

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data dan Temuan Penelitian

Paparan data merupakan uraian data yang diperoleh oleh peneliti di lapangan. Data yang diperoleh merupakan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berhubungan dengan paparan teori pada bab sebelumnya. Berikut akan dipaparkan data yang diperoleh dari lapangan dengan judul optimalisasi pembiayaan pendidikan melalui pengelolaan anggaran madrasah di MTsN 2 Pamekasan.

1. Profil Lembaga

Berikut adalah gambaran umum madrasah yang menjelaskan tentang profil madrasah, lokasi madrasah, kontak madrasah, dokumen perijinan dan sertifikat ISO, sarana dan prasarana madrasah, rekan pendidik dan tenaga kependidikan, keuangan dan bantuan, urutan nama kepala madrasah, struktur organisasi, visi dan misi.

a. Profil MTs Negeri 2 Pamekasan

MTsN 2 Pamekasan berlokasi di Jalan :Gatot Koco No. 11 Pamekasan Desa/Kelurahan Kolpajung Kecamatan Pamekasan Kabupaten Pamekasan Provinsi Jawa Timur dengan Kode pos 69314. Nomor identitas lembaga, yaitu Nomor Statistik Madrasah 121135280002, Nomor Pokok Sekolah Nasional 20583410, Waktu belajar Pagi dan Akreditasi A. Kontak madrasah, yaitu Nomor telepon madrasah 0324-323568, Alamat website madrasah, yaitu

www.mtsn2pamekasan.sch.id. Alamat email madrasah, yaitu mtsn2parteker.pamekasan@gmail.com. Dokumen perijinan dan sertifikat ISO, yaitu No. SK pendirian 136 Tahun 1970, Tanggal SK pendirian 29 / 09 / 1970, No. SK izin operasional 673 Tahun 2016, Tanggal SK izin operasional 17 / 11 / 2016.

b. Sarana dan prasarana madrasah

Luas tanah (hak guna bangunan) bersertifikat 4550. Penggunaan tanah Bangunan 1516 m², lapangan olahraga 500 m², halaman 500 m², kebun/taman 2034 m². Kondisi bangunan, yaitu Ruang kelas berjumlah 17, toilet guru berjumlah 3, toilet siswa berjumlah 5, dan bangunan ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang UKS, ruang kesenian, ruang BK, aula, mushola, pos satpam masing-masing berjumlah 1.

Sarana prasarana pendukung yaitu, Kursi siswa layak pakai berjumlah 570 dengan jumlah rusak 30 dan jumlah ideal sarpras 480, meja siswa layak pakai berjumlah 300 dengan jumlah rusak 30 dan jumlah ideal sarpras 240, kursi guru di ruang kelas berjumlah 18 dengan jumlah ideal sarpras 18, meja guru di ruang kelas berjumlah 18 dengan jumlah ideal sarpras 18, papan tulis berjumlah 17 dengan jumlah rusak 1 dan jumlah ideal 18, bola sepak berjumlah 1, bola voli berjumlah 2 dengan jumlah ideal 6, lapangan basket dan bola voli masing-masing berjumlah 1.

Sarana prasarana pendukung lainnya yaitu, laptop (di luar yang ada di Lab. Komputer) berjumlah baik 7 dengan jumlah rusak 3, komputer (di luar yang ada di Lab. Komputer) berjumlah baik 5 dengan jumlah rusak 7, printer berjumlah 4 dengan jumlah rusak 2, televisi berjumlah 2, LCD proyektor berjumlah 5 dengan jumlah rusak 3, layar (screen) berjumlah 3 dengan jumlah rusak 3, meja guru dan pegawai berjumlah 42, kursi guru dan pegawai berjumlah 42, lemari arsip berjumlah 4, kotak obat (P3K) dan brankas masing-masing berjumlah 1, pengeras suara berjumlah 4 dan jumlah rusak 1, AC berjumlah 2. Keuangan dan bantuan berasal dari DIPA.

c. Urutan nama kepala madrasah dari 1980-sekarang

- 1) Moh. Saluri masa jabatan 1980-1992
- 2) Drs. Sanatuen masa jabatan 1992-1995
- 3) Drs. Zainal Fatah masa jabatan 1995-1999
- 4) Drs. Ahmad masa jabatan 1999-2004
- 5) Drs. M. Jufri masa jabatan 2004-2007
- 6) Dr. Fauzia Farida masa jabatan 2007-2013
- 7) Nukmad Afandi S. Pd masa jabatan 2013-2014
- 8) Drs. Ahmad Wahyudi masa jabatan 2014-2018
- 9) Drs. H. Moh. Syarif masa jabatan 2018-sekarang

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan tiap bagian posisi suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi

menggambarkan dengan jelas pemisahaan kegiatan tugas yang dilaksanakan antara yang satu dengan yang lain. Dalam mencapai tujuan tersebut, agar bawahan bekerja pada tugas dan tanggung jawabnya maka perlu disusun struktur organisasi.

Jadi, struktur organisasi lebih mengarah pada pembagian kerja dan mengenai bagaimana fungsi dari berbagai kegiatan berbeda yang telah dikoordinasikan. Selain itu, struktur organisasi juga menuju kepada berbagai spesialisasi dari suatu pekerjaan tertentu.

e. Visi dan Misi MTs Negeri 2 Pamekasan

MTsN 2 Pamekasan memiliki visi yaitu Terwujudnya warga madrasah yang beriman dan bertakwa, menguasai ilmu dan teknologi, Peduli Pelestarian Lingkungan, mampu mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup.

MTsN 2 Pamekasan memiliki misi yaitu: 1) Memahami dan mengamalkan ajaran islam dengan benar; 2) Menyelenggarakan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional; 3) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien; 4) Menyelenggarakan sistem manajemen madrasah yang profesional, transparan dan akuntabel; 5) Menguasai ilmu dan teknologi yang mampu mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup; 6) Membudidayakan tanaman di madrasah secara alami dan berteknologi; 7) Mewujudkan pelestarian dan pengendalian kerusakan lingkungan.

2. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

MTsN 2 Pamekasan merupakan lembaga Islam yang memperoleh banyak penghargaan karena mampu mengelola dana dengan baik. Tentu ini tidak terlepas dari peran kepala madrasah dalam mengkondisir semua warga sekolah agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Dalam penelitian yang berlangsung di MTsN 2 Pamekasan, peneliti menanyakan tentang bagaimana kepala madrasah dalam memahami kepemimpinan. Dalam hal ini, peneliti mewawancarai kepala madrasah yaitu Drs. H. Mohammad Syarif. Beliau mengatakan bahwasanya:

“Kepemimpinan itu adalah seni. Bagaimana ciri-ciri itu menguasai jiwa seseorang. Artinya, orang yang berjiwa kepemimpinan yang baik, pasti mampu mengelola segala tanggung jawab. Ini tidak terpisah dari jiwa yang tercermin dari kepala madrasah, tidak dapat dipungkiri bahwa tugas saya sebagai kepala di sini tidak hanya mengatur diri sendiri, tapi juga harus bisa menjalin kerja sama dengan rekan-rekan semuanya. Sukses itu tidak dilihat dari kepala madrasah saja, tapi juga seluruh staf yang sanggup handle segala beban yang diembankan.”¹

Dari penjelasan bapak Drs. H. Mohammad Syarif di atas dapat disimpulkan bahwa dalam ranah pendidikan, kepemimpinan memang tidak bisa dijauhkan. Kepala madrasah harus mampu memiliki jiwa kepemimpinan agar bisa mengatur diri sendiri

¹ H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021).

termasuk orang lain, yang dalam hal ini adalah semua rekan kerja di MTsN 2 Pamekasan.

Selaras dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, menurut bapak Mohammad Kurni, S. Ag, selaku Kepala TU di MTsN 2 Pamekasan dalam petikan wawancaranya sebagai berikut:

“Menurut pandangan saya, kepemimpinan itu adalah bagaimana kita mampu memberikan pengaruh hingga semua staf bisa bekerja sama sesuai dengan tujuan lembaga.”²

Menurut penjelasan bapak Mohammad Kurni, S. Ag, bahwasanya kepemimpinan itu adalah suatu upaya untuk bisa memengaruhi bawahan. Jadi, adanya rasa yang tumbuh karena bekerja sama, itu adakah akibat dari tercerminnya jiwa kepemimpinan dari kepala madrasah.

Adapun cara kepala madrasah memimpin *stakeholder* yang ada di MTsN 2 Pamekasan, sebagaimana petikan wawancaranya adalah sebagai berikut:

“Cara memimpin tentunya tidak terlepas dari bagaimana kepala sekolah itu sendiri menguasai beban apa yang harus dipikulnya. Pertama, harus mampu menjalin komunikasi yang baik pastinya dengan semua staf, tidak terkecuali juga siswa. Karena memang kepala madrasah secara tidak langsung harus menjadi sosok yang bisa dicontoh dan ditauladani oleh para siswa, sehingga tatakrama mereka kepada guru juga semakin baik. Tanggung jawab paling penting juga adalah harus bisa mengawasi para guru, TU, hingga bendahara agar bisa bekerja dengan benar dan sesuai tanggung jawabnya. Kedua, pastinya kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang diibaratkan sebagai rumah. Jadi, saat ada guru bermasalah, harus bisa memberikan keputusan. Tidak hanya itu, semua keluhan di lembaga harus bisa dipecahkan sebaik mungkin

² Mohammad Kurni, Kepala TU MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021).

agar tidak tersebar kemana-mana. Apalagi jika menyangkut tentang dana, pastinya harus ada transparansi di mana itu adalah tanggung jawab bersama. Beberapa penghargaan yang didapat lembaga tentunya tidak terlepas dari kerja sama yang dibina secara kekeluargaan, baik antara kepala madrasah dengan TU, guru, hingga siswa. Ketiga, menjadi kepala madrasah yang baik tidak boleh semena-mena dalam bertindak. Ibaratnya, saya bukan siapa-siapa tanpa mereka. Jadi, kepala madrasah itu tidak boleh bertingkah sebagai penguasa yang bebas melakukan apa saja. Selalu melibatkan para staf, jika mereka memiliki keluhan harus mampu mencari solusi bersama. Musyawarah itu penting, jadi semuanya bekerja selayaknya organ tubuh. Saling mendukung dan saling memengaruhi.”³

Kepala madrasah selaku pemimpin memang harus bisa menerapkan jiwa kepemimpinan yang baik. Sebab, sikap yang tercermin dari para bawahan adalah juga sebagai bentuk dari sikap yang ditularkan oleh kepala madrasah baik kepada guru, rekan, hingga siswa.

Adapun terkait upaya dalam memaksimalkan jiwa kepemimpinan MTsN 2 Pamekasan yang biasa dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut:

“Kalau untuk mengoptimalkan, pastinya tidak terlepas dari pengaruh yang dibawa oleh pimpinan. Artinya, saya harus bisa mengelola diri sendiri agar mereka juga ada sosok yang bisa ditauladani. Jika kepala madrasah sudah mampu menempatkan diri sebagai orang yang dikagumi, pasti para rekan akan ikut berpartisipasi sebaik mungkin. Jadi, untuk memaksimalkan jiwa kepemimpinan itu sendiri adalah dengan menjadi tauladan yang baik bagi rekan kerja agar mereka semangat dan termotivasi untuk membuat lembaga menjadi berkualitas.”⁴

³ H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021).

⁴ Ibid.

Jadi, dalam memaksimal jiwa kepemimpinan agar bisa memberikan pengaruh besar kepada bawahan, maka harus mampu untuk menempatkan diri sebagai sosok yang bisa ditauladani. Pekerjaan akan terasa ringan jika mereka telah termotivasi, inilah peran kepala madrasah.

Senada yang disampaikan di atas, Kepala Tu yaitu bapak Mohammad Kurni, S. Ag, menyampaikan ketika diwawancari tentang kepala madrasah termasuk pemimpin yang demokratis atau otoriter, maka berikut petikan wawancaranya:

“Kepala madrasah memiliki kepribadian dan cara memimpin yang melewati proses kerja sama dan musyawarah. Jadi, pola kepemimpinan yang demokratis. Dalam artian, tetap tegas dan sesuai dengan bagaimana selayaknya seorang kepala.”⁵

Berdasarkan apa yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki kepribadian yang memerhatikan pada rekan kerjanya, sehingga setiap kegiatan lembaga akan meminta pendapat atau menyampaikan rencana kedepannya.

Adapun langkah kepala sekolah dalam memimpin dan berperilaku, sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah yaitu:

“Sebetulnya kepala sekolah itu harus mampu berpikir dan bergerak. Jadi, menggunakan keduanya dengan baik, pastinya akan mampu memberi pengaruh besar terhadap kebiasaan lembaga. Jika sudah terbiasa disiplin, maka akan terbiasa untuk tidak telat melakukan sesuatu. Sedetail apapun itu harus dicatat jika menyangkut dengan keuangan. Tanggung jawab

⁵ Mohammad Kurni, Kepala TU MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

yang diemban juga harus dilakukan dengan kesadaran diri masing-masing.”⁶

Berdasarkan apa yang disampaikan di atas, kepala madrasah harus mampu mengkolaborasikan antara pikiran dan gerakan. Cekatan dan sigap, serta bagaimana kepala madrasah bisa memberikan ide yang baik adalah langkah dalam memimpin. Pemahaman kepala madrasah sebagai pemimpin juga disampaikan dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Pastinya tidak bisa tanpa kerja sama. Semua yang terlibat di dalamnya butuh sosok pemimpin yang bisa dijadikan sebagai partner agar bisa sama-sama maju. Pemahaman seputar pemimpin, sebagai kepala madrasah harus mampu memengaruhi dengan kewibawaan yang dimiliki agar bisa menimbulkan rasa kerja sama dan timbal balik dengan rekan kerja baik kepada pendidik, TU, dan staf lainnya.”⁷

Berdasarkan petikan wawancara di atas, kewibawaan kepala madrasah dapat menjadikan para bawahan semakin giat dalam bekerja. Ini karena mereka akan termotivasi agar ikut berperan serta dalam memajukan lembaga. Adapun teori kepemimpinan yang diterapkan di MTsN 2 Pamekasan yaitu:

“Masalah teori kepemimpinan yang dipakai, sebenarnya sebagai kepala madrasah lebih fleksibel. Kenapa? karena memang tergantung pada situasi di saat-saat tertentu. Ada kalanya memang tegas, karena tuntutan pekerjaan agar sama-sama selesai. Ada fasenya lebih demokratis, karena memang ada banyak hal yang tidak akan maksimal tanpa bantuan pemikiran atau jasa dari rekan di lembaga.”⁸

⁶ H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021)

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

Berdasarkan petikan wawancara di atas, dapat dipahami bahwasanya kepala madrasah cenderung ke demokratis ketika menerapkan jiwa kepemimpinannya. Baginya, tanpa kerja sama yang baik antara bawahan dan atasan maka tujuan akan sulit dicapai.

Adapun gaya kepemimpinan yang lebih mudah diterapkan di MTsN 2 Pamekasan sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah yaitu:

“Kami sangat mengutamakan musyawarah, seperti yang sudah saya sampaikan di atas, bahwa tidak akan sukses dan maju suatu lembaga tanpa menjalin komunitas dan relasi yang baik dengan semua pendidik, TU, dan staf lainnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis tetap digunakan hingga saat ini. Saya juga lebih sepakat dengan kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis itu bukan berarti main-main atau terlalu santai, tapi tetap menerapkan tanggung jawab dan menanamkan rasa disiplin kepada para rekan tapi dengan cara yang lebih tenang.”⁹

Berdasarkan yang disampaikan di atas, bahwa pola kepemimpinan demokratis memang dikatakan lebih unggul dan membuat nyaman seluruh rekan kerja.

Selaras dengan hal itu, bapak Muhammad Kurni, S.Ag, juga menambahkan sebagai berikut:

“Kepala madrasah memiliki kepribadian dan cara memimpin yang melewati proses kerja sama dan musyawarah. Jadi, pola kepemimpinan yang demokratis. Dalam artian, tetap tegas dan sesuai dengan bagaimana selayaknya seorang kepala.”¹⁰

⁹ Ibid.

¹⁰ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

Dari penjelasan di atas, sangat nampak hubungan positif ketika orang pemimpin yang memiliki pola kepemimpinan demokratis cenderung lebih fleksibel tapi tegas. Sehingga, dapat menambah rasa tanggung jawab para bawahan.

Di samping itu, cara pemimpin meningkatkan semangat bawahan sebagaimana dalam petikan wawancara berikut:

“Cara meningkatkan semangat bawahan ada beberapa langlahnya. Pertama, tentu tidak terlepas dari bagaimana kepala madrasah harus mampu memberi dukungan sehingga mereka merasa nyaman dengan pekerjaan juga tugasnya selama di lembaga. Kedua, dengan mendengarkan aspirasi atau ide yang disampaikan oleh para guru dan teman yang lain. Jadi, seolah terus membuat mereka dihargai ketika telah menyampaikan gagasan atau saran tertentu. Ketiga, kepala madrasah harus menerima kritik yang disampaikan oleh semua rekan. Artinya, ini untuk mengevaluasi diri sendiri juga, sehingga mereka merasa tidak sedang bekerja, tapi sedang menjali rasa persaudaraan. Ini sebenarnya yang paling penting. Harus membuat mereka merasa betah dan nyaman.”¹¹

Berdasarkan apa yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa cara agar bisa meningkatkan semangat kerja bawahan adalah dengan saling melibatkan para rekan untuk ikut memberikan sumbangsih pemikiran untuk sama-sama memajukan lembaga. Tidak lupa pula, bahwa kepala madrasah harus bisa menerima segala kritik dan saran agar kemudian disaring hingga dapat memberi pemikiran baru kepada madrasah.

Terkait bagaimana cara kepala madrasah menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan, serta langkah konkrit penyusunan

¹¹H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021)

dan tekniknya, kepala madrasah menyampaikan berdasarkan petikan wawancaranya:

“Skala prioritas itu sangat penting karena menyangkut urutan pembelian atau kebutuhan madrasah. Di madrasah, biasanya skala prioritas ditentukan oleh Kepala TU. Jadi, beliau menuliskan apa saja urutan kebutuhan mulai dari yang terpenting, hingga yang tidak mendesak. Baru setelah itu, tugas kepala madrasah adalah menyetujui. Langkah penyusunannya tidak serumit yang dibayangkan. Kita hanya perlu membuat list biasa di kertas kosong yang memang digunakan para rekan untuk menulis rentetan kebutuhan. Dilakukan dengan musyawarah juga pastinya. Jadi, bendahara, operator, Kepala TU, tahu alur dana lembaga larinya ke mana. KPA dan PPK adalah dua hal penting yang wajib tahu alir keuangan. Apalagi, serinci apapun harus ditulis, maka mereka harus dilibatkan agar dana yang ada tidak dikeluarkan kepada kebutuhan yang mestinya masih bisa dinomor duakan.”¹²

Berdasarkan apa yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwasanya dalam lingkup pembiayaan pendidikan, seorang kepala madrasah sebagai KPA dan kepala TU sebagai PPK memang memiliki hak penuh terhadap penyetujuan pembelian barang apapun.

Dalam pemahaman bendahara yaitu bapak Syarif Hidayatullah, S.Pd tentang skala prioritas, menyampaikan bahwasanya:

“Suatu catatan di mana harus jelas mulai dari mana yang harus dibeli terlebih dahulu, atau sangat penting, hingga sampai kepada barang yang masih bisa menunggu untuk pembeliannya.”¹³

Jadi, berdasarkan yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa skala prioritas itu adalah suatu catatan di mana ia

¹² Ibid.

¹³ Syarif Hidayatullah, Bendahara MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

merinci dari urutan pertama kebutuhan lembaga mulai dari yang paling penting untuk dibeli hingga bisa dilakukan terakhir.

Ditambahkan pula menurut pemahaman bapak Ahmad Agus Duyung Muhajir, S. Kom selaku operator, di mana beliau memberikan pemahaman tentang skala prioritas, berikut petikannya:

“MTsN 2 Pamekasan adalah lembaga dibawah naungan agama republik Indonesia. Segala catatan yang berisi rentetan kebutuhan mulai dari yang paling penting hingga bagi kebutuhan yang bisa ditunda, itu iurut berdasarkan skala prioritas. Kemudian konsep dasar dari pembiayaan pendidikan khususnya di MTsN 2 Pamekasan ini semula menyusun kebutuhan di akhir tahun untuk penggunaan di tahun berikutnya yang membiayai dalam bentuk daftar isian penggunaan anggaran DIPA dan disetujui saat rapat bersama dirgent anggaran dan kementrian keuangan. Kemudian semua rincian kegiatan operasional maupun non operasional, kebutuhan kantor dan segala macamnya, daya dan jasa misalnya listrik. Semua dikemas dalam bentuk anggaran pendidikan Islam. Kemudian DIPA (Daftar Isian Penggunaan Anggaran) itu keluar pada bulan januari. Keluarnya anggaran/DIPA ditahun berikutnya itu yang menjadi acuan semua bentuk kegiatan operasional di sekolah itu. Jadi DIPA kemarin turun sekitar tanggal 4 Januari 2020 dan pengusulannya di 2019 pada bulan oktober, november, dan diakhir desember melakukan rapat dengan direktorat jenderal anggaran bersama dengan kementrian keuangan. Jadi pengesahan anggaran atau DIPA itu di bulan Januari 2020. Kemudian dengan konsep itulah pembangunan pendidikan berdasarkan ajuan anggaran itu diharapkan maksimal dan kegiatan pelaksanaan kegiatan optimalisasi program kegiatan di tahun berjalan itu sudah berdasarkan ajuan DIPA atau anggaran yang sudah ditetapkan. Kemudian ada cost/jumlah uang yang disediakan atau dialokasikan dan digunakan dan dibelanjakan guna pelaksanaannya semua kegiatan dan berbagai kegiatan yang ada di madrasah untuk mencapai suatu tujuan dalam rangka proses manajemen, mulai dari planning, organizing, actuating, controlling dan juga evaluasi di dalamnya. Berdasarkan itu konsep dasar pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan.”¹⁴

¹⁴ Ahmad Agus Duyung Muhajir, Operator MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa segala proses yang dilakukan di MTsN 2 Pamekasan sudah melewati beberapa langkah sesuai dengan proses manajemen. Jadi, ada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi dalam melakukannya.

Senada dengan apa yang disampaikan di atas, mengenai kepala madrasah di dalam pembiayaan pendidikan, bapak Mohammad Kurni, S.Ag menambahkan dalam petikan wawancaranya:

“Semua dilakukan sesuai prosedur yang ada. Artinya, tidak akan bertolak belakang dengan perencanaan ataupun anggaran yang sudah ditentukan sedari awal. Kepala madrasah harus mampu memberikan arahan, serta memantau jalannya proses kebijakan di madrasah.”¹⁵

Berdasarkan hal di atas, dapat disimpulkan bahwasanya RKAM itu adalah patokan atas segala kegiatan. Kepala madrasah bertanggung jawab penuh atas keefektifan kegiatan agar tidak melenceng dari anggaran.

Perihal bagaimana langkah dalam menyusun dan mencatat pengeluaran ataupun pemasukan, disampaikan oleh bendahara yaitu bapak Syarif Hidayatullah sebagaimana petikan wawancaranya:

“Harus sesuai dengan RKAM. Uang yang disediakan sebagaimana anggaran, memang harus habis karena sudah ditargetkan. Misalkan 3 Miliar, maka harus habis dalam tahun anggaran. Dana tersebut juga tidak boleh disimpan dalam kepentingan pribadi. Jika terdapat kekurangan dari dana yang ditargetkan, maka dilakukan revisi perubahan dan harus disetujui oleh revisi anggaran di Jawa Timur. Itu harus di ajukan dulu, kenapa kira-kira bisa kurang dalam anggarannya.

¹⁵ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

Jika terlalu sering di revisi, maka tahun depan sekolah akan diperiksa kembali. Sedetail apapun harus dicatat.”¹⁶

Berdasarkan apa yang disampaikan di atas, bahwasanya untuk pencatatan bisa dilakukan di buku masing-masing. Jadi, di sana sudah ditargetkan berapa dana yang keluar dan dicatat dengan bukti fisik.

Selaras dengan hal di atas, bapak Ahmad Agus Duyung Muhajir, S. Kom turut memberikan tambahan tentang bagaimana caranya jika ingin mengetahui tentang apa yang harus dirioritaskan tersebut, berikut petikan wawancaranya:

“Contoh dalam unit anggaran kegiatan, misalnya kegiatan untuk pengembangan guru dan tenaga kependidikan jadi di cek dulu di DIPA ada apa tidak karena acuan untuk anggarannya tergantung DIPA. Jadi di kegiatan yang akan kita laksanakan dan direncanakan itu sudah tercantum tidak di DIPA. Kemudian, itu kan sifatnya umum. Jadi misalkan unitnya seperti tadi yaitu pengembangan guru dan tenaga kependidikan, maka pengembangan kegiatannya tinggal dicocokkan saja, bisa dengan Workshop Guru Kurikulum 2013 dan ternyata masuk pada post itu. Jadi nanti pengeluaran dan rincian kegiatan masuk ke pengembangan guru dan tenaga kependidikan. Contoh kegiatannya tidak hanya itu, bisa workshop dan pelatihan. Adapun tugas yang berkaitan dengan unit itu adalah yang ditugaskan khusus oleh pimpinan, dan jika formal dan resmi maka berdasarkan surat, misalnya dari kantor wilayah atau pusat. Jadi unit kegiatan yang dimaksud harus tetap mengacu pada induk kegiatan. Jadi beberapa tahun lalu Pak Ahmad ditugaskan untuk pendidikan dan pelatihan keuangan, maka wajib berangkat dan postnya termasuk pada pengembangan guru dan tenaga kependidikan. Kemudian memang ada petunjuk untuk rincian kegiatan penjaminan mutu di guru dan kependidikan terkait bagaimana aturannya, entah itu pengembangan kebendaharaan, administrator, nanti kegiatan itu mengambil dana di penjaminan mutu guru dan tenaga kependidikan. Jadi ada kepala kegiatan/unit kegiatan. Contoh lainnya adalah di unit

¹⁶ Syarif Hidayatullah, Bendahara MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

terdapat pengembangan karakteristik siswa, maka bisa dengan lomba tertentu untuk siswa. Ada juga unit langganan daya dan jasa, maka yang termasuk bagiannya bisa langganan internet, air PDAM, pembelian paket internet untuk simulasi UAMBN. Ada juga belanja ATK, bagian di dalamnya bisa pembelian tinta komputer, kertas, spidol, biji staples, lem, dan sebagainya. Tidak bisa langsung menentukan acak, karena ada aturan dan ada kodenya. Jika memang benar-benar untuk langganan daya dan jasa maka jangan dimasukkan pada unit pengembangan mutu guru, sekolah bisa bermasalah.”¹⁷

Dapat disimpulkan bahwa dalam pencatatannya sudah jelas ada penggolongan. Jadi, lembaga tinggal mencocokkan apakah kegiatan itu masuk dalam kategori atau tidak. Semua kebutuhan yang digunakan untuk menunjang kelangsungan kegiatan proses pembelajaran sudah ada dalam kelompok masing-masing.

Adapun langkah penyusunan skala prioritas yang dilakukan oleh kepala TU sebagai PPK yaitu bapak Mohammad Kurni, S.Ag, berikut dalam petikan wawancaranya:

“Dalam menyusun skala prioritas yang diajukan, misalnya akan membeli kertas, spidol, memperbaiki selokan, maka yang paling dibutuhkan yang kita setuju. Semua disesuaikan dengan keuangan yang dimiliki sekolah. Jika berkaitan dengan peserta didik, misalnya pengajuan skala prioritas dari dewan guru baik pembelian spidol, kertas, lcd dan sebagainya. Maka spidol itulah yang lebih dulu disetujui karena sangat berkaitan dengan proses belajar mengajar. Jadi saya menyaring apa yang kira-kira memang butuh dan perlu didahulukan. PPK tidak serta merta menyetujui, tapi harus bisa menganalisis dana dan keinginan yang ada agar tidak macet kegiatan. Artinya, apabila dana sudah habis dikeluarkan karena menyetujui semua skala prioritas tanpa memikirkan keuangan yang ada, otomatis kegiatan yang direncanakan tidak akan maksimal lagi.”¹⁸

¹⁷ Ahmad Agus Duyung Muhajir, Operator MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

¹⁸ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

Berdasarkan apa yang disampaikan di atas, PPK menganalisis apa yang disampaikan atau disarankan untuk dibeli, sehingga apa yang diajukan oleh para guru dan rekan kerja tidak akan semuanya di acc sekaligus, tapi diurutkan dari bagian paling penting.

Adapun tambahan sumber dana yang ada di MTsN 2 Pamekasan, sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Dian Ratih Megawati, S.Pd selaku guru dan penjaga koperasi siswa, berikut petikannya:

“Di MTsN 2 Pamekasan itu sumber keuangannya yang pertama berasal dari pemerintah yaitu kementerian keuangan dan yang kedua dari koperasi siswa. Untuk koperasi siswa, di sini menyediakan atribut siswa dan juga makanan. Kendalanya biasanya jika terlalu mahal makanannya, bisa tidak laku karena penjualan disini disesuaikan dengan kemampuan peserta didik. Cemilan juga ditarget paling mahal hanya Rp. 2000. Setiap pembelian pun harus dan wajib dicatat agar antara modal dan laba bisa diketahui.”¹⁹

Dapat disimpulkan bahwa sumber keuangan masih tetap berfokus pada pemanfaatan dana dari pemerintah, lalu dibantu oleh koperasi siswa. Namun, masih ada kendala sebagaimana yang terjadi di madrasah bahwa harga makanan tidak bisa dijual mahal karena bisa mengurangi minat siswa saat membeli.

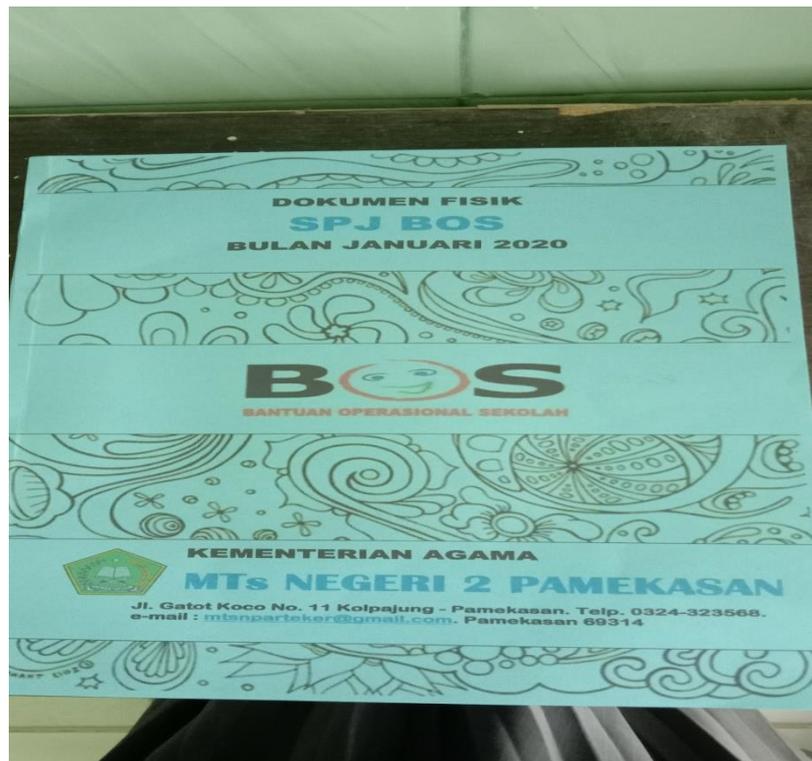
Hal ini dibuktikan dengan hasil pengamatan di lapangan dan dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan terlihat bahwa pada saat melakukan penelitian berikut ini:

“Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan terdapat catatan dalam dokumen fisik SPJ BOS bulan Januari 2020 MTsN 2

¹⁹ Dian Ratih Megawati, Guru dan Penjaga Koperasi Siswa MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

Pamekasan. Buku kas umum BOS yang di dalamnya tertulis saldo awal dan beberapa beberapa pembayaran.”²⁰

Data hasil pengamatan tersebut dikuatkan hasil dokumentasi dalam dokumen fisik SPJ BOS bulan Januari 2020 MTsN 2 Pamekasan seperti dalam gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 Dokumen Fisik SPJ BOS Bulan Januari 2020

Hal ini juga dibuktikan dengan hasil pengamatan di lapangan yang peneliti lakukan terlihat bahwa pada saat melakukan penelitian berikut ini:

“Terdapat pula catatan yang isinya memuat tentang segala pengeluaran madrasah jika membeli segala kebutuhan lembaga. Semuanya lengkap tercatat dengan baik.”²¹

²⁰ Observasi Langsung, (17 September 2021)

²¹ Observasi Langsung, (17 September 2021)

Data hasil pengamatan tersebut dikuatkan hasil dokumentasi dalam dokumen fisik Buku Kas bulan Januari 2020 MTsN 2 Pamekasan seperti dalam gambar 4.2 berikut ini:

BUKU KAS UMUM BOS
MTs NEGERI 2 PAMEKASAN
PERIODE JANUARI 2020

NO	TGL	URAIAN	BOS			
			ABUN	20007	48037	54270
21		SPM GUP				
23		PTU BANK BRI		50.000.000		50.000.000
				50.000.000		50.000.000
1	23	Pembayaran atas biaya foto copy absensi kelas, jurnal kelas dan daftar penilaian sebanyak 2.608 lembar @ Rp.200 untuk kegiatan belajar mengajar semester genap tahun pelajaran 2019/2020	G.51211		521.000	49.478.000
2	23	Pembayaran atas pembelian 1 ream kertas bufflow @ Rp.27.000 untuk penilaian absensi kelas, jurnal kelas dan daftar penilaian untuk kegiatan belajar mengajar semester genap tahun pelajaran 2019/2020	G.51211		27.000	49.411.000
3	23	Pembayaran atas biaya foto copy KID sebanyak 8 lembar @ Rp.200 dan pembelian 1 buah ruban @ Rp.12.000 untuk penilaian	G.51211		37.000	49.414.000
4	23	Pembayaran atas biaya foto copy soal-soal belajar mapel UN sebanyak 3.021 lembar @ Rp.200 untuk siswa kelas IV tahun 2019/2020	G.51211		604.200	48.810.000
5	23	Pembayaran atas pembelian 2 unit tangga MAC @ Rp.225.000 untuk kegiatan madrasah dengan rincian telanjang di nota	F.51211		470.000	48.340.000
6	23	Pembayaran atas pembelian 2 buah MAC @Rp.310.000 untuk kegiatan madrasah dengan rincian telanjang di nota	F.51211		620.000	47.720.000
7	23	Pembayaran atas biaya perjalanan dinas menghadiri kegiatan rapat Kepala MTsK Se Wilker Madura dalam rangka koordinasi persiapan MOMP Wilker Madura di MTsN 2 Sengang	G.51411		640.000	47.080.000
8	23	Pembayaran atas pembelian konsumsi berupa 65 nasi kotak @ Rp. 15.000 untuk kegiatan rapat dinas awal semester genap 2019/2020	D.51211		975.000	46.105.000
9	23	Pembayaran atas pembelian konsumsi berupa 65 botol air mineral 600 ml @ Rp. 2.000 untuk kegiatan rapat dinas awal semester genap 2019/2020	D.51211		130.000	45.975.000
10	23	Pembayaran atas pembelian 20 galon merk Aqua @ Rp.17.500 untuk kebutuhan air minum di madrasah, dengan rincian: 10 galon ruang guru (Rp.175.000), 6 galon ruang kantor (Rp.105.000), dan 4 galon ruang UKS (Rp.70.000)	F.51211		350.000	45.625.000

Gambar 4.2 Dokumen Fisik Buku Kas Umum Bos Januari 2020

Hal ini juga dibuktikan dengan hasil pengamatan di lapangan yang peneliti lakukan terlihat bahwa pada saat melakukan penelitian berikut ini:

“Terdapat 4 penghargaan yang diperoleh oleh MTsN 2 Pamekasan baik dari KPPN hingga yang diberikan oleh Kementerian Agama. Piagamnya juga beragam, mulai dari pencatatan

akuntabilitas, catatan pengeluaran, hingga penyampaian laporan yang efektif dan efisien.”²²

Data hasil pengamatan tersebut dikuatkan hasil dokumentasi dalam dokumen fisik piagam MTsN 2 Pamekasan seperti dalam gambar berikut ini:



Gambar 4.3 Penghargaan Juara I Lingkup KPPN Pamekasan

²² Observasi Langsung, (17 September 2021)



Gambar 4.4 Penghargaan Juara II Lingkup KPPN Pamekasan



Gambar 4.5 Penghargaan Peringkat I Penyampaian Laporan Keuangan Tahun Anggaran 2019



Gambar 4.6 Penghargaan kepada Kementerian Agama dalam Menyusun dan Menyajikan Laporan Keuangan 2011

Berdasarkan paparan data pada fokus pertama, yaitu peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan adalah dengan tetap berpatokan kepada seni yang digunakan oleh kepala madrasah agar bisa memengaruhi para bawahan. kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis agar bisa membuat para rekan menjadi nyaman dalam berperan serta terhadap segala agenda di madrasah. Dengan jiwa kepemimpinan yang bisa ditauladani oleh para rekan, sehingga bisa membentuk rasa tanggung jawab secara utuh terhadap tugas masing-masing. Adapun penyusunan skala prioritas ini melibatkan peran kepala madrasah atau Kuasa Pengguna Anggaran dan juga kepala TU yaitu Pejabat Pembuat Kebijakan. Skala prioritas ini tetap mengacu pada anggaran yang telah disepakati sebelumnya. Jadi, terdapat beberapa pengelompokan pengeluaran yang memang berguna untuk memudahkan dalam mengefektifkan pembiayaan di madrasah.

3. Faktor Pendukung Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Faktor pendukung peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan tidak lepas dari bagaimana lembaga harus mampu

memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memenuhi kebutuhan lembaga secara hemat dan tepat sasaran. Sumber daya penunjang ini harus bisa menutup segala kebutuhan dengan menggunakan skala prioritas untuk memaksimalkannya. Sehingga, dapat ditemukan mana yang harus diutamakan untuk dipenuhi, hingga kebutuhan apa yang bisa dilakukan di kemudian hari.

Sebagaimana hasil wawancara dengan bapak Drs. H. Mohammad Syarif, selaku kepala madrasah adalah sebagai berikut:

“Faktor pendukung pembiayaan di MTsN 2 Pamekasan secara tidak langsung, ini masih berhubungan dengan dana pastinya. Di mana, kita memang mengoptimalkan dana agar tepat sasaran. Sehingga, kunci utamanya adalah sumber daya yang tersedia harus dikelola oleh orang yang profesional.”²³

Dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung dalam menyusun skala prioritas tidak terlepas dari kemampuan madrasah untuk dapat memenuhinya, baik dari dana ataupun segala kemampuan dari operator, bendahara, PPK, dan KPA dalam memilah mana yang paling dibutuhkan.

Sejalan dengan hal di atas, kepala tata usaha selaku PPK yaitu bapak Mohammad Kurni, S. Ag, berikut dalam petikan wawancaranya:

“Tentunya tidak terlepas dari apa yang dimiliki oleh lembaga yaitu sumber daya inti ataupun pendukung. Peran tenaga kerja yang profesional ataupun dana yang memadai. Kita di sini berpatokan pada rencana anggaran dan dana dari

²³ H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021)

pemerintah, jadi harus memaksimalkan penggunaannya. Hemat dalam mengeluarkan, dan tepat dalam penggunaan. Itu adalah sesuatu yang sangat penting bagi kemajuan MTsN 2 Pamekasan.”²⁴

Dapat disimpulkan dari penjelasan di atas bahwa dalam menyusun membutuhkan suatu kemampuan madrasah baik itu dari dana yang dimiliki hingga peran dari pengelola itu sendiri agar bagaimana caranya bisa tepat penggunaan.

Adapun menurut bapak Ahmad Agus Duyung Muhajir, S. Kom, selaku operator MTsN 2 Pamekasan ketika memberikan ulasan tentang bagaimana upaya mempertahankan faktor pendukung yang dimiliki oleh madrasah, berikut petikan wawancaranya:

“Terus mengasah kemampuan diri dan perbanyak wawasan dalam hal mengikuti pelatihan. Pelatihan itu tidak hanya didapat dari lembaga yang kita tempati, tapi dari pihak luar. Kemampuan seseorang tidak akan terus bertambah tanpa diasah. Karena memang, banyak ilmu atau pengetahuan baru saat kita telah berbaur dengan dunia luar.”²⁵

Dalam mempertahankan kemampuan madrasah, tidak bisa dipisahkan dari keprofesionalan seorang pengelola. Jadi, segala yang terlibat dalam pembiayaan harus mampu memiliki pengetahuan yang terus diasah agar bisa mempertahankan keunggulan lembaga di antara lembaga yang lain saat mengelola jalannya dana.

²⁴ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

²⁵ Ahmad Agus Duyung Muhajir, Operator MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

Senada dengan apa yang disampaikan di atas, bapak Mohammad Kurni, S. Ag, selaku kepala tata usaha juga memberikan tanggapan, berikut petikannya:

”Gunakanlah sumber daya secara efisien dan efektif. Selain hemat, harus mampu tepat sasaran. Jika hemat saja, tapi tidak efektif, itu sia-sia namanya. Jadi, yang bagus adalah dengan memiliki sumber daya seadanya tapi bisa menghasilkan sesuatu yang lebih. Misalnya saja, kita akan membangun ruang kelas baru dengan dana yang tersedia yaitu Rp. 15.000.000, seharusnya dilakukan dalam waktu 1 bulan, tapi malah selesai dalam waktu 2 bulan. Itu namanya tidak tepat sasaran. Maka dari itu, antara kemampuan dari dana dan tenaga kerja harus sama-sama bisa diandalkan.”²⁶

Berdasarkan pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwasanya kunci utama dari keberlangsungan lembaga, tidak bisa dipisahkan dari kemampuan mengelola dana sebaik mungkin dalam menggunakannya.

Menurut bapak Drs. H. Mohammad Syarif selaku kepala madrasah adalah sebagai berikut:

“Adanya sumber daya yang memadai baik itu dari dana maupun dari pendidik dan tenaga kependidikan di dalamnya. Jadi proses munculnya DIPA itu harus tersedia operator/administrator, bendahara pengeluaran, tenaga audit internal/PPK, dan KPA yaitu kepala madrasah. Semua harus berjalan dengan baik agar pembiayaan sesuai dengan apa yang dianggarkan.”²⁷

Berdasarkan hal di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang ada antara dana dan tenaga kependidikan/pendidik harus

²⁶ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

²⁷ H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021)

sama-sama menunjang. Dengan adanya DIPA harus tersedia tenaga professional dalam mengelola.

Menurut siswa MTsN 2 Pamekasan yang bernama Muhammad Iqbal ketika diwawancarai mengenai kenyamanan dan kelengkapan fasilitas di MTsN 2 Pamekasan, berikut petikannya:

“Merasa terpenuhi dan sudah cukup lengkap.”²⁸

Dalam penyampaiannya, artinya sudah lengkap segala fasilitas yang diberikan oleh lembaga dalam menunjang segala kegiatan belajar dan mengajar.

Berdasarkan paparan data dari fokus kedua, yaitu faktor pendukung peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, di lembaga harus mampu mengelola baik itu dari dana yang tersedia dari DIPA atau koperasi siswa, juga bagaimana memiliki tenaga professional yang terlibat dalam penyusunan atau yang memberikan aspirasi terhadap apa saja kebutuhan lembaga yang harus diutamakan tersebut.

4. Faktor Penghambat Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

²⁸ Muhammad Iqbal. Siswa MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

Faktor penghambat peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, yaitu bisa terjadi karena melesetnya tanggal penentuan kegiatan karena faktor atau sebab tertentu, sehingga perlu menyempatkan salah satu kegiatan di antara jadwal kegiatan lain atau saat ada tanggal kosong. Tidak banyak masalahnya, tapi tetap harus tetap membutuhkan perbaikan agar kegiatan lembaga semakin maksimal.

Menurut bapak Drs. H. Muhammad Syarif, terkait kendala dalam pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, berikut petikan wawancaranya:

“Adapun faktor penghambatnya adalah strategi penggunaan awal/pengalokasian. Misalnya triwulan satu (Juli, Agustus, September) yang dialokasikan pertama harus habis misalnya Rp500.000.000,- lalu dari kegiatan setelah berlangsung masih tersisa. Jadi itulah yang bisa saja menjadi faktor penghambat. Bisa juga penghambatnya dari pelaksanaan kegiatan yang diundur karena beberapa faktor. Adapun hambatan yang lain bisa diminimalisir karena memang semua kegiatan yang memerlukan rincian pembiayaan harus sesuai dengan perencanaan.”

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kendala dalam mengelolanya adalah pengalokasian dana. Misalnya, ketika masih ada yang tersisa. Hambatan lain bisa diminimalisir karena memang rinciannya harus sesuai dengan perencanaan.

Senada dengan itu, bapak Ahmad Agus Duyung Muhajir, S. Kom, selaku operator di MTsN 2 Pamekasan, berikut petikannya:

“Sebetulnya tidak terlalu banyak kendalanya, paling hanya pergeseran jadwal kegiatan karena hal tertentu. Nah, hal itu

tentu harus diatasi sebaik mungkin. Untuk kendala lain sebenarnya dapat diminimalisir. Apalagi, kita memang harus sesuai dengan RKAM, di akhir kegiatan nanti akan diminta Surat Pertanggung Jawaban.”²⁹

Berdasarkan penyampaian di atas, dapat dipahami bahwa kendalanya adalah pergeseran jadwal kegiatan karena sebab tertentu. Jadi, harus bisa memilih jadwal kosong untuk kepentingan lembaga.

Adapun menurut penyampaian bapak Muhammad Kurni, S. Ag, berikut petikan wawancaranya:

“Sejauh ini belum ada kendala yang terlalu serius, karena setiap pengeluaran memang akan selalu dicek secara berkala. Hanya sedikit saja, perlu menelaah lebih jauh terkait aspirasi para guru yang menyampaikan beberapa pendapat untuk membeli beberapa barang. Kami juga selalu memantau lebih jauh tentang beberapa hal penting agar tidak sampai melakukan pembelian di luar anggaran yang harus diprioritaskan.”³⁰

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa sebetulnya kendala dalam menyusun skala prioritas adalah banyak aspirasi yang masih perlu disaring dan dilihat mana yang lebih penting untuk didahulukan dalam proses pembelian.

Menurut salah satu siswa bernama Muhammad Iqbal, berikut petikan wawancaranya:

“Saya rasa sudah cukup kak. Mungkin, butuh lemari untuk menyimpan barang.”³¹

²⁹ Ahmad Agus Duyung Muhajir, Operator MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

³⁰ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

³¹ Muhammad Iqbal, Siswa MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

Jadi, kebutuhannya masih ada yang belum dipenuhi, yaitu sarana untuk kebutuhan di kelas.

Ada beberapa tanggapan ketika diwawancarai tentang bagaimana mencari solusi dari kendala yang ada, menurut bapak Ahmad Agus Duyung Muhajir, S. Kom, berikut petikan wawancaranya:

“Terkait hambatan yang ada, kami berupaya memberi solusi dalam hal petugas tenaga kependidikan yang profesional. Dalam hal ini memang sudah spesifikasi teknik. Misalnya operator khusus sudah berpengalaman, bendaharanya minimal harus memenuhi pendidikan dan pelatihan tentang keuangan madrasah. Sebelum menjadi bendahara maka harus didiklat terlebih dahulu. PPK juga sudah sesuai tugas pokok dan fungsinya selaku tata usaha yang sudah diatur dalam keputusan menteri keuangan. Jadi KTU sekaligus menjabat sebagai PPK di madrasah atau satuan kerja, adapun KPA memang wajib kepala madrasah. Untuk PPK memang ada dasar hukumnya yaitu Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2016 Pasal 25 bahwa PPK di Madrasah Tsanawiyah Negeri dijabat oleh Kepala Tata Usaha dan sifatnya mengikat/wajib. Kecuali PPK terkait pengadaan, maka harus menunjuk maupun mendelegasikan orang yang sudah memang ahli terutama mempunyai pengalaman dan bersertifikasi yaitu memiliki sertifikat tentang pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah. Jadi PPK tidak boleh di atas namakan orang lain kecuali ada pengadaan maka harus orang yang pengalaman dalam literasinya dan memiliki piagam. Jika terjadi kekurangan dana anggaran, solusinya bisa melakukan usulan penambahan anggaran/revisi anggaran, pengadaian sumber-sumber dana pendukung yang lain yaitu pemanfaatan/pengembangan koperasi siswa, unit koperasi guru dan karyawan, serta pemanfaatan limbah.”³²

Berdasarkan pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa tenaga yang ikut serta dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan

³² Ahmad Agus Duyung Muhajir, Operator MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (17 September 2021)

harus bisa berpengalaman dan sudah menempuh pendidikan ataupun pelatihan.

Adapun menurut bapak Muhammad Kurni, S. Ag, adalah sebagai berikut:

“Perlu orang professional dalam mengelolanya, itu sudah tentu. Lalu, manfaatkanlah sumber daya sewajarnya agar sesuai dengan RKAM.”³³

Jadi, dibutuhkan orang professional agar bisa menunjang kegiatan lembaga yang berkaitan dengan pembiayaan.

Selaras dengan hal itu, kepala madrasah yaitu bapak Muhammad Syarif juga menyampaikan tanggapannya, berikut petikan wawancaranya:

Kita selalu berusaha agar semua kegiatan bisa berjalan maksimal. Jadi, jika ada kendala bisa dilakukan dengan musyawarah bersama rekan, tidak terlalu sulit karena perencanaan sebelumnya sudah matang. Setiap melakukan suatu kegiatan, harus diutamakan agar sesuai dengan rencana yang sudah dicanangkan. Dana yang tersedia nantinya masih memerlukan SPJ, sehingga tidak bisa dilakukan dengan tanpa prosedur.³⁴

Berdasarkan pemahaman di atas dapat disimpulkan bahwa kuncinya agar selalu bermusyawarah dan melibatkan orang-orang yang memang wajib tahu alur dana madrasah. Sebab, segala yang dilakukan akan tetap menggunakan SPJ demi mempertanggungjawabkan dana itu digunakan untuk apa saja.

³³ Mohammad Kurni, Kepala Tata Usaha MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (04 Juni 2021)

³⁴ H. Mohammad Syarif, Kepala Madrasah MTsN 2 Pamekasan, Wawancara Langsung, (02 Juni 2021)

Berdasarkan paparan data dari fokus ketiga, yaitu faktor penghambat peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, faktor penghambatnya bisa terjadi karena pengalokasian kegiatan yang membutuhkan waktu sehingga perlu digeser. Akibatnya, masih perlu ditentukan lagi agar tidak ada acara yang tidak berjalan optimal. Pada akhir periode nanti, Surat Pertanggung Jawaban sangat dibutuhkan sebagai bukti bahwa dana yang dikeluarkan telah sesuai dengan RKAM.

B. Temuan Penelitian

1. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Berdasarkan paparan data dari fokus pertama, yaitu peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, peneliti menghasilkan temuan penelitian yaitu kepala madrasah memiliki pandangan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni dalam memengaruhi bawahan. Upaya kepala madrasah dalam memimpin adalah dengan menjalin komunikasi yang baik sebab maju tidaknya suatu lembaga juga tergantung bagaimana seorang pemimpin mengatur bawahan.

Kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis untuk bisa mengarahkan semua pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga menghasilkan rasa toleransi dan semangat

kerja antara bawahan dan atasan. Kepala madrasah memimpin dengan pola berpikir dan bergerak, sehingga memadukan keduanya dalam mengatur suatu lembaga akan memberikan dampak positif untuk menunjang kemajuan madrasah. Upaya dalam memacu semangat bawahan dapat dilakukan dengan memberi dukungan atau motivasi kepada rekan kerja agar mereka merasa layak dan mampu melewatinya dengan baik, langkah kedua adalah dengan menerima atau mendengarkan apa ide dan gagasan mereka untuk kemajuan lembaga, dan terakhir adalah harus bisa menerima kritik atau saran dari bawahan agar kepala madrasah juga bisa mengevaluasi bagaimana cara kerjanya agar bisa lebih maksimal.

Adapun untuk penyusunan skala prioritas pembiayaan pendidikan, kepala madrasah sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) juga harus melibatkan kepala tata usaha yaitu Pejabat Pembuat Kebijakan (PPK). Sehingga, saat kepala TU memberikan daftar list skala prioritas terhadap barang yang dibutuhkan, maka kepala sekolah bisa mengecek dan menyetujuinya. Setiap pengajuan akan langsung dicatat oleh kepala TU untuk kemudian dilihat terlebih dahulu di mana kebutuhan terpenting dan kebutuhan yang mendesak.

Langkah penyusunannya dilakukan dengan menulis rentetan atau list yang memang biasa digunakan untuk mencatat segala kebutuhan. Jadi, terdapat satu buku yang itu isinya memuat saran atau permintaan para rekan kerja terhadap kebutuhan saat

mengajar atau perlengkapan untuk kelangsungan lembaga. Setelah semuanya tercatat maka akan langsung disetujui beberapa barang yang bisa dibeli dan mana yang mesti ditahan terlebih dahulu untuk memastikan barang sebelumnya sudah habis pakai. Adapun untuk pembeliannya harus menunggu persetujuan dari kepala madrasah agar barang yang dibutuhkan benar-benar dibeli sesuai kebutuhan madrasah.

2. Faktor Pendukung Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Berdasarkan paparan data dari fokus kedua, yaitu faktor pendukung peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, peneliti menghasilkan temuan penelitian yaitu sumber daya baik itu dana atau tenaga kerja adalah dua hal yang tidak bisa dihilangkan. Jadi, faktor pendukungnya adalah dana yang tersedia, baik itu dari DIPA atau dana koperasi yang bisa digunakan penunjang, serta tenaga kependidikan yang memang menjadi pengelola dana. Baik itu KPA, PPK, bendahara, operator, itu sangat dibutuhkan untuk dapat menunjang kesuksesan rencana yang sudah dibuat pada awal periode. Sehingga, penting untuk mengelolanya agar RKAM dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

Adapun upaya untuk mempertahankan faktor pendukung agar bisa memaksimalkan kegiatan lembaga, maka setiap pengelola pembiayaan harus mampu mengelola sumber daya yang terbatas dalam memenuhi kebutuhan lembaga yang tidak terbatas. Oleh sebab itu, penting untuk selalu membuat skala prioritas agar dapat diketahui mana yang wajib didahulukan dan barang apa yang dapat dilakukan di kemudian hari. Pengelola dana madrasah harus bisa mengatur jalannya keuangan agar segala yang dikeluarkan dapat sesuai dengan apa yang dianggarkan oleh madrasah.

3. Faktor Penghambat Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Berdasarkan paparan data dari fokus ketiga, yaitu faktor penghambat peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan, peneliti menghasilkan temuan penelitian yaitu ketika ada pergeseran kegiatan dan itu dapat membuat beberapa agenda menjadi tertunda. Kendalanya juga bisa terjadi karena banyaknya aspirasi yang disampaikan untuk pemenuhan barang di lembaga, sedangkan semuanya harus dilihat terlebih dahulu mana yang perlu diutamakan untuk dibeli dan mana yang ditunda untuk dibeli di kemudian hari.

Adapun solusinya bisa didapatkan dari pentingnya seorang tenaga kependidikan yang mengelola dana untuk selalu

professional dan bisa bekerja dengan optimal. Terlebih ketika ada suatu hambatan yang berhubungan dengan alokasi dana, maka sangat perlu data yang akurat agar tidak terjadi penyelewengan dana.

C. Pembahasan

1. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan pemimpin dalam memengaruhi perilaku yang lain menurut keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan dalam setiap persoalan. Sebagai seorang pemimpin, harus mampu memecahkan banyak persoalan ataupun pertentangan yang terjadi pada orang di bawah naungannya. Dengan sikap kepemimpinan yang baik, maka ini akan memudahkan seorang pemimpin untuk mengevaluasi bagaimana ia harus memperbaiki hal-hal yang menjadi permasalahan.³⁵ Dalam lingkup pembiayaan, seorang pemimpin harus mampu mengelola dana yang ada dengan baik, tentunya dengan melibatkan pengelola dana. Dalam ranah kepemimpinan, sifat ini harus mampu memengaruhi bawahan agar mereka berpartisipasi penuh untuk bisa memajukan lembaga.

Dalam peran pemimpin yang berkaitan dengan upaya memajukan lembaga, sosok pemimpin harus mampu memiliki rasa tanggung jawab untuk bisa menciptakan kebijakan yang bisa dijalankan

³⁵ George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 192.

oleh semua staf. Pemimpin harus bisa membangun kinerja tim yang efektif, tentu dalam hal ini juga kinerja yang berkaitan dengan pembiayaan. Dalam artian bahwa setiap lembaga pasti memiliki tim pengelola dana agar sumber daya yang ada bisa digunakan dengan optimal.³⁶

Kepala madrasah ialah sosok paling penting agar sekolah bisa maju dan berkualitas. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam suatu lembaga untuk menciptakan budaya pendidikan, apakah dapat dilaksanakan secara efektif atau justru menjadikan lembaga madrasah yang dipimpinnya semakin menunjukkan ketertinggalan atau bahkan secara ekstrem gagal melaksanakan proses pendidikan mencapai tujuannya. Dengan demikian, kedudukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membutuhkan kemampuan lebih yang didukung dengan kualifikasi akademik dan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan sehingga pengelolaan sekolah dapat dilakukan secara profesional.³⁷

Dalam merencanakan dan mengatur suatu lembaga, perlu rumusan dan strategi yang sangat matang dengan segala kondisi. Sebab tidak bisa dipungkiri bahwa untuk bisa mengembangkan suatu sekolah agar bisa bermutu, maka sangat membutuhkan trik atau strategi dari kepala sekolah. Dengan rencana yang matang, maka secara tidak langsung kita telah menyiapkan suatu keberhasilan di masa depan.

³⁶ Edward Saalis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, 174.

³⁷ Andang, *Manajemen & Kepemimpinan*, 112.

Sebaliknya, jika suatu lembaga telah gagal melewati perencanaan atau terburu-buru dan tanpa pertimbangan, maka kegagalan juga sedang direncanakan. Dapat dikatakan bahwa dengan rencana yang matang, maka sekolah juga sedang merakit keberhasilan agar bisa mencapai tujuan.³⁸

Manajemen pembiayaan adalah suatu hal yang sangat penting untuk bisa menentukan bagaimana alur dan kelangsungan suatu lembaga dalam proses belajar mengajar. Pengelolaan yang baik akan menghasilkan suatu ketepatan dalam penggunaan dana. Apalagi, dalam kaitan antara uang dan penggunaan adalah hal spesifik dan sacral dalam setiap lembaga. Baik itu untuk kepentingan personel, sarana, ataupun uang pembinaan, dan sebagainya.³⁹

Pengelola pembiayaan sekolah harus mampu mengupayakan agar sekolah dapat meningkatkan mutu dengan memanfaatkan skala prioritas. Pertimbangan dalam hal anggaran yang dimiliki dan prioritas pemenuhan kebutuhan sekolah dilakukan bersama seluruh *stakeholders* sekolah.⁴⁰

Berdasarkan temuan penelitian di MTs Negeri 2 Pamekasan menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah seni dalam memengaruhi. Jadi, seorang kepala madrasah harus bisa mengelola dan mengatur

³⁸ Ibid., 77.

³⁹ Erta Mahyudin, *Manajemen Pemberdayaan Sekolah* (Malang: Madani, 2017), 52.

⁴⁰ Ririn Tius Eka Margaret, *Strategi Perencanaan Pembiayaan Sekolah dalam Peningkatan Mutu di SMP Negeri*, 200.

segala yang ada di lembaga dengan melibatkan rekan kerja. Upaya dari kepala madrasah sebagai sosok yang ditauladani harus bisa memberikan arahan atau bimbingan kepada bawahan agar rekan kerja menjadi termotivasi untuk maju.

Adapun gaya kepemimpinan yang dipakai adalah demokratis. Dengan menggunakan pola kepemimpinan yang tidak otoriter tersebut, dapat menerima tanggapan atau saran dari semua staf atau pendidik. Terlebih lagi, dapat dipahami pula bahwa dengan gaya kepemimpinan yang tegas tapi fleksibel ini dapat membuat tanggung jawab bawahan semakin dilakukan dengan baik karena adanya rasa percaya dari atasan.

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan menjalin komunikasi yang baik, menerima dan mendengarkan ide atau gagasan yang dapat memajukan lembaga, dan selanjutnya bisa menerima kritik dari bawahan. Sebab, maju tidaknya suatu lembaga juga ditentukan dan dilihat dari bagaimana seorang pemimpin memperlakukan bawahan.

Dalam hal pembiayaan, tentu tidak terlepas dari tim pengelola dana. Kepala madrasah selaku yang berkuasa dalam menggunakan anggaran tetap melibatkan bawahan agar prinsip keterbukaan dan akuntabilitas di akhir periode dapat dilakukan dengan baik.

Dalam memaksimalkan jiwa kepemimpinan, seorang kepala madrasah harus mampu membawa energi positif sehingga bisa memengaruhi para rekan kerja dalam berpartisipasi pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh madrasah. Langkah yang perlu dilakukan adalah

harus mampu berpikir dan bergerak, dengan menggabungkan keduanya maka akan tercipta kedisiplinan dalam berperilaku dan mengelola suatu lembaga.

Kepala madrasah mengatur semua staf yang bertugas dalam hal pembiayaan madrasah baik itu dalam penyusunan RKAM, pelaksanaa, ataupun evaluasinya tetap menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Masalah pembiayaan sangat dianggap penting karena bagi kepala madrasah, maju atau tidaknya suatu lembaga juga tergantung dari bagaimana cara mengelola dana agar tepat sasaran dan hemat dalam penggunaan.

Penyusunan skala prioritas juga wajib melibatkan kepala tata usaha dan kepala madrasah, jika ada aspirasi pembelian yang disampaikan oleh guru, maka akan dicatat oleh kepala TU untuk kemudian disampaikan pada kepala madrasah dan menunggu disetujui. Segala yang tercatat dalam RKAM, harus bisa dilakukan secara efektif dan efisien, sebab jika terdapat kekurangan maka akan menyulitkan proses kegiatan yang akan diselenggarakan.

Kepala TU akan mencatat segala kebutuhan yang datangnya dari aspirasi para guru ataupun rekan kerja lainnya untuk kemudian dianalisa lebih jauh oleh Kepala TU sebagai PPK, sehingga ketika terdapat barang yang didahulukan akan dirinci dengan skala prioritas. Proses pembelian dapat dilakukan apabila telah mendapat persetujuan dari kepala madrasah dan setiap pengeluaran harus memiliki nota khusus sebagai pertanggungjawaban di akhir periode.

2. Faktor Pendukung Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Faktor pendukung dapat membantu membantu segala kegiatan menjadi lebih optimal, sebab sesuatu yang mendukung pastinya memiliki pengaruh positif sehingga bisa membuat perencanaan menjadi terlaksana dengan baik. Dalam melaksanakan tanggung jawab atau tugas sebagai seorang pengelola keuangan lembaga harus didukung oleh kemampuannya dalam berpedoman pada rencana anggaran yang telah dibuat dengan tepat. pada akhirnya, itu akan sangat berguna agar seorang pengelola sanggup memerhatikan sesuatu yang mungkin akan terjadi nantinya ketika sudah memiliki pedoman. Dalam hal ini, dapat dipahami bahwa sebetulnya seorang yang memiliki tanggung jawab harusnya paham bagaimana cara mengelola dana dengan professional dan harus mampu menganalisa bagaimana agar penggunaannya menjadi tepat sasaran.⁴¹

Adapun dalam pengeluaran harus mampu memberikan prioritas pada kebutuhan siswa agar pengelolaan dana yang ada bisa dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam suatu lembaga, harus ada partisipasi penuh dari tim pengelola dana untuk bisa membentuk strategi yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Dengan

⁴¹Hirwan Jack, "Optimalisasi Anggaran Pendapatan dan biaya sekolah; Kajian di Sekolah Banda Aceh." *Jurnal Pencerahan* 9, no. 2 (September, 2015), 92, <https://jurnal.unsyiah.ac.id/JPP/article/view/2878>.

memaksimalkan kedua hal ini, tentu ada tenaga pemanfaatan sarana dan prasarana dengan baik agar bisa mendukung penggunaan dana yang optimal.⁴²

Berdasarkan temuan penelitian di MTs Negeri 2 Pamekasan menunjukkan bahwa faktor pendukung peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di MTsN 2 Pamekasan adalah sumber daya yang dikelola dengan baik oleh orang yang professional. Dalam hal ini, tidak terlepas dari bagaimana partisipasi penuh dari para penyusun anggaran agar bisa sesuai dengan yang diharapkan.

Tentu sumber daya pendukung yang terbatas harus mampu dikelola agar bisa memenuhi kebutuhan lembaga yang tidak terbatas. Dengan skala prioritas pembiayaan pendidikan, akan ada pengelolaan dana agar bisa tepat sasaran sehingga dapat menunjang keberlangsungan kegiatan belajar mengajar di MTsN 2 Pamekasan.

Adanya tanggung jawab dari kepala madrasah, PPK yaitu kepala tata usaha, bendaharam, serta operator harus mampu mengelola dana yang tersedia untuk bisa memenuhi kebutuhan madrasah dengan efektif dan efisien. Apa yang sudah direncanakan harus bisa dilaksanakan sebaik mungkin, karena nanti di akhir periode akan ada pertanggung jawaban dana sehingga bisa menunjukkan bahwa dana yang ada memang digunakan sesuai porsinya.

⁴² Siti Saniyyah Sholihat, *Pengelolaan Biaya Pendidikan*, 3.

3. Faktor Penghambat Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menyusun Skala Prioritas Pembiayaan Pendidikan di MTsN 2 Pamekasan

Faktor penghambat peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan adalah madrasah cenderung dikelola dengan manajemen pembiayaan yang sekadarnya atau bahkan dikelola dengan kekurangan sumber daya. Sesuatu yang bisa terjadi pula misalnya terletak pada penyusunan atau perancangan pembiayaan pendidikan yang kurang diperhatikan. Apabila hal-hal itu terjadi, maka akan berpengaruh terhadap keefektifannya harus dicari.⁴³

Faktor penghambat lainnya juga bisa terjadi karena adanya penyelewengan ataupun tidak sesuai dengan perencanaan. Dana yang ada, dibelanjakan dengan tidak sesuai petunjuk teknis. Oleh sebab itu, sangat penting agar komite sekolah mampu berpartisipasi penuh agar penyelewengan dana tidak sampai terjadi di lembaga yang bersangkutan.⁴⁴

Berdasarkan temuan penelitian di MTs Negeri 2 Pamekasan menunjukkan bahwa faktor penghambat peran kepemimpinan kepala madrasah dalam menyusun skala prioritas pembiayaan pendidikan di

⁴³ Luqman Al-Hakim Musthafa, "Model Pembiayaan Pendidikan Madrasah Aliyah Swasta." *Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (November, 2017), 224, <https://www.ejournal.stitmuhsbangil.ac.id/index.php/jie/article/view/78>.

⁴⁴ Hirwan Jack, *Optimalisasi Anggaran Pendapatan dan Biaya*, 87.

MTsN 2 Pamekasan adalah masalah pengalokasian. Ketika ada kegiatan yang ditunda, maka jelas itu akan menghambat kegiatan selanjutnya sehingga akan ada jadwal tertentu yang diundur.

Penundaan kegiatan ini dapat berdampak pada kelangsungan dari jadwal kegiatan lainnya. Sehingga apa yang sudah dicatat dalam anggaran bisa terjadi masalah karena alokasi yang tidak sesuai jadwal. Oleh sebab itu, perlu keefektifan dalam menyusun agar anggaran yang sudah dirumuskan dapat benar-benar menjadi patokan dalam melaksanakan tindakan atau kegiatan.

Dengan hambatan tersebut, maka sangat penting untuk mengevaluasi di bagian mana yang harus diperbaiki. Terlebih lagi, perlu pengelola dana yang profesional agar segala kebutuhan lembaga dapat berjalan dengan baik dan dipenuhi sesuai perencanaan yang sudah ditentukan sebelumnya.