

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1) Pengertian Partisipasi

Menurut kamus arti partisipasi adalah perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan; keikutsertaan; peran serta, Sedangkan partisipasi menurut terjemahan yang panjang adalah sesuatu yang menunjukkan kepada adanya keikutsertaan secara nyata dalam suatu kegiatan. Berdasarkan pendapat diatas partisipasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah guru-guru yang ikut serta dalam suatu kegiatan secara langsung dalam artinya adanya aksi dan reaksi.

Istilah partisipasi berasal dari bahasa asing yang artinya mengikutsertakan pihak lain. Beberapa definisi lain mengenai partisipasi adalah :

- a) Santoso Sastropoetro mendefinisikan partisipasi sebagai keterlibatan spontan dengan kesadaran disertai tanggung-jawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.¹
- b) Alastraire White mendefinisikan partisipasi sebagai keterlibatan komuniti setempat secara aktif dalam pengambilan keputusan atau pelaksanaannya terhadap proyek-proyek pembangunan.²

¹Santoso Sastropoetro, *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1986) h 39-40.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Allport mengemukakan bahwa seseorang yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya/egonya yang sifatnya lebih daripada keterlibatan dalam pekerjaan atau tugas saja. Dengan keterlibatan dirinya juga berarti keterlibatan pikiran dan perasaannya.³
- d) Keith Davis mengemukakan definisi partisipasi sebagai “*Mental and emotional involvement of a person in a group situation which encourages him to contribute to group goals and share responsibility in them*”.

Menurut Davis, partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan tersebut.⁴

Selain itu, Keith Davis juga melengkapi definisinya mengenai partisipasi dengan mengemukakan gagasan lain tentang partisipasi.

There are three ideas in this definition which are important to managers who will practice the art of participation, most of them do agree on the importance of these three ideas”.

Di dalamnya terdapat tiga buah gagasan yang penting artinya bagi para manajer atau pemimpin yang hendak menerapkan seni partisipasi dan kebanyakan dari mereka sependapat dengan tiga buah gagasan tersebut.

² *Ibid.* h. 52.

³ Santoso Sastropetro, *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1986) h 12.

⁴ Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Terjemahan. (Jakarta : Erlangga, 1995) h. 179.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari beberapa definisi yang ada peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi memiliki tiga gagasan penting, yakni keterlibatan, kontribusi, dan tanggung jawab.

1. Keterlibatan mental dan emosional/inisiatif.

Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Seseorang dalam berpartisipasi lebih terlibat egonya daripada terlibat tugas.⁵

2. Motivasi kontribusi

Unsur kedua adalah kesediaan menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifitasnya untuk mencapai tujuan kelompok.⁶

3. Tanggung jawab

Partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan ingin mewujudkan keberhasilannya. Pada saat orang-orang ingin menerima tanggung jawab aktivitas kelompok, orang-orang tersebut melihat adanya peluang untuk melakukan hal-hal yang diinginkan, yaitu merasa bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya. Gagasan tentang upaya menimbulkan kerja tim dalam kelompok ini merupakan langkah utama mengembangkan kelompok untuk menjadi unit kerja yang berhasil. Jika orang ingin melakukan sesuatu, orang tersebut akan menemukan cara melakukannya.⁷

Disisi lain Syafruddin mengatakan :

⁵Loc Cit.

⁶Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Terjemahan. (Jakarta : Erlangga, 1995) h. 180.

⁷*Ibid.*, h. 181.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara luas partisipasi dapat diartikan sebagai demokrasi politik yang menentukan tujuan, strategi dan perwakilan dalam pelaksanaan kebijaksanaan atau membangun. Secara sempit partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan masyarakat dalam keseluruhan proses perubahan dan pembangunan masyarakat sesuai dengan arti pembangunan sendiri. Sebagai lawan dari kegiatan politik, partisipasi dapat diartikan sebagai golongan masyarakat yang berbeda kepentingannya di didik mengajukan secara rasional keinginannya dan menerima sukarela keputusan pembangunan⁸.

Menurut Ach. Wazir Ws., *et al.* partisipasi bisa diartikan sebagai keterlibatan seseorang secara sadar ke dalam interaksi sosial dalam situasi tertentu. Dengan pengertian itu, seseorang bisa berpartisipasi bila ia menemukan dirinya dengan atau dalam kelompok, melalui berbagai proses berbagi dengan orang lain dalam hal nilai, tradisi, perasaan, kesetiaan, kepatuhan dan tanggung jawab bersama⁹.

Partisipasi menurut Isbandi adalah keikutsertaan masyarakat dalam proses pengidentifikasian masalah dan potensi yang ada di masyarakat, pemilihan dan pengambilan keputusan tentang alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan upaya mengatasi masalah, dan keterlibatan masyarakat dalam proses mengevaluasi perubahan yang terjadi¹⁰.

Mikkelsen membagi partisipasi menjadi 6 (enam) pengertian, yaitu:

⁸. Syafruddin Nurdin dan M. Basyirun Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum.* (Jakarta. Ciputat Press. 2002), h. 80

⁹ Mikkelsen, Britha. (1999). *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-upaya Pemberdayaan: sebuah buku pegangan bagi para praktisi lapangan.* Jakarta: Yayasan Obor Indonesia. h. 29

¹⁰ Isbandi Rukminto Adi. (2007). *Perencanaan Partisipatoris Berbasis Aset Komunitas: dari Pemikiran Menuju Penerapan.* Depok: FISIP UI Press. h. 27

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Partisipasi adalah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan;
2. Partisipasi adalah “pemekaan” (membuat peka) pihak masyarakat untuk meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan untuk menanggapi proyek-proyek pembangunan;
3. Partisipasi adalah keterlibatan sukarela oleh masyarakat dalam perubahan yang ditentukannya sendiri;
4. Partisipasi adalah suatu proses yang aktif, yang mengandung arti bahwa orang atau kelompok yang terkait, mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan hal itu;
5. Partisipasi adalah pemantapan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf yang melakukan persiapan, pelaksanaan, monitoring proyek, agar supaya memperoleh informasi mengenai konteks lokal, dan dampak-dampak sosial;
6. Partisipasi adalah keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka¹¹.

Dari tiga pakar yang mengungkapkan definisi partisipasi di atas, peneliti berkesimpulan bahwa partisipasi adalah keterlibatan aktif dari seseorang, atau sekelompok orang (masyarakat) secara sadar untuk berkontribusi secara sukarela dalam program pembangunan dan terlibat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring sampai pada tahap evaluasi.

¹¹ Mikkelsen, Britha. *Op. Cit.* h.64

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pentingnya partisipasi dikemukakan oleh Conyers sebagai berikut: *pertama*, partisipasi masyarakat merupakan suatu alat guna memperoleh informasi mengenai kondisi, kebutuhan, dan sikap masyarakat setempat, yang tanpa kehadirannya program pembangunan serta proyek-proyek akan gagal; *kedua*, bahwa masyarakat akan lebih mempercayai proyek atau program pembangunan jika merasa dilibatkan dalam proses persiapan dan perencanaannya, karena mereka akan lebih mengetahui seluk-beluk proyek tersebut dan akan mempunyai rasa memiliki terhadap proyek tersebut; *ketiga*, bahwa merupakan suatu hak demokrasi bila masyarakat dilibatkan dalam pembangunan masyarakat mereka sendiri¹².

Apa yang ingin dicapai dengan adanya partisipasi adalah meningkatnya kemampuan (pemberdayaan) setiap orang yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam sebuah program pembangunan dengan cara melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan kegiatan-kegiatan selanjutnya dan untuk jangka yang lebih panjang. Adapun prinsip-prinsip partisipasi tersebut, sebagaimana tertuang dalam Panduan Pelaksanaan Pendekatan Partisipatif yang disusun oleh *Department for International Development* (DFID) adalah:

- a) Cakupan. Semua orang atau wakil-wakil dari semua kelompok yang terkena dampak dari hasil-hasil suatu keputusan atau proses proyek pembangunan.

¹²Conyers, Diana. (1991). *Perencanaan Sosial di Dunia ketiga*. Yogyakarta: UGM Press.h.154-155

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Kesetaraan dan kemitraan (*Equal Partnership*). Pada dasarnya setiap orang mempunyai keterampilan, kemampuan dan prakarsa serta mempunyai hak untuk menggunakan prakarsa tersebut terlibat dalam setiap proses guna membangun dialog tanpa memperhitungkan jenjang dan struktur masing-masing pihak.
- c) Transparansi. Semua pihak harus dapat menumbuhkan kembangkan komunikasi dan iklim berkomunikasi terbuka dan kondusif sehingga menimbulkan dialog.
- d) Kesetaraan kewenangan (*Sharing Power/Equal Powership*). Berbagai pihak yang terlibat harus dapat menyeimbangkan distribusi kewenangan dan kekuasaan untuk menghindari terjadinya dominasi.
- e) Kesetaraan Tanggung Jawab (*Sharing Responsibility*). Berbagai pihak mempunyai tanggung jawab yang jelas dalam setiap proses karena adanya kesetaraan kewenangan (*sharing power*) dan keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan dan langkah-langkah selanjutnya.
- f) Pemberdayaan (*Empowerment*). Keterlibatan berbagai pihak tidak lepas dari segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki setiap pihak, sehingga melalui keterlibatan aktif dalam setiap proses kegiatan, terjadi suatu proses saling belajar dan saling memberdayakan satu sama lain.
- g) Kerjasama. Diperlukan adanya kerja sama berbagai pihak yang terlibat untuk saling berbagi kelebihan guna mengurangi berbagai

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kelemahan yang ada, khususnya yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia¹³.

Partisipasi secara formal merupakan turut sertanya seseorang baik secara mental maupun secara emosional untuk memberikan sumbangan pemikiran, tenaga dan material kepada proses pembuatan keputusan mengenai persoalan dimana keterlibatan pribadi orang yang bersangkutan melaksanakan tanggung jawab¹⁴.

2. Bentuk dan Tipe Partisipasi

Ada beberapa bentuk partisipasi yang dapat diberikan masyarakat dalam suatu program pembangunan, yaitu partisipasi uang, partisipasi harta benda, partisipasi tenaga, partisipasi keterampilan, partisipasi buah pikiran, partisipasi sosial, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, dan partisipasi representatif.

Dengan berbagai bentuk partisipasi yang telah disebutkan diatas, maka bentuk partisipasi dapat dikelompokkan menjadi 2 jenis, yaitu bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk nyata (memiliki wujud) dan juga bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk tidak nyata (abstrak). Bentuk partisipasi yang nyata misalnya uang, harta benda, tenaga dan keterampilan sedangkan bentuk partisipasi yang tidak nyata adalah partisipasi buah pikiran, partisipasi sosial, pengambilan keputusan dan partisipasi representatif.

¹³Sumampouw, Monique. (2004). "Perencanaan Darat-Laut yang Terintegrasi dengan Menggunakan Informasi Spasial yang Partisipatif." Jacob Rais, *et al. Menata Ruang Laut Terpadu*. Jakarta: h.106-107

¹⁴bandingkan dengan taliziduhu ndraha. *Pembangunan Masyarakat Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*. Renneka Cipta. Jakarta. 1990. h.103

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Partisipasi uang adalah bentuk partisipasi untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian kebutuhan masyarakat yang memerlukan bantuan. Partisipasi harta benda adalah partisipasi dalam bentuk menyumbang harta benda, biasanya berupa alat-alat kerja atau perkakas. Partisipasi tenaga adalah partisipasi yang diberikan dalam bentuk tenaga untuk pelaksanaan usaha-usaha yang dapat menunjang keberhasilan suatu program. Sedangkan partisipasi keterampilan, yaitu memberikan dorongan melalui keterampilan yang dimilikinya kepada anggota masyarakat lain yang membutuhkannya. Dengan maksud agar orang tersebut dapat melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan sosialnya.

Partisipasi buah pikiran lebih merupakan partisipasi berupa sumbangan ide, pendapat atau buah pikiran konstruktif, baik untuk menyusun program maupun untuk memperlancar pelaksanaan program dan juga untuk mewujudkannya dengan memberikan pengalaman dan pengetahuan guna mengembangkan kegiatan yang diikutinya. Partisipasi sosial diberikan oleh partisipan sebagai tanda paguyuban. Misalnya arisan, menghadiri kematian, dan lainnya dan dapat juga sumbangan perhatian atau tanda kedekatan dalam rangka memotivasi orang lain untuk berpartisipasi. Pada partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, masyarakat terlibat dalam setiap diskusi/forum dalam rangka untuk mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan bersama. Sedangkan partisipasi representatif dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan/mandat kepada wakilnya yang duduk dalam

organisasi atau panitia. Penjelasan mengenai bentuk-bentuk partisipasi dan beberapa ahli yang mengungkapkannya dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Tentang Pemikiran Tentang Bentuk Partisipasi

Nama Pakar	Pemikiran Tentang Bentuk Partisipasi
(Hamijoyo, 2007: 21; Chapin, 2002: 43 & Holil, 1980: 81)	Partisipasi uang adalah bentuk partisipasi untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian kebutuhan masyarakat yang memerlukan bantuan.
(Hamijoyo, 2007: 21; Holil, 1980: 81 & Pasaribu dan Simanjutak, 2005: 11)	Partisipasi harta benda adalah partisipasi dalam bentuk menyumbang harta benda, biasanya berupa alat-alat kerja atau perkakas.
(Hamijoyo, 2007: 21 & Pasaribu dan Simanjutak, 2005: 11)	Partisipasi tenaga adalah partisipasi yang diberikan dalam bentuk tenaga untuk pelaksanaan usaha-usaha yang dapat menunjang keberhasilan suatu program.
(Hamijoyo, 2007: 21 & Pasaribu dan Simanjutak, 2005: 11)	Partisipasi keterampilan, yaitu memberikan dorongan melalui keterampilan yang dimilikinya kepada anggota masyarakat lain yang membutuhkannya. Dengan maksud agar orang tersebut dapat melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan sosialnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(Hamijoyo, 2007: 21 & Pasaribu dan Simanjutak, 2005: 11)	Partisipasi buah pikiran adalah partisipasi berupa sumbangan berupa ide, pendapat atau buah pikiran konstruktif, baik untuk menyusun program maupun untuk memperlancar pelaksanaan program dan juga untuk mewujudkannya dengan memberikan pengalaman dan pengetahuan guna mengembangkan kegiatan yang diikutinya.
(Hamijoyo, 2007: 21 & Pasaribu dan Simanjutak, 2005: 11)	Partisipasi sosial, Partisipasi jenis ini diberikan oleh partisipan sebagai tanda paguyuban. Misalnya arisan, menghadiri kematian, dan lainnya dan dapat juga sumbangan perhatian atau tanda kedekatan dalam rangka memotivasi orang lain untuk berpartisipasi.
(Chapin, 2002: 43 & Holil, 1980: 81)	Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Masyarakat terlibat dalam setiap diskusi/forum dalam rangka untuk mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan bersama.
(Chapin, 2002: 43 & Holil, 1980: 81)	Partisipasi representatif. Partisipasi yang dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan/mandat kepada wakilnya yang duduk dalam organisasi atau panitia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan bentuk-bentuk partisipasi yang telah dianalisis, dapat ditarik sebuah kesimpulan mengenai tipe partisipasi yang diberikan masyarakat. Tipe partisipasi masyarakat pada dasarnya dapat kita sebut juga sebagai tingkatan partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat. Sekretariat Bina Desa (mengidentifikasi partisipasi masyarakat menjadi 7 (tujuh) tipe berdasarkan karakteristiknya, yaitu partisipasi pasif/manipulatif, partisipasi dengan cara memberikan informasi, partisipasi melalui konsultasi, partisipasi untuk insentif materil, partisipasi fungsional, partisipasi interaktif, dan *self mobilization*. Untuk lebih jelasnya lihat Tabel 2.2.

Tabel 2.2.
Tentang Tipe Partisipasi

No.	Tipologi	Karakteristik
1.	Partisipasi pasif/ manipulatif	(a) Masyarakat berpartisipasi dengan cara diberitahu apa yang sedang atau telah terjadi;(b) Pengumuman sepihak oleh manajemen atau pelaksana proyek tanpa memperhatikan tanggapan masyarakat; (c) Informasi yang dipertukarkan terbatas pada kalangan profesional di luar kelompok sasaran.
2.	Partisipasi dengan cara memberikan informasi	(a) Masyarakat berpartisipasi dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian seperti dalam kuesioner atau sejenisnya;(b)

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		<p>Masyarakat tidak punya kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyelesaian; (c) Akurasi hasil penelitian tidak dibahas bersama masyarakat.</p>
3.	<p>Partisipasi melalui konsultasi</p>	<p>(a) Masyarakat berpartisipasi dengan cara berkonsultasi;(b) Orang luar mendengarkan dan membangun pandangan-pandangannya sendiri untuk kemudian mendefinisikan permasalahan dan pemecahannya, dengan memodifikasi tanggapan-tanggapan masyarakat; (c) Tidak ada peluang bagi pembuat keputusan bersama;</p> <p>(d) Para profesional tidak berkewajiban mengajukan pandangan-pandangan masyarakat (sebagai masukan) untuk ditindaklanjuti.</p>
4.	<p>Partisipasi untuk insentif materil</p>	<p>(a) Masyarakat berpartisipasi dengan cara menyediakan sumber daya seperti tenaga kerja, demi mendapatkan makanan, upah, ganti rugi, dan sebagainya;(b) Masyarakat tidak dilibatkan dalam eksperimen atau proses pembelajarannya; (c) Masyarakat tidak</p>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		mempunyai andil untuk melanjutkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada saat insentif yang disediakan/diterima habis.
5.	Partisipasi fungsional	<p>(a) Masyarakat berpartisipasi dengan membentuk kelompok untuk mencapai tujuan yang berhubungan dengan proyek;(b) Pembentukan kelompok (biasanya) setelah ada keputusan-keputusan utama yang disepakati;</p> <p>(c) Pada awalnya, kelompok masyarakat ini bergantung pada pihak luar (fasilitator, dll) tetapi pada saatnya mampu mandiri.</p>
6.	Partisipasi interaktif	<p>(a) Masyarakat berpartisipasi dalam analisis bersama yang mengarah pada perencanaan kegiatan dan pembentukan lembaga sosial baru atau penguatan kelembagaan yang telah ada;(b) Partisipasi ini cenderung melibatkan metode inter-disiplin yang mencari keragaman perspektif dalam proses belajar yang terstruktur dan sistematis; (c) Kelompok-kelompok masyarakat mempunyai peran kontrol atas keputusan-keputusan mereka, sehingga mereka mempunyai andil dalam</p>

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		seluruh penyelenggaraan kegiatan.
7.	<i>Self mobilization</i>	(a) Masyarakat berpartisipasi dengan mengambil inisiatif secara bebas (tidak dipengaruhi/ditekan pihak luar) untuk mengubah sistem-sistem atau nilai-nilai yang mereka miliki;(b) Masyarakat mengembangkan kontak dengan lembaga-lembaga lain untuk mendapatkan bantuan-bantuan teknis dan sumberdaya yang dibutuhkan; (c) Masyarakat memegang kendali atas pemanfaatan sumberdaya yang ada.

Sumber: Sekretariat Bina Desa (1999: 32-33)

Pada dasarnya, tidak ada jaminan bahwa suatu program akan berkelanjutan melalui partisipasi semata. Keberhasilannya tergantung sampai pada tipe macam apa partisipasi masyarakat dalam proses penerapannya. Artinya, sampai sejauh mana pemahaman masyarakat terhadap suatu program sehingga ia turut berpartisipasi.

3. Partisipasi Masyarakat Dalam Manajemen Keuangan Madrasah

a. Devenisi

Canter mendefinisikan partisipasi masyarakat sebagai proses komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus untuk meningkatkan pengertian masyarakat secara penuh atas suatu proses

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kegiatan, dimana masalah-masalah dan kebutuhan lingkungan sedang dianalisis oleh badan yang berwenang.¹⁵ Goulet mendefinisikan partisipasi masyarakat sebagai suatu cara melakukan interaksi antara dua kelompok, yaitu kelompok yang selama ini tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan (non-elite) dan kelompok yang selama ini melakukan pengambilan keputusan (elite).¹⁶

b. Bentuk Partisipasi

1. Partisipasi buah pikiran

Partisipasi ini diwujudkan dengan memberikan pengalaman dan pengetahuan guna mengembangkan kegiatan yang diikutinya. Sumbangan pemikiran yang diarahkan pada penataan cara pelayanan dari lembaga/badan yang ada, sehingga mampu berfungsi sosial secara aktif dalam penentuan kebutuhan anggota masyarakat.

2. Partisipasi tenaga

Partisipasi jenis ini diberikan dalam bentuk tenaga untuk pelaksanaan usaha-usaha yang dapat menunjang keberhasilan dari suatu kegiatan.

3. Partisipasi keterampilan

Jenis keterampilan ini adalah memberikan dorongan melalui keterampilan yang dimilikinya pada anggota masyarakat lain yang membutuhkannya. Kegiatan ini biasanya diadakan dalam

¹⁵ Sirajudin, dkk. *Hak Rakyat Mengontrol Negara*. (Jakarta: Yappika, 2006), h 12-13

¹⁶ *Ibid*, h 13

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bentuk latihan bagi anggota masyarakat. Partisipasi ini umumnya bersifat membina masyarakat agar dapat memiliki kemampuan memenuhi kebutuhannya.

4. Partisipasi uang (materi)

Partisipasi ini adalah untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian kebutuhan masyarakat yang memerlukan bantuan.

5. Partisipasi harta benda

Diberikan dalam bentuk menyumbangkan harta benda, biasanya berupa perkakas, alat-alat kerja bagi yang dijangkau oleh badan pelayanan tersebut¹⁷.

c. Fungsi Partisipasi

Menurut Koeshadi Hardjosoemantri, bahwa fungsi partisipasi sbagai berikut :

- a. Memberikan informasi yang berharga kepada para pengambil keputusan.
- b. partisipasi masyarakat akan mereduksi kemungkinan kesediaan masyarakat untuk menerima keputusan.
- c. membantu perlindungan hukum.¹⁸

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi partisipasi masyarakat dalam suatu program, sifat faktor-faktor tersebut dapat mendukung suatu keberhasilan program namun ada juga yang sifatnya dapat menghambat

¹⁷Santoso Sastropetro, *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1986) h 32.

¹⁸*Ibid.* h 20

keberhasilan program. Misalnya saja faktor usia, terbatasnya harta benda, pendidikan, pekerjaan dan penghasilan.

Angell mengatakan partisipasi yang tumbuh dalam masyarakat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan seseorang dalam berpartisipasi, yaitu:

1. Usia

Faktor usia merupakan faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap kegiatan-kegiatan kemasyarakatan yang ada. Mereka dari kelompok usia menengah ke atas dengan keterikatan moral kepada nilai dan norma masyarakat yang lebih mantap, cenderung lebih banyak yang berpartisipasi dari pada mereka yang dari kelompok usia lainnya.

2. Jenis kelamin

Nilai yang cukup lama dominan dalam kultur berbagai bangsa mengatakan bahwa pada dasarnya tempat perempuan adalah “di dapur” yang berarti bahwa dalam banyak masyarakat peranan perempuan yang terutama adalah mengurus rumah tangga, akan tetapi semakin lama nilai peran perempuan tersebut telah bergeser dengan adanya gerakan emansipasi dan pendidikan perempuan yang semakin baik.

3. Pendidikan

Dikatakan sebagai salah satu syarat mutlak untuk berpartisipasi. Pendidikan dianggap dapat mempengaruhi sikap hidup seseorang terhadap lingkungannya, suatu sikap yang diperlukan bagi peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Pekerjaan dan penghasilan

Hal ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena pekerjaan seseorang akan menentukan berapa penghasilan yang akan diperolehnya. Pekerjaan dan penghasilan yang baik dan mencukupi kebutuhan sehari-hari dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan masyarakat. Pengertiannya bahwa untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan, harus didukung oleh suasana yang mapan perekonomian.

5. Lamanya tinggal

Lamanya seseorang tinggal dalam lingkungan tertentu dan pengalamannya berinteraksi dengan lingkungan tersebut akan berpengaruh pada partisipasi seseorang. Semakin lama ia tinggal dalam lingkungan tertentu, maka rasa memiliki terhadap lingkungan cenderung lebih terlihat dalam partisipasinya yang besar dalam setiap kegiatan lingkungan tersebut¹⁹.

Sedangkan menurut Holil, unsur-unsur dasar partisipasi sosial yang juga dapat mempengaruhi partisipasi adalah:

1. Kepercayaan diri masyarakat;
2. Solidaritas dan integritas sosial masyarakat;
3. Tanggung jawab sosial dan komitmen masyarakat;
4. Kemauan dan kemampuan untuk mengubah atau memperbaiki keadaan dan membangun atas kekuatan sendiri;
5. Prakarsa masyarakat atau prakarsa perseorangan yang diterima dan diakui sebagai/menjadi milik masyarakat;

¹⁹Ross, Murray G., and B.W. Lappin.. *Community Organization: theory, principles and practice*. Second Edition. NewYork: Harper & Row Publishers. 1967. h.130

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Kepentingan umum murni, setidaknya umum dalam lingkungan masyarakat yang bersangkutan, dalam pengertian bukan kepentingan umum yang semu karena penunggang oleh kepentingan perseorangan atau sebagian kecil dari masyarakat;
7. Organisasi, keputusan rasional dan efisiensi usaha;
8. Musyawarah untuk mufakat dalam pengambilan keputusan;
9. Kepekaan dan ketanggapan masyarakat terhadap masalah, kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan umum masyarakat²⁰.

Faktor yang mempengaruhi partisipasi dalam suatu program juga dapat berasal dari unsur luar/lingkungan. Menurut Holil ada 4 poin yang dapat mempengaruhi partisipasi yang berasal dari luar/lingkungan, yaitu:

1. Komunikasi yang intensif antara sesama warga masyarakat, antara warga masyarakat dengan pimpinannya serta antara sistem sosial di dalam masyarakat dengan sistem di luarnya;
2. Iklim sosial, ekonomi, politik dan budaya, baik dalam kehidupan keluarga, pergaulan, permainan, Madrasah maupun masyarakat dan bangsa yang menguntungkan bagi serta mendorong tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat;
3. Kesempatan untuk berpartisipasi. Keadaan lingkungan serta proses dan struktur sosial, sistem nilai dan norma-norma yang memungkinkan dan mendorong terjadinya partisipasi sosial;

²⁰ Holil Soelaiman. *Partisipasi Sosial dalam Usaha Kesejahteraan Sosial*. Bandung. 1980. h.9-10

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Kebebasan untuk berprakarsa dan berkreasi. Lingkungan di dalam keluarga masyarakat atau lingkungan politik, sosial, budaya yang memungkinkan dan mendorong timbul dan berkembangnya prakarsa, gagasan, perseorangan atau kelompok²¹.

2) Kepala Madrasah

a. Pengertian

Kepala Madrasah adalah berasal dari kata “kepala” yang diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “Madrasah ” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi dan peserta didik yang menerima.²²

Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu Madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi kepala Madrasah di sini dapat juga dikaitkan sebagai pendidik di Madrasah tetapi diberi tugas tambahan sebagai kepala Madrasah yang bertugas melaksanakan administrasi dan pengawasan. Sebagaimana yang tercantum dalam UU Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 dalam pasal 39 ayat 1:

²¹ *Ibid.*,

²² Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.*(Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada). 2005. h. 83

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan.²³

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di Madrasah . Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala Madrasah .²⁴

b). Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Fungsi utama kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan melaksanakan fungsi tersebut, kepala Madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi Madrasah sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam membimbing pertumbuhan siswa.

Sebagai pemimpin pendidikan kepala Madrasah mempunyai tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Banyak tanggung jawab maka kepala Madrasah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sehingga

²³ Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, (Bandung; Fokus Media, 2006), h.

²⁴ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. (Yogyakarta. Kanisius). 1984. h. 60

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.²⁵

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan kepala Madrasah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Perannya bukan hanya menguasai teori-teori kepemimpinan, lebih dari itu seorang kepala Madrasah harus bisa mengimplementasikan kemampuannya dalam aplikasi teori secara nyata. Untuk itu seorang kepala Madrasah dituntut untuk memiliki ilmu pendidikan secara menyeluruh.

Sebagai bentuk dari peranannya dalam meningkatkan mutu guru, kepala Madrasah dapat memberdayakan profesi guru melalui berbagai cara. Misalnya; *pertama*, pemberdayaan melalui karya tulis ilmiah. Pada hal ini kepala Madrasah dapat mengkondisikan agar guru mempunyai motivasi untuk menulis.²⁶ *Kedua*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan guru, *ketiga*, mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif efisien untuk kepentingan pembelajaran, *keempat*, mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan di Madrasah, *kelima*, melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan suatu kegiatan, dan masih banyak lagi aktifitas lain yang harus dilakukan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan.

²⁵ Hendyat Soetopo. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Malang. Fakultas Ilmu Pendidikan). 1982.h. 33.

²⁶ Suroso, *In Memoriam Guru*, (Yogyakarta. Jendela, 2002), h. 174.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

E. Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan kepala Madrasah harus mempunyai peran sebagai berikut;

- a. Kepala Madrasah sebagai edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan.
- b. Kepala Madrasah sebagai Manajer, yang pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan,²⁷ memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kepala Madrasah sebagai Administrator, dalam hal ini ia memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program Madrasah .
- d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor, harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- e. Kepala Madrasah sebagai Leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas.

²⁷ *Merencanakan*, berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, *mengorganisasikan*, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi, termasuk dalam Hlm ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari daya pendukung yang paling sesuai, *melaksanakan* atau *menggerakkan* adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Lihat, Nur Kholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT. Grasindo. h. 120.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f. Kepala Madrasah sebagai Innovator, harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di Madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

g. Kepala Madrasah sebagai Motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁸

Adapun tugas dan tanggung jawab kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena kepala Madrasah sebagai motor penggerak untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah itu.

Dengan demikian, kepala Madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara micro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran Madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi Madrasah, pembinaan

²⁸ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung. Rosda Karya. 2005. h. 98-120.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tenaga pendidikan dan pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.²⁹

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumidjo ada delapan fungsi seorang manajer (kepala Madrasah sebagai manajer) yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan yaitu:³⁰

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan
- d. Berfikir secara realistis dan konseptual
- e. Sebagai juru penengah
- f. Adalah seorang politisi
- g. Sebagai seorang diplomat
- h. Pengambil keputusan yang sulit

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin juga harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan untuk memacu dan memberikan inspirasi Madrasah dalam mencapai tujuan.³¹

c). Tugas Kepala Madrasah

²⁹ Mulyasa, *Op. Cit.* h. 25

³⁰ Wahjosumidjo, *Op. Cit.* h. 96-97

³¹ Wahjosumidjo, *Op. Cit.* h. 105



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1). Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.³² Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.³³ Kepala Madrasah /madrasah sebagai pemimpin di Madrasah /madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak Madrasah . Tujuan akan tercapai jika kepala Madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan Madrasah /madrasah yang dipimpinnnya menjadi Madrasah /madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala Madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan

³²Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 124

³³Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 88.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada³⁴.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.³⁵

Sedangkan menurut Daryanto, model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di Madrasah adalah kepemimpinan pembelajarann karena misi utama Madrasah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut Madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen)³⁶.

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto adalah sebagai berikut:

³⁴Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 32

³⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Statetik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), h. 46.

³⁶Daryanto, *Op. Cit* h. 67.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Kepala Madrasah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi Madrasah nya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi Madrasah nya, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi Madrasah yang telah disepakati oleh warga Madrasah hidup subur dalam implementasinya.
- 2) Kepala Madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan Madrasah (manajemen partisipatif). Kepala Madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional Madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
- 3) Kepala Madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran , misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
- 4) Kepala Madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di Madrasah .
- 5) Kepala Madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut³⁷.

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala Madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

³⁷*Ibid.*, h. 8



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Kepribadian yang kuat. Kepala Madrasah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baikj merupakan bekal utama kepala Madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
3. Pengetahuan yang luas. Kepala sekoah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
4. Ketrampilan profesioanl yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala Madrasah , yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya³⁸.

Jika seorang kepala Sekolah /madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala Sekolah /madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

³⁸Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 185-186



2). Kepala madrasah sebagai *motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan³⁹. Motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan⁴⁰.

Tugas kepala Madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala Madrasah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di Madrasah; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga Madrasah⁴¹.

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.

³⁹ Arifin M, *Peran dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), h. 28

⁴⁰ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Reika Aditama, 2008), h. 22.

⁴¹ Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit* h. 87-88.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5). Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan⁴².

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

1. Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Luk-luk Nur Munfidah menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien

⁴² E. Mulyasa, *Op. Cit*, h. 121-122.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan⁴³.

Konsep kepala Madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada Madrasah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala Madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala Madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas⁴⁴.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

- a) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- b) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.

⁴³Luk-luk Nur Munfidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 10.

⁴⁴Syaiful Sagala, *Op. Cit*, h. 134.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
- d) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.
- e) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki⁴⁵.

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapaun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya⁴⁶.

Maka supervisi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksi pada peningkatan hasil belajar murid.

2. Kepala madrasah sebagai *manajer*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan⁴⁷.Maka peran

⁴⁵Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), h. 62.

⁴⁶E. Mulyasa, *Op. Cit*, h. 113-114.

⁴⁷E. Mulyasa, *Ibid.*, h.103.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.⁴⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Madrasah /madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program Madrasah /Sekolah.

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai 4 tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah⁴⁹.

Secara lebih rinci tugas kepala Madrasah /madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Mengadakan prediksi masa depan Madrasah , misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.

⁴⁸Daryanto, *Op. Cit*, h.31.

⁴⁹Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit*, h. 83.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan Madrasah .
- c) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- d) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- e) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- f) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya⁵⁰ .

5) . Kepala madrasah sebagai *administrator*

Kepala Sekolah /madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program Madrasah .⁵¹

Tugas kepala Madrasah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan⁵² .

Sebagai administrator Madrasah , kepala Madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan Madrasah yang dipimpinnya, seperti membuat

⁵⁰Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit*, h. 184-185.

⁵¹E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 107

⁵²Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 84.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

rencana atau program tahunan, menyusun organisasi Madrasah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian⁵³.

Karena kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan kepala Madrasah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standard yang ditentukan menjadi sangat penting bagi Madrasah sebagai lembaga. Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka kepala Madrasah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di Madrasah seperti lingkungan Madrasah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian kepala Madrasah⁵⁴.

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

1. Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
2. Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.

⁵³Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 112.

⁵⁴Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 119.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
4. Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
5. Mengkoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
6. Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
7. Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol⁵⁵.

3. Manajemen Keuangan

a. Pengertian Manajemen.

Manajemen merupakan sebuah kegiatan pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukan disebut menajer. Individu yang menjadi menajer menangani tugas-tugas baru yang seluruhnya disebut menajerial. Yang penting diantaranya ialah menghentikan kecendrungan untuk melaksanakan sesuatu seorang diri saja. Hubungan manajemen dengan suatu kelompok / kegiatan merupakan tujuan dari manajemen dalam rangka mencapai efektivitas dan efisien kegiatan. Ada lima langkah dalam pendekatan manajemen yaitu :

⁵⁵*Ibid.*, h. 120.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

- a) Pendekatan menurut proses atau operasinal.
- b) Pendekatan menurut tingkah laku manusia.
- c) Pendekatan dari system social.
- d) Pendekatan dari system.
- e) Pendekatan kuantitatif.

Sementara itu Ramayulis berpendapat bahwa pengertian yang sama dengan hakekat menejemen adalah al-tadbir (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbar (mengatur) ayat ini banyak dalam al-Qur'an antara lain dalam surat as-sajadah.5.

Sedangkan Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa menajemen adalah suatu kegiatan atau rangkain yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama kelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Dari pengertian tersebut ada yang terkandung hal-hal sebagai berikut :

- a) Menajemen merupakan kegiatan atau rangkaian yang dilakukan dari,oleh dan manusia,.
- b) Meningkatkan kegiatan itu merupakan suatu proses pengelolaan dari suatu rangkaian kegiatan pendidikan yang sifatnya kompleks dan unik yang berbeda dengan tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Sedangkan tujuan kegiatan pendidikan secara umum telah ditetapkan oleh suatu bangsa.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Proses pengelolaannya dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi sehingga kegiatannya harus dijaga agar tercipta kondisi kerja yang harmonis tanpa mengorbankan unsur-unsur manusia yang terlibat dalam kegiatan pendidikan itu.
- d) Proses yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam hal ini meliputi tujuan yang bersifat umum dan yang diemban oleh tiap-tiap organisasi pendidikan.
- e) Proses pengelolaan itu lakukan agar tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien.⁵⁶

Untuk melaksanakan fungsi manajemen, maka diperlukan seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk meminta orang lain, yang ada di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁷

Sedangkan pengertian manajemen yang lain seperti yang diungkapkan oleh Sondang P.Siagian mendefinisikan sebagai 'kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dari definisi itu dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan alat utama administrasi.⁵⁸

Begitu pula yang dijelaskan oleh Stoner yang dikutip oleh T. Handoko bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah

⁵⁶.Arikunto.Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*.PT.Aditya Media.Yogyakarta. .2008 h.3

⁵⁷.Panji Anoroya, *Psikologi Kepemimpinan*.Jakarta.Rineka Cipta.2001.h.1

⁵⁸.Sondang P.Siagian.*Filsafat Administrasi*.Reneka Cipta.Jakarta.h.5

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ditetapkan. Menurut George R. Terry dalam prinsip manajemen terdapat empat fungsi manajemen dengan singkatan POAC, yaitu plainning, organizing, actuating dan controlling.

- a) Plainning adalah perencanaan mencakup penyusunan rangkaian kegiatan dari berbagai alternative yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b) Organizing atau organisasi meliputi pembagian dan pengelompokan kegiatan, penyusunan staf untuk melaksanakan kegiatan.
- c) Actuating atau penggerakan menyangkut motivasi dan pengarahan
- d) Controlling atau pengendalian/pengawasan menyangkut inovasi koordinasi dan pelayanan.

Ada tiga aspek yang paling penting dalam melakukan manajemen oleh seorang pemimpin ;

- 1) Dalam mengatur, terjadi kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pengelola seperti pemimpin, pembina, kepala atau ketua bersama orang-orang lain di dalam kelompok. Ini menunjukkan bahwa seseorang pemimpin perlu melakukan hubungan kemanusiaan dengan orang lain.
- 2) Memberi makna bahwa, kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama,.
- 3) Tujuan organisasi dicapai melalui kegiatan yang dilakukan bersama orang lain baik perorangan maupun kelompok.⁵⁹

⁵⁹.M.sastraparaja.Kamus Istilah Pendidikan dan Umum.Surabaya.Usaha Nasional.1981.h.31-32

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengelolaan kepemimpinan sangat indentik dengan pengelolaan sumber daya manusia, maka manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

b. Pengertian Manajemen Keuangan Sekolah Atau Madrasah

Kata “manajemen” (management) mempunyai beberapa arti, tergantung pada konteksnya. Dalam bahasa Inggris, management berasal dari kata kerja to manage yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, menjalankan melaksanakan dan memimpin⁶⁰. Ada banyak pengertian manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya adalah, Silalahi mengartikan “manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien”.⁶¹

Dari beberapa pendapat mengenai manajemen yang di kemukakan para ahli, dapat di ambil pengertian bahwa manajemen merupakan suatu usaha mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan dan memberdayakan semua sumber daya, baik manusia maupun sumber daya lainnya. Manajemen adalah

⁶⁰John M.Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*. PT. Gramedia: Jakarta, 2005.h. 372

⁶¹Silalahi, Ulbert, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Cet. Kedua, Mandar Maju: Bandung, 2002.h. 4



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seni. Seni dalam mengorganisasi sesuatu untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu. Institusi, organisasi, lembaga atau bahkan diri manusia, dan termasuk juga Madrasah membutuhkan adanya manajemen. Dalam modul yang ditulis oleh Abdul Choliq, dikatakan bahwa manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi apapun. Manajemen digunakan sebagai rujukan untuk mengatur atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan subsistem dan menghubungkannya dengan lingkungan organisasi, khususnya dalam pembinaan para anggotanya. Manajemen makin berkembang seiring dengan semakin kompleksnya tatanan kehidupan baik dalam organisasi pemerintah maupun lembaga-lembaga swasta karena tuntutan perkembangan zaman, manusia terus berupaya untuk mendapatkan alat pemecahan yang tepat guna, terpadu dan komprehensif. Demikian pula agar organisasi menjadi maju diperlukan manajemen yang baik untuk menata segala bidang yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan, pembinaan terhadap anggota organisasi sebagai sumber daya manusia, bidang sarana dan prasarana, bidang administrasi dan termasuk juga bidang keuangan.⁶²

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen Madrasah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di Madrasah . Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

⁶²Abdul Choliq. Modul Kuliah Pasca Sarjana. 2011, tidak diterbitkan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengertian manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Adapun Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di Madrasah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan⁶³.

Manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah.⁶⁴

Menurut R. Agus Sartono, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen dana, baik yang berkaitan dengan pengalokasian dana dalam berbagai bentuk investasi secara efektif dan efisien maupun usaha pengumpulan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan secara efisien.⁶⁵

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen Madrasah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di Madrasah . Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan,

⁶³ Sulitiroyani. *Op. Cit.*

⁶⁴ *Ibid.*,

⁶⁵ R. Agus Sartono, *Manajemen keuangan Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta; FE UGM, 2001, Cet ke-1, h. 6.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diterapkan dan juga objek yang menjadi sasarannya agar manajemen ini berjalan optimal.

Maka berdasarkan pengertian tersebut manajemen keuangan disini mengarah pada uang dan bagaimana mengatur keuangan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen keuangan dalam pendidikan menuntut lembaga pendidikan formal melakukan suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan, mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan dengan baik.

c. Urgensi Keuangan Pada Lembaga Pendidikan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi Manajemen Berbasis Madrasah , yang menuntun kemampuan Madrasah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintahan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentu dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan pada suatu Madrasah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar mengajar di Madrasah bersama dengan komponen-komponen yang lainnya. Dengan kata lain setiap kegiatan di Madrasah memerlukan biaya, baik itu di sadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan ini perlu di

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kelola dengan sebaik-baiknya, agar dan yang ada dapat di manfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka MBS (Manajemen Berbasis Madrasah) yang memberikan kewenangan kepada Madrasah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing Madrasah , karena pada umumnya pendidikan selalu di hadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi pada kondisi krisis pada zaman sekarang ini.

d. Tahap-Tahap Manajemen Keuangan

Menurut Thomas. H. Jones, manajemen memiliki tiga tahapan penting⁶⁷.yang jika di terapkan dalam pengelolaan keuangan akan ditemukan sinkronisasi, yaitu :

1. Perencanaan, yaitu penyusunan anggaran (budgeting)

Penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (budget). Budget ini merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalm bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu⁶⁸. Penganggaran memiliki beberapa karakteristik dan fungsi.

2. Karakteristik Anggaran

Anggaran pada dasarnya memiliki dua sisi, yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Sisi penerimaan atau sisi pemerolehan biaya ditentukan oleh

⁶⁷Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung; Alfabeta, 2009, h. 257

⁶⁸Nanang Fatth, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung; Rosda, 2009, h. 47

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

besarnya biaya yang diterima oleh lembaga dari summer dana, misalnya dari pemerintah, masyarakat, orang tua peserta didik dan sumber-sumber lainnya.⁶⁹

3. Fungsi Anggaran

Anggaran disamping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat Bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Oleh karena itu anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Disaming itu, anggaran dapat pula dijadikan sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi pimpinan dan manajer dan karyawan untuk bekerja efisien dalam mencapai sasaran-sasaran lembaga⁷⁰.

Jika kita melihat perkembangannya, anggaran mempunyai manfaat yang dapat digolongkan ke dalam tiga jenis, yaitu :

- a) Sebagai alat penaksir,
- b) Sebagai alat otoritas pengeluaran dana, dan
- c) Sebagai alat efesiensi.⁷¹

4. Prinsip-Prinsip dan Prosedur Anggaran

Prinsip-prinsip penyusunan anggaran bila dikaitkan denggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian menurut Nanang Fattah adalah sebagai berikut :

- a) Adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dalam sisttem manajemen dan organisasi.

⁶⁹Ibid, h. 48

⁷⁰ Ibid, h. 49

⁷¹Ibid

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Adanya system akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran.
- c) Adanya penelitian dan analisa untuk menilai kinerja organisasi.
- d) Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah⁷².

5. Bentuk-bentuk Anggaran

Macam-macam bentuk anggaran adalah sebagai berikut :

a. Anggaran butir per butir (line item budget)

Anggaran butir per butir ini merupakan bentuk anggaran yang paling simpel dan banyak digunakan . dalam bentuk ini setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori, misalnya gaji, upah, honor, menjadi satu kategori atau satu nomor atau butir, dan perlengkapan, sarana, material dengan butir tersendiri⁷³.

b. Anggaran program (Program budget system)

Bentuk anggaran ini dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program. Anggaran program dihitung berdasarkan jenis program. Sebagai bahan perbandingan kalau dalam anggaran butir per butir disebutkan gaji guru, sedangkan dalam anggaran program disebut gaji uuntuk perencanaan pengajaran IPA sebagai salah satu komponen dan menyangkut semua kaitannya dengan pelajaran IPA⁷⁴.

c. Anggaran berdasarkan kinerja (Performance-based budget)

⁷²Ibid, h.50

⁷³Ibid, h.53

⁷⁴Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Op. Cit.*, h. 262

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bentuk ini sesuai namanya menekankan kinerja (performance) dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran. Anggaran berdasarkan hasil ini merupakan alat manajemen yang dapat mengidentifikasi secara jelas satuan dari hasil suatu program dan sekaligus merinci butir per butir dari kegiatan yang harus dibiayai⁷⁵. Sistem Perencanaan Penyusunan Program Dan Penganggaran (SP4) / Planing Programing Budgeting System (PPBS).

PPBS ini merupakan kerangka kerja dalam perencanaan dengan mengorganisasikan informasi dan menganalisisnya secara sistematis. Dalam PPBS ini tiap-tiap tujuan suatu program dinyatakan dengan jelas, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dalam proses ini data tentang biaya, keuntungan, kelayakan suatu program disajikan secara lengkap sehingga pengambil keputusan dapat menentukan pilihan program yang dianggap paling menguntungkan⁷⁶.

6. Azas-Azas Dalam Anggaran

Berikut in adalah Azas-Azas Dalam Anggaran dalam biaya pendidikan:

- a) Azas Plafond ; anggaran belanja tidak boleh melebihi jumlah tertinggi dari standar yang telah ditentukan.
- b) Azas pengeluaran berdasarkan mata anggaran ; pengeluaran pembelanjaan harus didasrkan pada anggaran yang telah ditetapkan.
- c) Azas tidak langsung ; adalah ketentuan bahwa setiap penerimaan uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk keperluan pengeluaran⁷⁷.

⁷⁵Ibid. h. 263

⁷⁶Ibid. h. 263

⁷⁷Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000, h. 319-320

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d) Pelaksanaan, yaitu pembukuan/akuntansi (accounting)

kegiatan kedua dalam manajemen pembiayaan adalah akuntansi, merupakan bahasa yang digunakan untuk mengembangkan hasil kegiatan ekonomi. Kegiatan-kegiatan tersebut melibatkan konversi (perubahan) sumber daya yang ada menjadi barang dan jasa yang bisa dipakai. Oleh karena itu accounting berkaitan dengan mengukur dan menyingkap hasil dari kegiatan konversi sumber daya tadi.

Fungsi akuntansi bagi badan usaha dan masyarakat adalah menyajikan informasi kuantitatif tertentu yang dapat digunakan oleh pimpinan entitas ekonomi maupun pihak lainnya untuk mengambil keputusan. Berikut ini adalah komponen-komponen system akuntansi : 1) Bagan perkiraan, 2) Buku besar 3) Jurnal, dan 4) Buku cek⁷⁸.

c. **Penilaian, yaitu pemeriksaan (auditing)**

Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian barang bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan oleh seorang yang kompeten dan independent untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan⁷⁹. Dalam hal ini auditing berkaitan dengan pertanggung jawaban penerimaan, penyimpanan dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang⁸⁰.

Adapun jenis-jenis auditing adalah sebagai berikut ;

1) Audit laporan keuangan

⁷⁸Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Op. Cit.*, h. 265-566

⁷⁹Ibid., h. 265-566

⁸⁰Ibid, h. 267

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bertujuan menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi, telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

2) Audit operasional

Merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Dalam audit operasional, tinjauan yang dilakukan tidak terbatas pada masalah-masalah akuntansi, tetapi juga meliputi evaluasi terhadap struktur organisasi, pemanfaatan komputer, metode produksi, dan bidang-bidang lain sesuai dengan keahlian auditor. Pada dasarnya auditor operasional cenderung memberikan saran perbaikan prestasi kerja dibandingkan melaporkan keberhasilan prestasi kerja yang sekarang. Dalam hal ini audit operasional lebih merupakan konsultasi manajemen dari pada audit⁸¹.

3) Audit ketaatan

Audit ini bertujuan mempertimbangkan apakah audit (klien) telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi. Hasil audit ketaatan biasanya tidak dilaporkan kepada pihak luar, tetapi dalam pihak tertentu dalam organisasi atau lembaga. Pimpinan organisasi adalah pihak yang paling berkepentingan atas dipatuhinya prosedur dan aturan yang telah ditetapkan⁸².

Kegiatan lain yang berkaitan dengan manajemen keuangan adalah membuat laporan pertanggung jawaban keuangan kepada kalangan internal

⁸¹Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta; Aditya Media & FIP UNY, 2000, h. 318

⁸²Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Op. Cit*, h. 268

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lembaga atau eksternal yang menjadistakeholder lembaga pendidikan. Pelaporan bisa dilakukan secara periodik seperti laporan tahunan dan laporan pada amasa akhir masa jabatan pimpinan⁸³.

d. Administrasi Keuangan Sekolah/ Madrasah

Sumber keuangan pada suatu Sekolah / Madrasah Islam secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

1. pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan;
2. orang tua atau peserta didik;
3. masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan, Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai⁸⁴.

Sumber keuangan Madrasah ada dua macam, dari pemerintah dan non pemerintah. Keuangan dari pemerintah yaitu dari uang rutin dan uang pembangunan, sedangkan keuangan dari non pemerintah yaitu dari SPP dan

⁸³Ibid, h. 269

⁸⁴Sulistyorini, *Op. Cit.* 131

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sumbangan dari orang tua dan masyarakat, baik yang melalui komite Madrasah , maupun yang langsung pada kepala Madrasah .

Administrasi keuangan dan pertanggungjawabannya ditentukan oleh undang-undang. Kekuasaan otorisator dan ordonateur tidak boleh berfungsi sebagai bendaharawan. Otorisator berwenang mengeluarkan otorisasi, tapi dengan otorisasi itu tidak ada kekuasaan mengeluarkan uang dari kas bendaharawan. Ordonatuer berhak mengeluarkan surat perintah membayar uang tetapi tidak berhak menggunakannya tanpa otorisasi. Bendaharawan mengeluarkan uang tetapi tidak berhak mengeluarkan uang tanpa pengaturan pemerintah yang berwenang dalam hal ini.

Karena masalah keuangan merupakan masalah yang peka, maka perlu dikelola secara cermat, dan hati-hati. Untuk itu diperlukan pembukuan yang rapi serta benar tentang penerimaan dan pengeluaran uang. Pemegang keuangan itu perlu ditatar mengenai pembukuan keuangan Madrasah, prosedur penggunaan keuangan dan pertanggungjawaban.

Untuk mengamankan penggunaan keuangan tersebut, perlu diadakan pengawasan melekat (built in control). Kegiatan ini merupakan tugas dan kewajiban kepala Madrasah dan wakil kepala Madrasah bagian keuangan, peralatan, perlengkapan dan gedung Madrasah .

Dengan pengawasan melekat akan ditemukan berbagai hambatan sedini mungkin yang disebabkan tidak sesuainya kegiatan dengan rencana dan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, juga mampu mengambil

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tindakan perbaikan secara cepat dan tepat, sehingga hasil program dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan⁸⁵.

Setiap unit kerja berhubungan dengan masalah keuangan, demikian pula di lembaga Pendidikan Islam. Soal-soal yang menyangkut keuangan di madrasah pada garis besarnya berkisar pada : uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personel dan gaji serta keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan madrasah seperti perbaikan sarana dan sebagainya.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem perencanaan, peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Balitbang Dikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen Madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah keuangan.

Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan madrasah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan

⁸⁵Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan*, PT. Imperial Bhakti Utama, Bandung. 2008, h 168

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

prasarana pembelajaran di madrasah, meningkatkan kesejahteraan guru, layanan, dan pelaksanaan program supervisi⁸⁶. Kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar, dan memudahkan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan di Madrasah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan ssekolah / madrasah dengan baik, bertanggung jawab dan transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Pengertian manajemen keuangan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah. Adapun Maisyarah menjelaskan bahwa manajemen keuangan adalah suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen keuangan di Madrasah tersebut dimulai dengan perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan⁸⁷.

Sumber keuangan pada suatu Sekolah / madrasah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumbe yaitu (1) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua- duanya. (2) orang tua atau peserta didik, (3)

⁸⁶Campbell, R. F., dan Nystrand, *Introduction To Educational Administration*, London: Allyn Press, 1983, h. 65

⁸⁷Sulistiyorini, *Diktat Manajemen Pendidikan Islam*, Tulungagung: STAIN Tulungagung, 2004, h. 75

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan⁸⁸.

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun seperti gaji pegawai (guru dan non guru) serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya, biaya pembelian dan rehab gedung, penambahan furniture, serta biaya atau pengeluaran untuk barang-barang yang tidak habis pakai.⁸⁹

f. Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Madrasah Serta Prinsip Pengelolaannya.

1. Prinsip-prinsip manajemen keuangan

Manajemen keuangan Madrasah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-Undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasar pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Di samping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

a. Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu

⁸⁸E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya, 2002, h. 48

⁸⁹*Ibid.*,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di Madrasah . Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga Madrasah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga Madrasah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja Madrasah (RAPBM) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima Madrasah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap Madrasah .

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang Madrasah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan

yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak Madrasah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara Madrasah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola Madrasah, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

c. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner(2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. Effectiveness "characterized by qualitative outcomes". Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif outcomes-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Efisiensi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

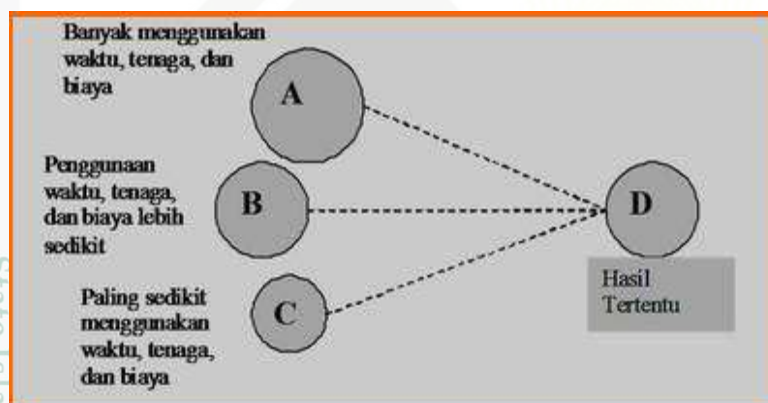
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Efficiency “characterized by quantitative outputs” (Garner; 2004). Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:

1. Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

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

Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien.

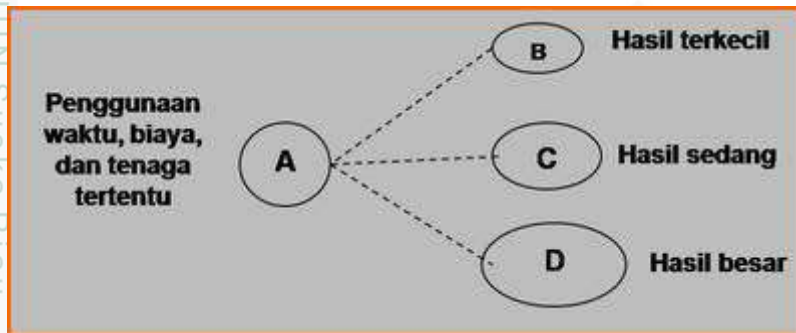
2. Dilihat dari segi hasil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

Ragam efisiensi tersebut dapat dilihat dari gambar berikut ini:



Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya tertentu dan ragam hasil yang diperoleh Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil B paling tidak efisien. Sedangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya A dan hasil D paling efisien⁹⁰.

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab⁹¹.

g. Prinsip Pengelolaan Keuangan di Madrasah Islam

Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

1. Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.

⁹⁰Diambil dan adaptasi dari Materi Pembinaan Profesi Kepala Sekolah/Madrasah. Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Departemen Pendidikan Nasional. 2007)

⁹¹Ibid.,



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
3. Keharusan penggunaan kemampuan.

Dalam mengelola keuangan ini, kepala Madrasah berfungsi sebagai “otorisator” dan “ordonator”. Sebagai otorisator kepala Madrasah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi sebagai ordonator, kepala Madrasah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan⁹².

h. Model Manajemen Yang Tepat Untuk Mengembangkan Pendidikan Islam

Dari perspektif sejarah, lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah dan pesantren itu tumbuh dari bawah, dari gagasan tokoh-tokoh agama setempat. Diawali dari pengajian yang lantas mendirikan mushalla/masjid, madrasah diniyah, dan kemudian mendirikan pesantren atau madrasah. Sebagian besar tumbuh dan berkembang dari kecil dan kondisinya serba terbatas. Selanjutnya ada yang tubuh dan berkembang dengan pesat atau mengalami continuous quality improvement, ada juga yang stagnant (jalan di tempat) dan ada pula yang mati. Bagi yang terus berkembang hingga mampu mendirikan lembaga-lembaga pendidikan umum dan perguruan tinggi, didukung oleh usaha-usaha lain yang bersifat profit seperti pertanian, perdagangan, percetakan, industri jasa dan lain sebagainya.

⁹²Diknas, *Pendekatan Kontekstual (Contekstual Teaching Learning/ Ctl)*, Jakarta: Dikdasmen, 2002, h. 23

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sejak dekade 90-an, kesadaran umat untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya telah mampu menjadi Madrasah unggul atau Madrasah yang efektif (effective school)”. Yang menjadi persoalan adalah model manajemen yang bagaimana yang tepat bagi pendidikan Islam yang memiliki karakteristik tersebut?. Berikut adalah beberapa model manajemen yang tepat untuk lembaga pendidikan Islam:

1. Manajemen yang Bernuansa Entrepreneurship.

Sebagaimana dikemukakan di muka bahwa sebagian besar pendidikan Islam tumbuh dan berkembang dari bawah dan dari kecil. Manajemen yang tepat adalah manajemen yang dapat memberikan nilai tambah. Manajemen yang dapat memberi nilai tambah adalah manajemen yang bernuansa entrepreneurship. Rhenald Kasali dalam “Paulus Winarto menegaskan bahwa seorang entrepreneur adalah seorang yang menyukai perubahan, melakukan berbagai temuan yang membedakan dirinya dengan orang lain, menciptakan nilai tambah, memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain, karyanya dibangun berkelanjutan (bukan ledakan sesaat) dan dilembagakan agar kelak dapat bekerja dengan efektif di tangan orang lain. Seorang manajer yang sekaligus sebagai seorang entrepreneur memiliki karakter sebagai berikut: memiliki keberanian mengambil resiko, menyukai tantangan, punya daya tahan yang tinggi punya visi jauh ke depan dan selalu berusaha memberikan yang terbaik.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menjadi seorang entrepreneur diperlukan integritas yang kokoh, memiliki etos kerja yang tinggi dan kesanggupan untuk menghadapi tantangan, hambatan dan bahkan ancaman. Seorang entrepreneur adalah orang yang berani mengambil keputusan “keluar dari zona nyaman dan masuk ke dalam zona ketidakpastian (penuh resiko)”. Manajer yang biasa (konvensional) sebenarnya adalah orang yang paling membutuhkan keamanan dan status quo, dan sebaliknya takut pada perubahan. Hal ini wajar karena ia sedang berada di puncak piramida dalam struktur organisasi dengan segala fasilitas, kedudukan dan kehormatan yang melekat padanya.

Seorang entrepreneur pada dasarnya adalah seorang pembaharu (innovator) karena melakukan sesuatu yang baru, dianggap baru atau berbeda dari kondisi sebelumnya. Apa yang dilakukan itu membawa perubahan ke arah yang lebih baik dan memberi nilai tambah bagi diri maupun orang lain. Dalam upaya untuk menciptakan nilai tambah seorang entrepreneur sangat mengutamakan kekuatan brand, yaitu citra atau merek yang kuat atas apa yang dilakukannya. Dengan brand yang baik jelas akan memberikan value yang tinggi. Brand image bagi sebuah lembaga pendidikan merupakan aset yang paling berharga yang mampu menciptakan value bagi stakeholder dengan meningkatkan kepuasan dan menghargai kualitas dan akhirnya melahirkan kepercayaan. Seorang manajer yang sekaligus entrepreneur bukan sekedar bisa membangun brand belaka, namun juga memanfaatkan kekuatan brand untuk melipatgandakan akselerasi sebuah perubahan.

2. *Management based society*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Yaitu manajemen yang dapat menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar. “Data EMIS Departemen agama menunjukkan 90% madrasah berstatus swasta dan 100 % pesantren adalah swasta. Ini berarti bahwa lembaga pendidikan Islam adalah lembaga milik masyarakat, atau bisa dikatakan “dari, oleh dan untuk masyarakat”. Manajemen pendidikan Islam yang tepat adalah manajemen yang dapat mendekatkan pendidikan Islam dengan masyarakat, diterima, dimiliki dan dibanggakan oleh masyarakat, dan dapat mendayagunakan potensi-potensi yang dimiliki masyarakatnya. Konsep Manajemen berbasis Madrasah (Management Based School) dan pendidikan berbasis masyarakat (Society Based Education) dalam konteks otonomi daerah, lahir karena dilandasi oleh kesadaran bahwa masyarakat punya peran dan tanggung jawab terhadap lembaga pendidikan di daerahnya disamping Madrasah dan pemerintah.

Bagi lembaga pendidikan Islam yang memang “dari, oleh dan untuk masyarakat”, maka mengembalikan pendidikan Islam kepada masyarakat merupakan sebuah keniscayaan apabila pendidikan Islam ingin mengambil dan mendayagunakan kekuatannya. Dengan kata lain, masyarakat adalah kekuatan utama pendidikan Islam. Mencabut pendidikan Islam dari grass root nya (masyarakat) justru akan memperlemah pendidikan Islam itu sendiri. Pondok pesantren yang mampu menjaga hubungannya dengan basis sosialnya terbukti dapat terus berkembang, dan sebaliknya akan mengalami surut ketika ditinggalkan oleh masyarakatnya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lembaga-lembaga pendidikan di Negara-negara maju terutama yang berstatus privat pada umumnya terdapat lembaga semacam Dewan Madrasah, Majlis Madrasah, Dewan Penyantun, Majlis Wali Amanah dan lain sebagainya yang antara lain bertugas memperhatikan hubungan, kedekatan dan aspirasi masyarakat serta siap mendayagunakan potensi masyarakat dan memberikan layanan pengabdian (langsung maupun tidak langsung) kepada masyarakat. Di Stanford University misalnya ada The Board of Trustees yang berwenang mengelola dana hibah dan hadiah (grand), sumbangan (endowment) dan lain sebagainya yang dihimpun dari dana masyarakat untuk pengembangan Stanford University.

Di Negara-negara persemakmuran seperti di University of London United Kingdom dan McGill University Canada misalnya terdapat lembaga yang namanya Board of Governor. Anggota lembaga ini sebagian besar dari luar universitas yang pada umumnya memiliki tugas dan peran sebagaimana The Board of Trustees pada Stanford University. McGill University misalnya, lembaga ini dapat berkembang karena semangat amal dari masyarakatnya. Diawali dari hibah James McGill yang menghibahkan sebagian kekayaannya berupa uang 10.000 pound sterling dan tanah 40 hektar beserta real estat yang ada di dalamnya, lembaga ini didirikan dan berkembang dengan terus menggali dana dari masyarakat sampai sekarang. Di McGill, semangat beramal itu tidak hanya dalam pengertian materi terutama dari para dermawan dan hartawan, tetapi juga perbuatan. Dosen, karyawan dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pimpinan McGill rela bekerja keras karena dilandasi oleh semangat amal, semangat beribadah.

Semangat beramal untuk membangun lembaga pendidikan dalam tradisi iman umat Islam sebenarnya bukan sesuatu yang baru, bahkan umat Islam pernah menjadi pelopor (avant-garde) dalam komitmennya mengembangkan lembaga pendidikan melalui semangat amal. Yang menjadi persoalan sekarang adalah, bagaimana membangkitkan kembali semangat beramal ini dalam mengembangkan pendidikan Islam? Pertama, adanya lembaga semacam Board of Trustees atau semacam Majelis Wali Amanah yang anggotanya dari wakil masyarakat yang memiliki integritas dan komitmen yang tinggi terhadap pendidikan Islam. Kedua, perlu dibangkitkan kembali semangat juang (jihad), etos kerja semua komponen stake holder internal sebagai wujud amal (perbuatan) nyata. Ketiga, perlu diterapkan manajemen mutu terpadu (total quality management) dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

3. Management Based Mosque atau Manajemen Berbasis Masjid.

Sebagaimana dikemukakan di muka, embrio pendidikan Islam adalah Masjid. Manajemen pendidikan Islam yang berbasis masjid adalah manajemen yang dijiwai oleh nilai dan semangat spiritual, semangat berjamaah, semangat ikhlas lillahi ta'ala (ikhlas karena Allah) dan semangat memberi yang hanya berharap pada ridlo Allah. Proses pembelajaran yang integratif dengan masjid memberikan nuansa religius yang kental dalam penanaman nilai-nilai religius maupun praktek langsung pengalaman

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

beragama. Dimulai dari pembiasaan shalat dluha, shalat dluhur berjamaah dan shalat Ashar berjamaah bagi yang full day school.

i. Perencanaan Anggaran Sekolah / Madrasah

Kepala Madrasah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM). Untuk itu kepala Madrasah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya Madrasah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Madrasah (BOS),(BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk Madrasah-Madrasah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

Selain itu, biasanya madrasah juga mengembangkan penggalan dana dalam bentuk :

1. Amal Jariah. Amal jariah diwujudkan berupa sumbangan orang tua siswa baru. Formula sumbangan ini diberikan setelah siswa dinyatakan diterima menjadi siswa pada suatu Madrasah . Sifat amal jariah ini tidak mengikat, sukarela dan pembayarannya bisa diangsur.
2. Zakat Mal. Dalam hal ini, BP3 bisa mengedarkan formulir zakat mal kepada orang tua siswa pada setiap bulan Ramadhan.
3. Uang syukuran. Orang tua diharapkan bisa mengisi khas madrasah secara sukarela sebagai rasa syukur tatkala anaknya naik kelas.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Amal Jum'at. Sebagai salah satu sarana untuk ikhlas beramal bagi setiap siswa, maka BP3 bisa mengedarkan kotak amal kepada siswa secara sukarela⁹³.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya Sekolah /madrasah membuat RAPBM. Dalam menyusun RAPBM kepala Madrasah sebaiknya membentuk tim dewan guru. Setelah itu tim dan kepala Madrasah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja Madrasah. Dengan pelibatan para guru ini akan diperoleh rencana yang mantap, dan secara moral semua guru dan kepala Madrasah merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Dalam menetapkan jumlah anggaran, dua hal yang perlu diperhatikan yaitu unit cost (satuan biaya) dan volume kegiatan. Untuk anggaran rutin SBPP, BOS, jenis kegiatan dan satuan biayanya sudah ditentukan. Kepala Madrasah bersama dengan staf Madrasah diharapkan dapat menyusun prioritas penggunaan dana permata anggaran secara cermat.

Rencana pembiayaan adalah berkaitan dengan penjabaran pembiayaan dari program kerja tahunan Sekolah atau madrasah. Pembiayaan yang direncanakan baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun itulah yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) atau Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

⁹³Sulistyorini, *Op.Cit*, h. 75

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam Depdiknas dijelaskan ada beberapa langkah dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

1. Menginventaris program/kegiatan Madrasah selama satu tahun mendatang;
2. Menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis kerja dan prioritas;
3. Menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan;
4. Membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS/RAPBM; dan
5. Menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.

Belanja Madrasah sangatlah ditentukan oleh besarnya anggaran pendapatan atau penerimaan Madrasah yang diterima dari berbagai sumber, langsung tau tidak langsung. Pengeluaran Madrasah tersebut dapat dikategorikan kepada beberapa hal, yaitu:

1. Pengeluaran untuk pelaksanaan pembelajaran
2. Pengeluaran untuk tata usaha Madrasah
3. Untuk pemeliharaan sarana dan prasarana (fasilitas) Madrasah
4. Pengeluaran untuk kesejahteraan pegawai
5. Pengeluaran untuk administrasi
6. Untuk pembinaan teknis pendidikan, dan
7. Untuk pendataan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

j. Penggunaan Dana BOS Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Dana BOS merupakan program pemerintah yang bertujuan menyediakan pendanaan biaya operasi non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai bagian dari pelaksanaan program wajib belajar 9 tahun.

Penggunaan dana BOS dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Pembelian/pengadaan buku teks pelajaran, yaitu untuk mengganti yang rusak atau untuk memenuhi kekurangan.
- b. Pembiayaan seluruh kegiatan dalam rangka penerimaan siswa baru, yaitu biaya pendaftaran, pengadaan formulir, administrasi pendaftaran, dan pendaftaran ulang, pembuatan spanduk Madrasah bebas pungutan, serta kegiatan lain yang berkaitan langsung dengan kegiatan tersebut (misalnya untuk fotocopy, konsumsi panitia, dan uang lembur dalam rangka penerimaan siswa baru, dan lainnya yang relevan.
- c. Pembiayaan kegiatan pembelajaran remedial, PAKEM, pembelajaran kontekstual, pembelajaran pengayaan, pemantapan persiapan ujian, olahraga, kesenian, karya ilmiah remaja, pramuka, palang merah remaja, Usaha Kesehatan Madrasah (UKS) dan sejenisnya (misalnya untuk honor jam mengajar tambahan di luar jam pelajaran, biaya transportasi dan akomodasi siswa/guru dalam rangka mengikuti lomba, fotocopy, membeli alat olah raga, alat kesenian dan biaya pendaftaran mengikuti lomba.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Pembiayaan ulangan harian, ulangan umum, ujian Madrasah dan laporan hasil belajar siswa (misalnya untuk fotocopi/pengadaan soal, honor koreksi ujian dan honor guru dalam rangka penyusunan rapor siswa).
- e. Pembelian bahan-bahan habis pakai seperti buku tulis, kapur tulis, pensil, spidol, kertas, bahan praktikum, buku induk siswa, buku inventaris, langganan Koran/majalah pendidikan, minuman dan makanan ringan untuk kebutuhan sehari-hari di Madrasah, serta pengadaan suku cadang alat kantor.
- f. Pembiayaan langganan daya dan jasa, yaitu listrik, air, telepon, internet, modem, termasuk untuk pemasangan baru jika sudah ada jaringan di sekitar Madrasah. Khusus di Madrasah yang tidak ada jaringan listrik, dan jika Madrasah tersebut memerlukan listrik untuk proses belajar mengajar di Madrasah, maka diperkenankan untuk membeli genset.
- g. Pembiayaan perawatan Madrasah, yaitu pengecatan, perbaikan atap bocor, perbaikan sanitasi/WC siswa, perbaikan pintu dan jendela, perbaikan mebel, perbaikan sanitasi Madrasah, perbaikan lantai ubin/keramik dan perawatan fasilitas Madrasah lainnya.
- h. Pembayaran honorarium bulanan guru honorer dan tenaga kependidikan honorer. Untuk Madrasah SD diperbolehkan untuk membayar honor tenaga yang membantu administrasi BOS.
- i. Pengembangan profesi guru seperti pelatihan, KKG/MGMP dan KKKS/MKKS. Khusus untuk Madrasah yang memperoleh hibah/block grant pengembangan KKG/MGMP atau sejenisnya pada tahun anggaran yang sama tidak diperkenankan menggunakan dana BOS untuk peruntukan yang sama.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

j. Pemberian bantuan biaya transportasi bagi siswa miskin yang menghadapi masalah biaya transportasi dari dan ke Madrasah , seragam, sepatu/alat tulis Madrasah bagi siswa miskin yang menerima Bantuan Siswa Miskin (BSM). Jika dinilai lebih ekonomis, dapat juga untuk membeli alat transportasi sederhana yang akan menjadi barang inventaris Madrasah (misalnya sepeda, perahu penyeberangan, dll).

k. Pembiayaan pengelolaan BOS seperti alat tulis kantor (ATK termasuk tinta printer, CD dan flashdisk), pengadaan surat-menyurat, insentif bagi bendahara dalam rangka penyusunan laporan BOS dan biaya transportasi dalam rangka mengambil dana BOS di Bank/PT Pos.

- l. Pembelian komputer (desktop/work station) dan printer untuk kegiatan belajar siswa, masing-masing maksimum 1 unit dalam satu tahun anggaran.
- m. Bila seluruh komponen 1 s/d 12 di atas telah terpenuhi pendanaannya dari BOS dan masih terdapat sisa dana, maka sisa dana BOS tersebut dapat digunakan untuk membeli alat peraga, media pembelajaran, mesin ketik, peralatan UKS dan moubiler Madrasah .

Tujuan manajemen keuangan merupakan hal penting dalam pengelolaan Madrasah /madrasah secara keseluruhan, sejalan dengan tugas dan tanggungjawab Madrasah dalam mengelola secara langsung dana penyelenggaraan pendidikan melalui program BOS.

Tujuan manajemen keuangan ditingkat Madrasah adalah:

- a) Mengelola penggunaan dana Madrasah secara transparan dan akuntable;
- b) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan dana Madrasah ;

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Mendorong pemanfaatan dana Madrasah secara lebih ekonomis;
- d) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran Madrasah ;
- e) Mendorong kompetensi penanggungjawab keuangan Madrasah .

k. Sumber Keuangan Non-Pemerintah (Masyarakat)

Dana masyarakat ialah dana yang dikeluarkan masyarakat untuk kepentingan pendidikan, baik yang dikeluarkan secara langsung maupun tidak langsung, berupa uang Madrasah , uang buku, dan dana lainnya. Dana tidak langsung seperti pajak dan retribusi, di dalam dana masyarakat termasuk dana pribadi yaitu dana yang berasal dari rumah tangga. Dana pribadi ialah dana langsung yang dikeluarkan dalam bentuk uang Madrasah , uang kuliah, pembelian buku, dan dana hidup setiap siswa.

Hubungan Madrasah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di Madrasah . Madrasah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Madrasah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan Madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Hubungan Madrasah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk:

1. Memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak;
2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat;
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan Madrasah .

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala Madrasah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara Madrasah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di Madrasah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang Madrasah .

Selanjutnya ada pula sumber keuangan yang tidak berasal dari pemerintah yaitu sumber keuangan yang berasal dari bantuan keluarga. yang di maksud keluarga adalah orang tua siswa dan siswa itu sendiri. Bantuan tersebut disebut dengan sumbangan pembinaan pendidikan yang juga merupakan pendapatan negara atau pemerintah, karena secara tidak langsung keluarga siswa telah membayar bantuan kepada pemerintah melalui lembaga Madrasah yang bersangkutan. Bantuan dari orang tua atau siswa adalah bantuan yang bersifat wajib kecuali bagi mereka atas timbangan khusus di bebaskan dari sumbangan ini. Asas–asas pokok yang menjadi dasar partisipasi orang tua lewat sumbangan pembinaan pendidikan adalah tidak diberikan beban yang melampui batas kemampuan orang tua, tapi dengan memperhatikan prinsip keadilan.

1. Pelaksanaan Anggaran Belanja Sekolah / Madrasah

Dalam mempergunakan anggaran, ada azas yang lazim dijadikan pedoman yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat dan sebagainya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu financial planning, implementation, and evaluation. Jones (1985) mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. Implementation involves accounting (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. Evaluation involves merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran⁹⁴.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi, dan (5) prosedur pemeriksaan⁹⁵. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Diatas sudah dijelaskan bahwa otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

⁹⁴E. Mulyasa, *Op. Cit* h. 48-49

⁹⁵*Ibid.*,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala Madrasah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi, fungsiordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Bendaharawan Sekolah /Madrasah dalam mengelola keuangan Madrasah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hemat sesuai dengan kebutuhan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana.
3. Tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak menunjang proses belajar mengajar, seperti ucapan selamat, hadiah, pesta.

Berkaitan dengan hal tersebut dapat ditetapkan panca tertib, yaitu : (1) tertib program, (2) tertib anggaran, (3) tertib administrasi, (4) tertib pelaksanaan, dan (5) tertib pengendalian atau pengawasan⁹⁶.

m. Penyelenggaraan Pembukuan dan Pelaporan Anggaran

Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan secara tertib, teratur dan benar. Hal ini dilakukan supaya dapat membuat suatu laporan keuangan dan penggunaannya yang jujur dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Adapun untuk menunjang pengelolaan keuangan yang baik, kepala Madrasah hendaknya memperhatikan :

⁹⁶*Ibid.*,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perlengkapan administrasi keuangan, yaitu Madrasah memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.

Madrasah memiliki RAPBS yang telah disahkan oleh yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya.

Pengadministrasian keuangan, yaitu Madrasah memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing Madrasah memiliki buku setoran keuangan Bank/KPKN/yayasan, memiliki daftar penerimaan gaji/honor guru dan tenaga lainnya, dan yang terakhir Madrasah memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan⁹⁷.

n. Pelaksanaan Pengawasan Anggaran

Pengawasan juga bisa disebut dengan kontrol manajemen (controlling) adalah merupakan salah satu fungsi manajemen dalam organisasi. Fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi karena ketidakmampuan atau kelalaian untuk melakukan fungsi tersebut akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan anggaran Madrasah harus dikontrol oleh kepala Sekolah /madrasah sebagai manajer Madrasah . Hal ini dilaksanakan agar supaya tidak ada penyelewengan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran Madrasah, sehingga bisa mencapai tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melaksanakan pengawasan yang diteruskan

⁹⁷Diknas. *Op. Cit.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan pemeriksaan ada beberapa butir pertanyaan yang dapat diajukan yaitu :

1. Apakah laporan keuangan disusun menurut ketentuan yang berlaku ?
2. Apakah laporan keuangan disusun secara konsisten dari waktu ke waktu ?
3. Apakah penjelasan dalam laporan keuangan diberikan secara memadai ?

Ketiga pertanyaan ini hendaknya dijawab ya agar memudahkan penerimaan keberhasilan kegiatan.

Agar pengawasan yang dilaksanakan bisa berjalan secara efektif ada beberapa criteria yang diperhatikan, yaitu (1) berkaitan erat dengan hasil yang diinginkan, (2) obyektif, (3) lengkap, (4) tepat pada waktunya, dan (5) dapat diterima. Adapun menurut Likert suatu pengawasan akan berfungsi secara efektif, jika perhatiannya ditekankan pada beberapa hal sebagai berikut :

Pengawasan harus memungkinkan manajer dan para pegawainya merencanakan dan mengukur prestasi kerjanya sehingga keputusannya dapat dijadikan sebagai dasar pengetahuan dan perkiraan yang dapat diinformasikan.

Suatu pengawasan harus memungkinkan para manajer mendeteksi deviasi dari standar yang ada pada waktu mengerjakan kontrol tersebut.

Pengawasan harus memungkinkan sebagai alat untuk menetapkan penghargaan, penyeleksian, dan kompensasi berdasarkan suatu prestasi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja yang sebenarnya, dari pada berdasarkan perkiraan tentang perilaku bawahannya.

Pengawasan harus dapat menjadi motifasi yang nerangsang untuk mencapai prestasi yang lebih baik, sehingga pengawasan tersebut mampu menjelaskan sampai sejauh mana orang-orang akan diukur dan diberi suatu kesempatan untuk mengukur efektifitas yang mereka miliki.

Pengawasan mampu sebagai media komunikasi yang mencakup konsep-konsep umum untuk membicarakan kemajuan organisasi⁹⁸.

Lampiran UU SPN No. 20 Tahun 2003

BAB XIII

PENDANAAN PENDIDIKAN

Bagian Kesatu

Tanggung Jawab Pendanaan

Pasal 46

- 1) Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat.
- 2) Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar 1945.
- 3) Ketentuan mengenai tanggung jawab pendaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Bagian Kedua

Sumber Pendaan Pendidikan

Pasal 47

- 1) Sumber pendanaan pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan.
- 2) Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat menggerakkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

⁹⁸Sulistiyoroyani. *Op. Cit.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Ketentuan mengenai sumber pengelolaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Bagian Ketiga
Pengelolaan Dana Pendidikan
Pasal 48

- 1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik.
- 2) Ketentuan mengenai pengelolaan dana pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah

Bagian Keempat
Pengalokasian Dana Pendidikan
Pasal 49

- 1) Dana pendidikan selain gaji pendidikan dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).
- 2) Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh pemerintah dialokasikan dalam Anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN).
- 3) Dana pendidikan dari pemerintah dan pemerintah daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Dana pendidikan dari pemerintah kepada pemerintah daerah diberikan dalam bentuk hibah sesuai perundang-undangan yang berlaku.
- 5) Ketentuan mengenai pengalokasian dana pendidikan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dalam peraturan pemerintah.⁹⁹

Lampiran Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005
BAB IX
Standar Pembiayaan
Pasal 62

⁹⁹Ary Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Pustaka Educa: Bandung, 2010 h 165-166

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
2. Biaya investasi sesuatu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap.
3. Biaya personal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
4. Biaya operasional satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 1. Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.
 2. Bahan atau peralatan habis pakai, dan
 3. Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa komunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan lain sebagainya.
5. Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.¹⁰⁰

o. Hal-Hal Yang Berpengaruh Terhadap Dana Pendidikan

Pembiayaan pendidikan tidak pernah teteap dan akan selalu berkembang dari tahun ke tahun. Secara garis besar perubahan pembiayaan pendidikan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu factor eksternal dan internal.

Faktor eksternal

1. Berkembangnya demokrasi pendidikan
2. Kebijakan pemerintah
3. Tuntutan akan pendidikan
4. Adanya inflasi

Faktor internal

¹⁰⁰*Ibid.*,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Tujuan pendidikan
2. Pendekatan yang digunakan
3. Materi yang disajikan
4. Tingkat dan jenis pendidikan¹⁰¹

B. Tinjauan Penelitian Yang relevan

Penelitian yang berhubungan dengan partisipasi, telah banyak dilakukan oleh sejumlah mahasiswa yang menempuh jenjang pendidikan strata 2 (dua). Di antaranya Zuhriyah Latief. Tesis mahasiswa PPs UIN SUSKA RIAU tahun 2008 yang meneliti tentang “Partisipasi warga Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MTs pondok Pesantren Darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir.”

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan :

1. Partisipasi warga Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MTs pondok Pesantren darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kab.Indragiri Hilir adalah cukup terlaksana. Hal ini terlihat dari hasil observasi dan wawancara terhadap aspek-aspek supervisi pendidikan, dimana kepala Madrasah cukup melaksanakan tugasnya sebagai supervisor.
2. Faktor yang menghambat Partisipasi warga Madrasah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MTs pondok Pesantren darussalam Sungai Salak Kecamatan Tempuling Kab.Indragiri Hilir dalam melaksanakan tugasnya sebagai implementasi pendidikan adalah kepala Madrasah kurang

101Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, Manajemen Pendidikan,, hlm. 320-321

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aktif dalam mengikuti penataran atau pelatihan yang berkenaan dengan pelaksanaan supervisor.

Sedangkan penelitian lainnya yang berkenaan dengan supervisi kepala Madrasah adalah Narimin. Tesis mahasiswa PPs UIN SUSKA RIAU tahun 2005 yang meneliti tentang “Manajemen Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan Di MTs Hidayatullah (Study Kasus Kecamatan Lubuk Dalam kabupaten Siak).” Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka ia berkesimpulan Kadar Manajemen Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan tergolong baik. Sedangkan faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat Madrasah adalah Kecakapan dan keahlian masyarakat dan pendidikannya.

Meskipun penelitian yang dilakukan oleh Zuhriyah Latief dan Narimin berkenaan dengan kinerja yang dilakukan oleh kepala Madrasah, namun keduanya meneliti tentang pelaksanaan dari supervisi oleh kepala Madrasah secara umumnya. Sedangkan masalah yang akan diteliti dalam tesis ini adalah Partisipasi Masyarakat Dalam Meningkatkan Manajemen Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Se- KKM Merangin Kabupaten Kampar. Jadi masih ada peluang bagi penulis untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut.

C. Konsep Operasional

Agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam penelitian ini, maka diperlukan adanya konsep operasional. Konsep operasional merupakan jabaran dari konsep teoretis sebagaimana telah diuraikan di atas. Ada beberapa indikator yang akan penulis jadikan sebagai pedoman untuk mengetahui bagaimana Partisipasi Masyarakat Dalam Meningkatkan Manajemen Pendidikan Di

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Madrasah Ibtidaiyah Se-KKM Merangin Kabupaten Kampar yakni berkenaan dengan partisipasi masyarakat terhadap hasil kerja yang dicapai kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya:

1. Masyarakat selalu berpartisipasi dalam planning.
 - a) Ikut terlibat dalam menyusun RAPBM, yang bersumber dari :
 - 1) Dari tingkat Pusat
 - 2) Dari tingkat Daerah
 - 3) Bekerja sama dengan perusaah-perusahaan swasta
 - b) Ikut serta dalam menganalisa perubahan keuangan madrasah.
 - c) Ikut serta dalam menyusun program peningkatan keuangan madrasah.
2. Masyarakat berpartisipasi dalam organizing.
 - a) Ikut terlibat dalam pembagian tugas pokok dan fungsi masing dalam RAPBM sebagai keuangan madrasah.
 - b) Ikut serta dalam pembagian tugas dalam perubahan keuangan madrasah
 - c) Ikut serta dalam pembagian tugas terhadap program Madrasah secara sistematis dan terstruktur.
3. Masyarakat berpartisipasi dalam actuating meliputi :
 - a) Ikut terlibat dalam melaksanakan RAPBM.
 - b) Ikut serta dalam melaksanakan perubahan RAPBM.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Ikut serta dalam melaksanakan program Madrasah secara sistematis dan terstruktur.
4. Masyarakat berpartisipasi dalam controlling meliputi :
 - a) Ikut terlibat dalam mengevaluasi pelaksanaan RAPBM.
 - b) Ikut serta dalam mengevaluasi pengeluaran keuangan madrasah.
 - c) Ikut serta dalam mengevaluasi program Madrasah secara sistematis dan terstruktur.

Faktor-faktor yang menunjang dan yang menghambat partisipasi guru dalam manajemen keuangan Madrasah adalah terdiri dari beberapa indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Kebijakan pemerintah
- 2) Berkembangnya demokrasi pendidikan
- 3) Tujuan pendidikan
- 4) Tuntutan akan pendidikan
- 5) Pendekatan yang digunakan
- 6) Adanya inflasi