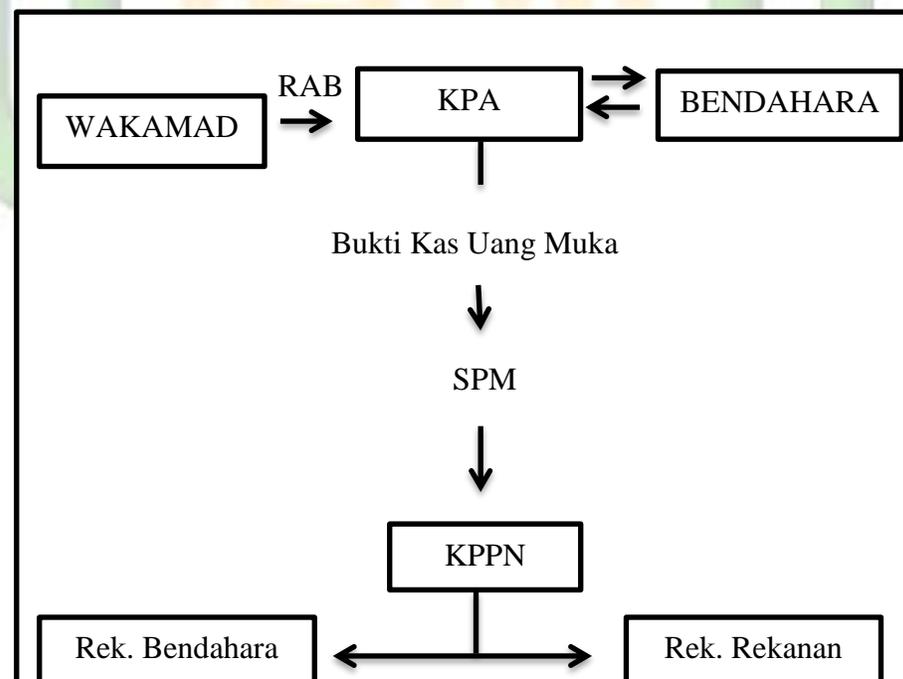
pengajuan-pengajuan jumlah kotor pajaknya tercatat otomatis pada sistem aplikasi SPM, (wawancara Sarkiah, S. Pd 1 Oktober 2019)”.

Pengalokasian keuangan kemudian disesuaikan dengan rencana awal yang tertera dalam RKAKL dan wakil-wakil bidang sebagai pelaksana dan penanggung jawab kegiatan. Wakil bidang sebagai pelaksana jika ingin melaksanakan kegiatan atau program, maka wakil-wakil bidang harus melakukan pengajuan ke bendahara agar dana yang diperlukan bisa dicairkan.

Untuk mewujudkan kegiatan tertera dalam RKAKL, maka setiap wakil-wakil bidang harus melakukan pengajuan RAB (Rencana Anggaran Belanja) ke kepala madrasah selaku (KPA dan PPK).

Tabel 1.9

Alur Pengajuan



Dalam alur pengajuan di atas menjelaskan bahwa untuk menyelenggarakan suatu kegiatan yang sudah tertera dalam RKAKL, wakil bidang madrasah yang bertugas sebagai penanggung jawab haruslah mengajukan RAB kepada KPA. Dalam RAB tertera nama kegiatan, akun uraian, nominal serta penanggung jawab. Apabila penanggung jawab sudah menandatangani RAB tersebut barulah bisa diajukan.

RAB yang berada di KPA kemudian diperiksa dan disesuaikan dengan rencana awal yang sesuai dengan RKAKL dan bendahara membuat bukti kas uang muka. Apabila sudah disetujui maka dikembalikan lagi ke bendahara dan bendahara mencetak SPM dan faktur pajak yang kemudian diajukan kepada KPPN. KPPN memeriksa seluruh pengajuan apabila sesuai maka KPPN menerbitkan SP2D dan mencairkan dana melalui rekening bendahara atau langsung kepada rekening penanggung jawab kegiatan, setelah itu wakil kepala madrasah (waka) sesuai bidang masing-masing bertugas sebagai penanggung jawab membuat laporan ke bendahara. Oleh bendahara kemudian seluruh laporan kegiatan yang sudah terlaksana disampaikan kepada kanwil. Seperti yang diungkapkan oleh bendahara pengeluaran.

“Penyusunan dimulai dengan mengajukan ke KPA dengan menggunakan bukti kas uang muka melalui bendahara kemudian melakukan persetujuan terlebih dulu ke KPA dan PPK, apabila sudah mendapat persetujuan KPA, tinggal mencetak SPM untuk diajukan ke KPPN.

Tata cara pengajuan SPM adalah dari wakil kepala madrasah (waka) sesuai bidang masing-masing mengajukan RAB ke bendahara kemudian bendahara membuat bukti kas, setelah itu melalui proses persetujuan dari KPA dan PPK. Apabila disetujui diajukan lagi ke bendahara untuk mencetak SPM dan faktur pajak berulah proses selanjutnya dilimpahkan kepada KPPN, dari KPPN apabila sudah diterima maka akan mendapatkan SP2D setelah itu anggaran dicairkan dan hanya tinggal menunggu proses pencairannya kemana apakah langsung ke rekening bendahara atau ke rekanan. Barulah dari wakil bidang tersebut membuat laporan ke bendahara, (wawancara Sarkiah, S.Pd 1 Oktober 2019)".

Apa yang diajukan kemudian dicairkan dan langsung dialokasikan kepada pihak yang bersangkutan dan seluruhnya harus sesuai dengan RKAKL yang sudah disepakati bersama.

wakil kepala madrasah (waka) yang mengajukan apabila sudah menerima pencairannya maka perlu membuat laporan beserta nota-nota sebagai bentuk pertanggungjawabannya dan seluruh pihak terlibat mengetahui atas pencairannya dalam pengajuan sebelumnya sudah tertera perijinan batas waktu maksimal pengumpulan laporannya. Sehingga proses pengajuan selanjutnya bisa disetujui dan dilaksanakan, namun bila laporan penggunaan anggarannya belum selesai maka tidak dapat melanjutkan kegiatan selanjutnya. Hal ini seperti yang diutarakan kepada madrasah:

“Setelah diterima uangnya harus diketahui oleh semuanya, disitu juga tertulis pertanggungjawabannya nota-nota dan sebagainya dan tertera maksimal waktu pelaporannya.

Pencairan lewat KPPN setelah uang itu turun barulah diserahkan ke panitia penyelenggara kegiatan. Panitia harus segera mempertanggungjawabkan laporan-laporan sesuai dengan

ketetapan waktu, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I 1 Oktober 2019)”.

Apabila terdapat kesalahan maka pengajuan ditolak dan diberi kesempatan untuk melakukan revisi. Tidak ada sumber penerimaan lain selain APBN maka dari itu setiap pengelolaan penerimaan harus mengikuti prosedur yang sudah diatur. Penanganan pembukuan dilakukan oleh bendahara. Bendahara melakukan input data untuk memasukan jenis kegiatan, uraian kegiatan, waktu kegiatan, dan anggaran yang digunakannya melalui aplikasi-aplikasi pembukuan.

Pengeluaran dari segi penggunaan anggaran kemudian dibuat laporan-laporan. Seperti pengeluaran yang digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan, setiap penanggung jawab kegiatan diharuskan membuat laporan secara detail yang kemudian laporan-laporan tersebut diserahkan ke bendahara madrasah untuk disesuaikan dengan rencana awal tadi yaitu RKAKL. Sama halnya dengan pengeluaran dalam pembelian barang setiap rekanan harus melaorkan jumlah anggaran yang digunakan dan kemudian dilakukan pembukuan dan disesuaikan.

Setiap pengeluaran dapat dipastikan sesuai dengan RKAKL, dan sesuai dengan program untuk lembaga maupun siswa. Hal ini seperti penuturan bendahara penegeluaran:

“Pengeluaran selalu sesuai dengan program yang telah direncanakan dan tidak bisa keluar dari perencanaan yang telah

dibuat tadi, maka dari perencanaan yang dilakukan sangat detail dan rinci, (wawancara Sarkiah, S.Pd 1 Oktober 2019)”.

Setiap kegiatan pastilah ada pertanggungjawaban, yang mempertanggungjawabkan segala pengeluaran yang sudah digunakannya. Pihak yang memperbolehkan dalam menggunakan anggaran ialah pihak yang sudah tertuang dalam satu kegiatan sesuai dengan kegiatan yang sudah terbentuk dalam kepanitiaannya.

Peran kepala madrasah dalam melakukan pengendalian bisa dilihat dalam RAB di masing-masing kegiatan. Karena seluruh pengajuan yang masuk ke bendahara akan sesuai dengan perencanaan RKAKL sehingga seluruh proses keuangannya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan/ pelaksanaan, hingga pengawasan dapat dijalankan secara tertib dan mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan. Pedoman dari segala penggunaanpun dapat dikontrol dengan adanya RKAKL.

Hasil penelitian pada proses penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan mendeskripsikan alur penerimaan keuangan madrasah melalui pencairan anggaran di KPPN. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya tidak melakukan upaya pencairan dana lain, karena madrasah sepenuhnya mendapat subsidi dari pemerintah dan segala kepengurusannya dibawah naungan Kementerian Agama.

Penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan tidak akan berjalan optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia, koordinasi yang dijalin, serta pendayagunaan teknologi informasi. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya memiliki tenaga kependidikan yang berkompeten dibidangnya, seluruh tenaga kependidikan yang bertugas sebagai pelaksana keuangan secara terus menerus mengikuti pelatihan. Pemanfaatan teknologi juga sangat terlihat dari bentuk laporan-laporan yang kebanyakan berbentuk aplikasi *on line*/ komputer.

4. Pengawasan Keuangan Madrasah

Pengawasan keuangan madrasah diidentifikasi ke dalam tiga hal, yaitu pendekatan pengendalian pengguna alokasi dana, bentuk pengawasan keuangan madrasah dan keterlibatan pengawasan pihak eksternal madrasah.

Penerapan pengawasan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya terdapat pengawasan internal dan eksternal. Adapun pihak internal yang menjadi pengawasan ialah kepala madrasah, Pengawasan dilakukan pada saat berjalan dan akhir program atau kegiatan dilaksanakan. Setiap kegiatan yang telah dan sedang berjalan selalu dilaksanakan pengawasan keuangan. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Setiap saat/ waktu menggunakan aplikasi kepala madrasah juga selalu melakukan pengawasan program yang juga dilaksanakan pada saat rapat kerja. Setiap kegiatan yang sudah terlaksana, pihak-pihak yang bertindak sebagai penanggung jawab diharuskan membuat laporan secara tertulis mengenai uraian kegiatan yang di dalamnya tertera secara lengkap alokasi waktu, jadwal kegiatan, pihak yang terlibat serta uraian anggaran yang sudah digunakan.

Laporan tersebut kemudian disesuaikan dengan rencana yang telah dibuat pada awal pengajuan dan dilihat kesesuaian laporan dengan RKAKL.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya setiap saat/ waktu menggunakan aplikasi secara rutin melaporkan penggunaan keuangan ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah dan KPPN Palangka Raya. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sebagai salah satu satker selalu termonitoring secara *on line* dalam hal penggunaan anggaran dan rekonsiliasi untuk menyamakan antara dana yang sudah digunakan dengan pertanggungjawaban yang dilaporkan. Sesuai dengan penuturan kepala madrasah:

“Setiap saat waktu menggunakan aplikasi, melaporkan penggunaan keuangan pertanggungjawaban ke kanwil juga ke KPPN, ada monitoring terus setiap bulan ada rekonsiliasi melalui aplikasi-aplikasi untuk mencocokkan antara uang yang sudah terpakai dengan pertanggungjawaban, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I 1 Oktober 2019)”.

Tindak lanjut dari pengawasan ini kemudian dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk bulan-bulan selanjutnya. Tindak lanjut berupa perbaikan-perbaikan, apabila sudah berjalan baik, maka terus ditingkatkan dan terus dipertahankan dan apabila dirasa belum baik maka terus dilakukan perbaikan. Hal ini sesuai dengan penuturan kepala madrasah:

“Tindak lanjut berupa perbaikan-perbaikan, jika sudah baik maka dipertahankan dan ditingkatkan, (wawancara H. Idayani, M.Pd.I 1 Oktober 2019)”.

Hasil pengawasan menjadi bahan perbaikan yang paling efektif untuk keberlangsungan kegiatan-kegiatan yang akan berjalan selanjutnya, juga sebagai rujukan untuk analisa kebutuhan yang diperlukan dalam suatu kegiatan.

Peran kepala madrasah dalam pengawasan sebagai korektor, mengontrol, mengawasi dan bertanggungjawab terhadap penggunaan anggaran. Sesuai yang diutarakan bendahara pengeluaran:

“Dalam pengawasan kepala madrasah berperan sebagai KPA yang bertanggungjawab untuk penggunaan anggaran. Secara umum tetap melakukan supervise atau penilaian, bertindak sebagai korektor, mengawasi dan memonitor penyelenggaraan suatu kegiatan, (wawancara Sarkiah, S.Pd 1 Oktober 2019)”.

Selain pengawasan internal madrasah terdapat juga pengawasan-pengawasan yang berasal dari eksternal madrasah. Adapun pihak tersebut berasal dari Kanwil Kemenag Provinsi, BPK (Badan Pemeriksa

Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan) dan Irjen (Inspektorat Jendral).

Proses pelaksanaan yang dilakukan pengawasan eksternal yaitu Kanwil Kemenag Provinsi dengan melakukan supervisi seluruh kegiatan yang sudah berlangsung sekaligus melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia di madrasah khususnya bidang administrasi yang mengurus segala pelaporan dan penggunaan anggaran. BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) dan Itjen melakukan pengawasan dengan menyesuaikan anggaran yang dimiliki dengan pelaksanaannya apakah sesuai dengan aturan yang berlaku, serta supervise dokumen dan audit keseluruhan. Sesuai penuturan bendahara pengeluaran.

“Kanwil Kemenag Provinsi melakukan pengawasan dan sekaligus pembinaan. BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan), dan Irjen melihat anggaran yang dimiliki sesuai dengan pelaksanaan apakah sesuai dengan aturan-aturan yang diberlakukan, meninjau sistem pengadaan, mengecek berkas-berkas dan dokumen yang terkait dan melakukan audit keseluruhan, (wawancara Sarkiah, S.Pd 1 Oktober 2019)”.

Waktu pelaksanaan pengawasan oleh para eksternal tersebut tidak bisa ditentukan dan tidak dapat diprediksi waktu kedatangannya. Namun para pengawas eksternal tersebut dapat dipastikan selalu datang dalam enam bulan sekali ataupun satu tahun sekali. Oleh karena itu, proses manajemen keuangan harus berjalan secara disiplin dan teratur. Setiap

ada transaksi dan pengeluaran yang dilakukan, secara cepat langsung dilakukan pengarsipan dan pembukuannya. Sehingga secara sistematis semua berhak laporan maupun bukti-bukti terkait dapat digunakan sewaktu-waktu dan pada saat pengawas eksternal melakukan supervisi secara tiba-tiba, pihak madrasah selalu siap karena sudah termanajemen dengan baik dari pengarsipan, pelaporan, pembukuan, dan sebagainya.

Sumber anggaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya berasal dari anggaran pemerintah (APBN) maka dari itu, anggaran yang telah dipergunakan tersebut dipertanggungjawabkan kepada pemerintah dalam hal ini Menteri Keuangan dalam bentuk laporan-laporan keuangan serta kegiatan melalui aplikasi-aplikasi keuangan yang langsung terintegrasi secara online kepada pusat.

Pertanggungjawaban keuangan dilakukan setiap bulan, triwulan, semester dan tahunan dalam bentuk laporan dan aplikasi SAIBA yang dilaporkan secara langsung melalui *on line*. Sesuai dengan penuturan kepala madrasah:

“Pertanggungjawaban setiap bulan, triwulan, semester dan tahunan dalam bentuk laporan dan aplikasi SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrua), SIMAKBMN (Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara) yang kemudian dapat dilaporkan langsung secara *On line* (E-Rekon), (wawancara H. Idayani M.Pd. 11 Oktober 2019)”.

Dalam hal penanggungjawaban ini, pihak-pihak yang ikut bertanggungjawab yaitu bendahara selaku pelaksana, KPA, PPK, dan

bagian pengadaan (wakil bidang pengadaan barang). Seperti yang diungkapkan bendahara:

“Pertanggungjawaban yaitu, Bendahara, PPK, KPA dan bagian pengadaan (Tim pengadaan barang), (wawancara H. Idayani, M.Pd.01 Oktober 2019)”.

Aplikasi-aplikasi yang berisi laporan yang terintegrasi dengan pusat merupakan salah satu bentuk transparansi keuangan. Kanwil dan irjen selalu melakukan pemantauan sehingga jelas segala pengeluaran dan penggunaan terawasi dengan baik dan menjadi salah satu bentuk transparansi. Seperti yang diutarakan oleh kepala tata usaha:

”Transparansi dalam bentuk laporan-laporan, setiap pengeluaran selalu dipantau oleh kanwil, BPK, BPKP dan irjend. Laporan tersebut yang berbentuk aplikasi yang terintegrasi dengan pusat, (Wawancara H. Budy Fitri Efendi, S.HI 1 Oktober 2019)”.

Selain transparansi juga terlihat dalam bentuk *output* yaitu hasil dari penggunaan anggaran yang tepat dan jelas, dapat menghasilkan siswa dan siswi yang berprestasi serta lulusan yang banyak diterima PTN terbaik. Seluruh stakeholder madrasah yang berkepentingan dan terlibatpun dapat melihat penggunaan anggaran.

Hasil penelitian pada pengawasan dilakukan dengan baik, kepala madrasah selalu melakukan pengawasan penggunaan anggaran terhadap internal madrasah, sehingga semua proses terlaksana sesuai jalurnya. Dapat dianalisis bahwa manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya berjalan baik, dengan adanya manajemen

keuangan proses penyelenggaraan/ pelaksanaan kegiatan berjalan teratur. Terlihat dari manajemen keuangan yang dijalankan dengan baik dan sesuai aturan pemerintah dapat menghasilkan siswa dan siswi yang berprestasi dan *output* lulusan banyak diterima di PTN ternama, yaitu tujuan utama mengelola keuangan madrasah adalah bagaimana madrasah dapat menghasilkan *output* yang berkualitas dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Prinsip-prinsip manajemen keuangan yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 48, pengelolaan dana pendidikan dilakukan dengan bertumpu pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dalam manajemen keuangan menjalankan prinsip keadilan dimana seluruh stakeholder madrasah dapat memberikan aspirasinya untuk kemajuan lembaga baik itu terbentuk dalam program lembaga maupun siswa. Prinsip efisiensi terlihat dalam pengeluaran anggaran dalam sistem lelang, dimana pada setiap pengadaan barang selalu memperhatikan kualitas dan menetapkan syarat tertentu seefisien mungkin untuk mendapatkan yang berkualitas. Prinsip transparansi dilaksanakan dalam bentuk laporan-laporan keuangan dimana seluruh stakeholder dapat melihat penggunaannya karena setiap pengeluaran selalu ada laporan baik dalam bentuk format aplikasi yang terhubung

kepada pusat maupun laporan pertanggungjawaban. Akuntabilitas dapat dianalisis dalam bentuk pertanggungjawaban keuangan yang selalu dilaporkan kepada pemerintah secara rutin.

C. Analisis Data

1. Perencanaan keuangan Madrasah

Perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisiensi dan seefektif. Dalam perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya di bawah pimpinan kepala madrasah selaku (KPA dan PPK) melakukan perencanaan keuangan dengan memperhatikan berbagai pihak yang kemudian dikaji dan pada akhirnya nanti disusun sebagai bahan masukan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL).

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dalam melakukan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL), kepala madrasah selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) mengundang bendahara pengeluaran, bendahara BOS, Kepala Tata Usaha (PPSPM), dan wakil kepala madrasah untuk menghadiri rapat dengan tujuan menentukan kegiatan apa yang akan diputuskan untuk tahun anggaran satu tahun kedepan.

Dari keterangan tersebut diketahui bahwa perencanaan keuangan yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat seperti dari perencanaan yang dilakukan yakni sudah sesuai teori yang tercantum dalam bab II, dimana kepala madrasah mengadakan rapat kepada bendahara pengeluaran, bendahara BOS, kepala tata usaha menentukan perencanaan apa, dimana, kapan, berapa lama akan dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya, dengan tujuan perencanaan keuangan menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di madrasah.

2. Pengorganisasian keuangan Madrasah

Dalam sub bab paparan data penelitian sebelumnya, dikemukakan bahwa pengorganisasian sebagai salah satu langkah dan tahapan dalam manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya difungsikan untuk menggerakkan sumber daya manusia dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran, yaitu pada pengalokasian pekerjaan, wewenang, dan anggaran , sehingga dapat mencapai tujuan yang direncanakan.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya pada proses pengorganisasian dimulai dari rapat kecil pada masing-masing kordinator dan anggota dalam rangka melakukan beberapa kegiatan untuk satu tahun mendatang. kordinator akan membawa hasil rancangan tersebut kepada

wakil kepala madrasah (waka) sesuai dengan bidang masing-masing, kemudian para waka membawa dan menyampaikan ajuan perencanaan kegiatan dan anggaran ke dalam rapat kordinasi.

Temuan penelitian pada pengorganisasian keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya bendahara pengeluaran juga tidak perlu merangkap tugas sebagai operator aplikasi RKAKL berbeda dengan madrasah lain seperti MTsN 1 dan MTsN 2 dimana bendahara pengeluaran masih merangkap sebagai aplikasi perencanaan berbasis *on line* (RKAKL). Keunggulan madrasah ini telah terlihat dibanding madrasah lain, tindakan tidak merangkap pekerjaan bernilai positif agar beban kerja tidak tersentralisasi pada bendahara pengeluaran saja, sehingga bendahara pengeluaran dapat lebih focus menjalankan tugas dan fungsi (tugas pokok dan fungsi) perbendaharaan.

Dari keterangan tersebut diketahui bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat seperti dari rapat yang dilakukan pimpinan, yakni sudah sesuai teori yang tercantum dalam bab II fungsi pengorganisasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dijalankan oleh seluruh pihak, jika kerjasama para civitas madrasah selalu terjalin dengan baik, maka tidak akan membawa pengaruh yang besar antara lama atau tidak masa kerja atau pengalaman kerja bendahara pengeluaran.

3. Penyelenggaraan keuangan Madrasah

Dalam sub bab paparan data penelitian sebelumnya, dikemukakan bahwa penyelenggaraan sebagai salah satu langkah dan tahapan dalam manajemen keuangan. Temuan penelitian pada penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya pada perencanaan yang telah ditetapkan dalam DIPA akan direalisasi sesuai dengan waktu dan ketersediaan anggaran yang telah ditetapkan. Melalui metode dokumentasi, diperoleh data bahwa beberapa transaksi atas pembebanan realisasi anggaran disajikan dalam bentuk pembukuan bendahara. Pembukuan bendahara pengeluaran disajikan dalam periode waktu satu bulan sekali pada akhir bulan berkenaan diantaranya terdiri dari: (1) Buku Kas Umum, (2) Buku Kas Pembantu Pajak, (3) Buku Kas Pembantu Tunai, (4) Buku Kas Pembantu Up/GUP/TUP, (5) Buku Kas Pembantu Bank.

Pembukuan bendahara pengeluaran pada saat ini telah mengalami berbagai macam kemajuan, sehingga dalam satu kali transaksi secara otomatis akan mengklasifikasikan secara otomatis tergolong menjadi jenis transaksi tertentu. Tujuan dari itu semua adalah memudahkan bendahara dalam pembukuan, sehingga tercapai sebuah keakuratan dan ketepatan dalam pelaporan. Dengan pembukuan satu kali transaksi yang sudah tersistem menjadi waktu dapat lebih efektif dan efisien.

Dari keterangan tersebut diketahui bahwa penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat seperti dari pembukuan bendahara pengeluaran yang dilakukan yakni sudah sesuai teori yang tercantum dalam bab II yaitu terhadap anggaran. Pembukuan bendahara pengeluaran pada saat ini telah mengalami berbagai macam kemajuan, sehingga, dalam satu kali transaksi secara otomatis akan mengklasifikasikan sendiri tergolong dalam jenis apa transaksi tersebut. Tujuan dari itu semua adalah untuk memudahkan bendahara dalam pembukuan sehingga tercapai sebuah keakuratan dan ketepatan dalam pelaporan. Dalam pembukuan bendahara, maka akan terlihat sebuah realisasi anggaran atau pelaksanaan keuangan yang ditandai dengan munculnya kegiatan beserta nilai rupiah dalam sebuah pembukuan.

4. Pengawasan keuangan Madrasah

Dalam sub bab paparan data penelitian sebelumnya, dikemukakan bahwa pengawasan sebagai salah satu langkah dan tahapan dalam manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya difungsikan sebagai langkah dalam mengontrol perencanaan keuangan, pengorganisasian keuangan, penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan. Pengawasan dilakukan terhadap anggaran dalam

penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Pengawasan terhadap anggaran di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dapat dimanfaatkan untuk mengetahui kebijakan yang dilakukan madrasah dalam melakukan perencanaan penerimaan dan pengeluaran, sehingga dari sini pihak-pihak yang berkepentingan dapat melakukan pengontrolan terhadap penerimaan dan pengeluaran, maka dengan pengawasan terhadap anggaran akan menghindarkan dari anggaran yang tidak perlu dan tidak bermanfaat.

Temuan penelitian pada pengawasan keuangan data dokumentasi (terlampir) yang diperoleh dari Bidang Perencanaan dan Keuangan Kanwil Kemenag Prov. Kalteng menunjukkan bahwa manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya selalu disampaikan dengan tepat waktu. Demikian halnya dengan data penelitian peroleh dari bidang Verifikasi dan Akuntansi KPPN Palangka Raya menunjukkan keterangan yang sama bahwa LPJ Bendahara Pengeluaran dan E-Rekon SAIBA (Sistem Akuntansi Intansi Berbasis Akruial) selalu disampaikan tepat waktu.

Selain fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah selaku (KPA dan PPK), fungsi pengawasan juga dilaksanakan oleh tim audit dari Kemenag RI. Pada tahun 2019 lembaga pengawas atau pemeriksaan keuangan internal (Tim Itjen Kementerian Agama RI)

melaksanakan audit kinerja ke Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

Dari keterangan tersebut diketahui bahwa pengawasan yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat seperti dari pemeriksaan yang dilakukan yakni sudah sesuai teori yang tercantum dalam bab II yaitu terhadap anggaran. Selain itu pengawasan juga dilakukan dengan memeriksa laporan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh bendahara pengeluaran dan bendahara BOS.

Selain mengenai penyelenggaraan/pelaksanaan keuangan, yang biasanya menjadi sorotan adalah mengenai transparansi dalam penggunaan anggaran, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dalam melaksanakan manajemen keuangan terutama dalam menarik sumber dana, menerapkan kebijakan untuk mengkomunikasikan besarnya dana dan penggunaannya dengan pemberi dana.

Pengawasan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya juga dilakukan dengan memeriksa pelaksanaan pembukuan keuangan yang dilakukan oleh bendahara pengeluaran. Hal ini menunjukkan bahwa bukan hanya mengenai dana saja yang diperiksa, namun juga pada pembukuannya. Dalam pemeriksaan pembukuan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya dilakukan dengan menilai pembukuan yang dibuat dengan indikator yang dinilai adalah

mengenai kerapian, keteraturan, dan kelengkapan serta kesesuaian dengan anggaran. Keempat hal tersebut jika dilakukan dalam pembukuan yang dibuat dianggap baik, hal ini menunjukkan bahwa madrasah menyiapkan diri bukan hanya dalam mengelola dana, namun juga dalam pembukuannya.



BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

A. Perencanaan Keuangan Madrasah

Perencanaan keuangan memuat sejumlah program-program yang ingin dilakukan pada satu tahun ke depan. Program-program yang telah direncanakan berdasarkan visi, misi, dan memperhatikan keadaan madrasah serta mempertimbangkan yang terjadi di tahun-tahun berikutnya. Aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun yang akan datang.

Perencanaan Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang dimulai dari rapat kecil/terbatas oleh masing-masing wakil kepala madrasah. selanjutnya kepala madrasah selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA dan PPK) mengundang bendahara pengeluaran, bendahara BOS, kepala Tata Usaha, dan para wakil kepala madrasah untuk mengikuti rapat dengan tujuan menentukan kegiatan yang diputuskan untuk satu tahun anggaran, yang dituangkan dalam dokumen resmi perencanaan dalam aplikasi RKAKL (Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian dan Lembaga).

Menurut Supriyono, dkk dalam Setia Mulyawan (2015: 145), perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Kedua, di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, rancangan perencanaan, menjadi sebuah perencanaan apabila telah resmi menjadi ketetapan perencanaan yang disahkan oleh pemangku kebijakan. Perencanaan tersebut dituangkan dalam sebuah aplikasi perencanaan berbasis *on line* dengan nama aplikasi Rencana Anggaran Kementerian Lembaga yang disingkat RKAKL.

Dalam kegiatan perencanaan, bendahara pengeluaran memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan rapat penentuan perencanaan kegiatan madrasah, walaupun bendahara pengeluaran memiliki peran penting dalam proses perencanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya, namun secara terstruktur tugas tersebut diluar dari Standar Operasional Prosedur (SOP) bendahara pengeluaran karena tugas merencanakan kegiatan bukan merupakan SOP bendahara pengeluaran.

Dalam kegiatan perencanaan, kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA dan PPK) telah mengundang bendahara BOS, kepala Tata Usaha, dan para Wakil Kepala Madrasah untuk mengadakan rapat perencanaan anggaran untuk satu tahun ke depan. Namun, kepala madrasah tidak melibatkan pengurus komite

selaku mitra dari madrasah untuk diikutsertakan dalam perencanaan anggaran madrasah. Sehingga, aspirasi orang tua siswa tidak dapat terserap dengan baik.

B. Pengorganisasian Keuangan Madrasah

Pengorganisasian Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Agama No 002/Ma.15.5.1/KU. 00.1/01/2019 Tentang Penetapan Pejabat Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja MAN Kota Palangka Raya. Secara struktur organisasi penyelenggaraan keuangan di madrasah dijalankan oleh seluruh pihak, meliputi Kepala Madrasah selaku (KPA dan PPK) Pejabat Penandatanganan SPM, bendahara pengeluaran, dan bendahara BOS sebagai bendahara pembantu.

Temuan penelitian yang diperoleh adalah salah satu keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya bendahara pengeluaran juga tidak perlu merangkap tugas sebagai operator aplikasi RKAKL berbeda dengan madrasah negeri lainnya yaitu MTsN 1 dan MTsN 2 dimana bendahara pengeluaran masih merangkap sebagai operator aplikasi perencanaan berbasis *on line* (RKAKL). Keunggulannya adalah bendahara dapat lebih fokus mengerjakan tugas bendahara.

Sejak proses perencanaan, keunggulan madrasah ini telah terlihat dibanding madrasah lain, yaitu bendahara pengeluaran tidak merangkap

sebagai operator aplikasi RKAKL, karena SDM di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya tersedia dengan jumlah yang cukup. Tindakan tidak merangkap pekerjaan bernilai positif agar beban kerja tidak tersentralisasi pada bendahara pengeluaran saja, sehingga bendahara pengeluaran dapat lebih fokus menjalankan tugas dan fungsi (tupoksi) perbendaharaan. George Terry sebagaimana dikutip Mulyono (2008) dalam Onimus (2011: 50) menyatakan, pengorganisasian adalah penyusunan hubungan perilaku yang efektif antara personalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Menurut keterangan yang diperoleh dari wawancara dengan bendahara pengeluaran bahwa setelah ditetapkan menjadi sebuah keputusan, bendahara pengeluaran tidak merangkap tugas menjadi operator aplikasi RKAKL.

Manajemen pengelolaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sudah berbasis teknologi, dari perencanaan keuangan, pengorganisasian keuangan, penyelenggaraan/pelaksanaan keuangan, dan pengawasan keuangan di *input* dalam bentuk aplikasi *on line*.

C. Penyelenggaraan Keuangan Madrasah

Penyelenggaraan Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik mengikuti regulasi yang telah

ditetapkan. Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa semua telah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) penyelenggaraan keuangan yang bersumber dari APBN. Berdasarkan dokumen yang bersumber dari Bidang Keuangan Kemenag Prov. Kalteng serta data dari KPPN Palangka Raya, bahwa penyelenggaraan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Secara umum penyelenggaraan manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya. Setelah melalui proses tahapan perencanaan keuangan, pengoorganisasian keuangan maka tahapan selanjutnya adalah penyelenggaraan keuangan yaitu sebuah proses dimana poin-poin yang terdapat dalam perencanaan yang telah ditetapkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) direalisasi sesuai dengan waktu dan ketersediaan anggaran yang telah ditetapkan.

Bendahara pengeluaran selalu mencatat dan membukukan setiap transaksi tersebut ke dalam aplikasi pembukuan bendahara yang disebut aplikasi Sistem Laporan Bendahara Instansi (SILABI), disana ada sebuah menu yang disediakan untuk mencatat dan mentransaksi dana masuk dan dana keluar. Hasil dari Sistem Laporan Bendahara Instansi (SILABI) menjadi beberapa pembukuan bendahara yaitu: 1) Buku kas Umum, 2) Buku Kas Pembantu Pajak, 3) Buku Kas Pembantu Tunai, 4) Buku Pembantu UP/GUP/TUP, 5) Buku Kas Pembantu Bank, (PMK 190 Tahun 2012).

Pembukuan bendahara pengeluaran pada saat ini telah mengalami berbagai macam kemajuan, sehingga, dalam satu kali transaksi secara otomatis akan mengkalasifikasikan secara otomatis tergolong menjadi jenis transaksi tertentu. Tujuan dari itu semua adalah untuk memudahkan bendahara dalam pembukuan sehingga tercapai sebuah keakuratan dan ketepatan dalam pelaporan. Dengan pembukuan satu kali transaksi yang sudah tersistem menjadikan waktu dapat lebih efektif dan efisien.

Dalam pembukuan bendahara, ditemukan dua fungsi manajemen keuangan yaitu penyelenggaraan/ pelaksanaan dan fungsi pengawasan. Ketika pembukuan ini menjadi sebuah dokumen/ laporan, maka terlihat sebuah realisasi anggaran atau penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan ditandai dengan munculnya kegiatan beserta nilai rupiah dalam sebuah pembukuan.

Pada sisi yang lain fungsi pengawasan ditunjukkan dengan sebuah tanda tangan KPA, hal ini menunjukkan bahwa pada setiap akhir bulan kepala madrasah telah melakukan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan/ pelaksanaan keuangan.

Penjelasan di atas merupakan gambaran bahwa aktivitas penyelenggaraan keuangan tidak mengalami hambatan yang berarti. Jika terjadi hambatan maka solusinya adalah bendahara pengeluaran atau tim yang ditunjukkan harus mengulang menyediakan waktu dan langkah yang sama untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang harusnya sudah dapat

diselesaikan dalam satu kali pengajuan, agar tidak terjadi kesalahan dan pengulangan pekerjaan maka diupayakan bekerja secara teliti dan terstruktur.

Data yang diperoleh melalui Aplikasi Indikator Pelaksanaan Anggaran (IKPA) kanwil Perbendaharaan Kalimantan Tengah diperoleh bahwa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya mendapatkan penilaian baik pada manajemen keuangan, nilai rapot yang diberikan pada triwulan II bulan juni 2019 memperoleh nilai sebesar 97,49. Ada beberapa kategori yang menjadi dasar penilaian tersebut diantaranya adalah: (1) Pengelolaan UP 10,00, (2) Data Kontrak 15,00, (3) Kesalahan SPM 4,80, (4) Retur SP2M 6,00, (5) Hal III DIPA 4,89, (6) Revisi DIPA 5,00, (7) Penyelesaian Tagihan 15,00, (8) Rekon LPJ 4,15, (9) Renkas 0,00, (10) Realisasi 20,00, (11) Pagu Minus 3,63, (12) Dispensasi SPM 4,00. Nilai Total 92,46, Nilai Konversi Bobot sebesar 97,32, (Dokumen terlampir).

Dari hasil dokumentasi terlihat bahwa dalam rentang waktu awal Januari 2019, hingga menjelang bulan September Tahun 2019 Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah empat kali melakukan revisi perencanaan anggaran. Mengapa hal ini dilakukan, dalam sebuah proses *in-dept interview* dengan bendahara keuangan dikatakan, bahwa hal tersebut dilakukan dengan alasan efisiensi anggaran dengan tidak melanggar ketentuan.

Jika melihat jawaban dari bendahara pengeluaran tampak adanya sebuah bentuk inisiatif yang dilakukan oleh subjek penelitian ketika melihat

hal-hal yang perlu dilakukan karena hal ini tidak melanggar regulasi yang berlaku. Menurut Sulistyorini (2009: 134), pelaksanaan anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan.

D. Pengawasan Keuangan Madrasah

Pengawasan Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik. Proses pengawasan para pemegang kepentingan dapat memantau kapan dan dimana saja, karena Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya menggunakan aplikasi berbasis *on line*.

Data dokumentasi (terlampir) yang diperoleh dari Bidang Perencanaan dan Keuangan Kanwil Kemenag Prov. Kalteng menunjukkan bahwa manajemen keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya selalu disampaikan dengan tepat waktu. Demikian halnya dengan data penelitian peroleh dari bidang Verifikasi dan Akuntansi KPPN Palangka Raya menunjukkan keterangan yang sama bahwa LPJ Bendahara Pengeluaran dan E-Rekon SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrua) selalu disampaikan tepat waktu.

Pada aspek pengawasan keuangan, kepala madrasah telah menjalankan fungsi selaku pengawas kegiatan keuangan. Pengawasan itu dimulai dari awal kegiatan yang masih berupa rancangan, hingga kemudian

menjadi sebuah perencanaan, dan menjadi sebuah laporan. Selain dari pengawasan internal madrasah terdapat juga pengawasan-pengawasan yang berasal dari eksternal madrasah. Adapun pihak tersebut berasal dari Kanwil Kemenag Provinsi, BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan), dan Itjen (Inspektorat Jendral). Pengawasan merupakan salah satu fungsi organisasi yang bermaksud untuk menjaga agar segala kegiatan pelaksanaan senantiasa sesuai dengan perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Imam Gunawan & Benty (2017: 384).

Menurut keterangan yang diperoleh dari wawancara dengan kepala madrasah bahwa fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah, fungsi pengawasan juga dilaksanakan oleh tim audit dari kanwil Kemenag Provinsi Kalteng, BPK (Badan Pemeriksa Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan), dan Injen (Inspektorat Jendral) melaksanakan audit kinerja ke Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

1. Perencanaan Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya memuat sejumlah program-program yang telah direncanakan berdasarkan visi dan misi dan memperhatikan keadaan madrasah serta mempertimbangkan yang terjadi di tahun-tahun berikutnya. Perencanaan Keuangan pada Madrasah telah berjalan dengan baik sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang dimulai dari rapat kecil/terbatas oleh masing-masing wakil kepala madrasah. selanjutnya kepala madrasah selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA dan PPK) mengundang bendahara pengeluaran, bendahara BOS, kepala Tata Usaha, dan para wakil kepala madrasah untuk mengikuti rapat dengan tujuan menentukan kegiatan yang diputuskan untuk satu tahun anggaran, yang dituangkan dalam dokumen resmi perencanaan dalam aplikasi RKAKL (Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian dan Lembaga). Pada tahun 2019 komite selaku mitra madrasah tidak dilibatkan dalam perencanaan keuangan karena madrasah tidak memungut sumbangan komite dari orang tua siswa.
2. Pengorganisasian Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik berdasarkan Surat Keputusan

Kementerian Agama No 002/Ma.15.5.1/KU.00.1/01/2019 Tentang Penetapan Pejabat Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja MAN Kota Palangka Raya. Secara struktur organisasi penyelenggaraan keuangan di madrasah dijalankan oleh seluruh pihak, meliputi Kepala Madrasah selaku (KPA dan PPK) Pejabat Penandatanganan SPM, bendahara pengeluaran, dan bendahara BOS sebagai bendahara pembantu. Temuan penelitian yang diperoleh adalah salah satu keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya bendahara pengeluaran juga tidak perlu merangkap tugas sebagai operator aplikasi RKAKL, sehingga lebih fokus mengerjakan tugas perbendaharaan.

3. Penyelenggaraan Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik mengikuti regulasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa semua telah sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) penyelenggaraan keuangan yang bersumber dari APBN. Berdasarkan dokumen yang bersumber dari Bidang Keuangan Kemenag Prov. Kalteng serta data dari KPPN Palangka Raya, bahwa penyelenggaraan/pelaksanaan keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Bendahara pengeluaran selalu mencatat dan membukukan ke dalam aplikasi pembukuan yang disebut aplikasi Sistem Laporan Bendahara Instansi (SILABI).

4. Pengawasan Keuangan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya telah berjalan dengan baik. Proses pengawasan para pemegang kepentingan dapat memantau kapan dan dimana saja, karena Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka Raya menggunakan aplikasi berbasis *on line*. Adapun pihak tersebut berasal dari Kanwil Kemenag Provinsi, BPK (Badan Pemeriksaan Keuangan), BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan dan Bangunan), dan Itjen (Inspektorat Jendral).

B. Saran

Dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan Manajemen Keuangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Palangka, penelitian ini memiliki beberapa saran.

Pertama, saran yang ditunjukkan kepada pemerintah, pemerintah hendaknya dapat memberikan perhatian dan penghargaan kepada madrasah yang memiliki prestasi dalam bidang apapun, termasuk dalam Manajemen Keuangan. Pemberian penghargaan ini akan menjadi sebuah kebanggaan sehingga dapat memacu semangat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja. Selaian itu pemberian penghargaan akan menjadi motifasi bagi madrasah atau sekolah-sekolah lain untuk berkompetisi menjadi madrasah yang hebat dan bermartabat unggul dalam segala bidang.

Kedua, madrasah sebagai lembaga pendidikan milik pemerintah juga harus membekali lembaga dengan kemampuan kewirausahaan secara

kompeten sebagaimana lembaga pendidikan non pemerintah. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan kualitas lembaga pendidikan dan selebihnya adalah sebagai upaya antisipasi terjadinya pemangkasan anggaran akibat kebijakan dari pemerintah.

Ketiga, jika memungkinkan komite madrasah selaku mitra madrasah hendaknya dilibatkan dalam perencanaan anggaran madrasah, hal ini bertujuan agar madrasah dapat mengakomodir keinginan orang tua siswa dalam mengelola keuangan, selain itu untuk mendapatkan dukungan anggaran dari para orang tua untuk membiayai kegiatan yang menurut aturan tidak dapat didanai dari APBN. Salah satu contoh kegiatan di madrasah yang tidak dapat dibiayai dari APBN adalah kegiatan keagamaan.

Yang terakhir adalah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) kota Palangka memiliki potensi yang sangat besar untuk menjadi madrasah terbaik bahkan satker terbaik dalam bidang manajemen keuangan, untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kedisiplinan dan kerja keras secara dari seluruh civitas madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Ross, Stephen, dkk. 2009. *Pengantar Keuangan Perusahaan I*. Jakarta: Salemba Empat
- Fitri, Ahmad Asrof Fitri. 2015. *Manajemen Keuangan dan Perbankan Syariah* Institut Agama Islam Negeri Sukamara Pascasarjana
- Sonhaji, Ahmad, dkk. 1994. *Penelitian Kualitatif dalam bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimashada Press
- Prastowo, Andi. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Gunarman, Asim. 2002. *Pedoman Penelitian Pemakaian Bahasa*, Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press
- Suhardan, Dadang, dkk. 2012. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Daryanto & Farid Mohammad. 2013. *Konsep Dasar manajemen Pendidikan di sekolah*. Yogyakarta: Gava Media. Cet 1
- Depdikbud RI. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Cetakan 13
- Engkoswara dan Komariah Aan. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Firdaus, Rachman. 2004. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan dan Mutu Pendidikan Pada Lembaga Pendidikan Swasta (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Bahasa Asing, LIA, MMC, ELS, dan Cinderella di Bandung tahun 2002-2003)*
- Ismail, Faisal. 1998. *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Krisis dan Refleksi Historis*. Yogyakarta: Titian Ilahi Press

Harmono. 2009. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus dan Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara

Nasution, Harun. 1975. *Pembaharuan Dalam Islam, Sejarah Pemikiran dan Gerakan*. Jakarta: Bulan Bintang

Prasetya, Heru. 2012. *Pengelolaan Keuangan Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Karangasem 2 Sukamara*. Sukamara

Herujito. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo

<http://digilib.unila.ac.id/1615/7/BAB.III.pdf> Tanggal 25 Februari 2019

[http://www.academia.edu/3136880/Manajemen Perubahan Sutudi Kepemimpinan Prof. Dr. Imam Suprayogo UIN Malang](http://www.academia.edu/3136880/Manajemen_Perubahan_Sutudi_Kepemimpinan_Prof._Dr._Imam_Suprayogo_UIN_Malang) Tanggal 07 Februari 2019 Pukul 12.46

Yaqin, Husnul. 2005. *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press

Syamsi, Ibnu. 1998. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara. Cetakan ke 2

Nur Diana, Ilfi. 2012. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang: UIN Maliki Press

Imam Gunawan & Djum Djum Noor Benty. 2017. *Manajemen Pendidikan Suatu pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta

Asf, Jasmani. 2017. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: K -Media

James Van Horne dalam Setia Mulyawan. 2015. *Manajemen Keuangan*, Bandung: CV Pustaka Setia. Cetakan I

W Creswell, John. 2014. *Terjemahan Research Design Pendekatan Kualitatif dan mixed, dari buku asli Reseach Design Qualitative, and Mixed Methods Approaches*, Jogjakarta: Pustaka Belajar

KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA NO 672
TAHUN 2016 LAMPIRAN II TENTANG PERUBAHAN NAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI, MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI, DAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI DI PROVINSI
KALIMANTAN TENGAH

- Kompri. 2015. *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Kuatin, Atin Eva. 2011. *Pelaksanaan Manajemen Keuangan di Madrasah Tsanawiyah Al-Khoiryyah 1 Semarang*
- Imansyah, Yudi. 2010. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al-Fatah Kabupaten Bandung*
- J Maleong, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakara. Cetakan 21
- Setia Atmaja, Lukas. 2008. *Teori dan Praktik Manajemen Keuangan*. Jakarta: CV Andi Offset
- Mustari, M. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, pengertian dan Masalah*. Bandung: Bumi Aksara
- Matthew B. Milles dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, Tjetjep Rohendi Rohidi (terj.). Jakarta: UI Press
- Margono. 2003. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Djafar Saidi, Muhammad. 2011. *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: Rajawali Pers. Cetakan II
- Rohman, Muhammad. 2012. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Refika
- Mulyono. 2010. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: AR-Ruzz Media
- Motsamai, J, dkk. 2011. *Financisl Management In School In The Mafeleng Distric Of Lesobupaten Lesotho*. Lesotho
- Fattah, Nanang. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Renaja Rosdakarya
- Nely. 2016. *Tesis Manajemen Keuangan Sekolah di SMA Muhammadiyah Palangka Raya*. IAIN Palangka Raya

- Madjid, Nurcholish. 1997. *Islam Kemodernan, dan KeIndonesiaan*. Bandung: Mizan
- Onisimus, Amtu. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.02.2011 tentang Jenis Klasifikasi Anggaran
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.02/2013 Tentang Petunjuk Penyusunan dan Pengesahan Daftar Isian Pengguna Anggaran.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05.2012 Tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- Saeful Rahmad, Pupu. 2009. *Penelitian Kualitatif*, Equilibrium, Vol. 5, No 9. Januari-Juni
- Shihab, Quraish. 2002. *Tafsir Al-Misbah* Vol. 11. Jakarta: Lentera Hati. Cetakan ke IV
- Agus Sartono, R. 2001. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: FE UGN. Cetakan Ke I
- Rusady, Ruslan. 2010. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Saifullah. 2015. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Cv Pustaka Setia. Cetakan II
- Senduk, Safir. 2001. *Mengelola Keuangan Keluarga*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Samiyah. 2016. *Manajemen Pembiayaan Mutu Pendidikan di Universitas Malang (UNISMA) Batu*
- Sarwoto. 1991. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalian Indonesia. Cetakan Ke 18
- Mulyawan, Setia. 2015. *Manajemen Keuangan*. Bandung: CV Pustaka Setia. Cetakan I

- Siswandari. 2013. *Pengelolaan Keuangan Sekolah*. Jakarta: LPPKS
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya
- Soekanto, Soerjono. 2009. *Pengantar Penelitian Hukum*. Jakarta: Universitas Indonesia Perss
- Handayani, Soewarno. 1983. *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Management*. Jakarta: Gunung Agung
- P. Siagian, Sondang. 1992. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. Cetakan Ke II
- P. Siagian, Sondang. 1997. *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung
- P. Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binapura Angkasa. Cetakan I
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah Pengelolaan Lembaga Secara Mandiri*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras
- Suprayogo dan Thobroni. 2003. *Metodologi, Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. Cetakan I
- Fatah, Syukur. 2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*. Semarang: PT Pustaka Riski Putra

- S, Tatang. 2015. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Pustaka setia
- Terry R. George, Rue W Leslie. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen Terjemahan Ticoalu, GA*, diterjemahkan dari judul asli *Principle Of Management*. Jakarta
- Saifullah, U. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Uhar Suharsaputra. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama. Cetakan II
- Umam, Khairul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Effendi, Usman. 2011. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Perss
- UU RI No 20 Tahun 2003 Tentang Simtem Pendidikan Nasional BAB II Pasal 3
- UU RI. No 20 Tahun 2003 Tentang Tentang Simtem Pendidikan Nasional Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2011
- Widastuti, Erni. 2012. *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan (Studi Situs di SMA Megeri Punung Pacitan) Sukamara*
- Muchtarom, Zaini. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Jogjakarta: Al Amin Press dan IKFA