

## Kompetensi kepala madrasah dalam menyusun RAPBM di MTs. Swasta Al-Hikmah Tebing Tinggi

Muhammad Iqbal<sup>1</sup>, Muhammad Irsan Barus<sup>1\*</sup> & Ficki Padli Pardede<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Mandailing Natal

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Hikmah Tebing Tinggi

\*mirsanbarus@gmail.com

### Abstract

*This study aims to describe the ability of Madrasah Heads in Developing Madrasah Income and Expenditure Budget Plans (RAPBM) in MTs. Al-Hikmah Tebing Tinggi. The research method used is a descriptive qualitative research method with Miles and Huberman's analysis models. The results showed that the madrasa head had not acted optimally in sharing the authority and responsibility for the preparation of the RAPBM, but had been able to involve all stakeholders. Also, the madrasa head only analyzes the madrasa's internal environment and does not do an external environment analysis. On the other hand, the headmaster of the madrasa has asked the team to help in inventorying activities for one budget year but has not been very swift in determining the source of funds for planned activities.*

**Keywords:** Principal, Revenue, expenditure

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kemampuan Kepala Madrasah dalam Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) di MTs. Al-Hikmah Tebing Tinggi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan model analisis Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah belum bertindak secara optimal dalam membagi wewenang dan tanggung jawab penyusunan RAPBM, namun telah mampu melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Selain itu, kepala madrasah hanya melakukan analisis lingkungan internal madrasah, dan tidak melakukan analisis lingkungan eksternal. Di sisi lain kepala madrasah telah meminta bantuan tim untuk menginventarisasi kegiatan selama satu tahun anggaran, tetapi belum begitu sigap dalam menentukan sumber dana untuk rencana kegiatan.

**Kata kunci:** Kepala Sekolah, Pendapatan, Belanja

---

**Diserahkan:** 01-10-2019 **Disetujui:** 25-04-2020. **Dipublikasikan:** 30-04-2020

**Kutipan:** Iqbal, M., Barus, M., & Pardede, F. (2020). Kompetensi kepala madrasah dalam menyusun RAPBM di MTs. Swasta Al-Hikmah Tebing Tinggi. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 151-163. doi: <http://dx.doi.org/10.32832/tadibuna.v9i1.2533>

## **I. Pendahuluan**

Manajemen keuangan di lembaga pendidikan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di madrasah. Kegiatan manajemen keuangan di lembaga pendidikan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan, yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen keuangan. Perencanaan adalah suatu proses yang rasional dan sistematis dalam menetapkan langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Rahmini Hadi dan Parno, 2011)

Unsur pembiayaan dalam pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Salah satunya adalah biaya untuk memberi penghidupan kepada guru dan tenaga kependidikan dan juga untuk membeli berbagai sarana prasarana pendidikan. Dalam pengadaan pembiayaan banyak pihak yang terlibat dan berperan serta. Oleh karena itu, diperlukan manajemen pembiayaan yang efektif dan efisien agar penggunaan dana tersebut tepat sasaran. Artinya, biaya yang tersedia sesuai dengan kebutuhan dan dipergunakan sesuai dengan keperluan dan petunjuk teknis yang telah disepakati bersama.

Setidaknya, ada tiga hal pokok dalam manajemen keuangan pendidikan, yaitu (1) *financing*, berkaitan dengan sumber-sumber pembiayaan yang dapat diperoleh lembaga pendidikan, (2) *budgeting*, berkaitan dengan pengalokasian dana pendidikan sesuai dengan kebutuhan, dan (3) *accountability*, berkaitan dengan proses memperoleh anggaran dan pertanggungjawabannya (Hasbullah, 2010). Ketiga hal tersebut harus mampu dilakukan oleh setiap pimpinan pada satuan pendidikan agar proses pendidikan berlangsung dengan baik.

Setiap kepala madrasah mulai dari jenjang Madrasah Ibtidaiyah sampai ke jenjang Madrasah Aliyah sejatinya harus mampu memanfaatkan berbagai sumber daya dalam upaya pencarian dana dan menjabarkannya dalam bentuk rencana anggaran belanja madrasah. Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala madrasah harus berinovasi memaksimalkan kompetensi manajerial dan kewirausahaan yang dimilikinya. Kedua kemampuan tersebut digunakan dalam manajemen keuangan madrasah mulai dari tahap penyusunan anggaran, pengalokasian dana, pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai secara transparan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ini untuk mencegah kebocoran, korupsi, kolusi dan nepotisme. (E. Mulyasa, 2011).

Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan harus berdasarkan pada prinsip efisiensi, transparansi, keadilan, dan akuntabilitas publik (UU No. 20 Tahun 2003). Hal tersebut dimaksudkan agar pengelolaan dana pendidikan dilakukan dengan bijak berdasarkan skala prioritas, digunakan secara efisien dan efektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mulai dari penyusunan anggaran, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/13/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 9 ayat (2), dijelaskan bahwa aspek yang dinilai dari kompetensi kepada sekolah adalah kompetensi profesional di bidang administrasi (Standar Kompetensi Kepala Sekolah, 2007). Kompetensi profesional pada aspek administrasi, berkaitan dengan pengelolaan dan penatausahaan keuangan madrasah. Dalam proses ini kepala madrasah berada dalam posisi sebagai pemegang kewenangan dalam manajemen keuangan madrasah.

Kepala madrasah memiliki kewenangan untuk menyusun rencana anggaran madrasah yang disebut Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) dalam rangka memenuhi kewajiban dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai pengelola dana madrasah. Kompetensi Kepala sekolah/madrasah tentang kemampuan menyusun perencanaan tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Pasal 53. Hal ini diperkuat oleh lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bagian Kompetensi Manajerial yang menjadi panduan kepala Sekolah/Madrasah dalam mengelola keuangan berdasarkan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

Ada berbagai penelitian yang berkaitan dengan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah seperti penelitian Ainur Rofiq tentang *Peran dan Fungsi Komite Madrasah dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja di MTsN Lumajang*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Komite Sekolah memiliki peran yang sangat signifikan pada dana bos daerah dan amal jariah dari wali siswa. Namun peran ini tumpul ketika berkaitan dengan dana BOS dan DIPA.

Selain itu ada juga penelitian yang dilakukan dalam pelaksanaan dilakukan Neni Juanita, (2016) yang berjudul *Manajemen Pembiayaan Madrasah Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Bani Ma'sum Subang*. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa salah satu bentuk implementasi manajemen pembiayaan dalam madrasah yang dilakukan oleh pimpinan sekolah adalah menyeimbangkan antara Anggaran Belanja Sekolah (ABS) dengan Anggaran Pendapatan Sekolah (APS) dan mengantisipasi minimnya dana dengan langkah skala prioritas dan program wirausaha. Di sisi lain, faktor yang menjadi faktor penghambat dalam implementasi manajemen pembiayaan dalam madrasah adalah sering terlambatnya dana dari pemerintah. Hasil pelaksanaan manajemen pembiayaan madrasah mampu meningkatkan mutu pembelajaran, kinerja guru dan tercapainya tujuan satuan pendidikan secara efektif.

Nurhidayah (2017) juga melakukan penelitian dengan judul *Penganggaran Keuangan Madrasah: Penelitian di MTs Pesantren Pembangunan Majenang, Kab. Cilacap, Jawa Tengah*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan kegiatan dan sumber keuangan dilakukan oleh tim penyusun anggaran keuangan madrasah. Kemudian tim penyusun bersama dengan komite madrasah dan kepala madrasah melakukan rapat prapleno untuk persetujuan usulan anggaran keuangan madrasah. Persetujuan anggaran keuangan madrasah setuju oleh semua pihak, baik tim penyusun, komite madrasah, kepala madrasah maupun wali murid saat

rapat pleno. Pengesahan anggaran dilakukan setelah melaksanakan rapat pleno antara komite madrasah dengan wali murid.

Berikutnya *Pola Pengelolaan Pembiayaan Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Kasus di MIS Al – Jihad Sunggal Kabupaten Deli Serdang)* yang ditulis oleh Susiana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Struktur manajemen dalam pengelolaan pembiayaan madrasah masih berada dalam lingkungan keluarga dan guru, sehingga pengawasan dan pertanggungjawaban dalam pengelolaan pembiayaan sangat lemah; (b) Iuran komite ditentukan hanya berdasarkan kesepakatan dan belum disesuaikan dengan kebutuhan siswa, serta (c) Masih lemah dalam sistem pembukuan dan pencatatan karena masih menggunakan sistem pembukuan yang sangat sederhana.

Pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Hikmah dalam observasi awal menemukan bahwa penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) sepenuhnya menjadi kewenangan dan tanggung jawab Kepala Madrasah. Penyusunan RAPBM di MTs. Swasta Al-Hikmah dan belum melibatkan berbagai pihak yang seharusnya dapat berkontribusi dalam membantu kepala madrasah untuk menentukan kebijakan madrasah satu tahun ke depan. Nihilnya keterlibatan pihak lain dalam penyusunan RAPBM dapat menghilangkan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik.

Selain itu, kepala madrasah merangkap sebagai Kepala Tata Usaha pada jenjang yang lain dalam satu yayasan, sehingga tidak sepenuhnya Kepala madrasah fokus mengelola MTs. Swasta Al-Hikmah. Upaya kepala madrasah dalam mengelola keuangan, khususnya dalam hal alokasi dana masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya dana dalam membiayai setiap program yang telah direncanakan. (Wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), 2018).

Selanjutnya, pada observasi awal yang dilakukan di MTs. Swasta Al-Hikmah, didapatkan informasi bahwa Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah rutin menyusun RAPBM di setiap tahunnya. Di MTs. Swasta Al-Hikmah, penyusunan RAPBM dilaksanakan fleksibel dan dinamis. (Wawancara, (FGD), 2018). Pada proses penyusunan RAPBM, kepala madrasah tidak hanya berpatokan pada aturan dari pemerintah, namun juga disesuaikan dengan kemampuan kepala madrasah dan keadaan keuangan madrasah. Berdasarkan hasil observasi tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompetensi kepala madrasah dalam menyusun RAPBM di MTs. Al-Hikmah Tebing Tinggi”.

## **II. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan berbagai fenomena yang ada pada saat ini dan masa lampau (Sukmadinata, 2005). Data penelitian diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah dan serta berbagai dokumen yang berkaitan dengan penyusunan RAPBM. Data tambahan diperoleh dari hasil wawancara dengan Ketua Komite, beberapa orang Guru, dan orang tua siswa MTs. Swasta Al-Hikmah yang dilibatkan dalam penyusunan RAPBM.

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada pedoman wawancara yang telah disusun. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pemahaman kepala madrasah berkaitan dengan prinsip, strategi, dan prosedur penyusunan RAPBM. Observasi dan dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan aktivitas kepala madrasah dalam penyusunan RAPBM, antara lain berupa: (a) Notulensi rapat; (b) Tim penyusun RAPBM; (c) Dokumen RAPBM yang telah disahkan.

Analisis data menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman. Secara garis besar analisis Miles dan Huberman dalam penelitian kualitatif terbagi dalam tiga tahap, yaitu kodifikasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. (Afrizal, 2015). Tahap kodifikasi data berkaitan dengan pengodingan data atau disebut juga sebagai klasifikasi data sesuai dengan tema atau subtema hasil penelitian. Pada teknik wawancara peneliti terlebih dahulu membuat transkrip wawancara, baru kemudian memilah informasi yang penting dan yang tidak penting.

Tahap selanjutnya, data yang disajikan sudah berupa kategori atau kelompok sesuai dengan kebutuhan peneliti. Berdasarkan kategori tersebut, peneliti melakukan penarikan kesimpulan. Ini adalah interpretasi peneliti atas temuan dari suatu wawancara atau sebuah dokumen. Setelah kesimpulan diambil, perlu dilakukan pengecekan ulang terhadap proses coding dan penyajian data. Data yang sudah melalui tahap-tahap tersebut, akan menjadi hasil penelitian atas masalah pada penelitian ini.

### **III. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **A. Prinsip Penyusunan RAPBM**

Ada beberapa prinsip yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam menyusun anggaran pendidikan, yaitu (a) membagi wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan tugas dan fungsi pokok masing-masing; (b) tersedianya sistem akuntansi yang memadai dalam pelaporan anggaran; (c) tersedianya analisis untuk mengukur kinerja lembaga pendidikan; (d) tersedianya dukungan dari pelaksana tingkat atas sampai yang paling bawah. (Nanang Fattah, 2006:50).

Dalam mengelola keuangan madrasah, kepala sekolah harus memahami proses manajemen keuangan. Dalam mengelola keuangan, secara sederhana dibagi dalam tiga tahapan, yaitu (a) perencanaan keuangan (*financial planning*) mengoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan, (b) implementasi dari rencana (*implementation involves accounting*), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat, (c) evaluasi berupa penilaian terhadap pencapaian tujuan dari yang didanai (Jones, 1985).

Kepala Madrasah MTs. Al-Hikmah dalam melaksanakan penyusunan RAPBM, belum sepenuhnya melaksanakan prinsip-prinsip dalam penyusunan anggaran. Baru 2 peran yang

dilakukan, yaitu membagi kewenangan dan tanggung jawab kepada setiap orang yang terlibat serta adanya dukungan dari berbagai pihak.

### **1. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab Penyusunan RAPBM**

Pada penyusunan RAPBM di MTs. Al-Hikmah, pembagian tugas dan tanggung jawab menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh Kepala Madrasah. Pembagian kewenangan merupakan implementasi dari konsep kepemimpinan. Hal ini bisa dilihat dari pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerja sama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sering kali kepemimpinan disamakan dengan pemimpin, padahal keduanya memiliki perbedaan makna. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki tugas memimpin, sementara kepemimpinan merupakan bakat atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. (Abd. Haris, 2013)

Pada praktiknya, menurut pengakuan Kepala MTs. Al-Hikmah, beliau memerintahkan beberapa orang guru yang dikoordinasi oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum untuk membuat usulan rencana program/kegiatan dalam satu tahun anggaran untuk dicantumkan dalam RAPBM. Penjelasan tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MTs. Al-Hikmah:

“Tentu saya membagi tugas, karena salah satu komponen RAPBM berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, maka saya memerintahkan guru-guru bidang studi untuk membuat daftar usulan kegiatan semester gasal dan genap. Hal tersebut dikomandoi oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Karena pada prinsipnya RAPBM kami di madrasah ini disusun untuk memfasilitasi kebutuhan para guru dan siswa.” (Wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), 2018.)

Pendapat Kepala MTs. Al-Hikmah tersebut tidak jauh berbeda dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum :

“Benar, saya memang mendapat perintah dari Kepala Madrasah untuk mengkoordinasi guru-guru dalam membuat usulan rencana program/kegiatan yang hendak dimasukkan dalam penyusunan RAPBM. Jadi, memang kepala madrasah menyerahkan urusan tersebut kepada masing-masing guru yang ditunjuk dan saya yang mengomandoinya.” (Wawancara, FGD)

Berdasarkan wawancara dengan Kepala MTs. Al-Hikmah dan Wakil Kepala Bidang Kurikulum tersebut, pada prinsipnya, pembagian tugas dan tanggung jawab secara verbal memang dilaksanakan oleh Kepala MTs. Al-Hikmah. Akan tetapi, pembagian tugas dan wewenang berupa surat keputusan atau surat keterangan tim penyusun RAPBM justru tidak ada. Hal tersebut menjadi salah satu aspek yang kurang diperhatikan oleh Kepala MTs. Al-Hikmah dalam penyusunan RAPBM.

Sejatinya, untuk menetapkan masalah yang besar seperti penyusunan anggaran, harus disiapkan berbagai dokumen pendukung untuk menjaga legalitas, kredibilitas dan transparan dari hasil musyawarah. Pada setiap pelaksanaan rapat, kelengkapan dokumen seperti notulensi yang

digunakan untuk mengarsipkan berita acara penyusunan RAPBM MTs. Al-Hikmah, masih dilakukan secara manual menggunakan tulisan tangan. Hal tersebut menunjukkan persiapan yang kurang di MTs. Al-Hikmah. Notulensi sendiri sebenarnya dapat dibuat dengan runut dan rapi menggunakan *personal computer* (PC). Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa Kepala MTs. Al-Hikmah belum sepenuhnya melaksanakan aspek pembagian tugas dan tanggung jawab dalam penyusunan RAPBM.

## **2. Mengakomodasi Seluruh Pemangku Kepentingan**

Dalam upaya memenuhi prinsip transparansi dalam penyusunan RAPBM sangat penting bagi kepala madrasah melibatkan Yayasan, Komite Madrasah, orang tua, guru dan staf tata usaha dalam penyusunan RAPBM. Hal tersebut disebabkan karena RAPBM adalah rencana kegiatan selama satu tahun anggaran, di mana anggarannya bersumber dari berbagai pihak/instansi, termasuk salah satunya iuran bulanan dari orang tua siswa.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal 62 disebutkan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal (Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005). Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; bahan atau peralatan habis pakai; dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Adapun biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005).

Untuk memenuhi standar pembiayaan pendidikan seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 19 2017, maka, semua pemangku kepentingan termasuk orang tua siswa wajib berkontribusi dalam penyusunan RAPBM. Hal ini sebagaimana pernyataan Kepala MTs. Al-Hikmah,

“Kita sama-sama paham bahwa madrasah swasta sangat mengandalkan iuran dari orang tua siswa untuk membiayai operasional madrasah. Keterlibatan Komite Madrasah, Yayasan, dan Orang tua dalam penyusunan RAPBM adalah upaya untuk membangun rasa saling percaya terhadap program-program atau kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah ini. Kami juga menyadari bahwa melibatkan berbagai pihak dalam penyusunan RAPBM tentu dimaksudkan untuk menyatukan visi dan misi dalam mencapai tujuan pendidikan di madrasah ini”. (Wawancara, FGD)

Kepala MTs. Al-Hikmah menyadari kontribusi semua pihak secara langsung maupun tidak langsung sangat dibutuhkan untuk memenuhi dan mencukupi berbagai hal yang menyangkut kepentingan madrasah, termasuk pada proses penyusunan RAPBM. Salah satu aspek yang paling berperan dalam proses anggaran dan pembiayaan adalah komite madrasah. Komite madrasah dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan

pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pada tingkat satuan pendidikan. Pemberdayaan Komite madrasah dapat diwujudkan di antaranya melalui pelibatan mereka dalam penyusunan rencana dan program sekolah, RAPBM, pelaksanaan program pendidikan dan penyelenggaraan akuntabilitas pendidikan. (Ninik, 2011).

Mengakomodasi kontribusi semua pihak adalah sebagai upaya menjaga hubungan kemitraan yang baik dalam rangka menyamakan tujuan. Karenanya menurut kepala madrasah, persepsi antara pihak madrasah dan orang tua siswa harus sama. Penyamaan persepsi inilah yang menurut pengakuan kepala madrasah menjadi hal yang cukup sulit di setiap prosesnya.

Komite madrasah merupakan perpanjangan tangan madrasah dalam menjelaskan kebutuhan atau program-program yang diusulkan madrasah agar bisa diterima oleh orang tua siswa. Maka, ada peran komite madrasah dalam membantu kepala madrasah mensosialisasikan kegiatan-kegiatan yang akan dimasukkan dalam draf RAPBM. Peran penghubung (mediator) antara madrasah dan masyarakat yang dimainkan oleh komite madrasah merupakan tugas dan fungsi komite yang paling utama, di samping tugas pemberi pertimbangan (*advisory agency*), pendukung kegiatan layanan pendidikan (*supporting agency*) dan pengontrol kegiatan (*controlling agency*). (Ninik, 2011).

## **B. Strategi Penyusunan RAPBM**

### **1. Analisis Lingkungan Internal Madrasah**

Lingkungan internal mencakup struktur organisasi, sistem dan kebijakan madrasah, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan tata nilai. (Anisa Febriyanti, 2015). Analisis lingkungan internal madrasah adalah upaya pihak madrasah dalam menganalisis berbagai keunggulan dan kelemahan yang ada dalam lembaga. Analisis faktor-faktor internal bagi madrasah penting dilakukan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan lembaga agar dapat menyusun rencana kerja dan kegiatan yang tepat serta mengantisipasi kemungkinan terburuk terjadi dalam proses kerja yang dilakukan sehingga hasil yang diharapkan pun dapat tercapai. Kelebihan lembaga dapat menjadi nilai jual untuk berkarya dan meningkatkan daya saing. Tidak hanya itu, kekurangan yang telah diketahui lebih awal menjadi catatan bagi lembaga untuk dicarikan solusi, antisipasi, dan alternatif lain guna menutupi dan memberdayakan kekurangan tersebut agar tetap potensial. (Weni Puspita, . (2016). Di MTs. Al-Hikmah, Kepala Madrasah secara formal mengaku tidak melakukan analisis tersebut. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam sesi wawancara, “Kami tidak melakukannya (analisis lingkungan internal madrasah), kami menyusun RAPBM sesuai ketersediaan dana dan waktu saja.” (Wawancara, FGD)

Berdasarkan ungkapan tersebut, analisis lingkungan internal madrasah pada dasarnya tidak dilaksanakan oleh Kepala MTs. Al-Hikmah dalam penyusunan RAPBM. Keadaan tersebut dapat dipahami karena orientasi kebijakan MTs. Al-Hikmah memang masih berdasarkan ketersediaan anggaran yang ada. Kebijakan yang diambil belum berdasarkan rencana pertimbangan madrasah yang umumnya disusun berdasarkan analisis lingkungan internal madrasah.



Analisis internal madrasah penting dilakukan karena ketidakpastian lingkungan madrasah memberikan dampak yang luas pada aktivitas lembaga, dan lingkungan yang rumit dan kompleks dapat mempengaruhi banyak hal pada lembaga tersebut. (Akhmad Subkhi, 2015). Perubahan yang rumit dan kompleks akan mempengaruhi keputusan Kepala MTs. Al-Hikmah dalam penentuan arah kebijakan internal madrasah. Hal ini juga dinyatakan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum:

“Kepala Madrasah tidak melakukan analisis strategi internal madrasah ketika menyusun RAPBM. Madrasah yang kami kelola masih banyak kekurangan dan harus banyak belajar. Madrasah terus kami kembangkan untuk memenuhi semua aspek yang tujuan akhirnya tetap kepada tujuan peningkatan kualitas pembelajaran.” (Wawancara, FGD)

Penjelasan Kepala dan Wakil Kepala MTs. Al-Hikmah, dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan internal di MTs. Al-Hikmah tidak dilaksanakan oleh Kepala Madrasah.

## **2. Analisis Lingkungan Eksternal Madrasah**

Lingkungan eksternal madrasah terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi/ lembaga, yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan pengelola lembaga pendidikan. (Anisa Febriyanti, 2015). Analisis lingkungan eksternal madrasah adalah upaya pihak madrasah dalam rangka menganalisis berbagai peluang dan ancaman. Analisis ancaman adalah pemetaan terhadap berbagai hal kemungkinan terburuk yang datang dari luar internal madrasah. Di MTs. Al-Hikmah, Kepala Madrasah tidak melakukan analisis tersebut. Hal ini sebagaimana yang dituturkan beliau, “Untuk analisis lingkungan eksternal madrasah juga kami tidak melakukannya.” (Wawancara, FGD)

Alasan pihak MTs. Al-Hikmah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal madrasah secara formal dalam penyusunan RAPBM, karena menganggap analisis peluang dan risiko tersebut belum begitu urgen untuk dilakukan dalam penyusunan RAPBM. Pertimbangannya adalah kebiasaan penyusunan RAPBM dalam hal menyangkut kebijakan tahun ini hanya berdasarkan kebijakan tahun anggaran sebelumnya untuk menjadi landasan penentuan kebijakan dalam penyusunan RAPBM. Oleh karena itu, dapat dimaklumi jika pada praktiknya, Kepala MTs. Al-Hikmah tidak melaksanakan analisis ini karena sudah menjadi tradisi, sama halnya dengan analisis internal lingkungan madrasah. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan analisis lingkungan eksternal madrasah juga tidak dilakukan oleh Kepala MTs. Al-Hikmah dalam penyusunan RAPBM.

## **C. Prosedur Penyusunan RAPBM**

### **1. Menginventarisasi Program/ Kegiatan Selama Satu Tahun Mendatang**

Dalam menyusun program kegiatan dalam satu tahun, madrasah harus memperhatikan kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan yang efektif dan efisien, yaitu, (a) kejelasan tujuan yang hendak dicapai; (b) kejelasan strategi pencapaian tujuan; (c) proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap; (d) perencanaan yang matang; (e) penyusunan program

yang tepat; (f) tersedianya sarana dan prasarana kerja; (h) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik (Tambunan, 2014)

Kepala MTs. Al-Hikmah dalam penyusunan RAPBM, sudah melakukan identifikasi dan inventarisasi rencana kegiatan sebelum usulan anggaran dirapatkan bersama dan sebelum pengesahan RAPBM. Mekanisme yang dilakukan oleh Kepala MTs. Al-Hikmah dalam mengidentifikasi rencana kegiatan adalah dengan menyampaikan instruksi kepada dewan guru yang dikoordinasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum untuk menyusun rencana program/kegiatan dalam bentuk dokumen tertulis. Dokumen tersebut diserahkan kepada Kepala Madrasah untuk mendapat persetujuan.

Pembiayaan program yang menyangkut proses pembelajaran seperti pemeliharaan sarana dan prasarana atau pengadaan bersifat fisik lainnya harus dipetakan dan ditentukan mana yang lebih menjadi skala prioritas. Ini sesuai dengan prinsip penyusunan RAPBM berdasarkan skala prioritas. Untuk kebutuhan yang berkaitan dengan kurikulum dikoordinasi oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Hal tersebut dibenarkan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, "Identifikasi kegiatan yang akan dimasukkan ke dalam RAPBM dilakukan oleh guru bidang studi, untuk selanjutnya diserahkan kepada saya, kemudian dirapatkan dalam rapat penyusunan RAPBM." (Wawancara, FGD)

Berdasarkan uraian dari Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepala MTs. Al-Hikmah sudah melaksanakan proses inventarisasi rencana kegiatan melalui pemberitahuan kepada para guru yang dikoordinasi Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum untuk melakukan identifikasi kebutuhan atau identifikasi kegiatan yang akan dicantumkan di RAPBM yang tentunya sudah dipilih sebelumnya kegiatan mana yang memiliki prioritas utama sesuai dengan kemampuan sumber pendapatan MTs. Al-Hikmah.

## **2. Menentukan Sumber Dana untuk Rencana Kegiatan atau Program**

Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Masyarakat yang dimaksud dalam peraturan pemerintah tersebut meliputi: a. penyelenggara atau satuan pendidikan yang didirikan masyarakat; b. peserta didik, orang tua atau wali peserta didik; dan c. pihak lain yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. (Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2008).

Pada MTs. Swasta Al-Hikmah, sumber dana utama pendanaan yang bersumber dari masyarakat berupa iuran bulanan dari siswa. Setiap siswa diwajibkan membayar iuran perbulan senilai Rp. 100.000. Dana tersebut sangat terbatas, namun pihak madrasah merasa masih sangat terbantu dengan adanya sumber dana lain, yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dengan adanya dana BOS ini, Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah merasa sangat terbantu ketika target penerimaan dari iuran bulanan siswa tidak sepenuhnya sesuai harapan.

Selain kedua sumber dana tersebut, dana-dana yang bersifat insidental seperti hibah, zakat, wakaf, hadiah dari bantuan dari pihak lain, kurang lebihnya cukup membantu walaupun tidak menjadi sumber dana yang rutin. Sejatinya MTs. Al-Hikmah perlu memanfaatkan pendanaan

dari sumber-sumber lain dari masyarakat dapat berupa zakat, wakaf atau pemberian yang umumnya berupa tanah atau bangunan bagi kemaslahatan umat infak, sedekah, dan zariyah, hibah, hadiah, Wasiat, Diayah, Uang berkah, Nadzar, Lutfah. (Turmudi, 2004)

Di samping ada alternatif penerimaan sumber dana lain selain dari iuran bulanan siswa, seperti BOS, akan tetapi pada kenyataannya, ada kendala yang dihadapi pihak MTs. Swasta Al-Hikmah, yaitu sering terjadinya keterlambatan dan ketidakjelasan tanggal transfer dana Bantuan Operasional Sekolah yang ditransfer oleh Pemerintah Pusat sehingga mempengaruhi perkiraan kebutuhan atau program/kegiatan yang tercantum dalam RAPBM.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala MTs. Al-Hikmah cukup teliti memetakan dan menentukan sumber-sumber dana yang dibutuhkan untuk membiayai rencana kegiatan dan kebutuhan-kebutuhan lain yang diusulkan dalam RAPBM. Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah tidak hanya mengandalkan satu sumber pendanaan saja, tetapi juga memaksimalkan sumber lain yang masih sangat mungkin memberikan kontribusi untuk mencukupi kebutuhan madrasah.

### **3. Revisi Dokumen RAPBM Sebelum Pengesahan**

Pada hakikatnya, revisi RAPBM dapat dilakukan sepanjang diperlukan dan dapat dilakukan sebelum atau sesudah pengesahan. Tetapi, di MTs. Swasta Al-Hikmah revisi RAPBM sebelum pengesahan bersama berbagai pihak tidak umum dilakukan karena pada tahap penyusunannya, RAPBM telah disahkan melalui pertimbangan yang matang dan disepakati oleh semua pihak.

Hal ini berdasarkan penuturan Kepala MTs. Al-Hikmah, "Revisi kami lakukan ketika RAPBM sudah disahkan. Dalam mekanisme melakukan revisi ini, kami mengundang komite madrasah, yayasan, dewan guru serta orang tua siswa untuk membahas perubahan RAPBM secara bersama" (Wawancara, FGD)

Hal senada juga disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum,

"Revisi RAPBM di Madrasah ini dilakukan ketika ada hal lain yang perlu diprioritaskan dengan tingkat urgensi yang tinggi, seperti program atau kegiatan yang pada realisasinya kekurangan dana. Hal tersebut dapat berupa aspirasi dan masukan dari guru maupun siswa. Revisi tersebut biasanya dilakukan ketika anggaran sudah berjalan". (Wawancara, FGD)

Kesimpulannya, revisi RAPBM sepanjang dalam proses penyusunan atau sebelum waktu pengesahan tidak dilakukan oleh Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah. Revisi RAPBM dilakukan hanya ketika ada kendala atau penyesuaian pada kegiatan yang sedang berjalan.

### **D. Temuan Hasil Penelitian mengenai kemampuan kepala madrasah dalam menyusun RAPBM di MTs. Swasta Al-Hikmah.**

Temuan hasil penelitian berkaitan dengan kompetensi Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah dalam menyusun anggaran meliputi pemahaman prinsip, pembuatan strategi, dan pelaksanaan

prosedur. “Prinsipnya, penyusunan RAPBM harus melibatkan kepala madrasah, guru, komite madrasah, staf tata usaha, dan komunitas madrasah.” (Tampubolon, 2015).

Berdasarkan teori di atas, maka dapat dikaitkan dengan hasil penelitian penyusunan RAPBM oleh Kepala MTs. Swasta Al-Hikmah belum melibatkan seluruh pemangku kepentingan/*stakeholders*, sehingga penyusunan RAPBM belum memenuhi prinsip tersebut. Ke depannya untuk memaksimalkan penyusunan RAPBM Kepala Madrasah harus melibatkan semua pemangku kepentingan.

Temuan lainnya adalah sebagaimana diketahui bahwa sebuah institusi seperti madrasah memiliki strategi anggaran agar dapat digunakan untuk kepentingan penyusunan anggaran RAPBM. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan terkait dengan penyusunan RAPBM, Kepala MTs. Al-Hikmah tidak menggunakan strategi dalam penyusunan RAPBM. Hal tersebut dimaklumi karena orientasi Kepala Madrasah belum berdasarkan visi, misi, dan tujuan secara optimal.

#### **IV. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala MTs. Al-Hikmah belum mampu secara optimal melaksanakan prinsip dan prosedur penyusunan RAPBM, meskipun masih ada kekurangan-kekurangan, yaitu tidak adanya notulensi yang jelas setiap rapat dan tidak adanya struktur tim penyusun RAPBM, sehingga berita acara rapat RAPBM tidak dapat diketahui secara tertulis. Aspek yang dapat diapresiasi, yaitu dilibatkannya Komite Madrasah, Dewan Guru, dan orang tua siswa sehingga penyusunan RAPBM dapat diketahui dan disepakati bersama. Akan tetapi, Kepala MTs. Al-Hikmah belum masih mengalami kendala dalam menyamakan persepsi dengan beberapa pemangku kepentingan dalam setiap rapat pertemuan dalam penyusunan RAPBM. Sedangkan dalam dimensi analisis strategi penyusunan RAPBM, aspek analisis lingkungan internal dan eksternal madrasah yang tidak dilaksanakan oleh Kepala MTs. Al-Hikmah.

#### **Daftar Pustaka**

- Afrizal. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Rajawali Pers.
- Fattah, N. (2006). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Febriyanti, A. (2015). Scanning Lingkungan Eksternal Dan Internal Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 3(2), 1.
- Hadi, R., & Parno. (2011). *Manajemen Keuangan, Konsep, Teori dan Praktiknya di Madrasah dan Pondok Pesantren*. STAIN Press.
- Haris, A. (2013). *Buku Perkuliahan Kepemimpinan Pendidikan*. Islamic Development Bank.
- Hasbullah. (2010). *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Rajawali Pers.
- Jones, T. H. (1985). *Introduction to School Finance: Technique and Social Policy*. Macmillan Publishing Company Jones.
- Juanita, N. (2016). *Manajemen pembiayaan Madrasah Studi Kasus di Madrasah*

- Tsanawiyah Bani Ma'sum Subang*. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen Berbasis Madrasah*. Remaja Rosdakarya.
- Ninik. (2011). Peranan Komite Sekolah dalam Pembiayaan Pendidikan di SMA Negeri 1 Tuntang Kabupaten Semarang. *Edukasi*, 2(1), 1.
- Nurhidayah, N. (2017). *Penganggaran Keuangan Madrasah: Penelitian di MTs Pesantren Pembangunan Majenang, Kab. Cilacap, Jawa Tengah*. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 Tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 Tentang *Pendanaan Pendidikan*.
- Puspita, W. (2016). Pentingnya Analisis Lingkungan Internal Bagi Pencapaian Tujuan Lembaga Pendidikan Islam. *El-Idare : Jurnal of Islamic Education Management*, 2(2), 120.
- Rofiq, A. (2013). *Peran Dan Fungsi Komite Madrasah Dalam Penyusunan Rencana Kerja Dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja di MTsN Lumajang*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, & SLB*. (2007). Pustaka Yustisia.
- Subkhi, A., & Jauhar, M. (2013). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Prestasi Pustakaraya.
- Sukmadinata, N. S. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Susiana, ddk. (2016). Pola Pengelolaan Pembiayaan Madrasah Ibtidaiyah Swasta (Studi Kasus Di MIS Al-Jihad Sunggal Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 8(1), 1.
- Tambunan, M., & P. (2014). Pengaruh Servant Leadership dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Program Tahunan Sekolah Dasar Swasta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 21, (2, 3).
- Tampubolon, M. (2015). *Perencanaan dan Keuangan Pendidikan*. Mitra Wacana Media.
- Turmudi, T. (2004). *Strategi Pemberdayaan Peran Serta Masyarakat dalam Pembiayaan Pendidikan di Pesantren*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.