

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Identitas Sekolah

Nama Madrasah	: MTsN 8 Hulu Sungai Utara
Status Madrasah	: Negeri
Alamat Madrasah	: Jl. Haur Gading No. 60, RT. 02, Desa Palimbang Sari.
Kabupaten	: Hulu Sungai Utara
Provinsi	: Kalimantan Selatan
Tahun Berdiri	: 2018
NSM	: 121163080008
NPSN	: 30315409
No SK Operasional	: No. 713 Tahun 2018
Akreditasi Sekolah	: (A) nilai 91
No Akreditasi	: 116/BAN-PDM/SK/2023
Tahun	: 2023
Nama Kepala Sekolah	: Norhendriady, M.Pd.
No Telpon	: 081349761625

2. Visi, Misi dan Tujuan MTsN 8 Hulu Sungai Utara

a. Visi MTsN 8 Hulu Sungai Utara

Menjadikan Madrasah Berkualitas, Unggul, Bersaing Dalam Imtaq Dan Iptek

b. Misi MTsN 8 Hulu Sungai Utara

- 1) melaksanakan pengembangan kurikulum (SKL, standar isi, standar proses) sesuai dengan standar nasional.
- 2) Mengembangkan proses pembelajaran sesuai kurikulum.
- 3) Melaksanakan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai standar nasional.
- 4) Melaksanakan pengembangan kelembagaan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM).
- 5) Mewujudkan rencana induk pengembangan fasilitas pendidikan di madrasah.
- 6) Membentuk kepribadian madrasah yang dilandasi oleh nilai-nilai keimanan dan nilai budaya bangsa.
- 7) Mewujudkan lulusan yang berkualitas, bersaing dan berakhlakul karimah.

c. Tujuan MTsN 8 Hulu Sungai Utara.

- 1) Terealisasinya pengembangan pendidikan yang islam.
- 2) Terealisasinya peningkatan kompetensi tenaga pendidikan dan kependidikan.

- 3) Terealisasinya penerapan system menejemen berbasis madrasah (MBM).
- 4) Terealisasinya system akreditasi madrasah.

3. Keadaan Tenaga pendidik dan Kependidikan MTsN 8 Hulu Sungai Utara

Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara sesuai dengan jumlah peserta didiknya, maka jumlah keseluruhan tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara sebanyak 18 Orang. Lebih jelasnya ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Daftar Tenaga Pendidik MTsN 8 Hulu Sungai Utara

No.	Nama Kepala Madrasah, Guru, dan Pegawai.	Jenis Kelamin (L/P)	Tempat Lahir Tanggal/Bulan / Tahun Lahir	Jabatan/Pendidikan	
	Nomor Induk Pegawai (NIP)			Jabatan	Tempat Pendidikan
1.	Norhenriady, M.Pd	L	Amuntai 23 Maret 1981	KAMAD	S2 UM Malang
	198103232005011005				
2.	Winarsih, S.Pd.	P	Amuntai 01 Januari 1976	WAKAMAD/ Guru IPS	S1 FKIP UNPAR
	197601012005012013				
3.	Mahwati, S.Pd.I	P	HSU 21 Agustus 1970	Guru Akidah Akhlak	S1 STAI Rakha Amuntai
	197008211992032002				
4.	Subhannor, S.Pd.I	L	HSU 01 Maret 1970	Guru PJOK	S1 STAI Rakha Amuntai
	197003011977031005				
5.	Juni Wardana, S.Pd.I	P	Palimbangan 01 Juli 1975	Guru Bhs Indonesia	STAI AL-Falah BJB
	197507012007101002				
6.	Laila, S.Ag	P	Sungai Binuang 04 Juni 2001	Guru Al-Quran Hadits	S1 UIN Antasari BJM
	20010604 2025052009				
7.	Jamilatur Rasyidah, S.Pd.I	P	Amuntai	Guru Bahasa	S1 IAIN Antasari

	19860621202321203 6		21 Juni 1986	Inggris	BJM
8.	Sa'adah, S.Pd.I	P	Padang Darat	Guru SKI	S1 STAI Rakha Amuntai
	19901005202321203 4		05 Oktober 1990		
9.	Rezqiatun Nikmah, S.Pd	P	Palimbangan Sari	Guru Matematik a	S1 IAIN Antasari BJM
	19910126202321203 4		26 Oktober 1991		
10.	Khairin Najah, S.Pd	P	Amuntai	Guru Matematik a	S1 UIN Antasari BJM
	19961117202321202 6		17 November 1996		
11.	Thaibi, S.Pd	L	Keramat	Guru Bahasa Inggris	S1 STAI Rakha Amuntai
	19880425202521100 3		25 April 1988		
12.	Muhammad Subhan, S.Pd	L	Tambak Sari Paji	Guru PAI	S1 STAI Rakha Amuntai
	19970808202521100 3		08 Agustus 1997		

Tabel 4.2 Daftar Tenaga Kependidikan MTsN 8 Hulu Sungai Utara

No.	Nama	NIP	Gol /Ruang	Jabatan	Pendidikan
1.	Endang Sri Hartini, S.Ag	197409052000032 004	Penata Tk. I - III/d	Kepala TU	S1
2.	Abdul Muis, S.Sos	196909032007011 037	Penata Muda - III/a	Staf TU	S1
3.	Hendrianoor, A.Ma	198111052005011 006	II/c	Staf TU	D2
4.	Miayati, S,Ap	-	-	PPNPN	S1
5.	Muhammad Iqbal, S.Sos	-	-	PPNPN	S1
6.	Salamah	-	-	Kebersihan	MAN 2 Amuntai

4. Keadaan Peserta Didik MTsN 8 Hulu Sungai Utara

Jumlah peserta MTsN 8 Hulu Sungai Utara tahun ajaran 2025/2026 berjumlah 48 orang, yang terdiri dari 26 laki-laki dan 22 perempuan. Berikut tabel

siswa.

Tabel 4.3 Keadaan Peserta MTsN 8 Hulu Sungai Utara

Siswa	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX	Jumlah
Laki-laki	17	8	1	26
Perempuan	7	10	5	22
Jumlah	24	18	6	48

5. Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 8 Hulu Sungai Utara

MTsN 8 Hulu Sungai Utara tentunya memiliki fasilitas sarana dan prasaran yang pengadaannya untuk menunjang proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan tersalurkannya ilmu kepada peserta didik. Berikut lengkapnya mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki.

a. Tanah Madrasah

Tabel 4.4 Keadaan Sarana dan Prasarana MTsN 8 Hulu Sungai Utara

No	Uraian	Luas(m ²)
1	Tanah	5.876
2	Total Luas Bangunan	1.028
3	Halaman Madrasah	4.848

b. Jumlah dan Kondisi Bangunan

No	Jenis Ruangan	Keadaan			Jumlah
		B	RR	RB	
1	Ruang Guru/Serba guna	1	-	-	1 Ruang
2	Ruang Laboratorium Sains	1	-	-	1 ruang
3	Ruang Kelas	6	-	-	6 ruang
4	Ruang toilet (WC)	6	-	-	6 ruang
5	Ruang Ganti	2	-	-	2 ruang

c. Meubelair

No	Nama / Jenis	Keadaan			Jumlah
		B	RR	RB	
1	Meja Siswa	60	-	-	60 buah
2	Meja Guru / Meja Tu	18	-	-	18 buah

3	Meja Karya	14	-	-	14 buah
4	Kursi Siswa	60	-	-	60 buah
5	Kursi Guru	12	-	-	12 buah
6	Papan Tulis	3	-	-	3 buah
7	Kotak Sampah	9	-	-	9 buah
8	Meja Serba Guna	20	-	-	20 buah
9	Meja Serba Guna	1	-	-	1 buah
10	Meja Dan Rak Lab. Sains	5	-	-	5 buah
11	Kursi Bundar Tinggi	40	-	-	40 buah
12	Rak Lab. Sain	6	-	-	6 buah
13	Meja Baca Kelompok	6	-	-	6 buah
14	Meja Sirkulasi	2	-	-	2 buah
15	Meja Tamu	2	-	-	2 buah
16	Meja Komputer	6	-	-	6 buah
17	Meja Bulitin	1	-	-	1 buah
18	Kursi Tamu	8	-	-	8 buah
19	Lemari Kaca	3	-	-	3 buah
20	Lemari Loker	2	-	-	2 buah
21	Lemari CD Room	2	-	-	2 buah
22	Rak Tas / Buku	1	-	-	1 buah
23	Rak Buku Dua Muka	6	-	-	6 buah
24	Rak Majalah	2	-	-	2 buah
25	Rak Koran	1	-	-	1 buah
26	Gantungan Alat Peraga	1	-	-	1 buah
27	Rak Penyimpan	4	-	-	4 buah

4. Peralatan dan Mesin

No	Nama / Jenis	Keadaan			Jumlah
		B	RR	RB	
1	Laptop	2	-	-	2 buah
2	PC	4	-	2	6 buah
3	Printer	3	-	-	3 buah
4	Layar Monitor	4	-	2	6 buah
5	LCD	1	-	-	1 buah

2. Penyajian Data Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai gambaran umum lokasi penelitian, pada bagian ini peneliti menyajikan data yang diperoleh dari hasil

observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara. Data yang disajikan berkaitan dengan manajemen tata usaha dalam pelaksanaan administrasi madrasah yang dianalisis berdasarkan fungsi-fungsi manajemen dalam konsep POSDCORB.

Penyajian data dilakukan secara deskriptif, yaitu dengan menguraikan temuan penelitian dalam bentuk narasi sehingga mudah dipahami dan sistematis. Data yang diperoleh bersumber dari informan utama, yaitu kepala madrasah, serta didukung oleh informasi dari pihak terkait seperti kepala tata usaha dan staf tata usaha.

Agar penyajian data lebih terarah dan sistematis, peneliti mengelompokkan data sesuai dengan aspek-aspek dalam teori POSDCORB, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), kepegawaian (*staffing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), dan penganggaran (*budgeting*). Pengelompokan ini bertujuan untuk memudahkan dalam memahami kondisi manajemen tata usaha serta sebagai dasar dalam melakukan analisis pada bagian pembahasan.

a. *Planning*

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam menunjang pelaksanaan administrasi tata usaha di madrasah. Perencanaan berfungsi sebagai dasar dalam menentukan arah kegiatan, penggunaan anggaran, serta prioritas program sesuai dengan kondisi dan kebutuhan madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Norhendriyadi M.Pd. Kepala Madrasah di MTsN 8 Hulu Sungai Utara, diketahui bahwa madrasah telah memiliki

rencana anggaran sebagai bagian dari perencanaan kegiatan. Namun demikian, dalam penyusunan dokumen perencanaan masih terdapat beberapa kendala, terutama pada kelengkapan dokumen perencanaan jangka menengah dan tahunan. “Rencana anggaran madrasah kita punya. RKT untuk tahun ini kami belum rampung, cuma ada yang tahun tadi. RKJM, RKT belum lengkap lagi, belum komprehensif dan belum menyeluruh, masih banyak yang belum saya kerjakan.”⁶⁰

Dalam pelaksanaannya, perencanaan yang telah disusun tidak selalu berjalan sepenuhnya sesuai rencana, karena adanya penyesuaian terhadap kondisi dan prioritas yang lebih mendesak. “Perencanaan yang sudah matang bisa saja dalam pelaksanaannya keluar sedikit dari rencana karena mendahulukan yang lebih prioritas, lalu yang sudah terencana bisa dibatalkan, ada juga yang ditunda dahulu.”⁶¹

Selain itu, terdapat tantangan dalam pelaksanaan perencanaan yang berkaitan dengan kondisi sumber daya manusia, seperti kelelahan dan kejenuhan pegawai. “Tantangan dalam perencanaan itu kadang personel kelelahan, jenuh dan tidak semangat karena mengerjakan pekerjaan tata usaha yang itu-itu saja, oleh karena itu untuk mencegah terjadinya kelalaian harus diawasi, sering koordinasi dan diberikan motivasi.”⁶²

Kepala madrasah juga menyampaikan bahwa setiap bagian dalam madrasah, termasuk tata usaha, telah memiliki perencanaan masing-masing.

⁶⁰ Norhendriyadi M.Pd., Kepala MTsN 8 HSU, Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April 2026. <https://drive.google.com/drive/folders/1no9UfTVt1nZ0Nwuvi8sE0YdwlogisxJm>

⁶¹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁶² Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

“Perencanaan kegiatan tata usaha itu ada, pastikan setiap bagian-bagian di madrasah ini ada memiliki perencanaannya masing-masing.”⁶³

Dalam penyusunannya, perencanaan madrasah selalu mengacu pada visi, misi, dan tujuan madrasah agar arah pengembangan tetap jelas dan terarah. Hal ini juga berlaku dalam perencanaan keuangan madrasah.

“Perencanaan madrasah ini jelas mengikuti visi, misi, dan tujuan madrasah, setiap perencanaan ada keterkaitannya dengan visi misi, kepala madrasah memastikan keselarasan agar arah madrasah ini jelas dibawa mengikuti visi misi. Perencanaan keuangan madrasah selalu mengikuti visi, misi dan tujuan madrasah, dipastikan sesuai yang direncanakan.”⁶⁴

Perencanaan juga disesuaikan dengan kebutuhan administrasi, baik yang berkaitan dengan peserta didik, tenaga pendidik, maupun sarana dan prasarana. Pembaruan sarana prasarana dilakukan secara berkala sebagai dasar dalam penyusunan perencanaan.

“Perencanaan madrasah disesuaikan dengan keperluan administrasi peserta didik, tenaga pendidik, dan sarana prasarana. Ada update sarana prasarana misalnya dalam triwulan, sarana sudah tidak layak pakai, berdasarkan itu kami merencanakan “bagaimana uang cukupkah”, ini bagian orang sarana yang merencanakan.”⁶⁵

Dalam proses penyusunan perencanaan, seluruh unsur madrasah dilibatkan melalui kegiatan rapat. Selain itu, perencanaan keuangan disusun bersama dengan tata usaha dalam jangka waktu tertentu sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.

“Perencanaan di madrasah ini kita melibatkan seluruh pegawai mulai dari staf tata usaha sampai dewan guru di dalam rapat. Untuk perencanaan keuangan sudah direncanakan dengan tata usaha, misalnya “uang segini untuk pekerjaan ini dalam jangka satu tahun” lalu kita kerjakan sesuai rencana tersebut.”⁶⁶

⁶³ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁶⁴ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁶⁵ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁶⁶ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Dalam menentukan prioritas anggaran, kepala madrasah menjelaskan bahwa terdapat dua sumber utama, yaitu anggaran operasional dan dana BOS.

“Proses perencanaan dan menentukan prioritas anggaran itu Kami melihat ada dua yaitu operasional dan BOS, operasional itu semua dikelola oleh pusat dulu. Perencanaan anggaran operasional ini digunakan untuk gaji honorer guru, dan alat-alat operasional sekolah, alat tulis kerja tata usaha, internet sekolah.”⁶⁷

Dijelaskan bahwa besaran anggaran operasional semua sekolah itu sama dan dana BOS sangat dipengaruhi oleh jumlah peserta didik, sehingga mempengaruhi perencanaan kegiatan madrasah disusun berdasarkan kondisi nyata madrasah, termasuk kebutuhan sarana prasarana dan alat kerja.

“Semua sekolah sama, misalnya Rp 200.000.000 semua sekolah sama. Nah yang menentukan beda itu siswa, karena siswa ini ada dana BOS semakin banyak siswanya semakin banyak dana BOS nya, satu anak misalnya Rp 1.100.000 dalam satu tahun, karena di sekolah kami jumlah siswanya sedikit ya segitu saja sesuai siswa kami. Berdasarkan dana tersebut baru kami rencanakan karena beda tiap sekolah berbeda juga pengeluarannya, kita belikan kertas, tinta printer, alat-alat kantor, kami belanja keperluan melihat buget sekolah yang disesuaikan keperluannya, misalnya madrasah ini printernya empat segitu juga keperluannya, beda dengan sekolah yang printer sepuluh, komputer banyak, nah menyesuaikan keadaan madrasah, keadaan keuangan, keadaan siswa.”⁶⁸

Penggunaan dana BOS juga dialokasikan untuk kegiatan siswa seperti ulangan dan ekstrakurikuler. “Kegiatan ekstra kurikuler siswa ditentukan juga dengan BOS, anggaran BOS tadi digunakan untuk siswa juga pasti seperti ekstra kurikuler, untuk ulangan, kalau banyak siswa lebih enak pekerjaannya, lebih banyak yang dikerjakan, kalau sedikit siswanya lebih sedikit pekerjaannya.”⁶⁹

Kepala madrasah juga menegaskan bahwa perencanaan tidak dapat disamakan dengan sekolah lain karena adanya perbedaan kondisi dan kemampuan

⁶⁷ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁶⁸ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁶⁹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

anggaran. Hal ini berdampak pada jumlah kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh madrasah. Kepala madrasah juga menegaskan bahwa perencanaan tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan madrasah.

“Perencanaan itu disesuaikan, kami ada sudah perencanaannya, sekolahan lain misalnya mengambil uang lima juta rupiah, kami paling dua juta dalam waktu satu bulan sesuai dengan anggaran BOS, karena yang banyak itu keperluannya banyak juga, kami keperluannya sedikit saja, itulah perbandingannya sesuai saja, kami tidak bisa sama dengan sekolah lain. Sekolah lain ada studi banding, kami tidak bisa studi banding, sekolah lain kegiatan siswanya sepuluh, kami kalau sepuluh tidak sanggup karena uangnya tidak ada, kami paling lima kegiatan siswanya, pasti ada kegiatan siswanya tapi menyesuaikan bugetnya, nah ini yang dimaksud dalam perencanaan itu tidak sembarangan dan tidak semuanya untuk perencanaan anggaran.”⁷⁰

Dalam mekanisme penyusunan dan pengesahan anggaran, proses dimulai dari usulan bendahara yang kemudian dikonfirmasi dan disusun bersama oleh kepala madrasah, kepala tata usaha, dan pegawai terkait.

“Mekanisme penyusunan dan pengesahan anggaran itu dari usulan bendahara misal, “Bapak kita beli ini” kemudian dikonfirmasi kepala madrasah lalu disusun laporannya bersama oleh kepala madrasah, kepala tata usaha, pegawai. Dalam penyusunan berapa anggaran yang dikeluarkan, untuk beli apa saja, dalam jangka satu bulan beli keperluan ini, dalam jangka satu tahun keperluan beli ini begitu rancangannya, misalnya satu bulan dua juta rupiah saja yang boleh dikeluarkan, lalu apa saja dibeli dalam jangka waktu tersebut. Anggaran yang telah matang direncanakan lalu disahkan oleh kepala madrasah dan ditandatangani.”⁷¹

Dari hasil wawancara di atas, perencanaan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara dilakukan melalui penyusunan rencana anggaran bersama tata usaha dalam jangka waktu tertentu, melibatkan seluruh unsur madrasah, serta mengacu pada visi, misi, dan tujuan madrasah. Perencanaan tersebut juga disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan anggaran, baik dari dana operasional maupun dana BOS yang

⁷⁰ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁷¹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

dipengaruhi jumlah peserta didik. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala seperti belum lengkapnya dokumen perencanaan, adanya penyesuaian prioritas dalam pelaksanaan, serta keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran yang mempengaruhi realisasi program secara optimal.

b. *Organizing*

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam menyusun struktur organisasi, pembagian tugas, serta penempatan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Pengorganisasian yang baik akan memudahkan pelaksanaan tugas serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah di MTsN 8 Hulu Sungai Utara, diketahui bahwa dalam pelaksanaan organisasi tidak terlepas dari berbagai permasalahan, meskipun tidak sampai menimbulkan konflik yang serius dalam kepemimpinan. “Semua hal dalam organisasi itu pasti ada masalahnya, namun untuk komplain dan protes terhadap kepemimpinan tidak ada.”⁷²

Permasalahan yang muncul umumnya berkaitan dengan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas maupun karakter individu dalam organisasi. “Permasalahannya seperti ada yang tidak sesuai dan ada yang sifatnya keras kepala ada yang melambat-lambatkan pekerjaan.”⁷³

Namun demikian, permasalahan tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan komunikasi dan koordinasi yang baik. Kepala madrasah dan kepala tata usaha memiliki peran yang sama dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi

⁷² Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁷³ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

dalam organisasi. “lalu bagaimana menyelesaikannya, sering-sering saja difollow up, dibicarakan, didekati dengan kepala dingin hingga terpecahkannya masalah, nah begitulah tugas kepala madrasah, dan kepala Tata usaha itu sama untuk menyelesaikan masalah.”⁷⁴

Secara umum, pengorganisasian di madrasah telah berjalan dengan baik dan efektif, baik pada organisasi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. “Pengorganisasian madrasah ini baik organisasi pendidik dan organisasi tenaga kependidikan selama ini aman saja, selalu efektif dan efisien.”⁷⁵

Pengorganisasian yang ada telah disusun sejak lama dengan mempertimbangkan kemampuan masing-masing individu, sehingga setiap pegawai telah menempati posisi sesuai dengan keahliannya. “Pengorganisasian di madrasah ini sudah disusun sejak dulu, jadi perancangan susunan organisasi menyesuaikan kemampuan individu, karena sudah lama bekerja mereka sampai expert sesuai di bidangnya masing-masing, ini pasti sesuai sudah dengan keperluan administrasi madrasah.”⁷⁶

Struktur organisasi yang ada juga relatif stabil dan tidak mengalami banyak perubahan, kecuali karena faktor tertentu seperti pergantian kepala madrasah atau adanya pegawai yang pensiun. “Struktur organisasi ada mengalami perubahan namun tidak banyak, faktor perubahannya karena pergantian kepala madrasah, ada yang pensiun, jadi tidak terlalu banyak berubah.”⁷⁷

⁷⁴ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁷⁵ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁷⁶ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁷⁷ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Selain itu, pembagian tugas dalam organisasi telah tertulis secara jelas dalam struktur organisasi, sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan administrasi, karena setiap bagian telah memiliki tanggung jawab yang jelas sesuai bidangnya masing-masing.

“Tugas-tugasnya juga ada tertulis distruktur organisasi, misalnya bendahara, wakil kepala madrasah kurikulum, nah jadi kalau memerlukan urusan kurikulum lihat nama pemegang jabatannya tinggal datang keorang yang bersangkutan, nah ini memudahkan dalam pelayanan tata usaha jika ada keperluan, apalagi orang kurikulum ini sudah ahli dibidangnya.”⁷⁸

Dari hasil wawancara di atas, pengorganisasian di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah disusun dengan struktur yang jelas dan pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan individu, sehingga pelaksanaan kegiatan berjalan efektif dan efisien. Meskipun terdapat permasalahan dalam organisasi, hal tersebut dapat diselesaikan melalui komunikasi, koordinasi, dan pendekatan yang baik antara kepala madrasah dan kepala tata usaha.

c. Staffing

Staffing (kepegawaian) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari penempatan, pembagian tugas, pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja pegawai. Dalam manajemen tata usaha, *staffing* berperan penting dalam memastikan setiap individu ditempatkan sesuai kompetensinya dan mampu melaksanakan tugas secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah di MTsN 8 Hulu Sungai Utara, diketahui bahwa dalam pelaksanaan staffing masih terdapat berbagai

⁷⁸ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

kendala yang berkaitan dengan kondisi dan kinerja staf. Permasalahan tersebut menjadi tanggung jawab kepala tata usaha dalam penanganannya, sementara kepala madrasah lebih pada mengetahui hasil akhirnya.

“Kendala staf ini ada yang kecapean, kebanyakan tugas, tidak hadir, ada yang tidak mengerjakan, ada yang tidak paham tugas, kadang ada yang tidak pas, yang mana pekerjaan satu minggu malah dikerjakan satu hari dihari deadline, itu biasa kendalanya, kendala saat memotivasi staf ini ada yang menerima ada yang setengah hati, namanya manusia ya kan, tapi tetap saja kita motivasi terus. untuk yang menghandel permasalahan di tata usaha merupakan tanggung jawab kepala tata usaha, kepala madrasah tahu bersih saja.”⁷⁹

Tidak ditemukan staf yang secara langsung menolak tugas, namun terdapat tugas yang terbengkalai akibat keterlambatan dalam pelaksanaan. Kondisi tersebut juga menyebabkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan antar staf. Padahal secara formal, pembagian tugas telah disusun dengan jelas dalam dokumen resmi.

“Kendala yang menolak tugas itu tidak ada, paling tugas yang terbengkalai ada saja. Tumpang tindih tugas ini kadang bisa terjadi, karena ada sebagian staf yang tidak mengerjakan tugasnya (melambat-lambatkan), lalu dikerjakan oleh staf yang lain karena dia lebih paham, padahal sudah ada di SK pembagian tugas personalia sudah jelas secara resmi tertulis teoritisinya ada, nah disaat eksekusinya ini kadang ada yang tidak paham, atau ada yang melambat-lambatkan pengerjaan tugas hingga tertumpuk beberapa minggu, lalu staff tata usaha yang lain ini hendak pekerjaan tersebut cepat selesai, terpaksa lah dikerjakan staff yang lain, lalu terjadilah tumpang tindih pekerjaan, karena sesama staf merasa itu masih tanggung jawab dilingkup tata usaha.”⁸⁰

Pelaksanaan fungsi staffing (kepegawaian) di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah berjalan dengan baik, khususnya dalam hal pembagian tugas dan penetapan tanggung jawab kerja. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembagian tugas yang jelas bagi setiap staf tata usaha maupun guru, sehingga masing-masing individu mengetahui peran dan tanggung jawabnya. Selain itu, pembagian tugas tersebut

⁷⁹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁸⁰ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

tidak hanya dilakukan secara lisan, tetapi juga telah didukung dengan dokumen resmi seperti Surat Keputusan (SK) pembagian tugas serta job description yang tertulis. Adanya dokumen ini menunjukkan bahwa sistem kepegawaian telah tersusun secara administratif dan terstruktur, sehingga dapat menjadi pedoman kerja bagi seluruh pegawai.

“Pembagian tugas sudah terbagi rapi, setiap staf sudah ada tugasnya masing-masing. Pembagian tugas untuk guru juga sudah terbagi sesuai. Secara tertulis juga setiap individu sudah ada job deskripsinya, SK pembagian tugas personalia tenaga pendidik dan kependidikan kita punya, ada dokumen tugas personalia, setiap staf ada pekerjaannya masing-masing dibagian yang sudah ditentukan, demikian juga guru sudah ada pembagian tugasnya dalam mengajar, jadi tidak tumpang tindih.”⁸¹

Penempatan staf dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki, namun tetap mempertimbangkan menerima latar belakang pendidikan yang diluar kriteria yang diperlukan asal ada kemauan untuk belajar.

“Kriteria staf ini dilihat dari lulusannya, backgroundnya, misalnya staf ini ahli dalam komputerisasi nah ditempatkan di operator tata usaha madrasah, misalnya tidak sesuai kriteria pendidikannya jika ada kemauan belajar kami ajari, tidak bisa selalu berpatok penuh pada lulusan personal tersebut namun diutamakan yang ahli dan sesuai kompetensinya.”⁸²

Mekanisme penetapan *job description* dilakukan melalui proses yang sistematis dan melibatkan kerja sama antara kepala tata usaha dan kepala madrasah. Proses ini diawali dari usulan atau rekomendasi kepala tata usaha yang memahami kebutuhan tenaga kerja pada setiap bagian, termasuk kriteria yang sesuai dengan bidang tugas yang diperlukan. Kepala tata usaha berperan dalam menjelaskan secara langsung kepada staf mengenai tugas yang akan diemban,

⁸¹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁸² Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

“Mekanisme penetapan job description itu dari usulan atau rekomendasi kepala tata usaha yang memerlukan staf di bagian yang diperlukan dengan kriteria yang diketahui kepala tata usaha, kepala tata usaha menjelaskan kepada staf misalnya “kamu pekerjaannya ada dua, mengurus ini dan itu”, nah penempatan disesuaikan kemampuan dan kompetensinya. kepala madrasah setuju dan menerbitkan SK kepala madrasah, keputusan ini berdasarkan keputusan kepala madrasah dan kepala tata usaha. Setiap staf dan guru ada personal job description dalam dokumen tertulis dan digital.”⁸³

Pembagian kerja dalam tata usaha telah tersusun dengan baik, di mana setiap bagian memiliki tugas masing-masing, seperti administrasi siswa, administrasi guru, dan sarana prasarana. Hal ini memudahkan kepala madrasah dalam mengakses informasi yang dibutuhkan.

“Untuk pembagian kerja, para staff kita sudah ada bagiannya masing-masing, seperti untuk urusan administrasi siswa ada orang yang bertugas, contohnya tugas administrasi siswa masuk, siswa lulus. Administrasi guru juga ada yang mengaturnya, sudah rapi dalam pembagian tugas. Kepala madrasah kalau mau menanyakan keperluan sesuatu tinggal datangi bagian-bagian yang saya perlukan, kepala madrasah tahu beresnya saja, contohnya saya perlu administrasi sarana prasarana, kurikulum dan, lain lain tinggal datangi saja ke staf yang sesuai.”⁸⁴

Selain itu, dalam pengembangan kompetensi, kepala madrasah juga mendorong staf dan guru untuk mengikuti pelatihan dan sosialisasi.

“Kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi staf dan guru, melalui kegiatan-kegiatan pengembangan profesional ini diikuti berkala, misalnya guru mengikuti pelatihan, staf tata usaha juga mengikuti pelatihan dan sosialisasi, namun untuk staf tata usaha banyak lewat online misalnya dari SEKDA Kabupaten yang mengadakan lalu diikuti. Mekanismenya biasanya isi formulir pendaftaran peserta kemudian mengikuti acara.”⁸⁵

Pengembangan dan pelatihan tersebut biasanya diselenggarakan oleh instansi terkait seperti Kementerian Agama, staf biasanya mengikuti jika ada judul

⁸³ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁸⁴ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁸⁵ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

pelatihan yang dirasa pas untuk diikuti secara kondisional saja, namun pelatihan ini juga berkaitan terhadap tunjangan kinerja masing-masing.

“Pengembangan dan pelatihan sudah dilaksanakan, untuk pelaksanaan berkala diikuti oleh pegawai tata usaha hingga guru yang biasanya diadakan oleh kementerian agama, mekanismenya mendaftar kegiatan acara tersebut, kementerian agama ini ada khusus biasanya khusus dipakai MOC Pintar KEMENAG, bila ada judul yang pas untuk diikuti tentu diikuti oleh pegawai. Tidak harus setiap bulan, kondisional saja, soalnya ini menyangkut tunjangan kinerja bila tidak mengikuti maka risiko ditanggung sendiri.”⁸⁶

Dalam hal pengawasan, kepala madrasah juga melakukan monitoring secara langsung kepada staf dan guru. Selain itu, kepala madrasah juga dapat memberikan teguran kepada staf yang tidak disiplin atau tidak menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, pemberian teguran juga berdasarkan bobot kesalahan pegawai.

“Kepala madrasah berperan dalam mengawasi, kepala madrasah menanyakan secara lisan ke seluruh guru hingga staf “bagaimana sudahkah, bagaimana lancarkah?”. Secara umum kepala madrasah juga bisa menegur langsung staf yang tidak disiplin. Kepala madrasah menegur jika ada staf atau guru yang pekerjaannya melenceng dari fokus utamanya, hal ini agar tidak terjadi tumpang tindih. Pemberian teguran oleh kepala madrasah ini tergantung bobot kesalahan atau bobot pekerjaan yang dilalaikannya, di sini jarang sampai saya tegur. Secara umum kepala madrasah juga bisa menegur langsung staf yang tidak disiplin.”⁸⁷

Sistem penilaian kinerja pegawai di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah menggunakan pendekatan yang terstruktur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berbasis e-kinerja. Sistem ini digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pegawai secara formal melalui pengumpulan laporan kerja yang dilakukan secara digital. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah memberikan instruksi kepada staf untuk melaksanakan tugas tertentu, kepala tata usaha yang bertanggung jawab untuk menilai kinerja staf tata usaha di bawahnya melalui sistem e-kinerja yang

⁸⁶ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁸⁷ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

telah memiliki indikator atau poin-poin penilaian tertentu. Sistem ini juga membedakan antara penilaian tenaga kependidikan (tata usaha) dan tenaga pendidik (guru). Penilaian kinerja pegawai dilakukan secara periodik melalui SKP yang disusun setiap tahun, yang dalam hal ini sedang dipersiapkan untuk tahun 2026. Sistem penilaian ini memiliki mekanisme yang jelas dan terstruktur, di mana terdapat pembagian kewenangan dalam proses evaluasi kinerja.

“Untuk sistem penilaian kami ada menggunakan SKP sejenis e-kinerja, jadi kepala madrasah menilai dari e-kinerja untuk mengumpulkan laporan. Jadi kepala madrasah menginstruksikan mengerjakan ini, scan ini, kumpulkan di link itu, nanti kepala madrasah yang memeriksa jadi ini sistem penilaiannya. Penilaian kinerja staff ini ada SKP sasaran kinerja pegawai itu ada tiap tahun. Kami sedang mengerjakan untuk tahun 2026, kepala tata usaha yang menilainya. Sistem penilaian staf ini dari kepala tata usaha yang menilai pegawai tata usaha lewat e-kinerja, untuk tata usaha ada poin-poinnya, tidak sama dengan guru. Kepala madrasah tidak menilai staf tata usaha, prosedurnya kepala madrasah menilai kepala tata usaha, kepala tata usaha menilai staf tata usaha.”⁸⁸

Penilaian dilakukan secara formal melalui sistem e-kinerja, serta secara informal melalui pengamatan langsung.

“Kalo secara umum saja kepala madrasah menilai secara pengamatan saja, misal guru ini rajin, itu secara umum saja, untuk secara formal nya ya lewat e-kinerja secara terstruktur. Di e-kinerja ada manual interval nilai yang baik dan nilai yang tidak baik, sesuai dan tidak sesuainya, nah itu di ekinerja penilaiannya.”

Dari hasil wawancara di atas, *staffing* di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah dilaksanakan melalui pembagian tugas yang jelas, penempatan staf sesuai kompetensi, serta pengembangan melalui pelatihan dan penilaian kinerja menggunakan sistem SKP dan e-kinerja. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala seperti keterlambatan pekerjaan, kurangnya pemahaman

⁸⁸ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

tugas, serta terjadinya tumpang tindih pekerjaan yang dipengaruhi oleh kondisi sumber daya manusia.

d. *Directing*

Pengarahan (*directing*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya pimpinan dalam memberikan instruksi, motivasi, serta bimbingan kepada bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam manajemen tata usaha, pengarahan berperan penting dalam memastikan setiap individu memahami tugasnya dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan kepala tata usaha di MTsN 8 Hulu Sungai Utara, diketahui bahwa dalam pelaksanaan pengarahan masih terdapat beberapa permasalahan, di mana kepala madrasah saat ini lebih fokus pada pembenahan internal yang masih belum tertata dengan baik. “Untuk sementara permasalahan dalam pengarahan ini kepala madrasah masih pengelolaan internal membereskan yang masih berantakan.”⁸⁹

Selain itu, dalam pelaksanaan tugas, kepala madrasah telah memberikan instruksi kepada staf, namun masih terdapat kelemahan dalam pelaporan hasil pekerjaan. “Terkadang kepala madrasah menginstruksikan mengerjakan tugas, sudah begitu saja jarang terjadi pelaporan, nah disitu kelemahan kami, kadang ada laporannya kadang tidak ada.”⁹⁰

⁸⁹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁹⁰ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Permasalahan lain yang muncul adalah masih adanya staf yang tidak mengerjakan tugas secara maksimal, sehingga diperlukan penegasan dari kepala madrasah dan kepala tata usaha. “Ada juga staf yang tidak mengerjakan tugas, kepala madrasah memerintahkan Laporan disusun, kadang lambat hingga ditegaskan kepala tata usaha dan kepala madrasah, “segera dikerjakan” hingga rekannya yang mengambil alih agar cepat selesai.”⁹¹

Dalam hal pembinaan, kepala madrasah mengakui bahwa belum ada pembinaan secara khusus yang dilakukan, namun pengembangan pegawai tetap diarahkan melalui kegiatan pelatihan eksternal. “Untuk pembinaan belum ada, tetapi pengembangan diarahkan mengikuti kegiatan eksternal.”⁹²

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, kepala madrasah secara konsisten memberikan motivasi kepada seluruh warga madrasah. Selain itu, pengarahan yang diberikan oleh kepala madrasah cenderung bersifat umum, sementara pelaksanaan teknis lebih banyak dikelola oleh kepala tata usaha.

“Motivasi kepala madrasah selalu dilakukan, motivasi saat rapat pasti ada dari Kepala madrasah, saat kegiatan apel selalu guru, staf tata usaha, peserta didik di motivasi. Kepala madrasah juga memotivasi staf tata usaha dan kepala tata usaha saat kepala madrasah ini lagi memonitoring sambil diberi motivasi dan semangat.”⁹³

Dapat dipahami bahwa pola pengarahan yang dilakukan oleh kepala madrasah cenderung bersifat umum dan tidak langsung menyentuh aspek teknis pekerjaan staf. Kepala madrasah lebih banyak memberikan motivasi dan arahan secara global seperti ajakan untuk bekerja disiplin dan menyelesaikan tugas, proses

⁹¹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁹² Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁹³ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

pelaksanaan pekerjaan sepenuhnya dipantau oleh kepala tata usaha. Dalam hal ini, kepala tata usaha berperan sebagai perpanjangan tangan kepala madrasah dalam fungsi pengarahan teknis, termasuk memastikan pekerjaan staf berjalan, menindaklanjuti keterlambatan, serta memberikan penegasan kepada staf agar segera menyelesaikan tugas.

“Kepala madrasah banyak pengarahan secara umum, misal “ayo kita gawi, disiplin kita, gawi semuanya”, untuk tuntas atau tidak tuntasnya kepala tata usaha yang melihat, karena penilaiannya itu kepala tata usaha yang melihat mereka staf tata usaha, Kepala madrasah misalnya perlu rancangan kegiatan, kepala madrasah merancang diserahkan kepada kepala tata usaha dan dikerjakan staf, kerja atau tidak kerja kepala madrasah tidak melihat juga disitu, kepala tata usaha yang tahu, kepala madrasah tahu beres saja misal “sudahkah selesai” kepala madrasah menanyakannya kepada kepala tata usaha, setelah itu kepala tata usaha yang menanyakan ke staf tata usaha misal “ayo cepati kepala madrasah perlu dokumennya segera” kepala tata usaha yang menggasak staf tata usaha, bukan kepala madrasah yang menggasak, karena kepala tata usaha pasti yang paling paham soal karakter staf tata usaha.”⁹⁴

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah juga memiliki batasan dalam memasuki ranah teknis tata usaha, karena sebagian besar tugas administrasi dikelola oleh kepala tata usaha. Hal ini juga dikarenakan kepala tata usaha lebih memahami karakter dan kemampuan staf yang ada.

“Kepala madrasah juga tidak berani langsung memasuki ranah kepala tata usaha, misalnya surat menyurat, penomoran surat itu kepala madrasah tidak sepenuhnya tahu karena itu ranah pekerjaan tata usaha, surat salah itu juga yang menyeleksi dan memastikan semuanya benar dikawasan administrasi itu kepala tata usaha, secara directing, teknis itu banyak dilakukan oleh kepala tata usaha, karena ruangan tata usaha dan ruangan kepala madrasah berbeda.”⁹⁵

Terdapat batasan kewenangan antara kepala madrasah dan kepala tata usaha. Kepala madrasah tidak secara langsung mengarahkan staf tata usaha dalam

⁹⁴ Endang Sri Hartini, “Wawancara Pribadi” (2026),

<https://drive.google.com/drive/folders/1no9UfTVt1nZONwuvi8sE0YdwlogisxJm>

⁹⁵ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

aspek teknis pekerjaan, melainkan lebih berfokus pada pengawasan terhadap kepala tata usaha sebagai penanggung jawab utama di bidang administrasi. Dalam konteks ini, kepala tata usaha memegang peranan penting sebagai pengendali teknis yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan tugas staf tata usaha. Selain itu, kepala madrasah hanya memberikan motivasi dan arahan secara umum kepada staf, seperti mendorong kedisiplinan dan penyelesaian pekerjaan, tanpa masuk ke dalam pengelolaan teknis sehari-hari. Namun demikian, kepala madrasah tetap memiliki otoritas untuk turun langsung apabila terjadi kondisi yang tidak terkendali, misalnya ketika laporan tidak tertata dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat pendelegasian wewenang, kepala madrasah tetap memegang kendali utama dalam pengambilan keputusan strategis.

“Kepala madrasah juga ada batas penghalang dalam urusan tata usaha karena sebagian besar tata usaha itu dikelola oleh kepala tata usaha dan staf, kepala madrasah hanya mengawasi kepala tata usaha saja, Misalnya “itu pegawai kamu lebih dimotivasi lagi, Itu staf tata usaha kurang disiplin” lalu tugas kepala tata usaha menghendel yang kebawah (staf) saja lagi. Semua kepala madrasah begitu, bisa saja kepala madrasah turun tangan jika situasi tidak terkendali misal “ini kenapa berantakan laporannya”, nah ini bisa kepala madrasah turun tangan, tapi untuk teknis kepala tata usahalah yang berhak dalam ranah pegawai tata usaha. Kepala madrasah misal memberikan motivasi “ayo buat laporan, ayo kerja” hanya sebatas itu kepala madrasah untuk memotivasi seluruh staf tata usaha. Sisanya tanggung jawab kepala tata usaha. Kepala tata usahalah tanggung jawab utama kepala madrasah.”⁹⁶

Dapat dipahami bahwa pelaksanaan fungsi pengarahan (*directing*) berfokus pada upaya memastikan setiap individu menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Kepala madrasah secara aktif mengarahkan agar seluruh staf dan guru tetap berada pada fokus pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas dalam pelaksanaannya. Pengarahan tersebut

⁹⁶ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

dilakukan dengan dua cara, yaitu secara langsung kepada staf maupun melalui kepala tata usaha. Ketika terdapat staf yang belum memahami tugasnya, kepala madrasah dapat memberikan arahan langsung atau menginstruksikan kepada kepala tata usaha untuk memastikan bahwa staf tersebut benar-benar memahami tugasnya secara menyeluruh.

”Tanggung jawab tugas masing-masing individu selalu kepala madrasah arahkan agar fokus pada tugas dan tujuan masing masing, kepala madrasah juga mengarahkan apabila ada staf atau guru yang pekerjaannya keluar jauh dari fokus utamanya, hal ini agar tidak terjadi tumpang tindih. Secara tertulis juga setiap individu sudah ada job deskripsinya. Directingnya secara lisan kepala madrasah melihat ada staf yang terlihat tidak memahami tugas, kepala madrasah mengarahkan kepala tata usaha secara lisan agar kepala tata usaha memastikan dan mengarahkan agar staf tersebut paham 100% tugasnya, misalnya “kamu tugasnya pengelolaan surat-surat, kalau ada yang ingin ditanyakan bisa hubungi saya” atau “bapak saya tidak paham” kemudian kepala madrasah memberi arahan kepada staf yang tidak paham, bisa juga kepala madrasah mengarahkan ke staf yang lebih ahli untuk diajarkan. Maka dari itulah untuk memahami tugas-tugasnya diperlukan directing dan koordinasi secara rutin.”⁹⁷

Pengarahan juga dilakukan melalui berbagai media, seperti rapat, surat edaran, maupun komunikasi melalui WhatsApp. Hal ini menunjukkan bahwa pengarahan telah dilakukan secara berkelanjutan dan menyesuaikan dengan kebutuhan kegiatan yang ada.

“Directing ini instruksi kepala madrasah mengarahkan guru, staf tata usaha di dalam rapat atau surat edaran, bisa juga melalui grup WhatsApp misalnya melalui pesan di WhatsApp “hadiri acara ini di lokasi yang sudah saya kirim perwakilan dari madrasah kita di bagian ini” nah itu arahan instruksi kepala madrasah ke bagian bawahan, juga misal “ikuti Zoom jam segini” nah itu instruksi secara lisan. Ada juga arahan dari Kemenag untuk mengikuti Zoom untuk kepala madrasah atau kepala tata usaha melalui surat edaran, misal bisa diikuti oleh kepala saja, jika tidak bisa maka kepala madrasah mengarahkan bawahan untuk mengikutinya “tolong ikuti Zoom saya lagi tidak bisa karena sibuk”, directing dari kepala madrasah ini pasti sudah terjadi.”⁹⁸

⁹⁷ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

⁹⁸ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Dapat dipahami bahwa pengarahan yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Arahan yang diberikan, baik dalam bentuk motivasi, instruksi, maupun komunikasi, secara umum mampu mendorong tercapainya target kerja serta menghasilkan perubahan ke arah yang lebih baik. “Pengaruh dari arahan kepala madrasah ini secara umum membuahkan hasil target berkembang dan terjadi perubahan yang lebih baik.”⁹⁹

Dari hasil wawancara di atas, pengarahan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara dilakukan melalui pemberian instruksi, motivasi, serta komunikasi yang berkelanjutan antara kepala madrasah, kepala tata usaha, dan staf. Pengarahan juga dilakukan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepala tata usaha, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, meskipun masih terdapat kendala dalam pelaporan, kedisiplinan staf.

e. Coordinating

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam menghubungkan berbagai bagian dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras dan terarah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam manajemen tata usaha, koordinasi sangat penting untuk memastikan komunikasi antar bagian berjalan dengan baik serta menghindari terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah di MTsN 8 Hulu Sungai Utara, diketahui bahwa koordinasi antar bagian di madrasah secara umum

⁹⁹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

telah berjalan dengan baik dan lancar. “Koordinasi antar bagian di madrasah ini alhamdulillah baik dan lancar, tidak ada cekcok yang terlalu kompleks.”¹⁰⁰

Namun demikian, masih terdapat kelemahan dalam koordinasi pada kegiatan tertentu, khususnya antara panitia dan guru. “Kelemahan koordinasi biasanya terjadi antara panitia dan guru saat ada kegiatan acara, selain itu semua koordinasi lancar”¹⁰¹

Secara keseluruhan, koordinasi dilakukan secara rutin oleh seluruh pihak melalui berbagai cara komunikasi. Penggunaan media komunikasi seperti WhatsApp menjadi salah satu sarana utama dalam pelaksanaan koordinasi. Selain itu, dalam pelaksanaan rapat koordinasi, terdapat sistem pemberitahuan yang dilakukan melalui WhatsApp dan juga secara tertulis untuk keperluan administrasi.

“Koordinasi di madrasah ini seluruh pihak pasti selalu koordinasi dalam berbagai hal, dengan berbagai cara seperti komunikasi lisan, rapat, lalu lewat grup WhatsApp. Undangan rapat resmi kami sistem pemberituannya lewat whatsapp, undangannya kami print agar bisa diarsip, kemudian kami sebarkan ke grup whatsapp kata saya “besok kita rapat”. Dalam koordinasi lewat whatshapp ini sudah banyak sekali, sampai tidak terhitung saking banyaknya.”¹⁰²

Kelengkapan administrasi dalam rapat koordinasi pada umumnya telah tersedia, seperti undangan rapat, daftar hadir, catatan rapat, dan buku agenda rapat. “Kelengkapan administrasi rapat koordinasi ini yaitu, undangan rapat dalam bentuk surat edaran rapat, daftar hadir rapat, catatan rapat, buku rapat, catatan rapat kita ada juga lengkap.”¹⁰³

¹⁰⁰ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹⁰¹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹⁰² Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹⁰³ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Namun demikian, terdapat kekurangan dalam dokumentasi kegiatan rapat, khususnya dalam bentuk foto. “dokumentasi foto kegiatan rapat kita kurang lengkap karena jarang terdokumentasi, seharusnya memang satu paket dalam buku agenda seharusnya semua dimasukkan dalam arsip mulai undangan rapat hingga dokumentasi foto kegiatan.”¹⁰⁴

Selain itu, berita acara rapat juga tersedia jika rapat tersebut rapat formal yang kegiatannya itu dilaksanakan dalam frekuensi tertentu, meskipun tidak selalu dibuat secara formal dalam setiap rapat yang tidak formal. “Berita acara rapat ada, namun tidak terlalu formal kalau rapat yang ala kadarnya, jika rapat formal pasti ada berita acara.”¹⁰⁵

Dalam hubungan kerja, koordinasi antara kepala madrasah dan pihak tata usaha berjalan dengan baik karena merupakan bagian dari kewajiban masing-masing. Namun, untuk koordinasi dengan pihak eksternal seperti komite dan pihak luar sekolah, masih belum berjalan secara optimal. “Hubungan kepala madrasah dengan pihak-pihak tata usaha sudah kewajiban antar keduanya saling berkoordinasi kerja antar keduanya. Namun tahun ini untuk koordinasi hubungan kerja dengan komite, pihak luar sekolah, dan lain-lain itu belum karena masih proses.”¹⁰⁶

Komunikasi personal dilakukan secara langsung antara kepala madrasah dengan individu tertentu, sedangkan komunikasi kolektif dilaksanakan melalui forum rapat yang melibatkan banyak pihak. Hal ini menunjukkan bahwa koordinasi

¹⁰⁴ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹⁰⁵ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹⁰⁶ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

telah dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan situasi dan kondisi yang ada. Selain itu, strategi koordinasi yang diterapkan oleh kepala madrasah bersifat situasional, yaitu menyesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kondisi sumber daya manusia. Dalam beberapa kondisi, pendekatan yang tegas diperlukan untuk memastikan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Namun demikian, kepala madrasah juga menyadari bahwa tidak semua pekerjaan dapat dipaksakan untuk diselesaikan secara instan, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih bijaksana.

“Bentuk komunikasi kepala madrasah ini bisa personal juga bisa personal kolektif, personal kolektif itu bisa dengan rapat lalu terjadi komunikasi didalam rapat itu. Strategi koordinasi kepala madrasah itu tergantung sekolahnya terkadang bisa keras, tegas, namun ada juga yang tidak bisa dipaksa misalnya “pekerjaan hari ini wajib selesai”, tidak bisa juga begitu. Di sini strategi kepala madrasah untuk kedisiplinan staf lalu diberikan tenggat waktu, dimotivasi, serta diberikan ketegasan namun tidak menekan staf untuk menghindari hal yang tidak nyaman antar pimpinan dan staf, maka dari itu harus dibijaksanai.”¹⁰⁷

Selain itu, kepala madrasah juga aktif melakukan koordinasi secara langsung melalui komunikasi lisan dengan seluruh pegawai. Kepala madrasah juga memastikan bahwa seluruh pegawai memahami tugasnya melalui koordinasi dan arahan.

“Kepala madrasah juga dalam koordinasi langsung secara lisan itu sering menyapa dan bertanya keseluruhan guru hingga staf “bagaimana sudahkah, bagaimana lancarkah?”. Kepala madrasah juga memastikan seluruh pegawai memahami tugasnya melalui koordinasi misalnya, “kamu tugasnya pengelolaan surat-surat, kalau ada yang ingin ditanyakan bisa hubungi saya” atau staf bertanya kepada kepala madrasah, “bapak saya tidak paham” kemudian kepala madrasah memberi arahan kepada staf yang tidak paham. Untuk memahami seluruh pegawai maka kepala madrasah memerlukan directing dan koordinasi secara rutin.”¹⁰⁸

¹⁰⁷ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹⁰⁸ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Dalam pelaksanaannya, koordinasi juga dilakukan dengan pihak eksternal seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama. Namun, koordinasi tersebut terkadang tidak terdokumentasi secara tertulis karena dilakukan melalui sistem online.

“Kita ada koordinasi dengan pihak kanwil kemenag kabupaten, ujar pihak KEMENAG “kami harus menerima pengisian dokumen atau administrasi dalam batas waktu yang ditentukan”, jadi kepala madrasah menyampaikan kebawahan seperti kepala tata usaha lalu staf tata usaha yang mengisi, nah biasanya begitu sistematisnya, karena pengisian harus cepat karena ada batas waktu. Kadang-kadang administrasi seperti ini tidak bisa terdokumentasi arsip, karena instrumen pengisian lewat link online. Kepala madrasah biasanya menanyakan “bagaimana sudah” lalu dijawab staf “baik sudah bapak“ jadi pelaporan dan koordinasinya sebatas lisan saja, tidak sampai terdokumentasi, namun ya antara perlu dan tidak perlu, karena pengisian lewat online itu keperluan KEMENAG KANWIL Kabupaten, sehingga sebatas koordinasi dengan madrasah.”¹⁰⁹

Dari hasil wawancara di atas, koordinasi di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah berjalan dengan baik melalui komunikasi lisan, rapat, dan media digital seperti WhatsApp, serta didukung oleh kelengkapan administrasi rapat. Namun demikian, masih terdapat kelemahan dalam koordinasi antar panitia dan guru, keterbatasan dokumentasi kegiatan, serta belum optimalnya koordinasi dengan pihak eksternal, sehingga perlu adanya peningkatan dalam sistem koordinasi yang lebih terstruktur dan terdokumentasi.

f. Reporting

Pelaporan (*reporting*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam menyampaikan hasil pelaksanaan kegiatan sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan. Dalam manajemen tata usaha, pelaporan menjadi

¹⁰⁹ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

bagian penting karena berkaitan dengan dokumentasi, arsip, serta akuntabilitas kegiatan yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan kepala tata usaha di MTsN 8 Hulu Sungai Utara, diketahui bahwa pelaksanaan pelaporan masih memiliki berbagai kelemahan, terutama pada kelengkapan dan konsistensi laporan. Selain itu, pelaporan seringkali tidak menjadi bagian yang diperhatikan setelah suatu kegiatan selesai dilaksanakan.

“Dibagian pelaporan ini saya mengakui banyak kurangnya dan kurang bisa menjawab, kadang-kadang laporan itu ada yang sudah dan ada yang belum, ada yang tidak disampaikan kepada kepala madrasah. Kepala madrasah menginstruksikan mengerjakan tugas, sudah begitu saja jarang terjadi pelaporan, nah disitu kelemahan kami, kadang ada laporannya kadang tidak ada.”¹¹⁰

Namun demikian, terdapat pengecualian pada laporan keuangan yang selalu disusun secara lengkap dan tepat waktu. “Terkecuali untuk laporan keuangan itu sudah pasti harus lengkap ada dan selalu rampung dalam pengerjaannya hingga penyampaian laporannya.”¹¹¹

Kepala madrasah juga mengakui bahwa perannya dalam sektor pelaporan masih belum optimal. Kelemahan dalam pelaporan ini berdampak pada kurang optimalnya proses evaluasi kegiatan. “Peran kepala madrasah saya akui masih kurang dalam sektor pelaporan disitu kelemahannya. Kelemahannya dipelaporan ini akan menjadi bahan evaluasi. Banyak pelaporan yang tidak terlaksana dan pelaporan yang tidak masuk arsip.”¹¹²

¹¹⁰ Norhendriyadi M.Pd., Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹¹¹ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹¹² Norhendriyadi, Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Hal tersebut terlihat dari beberapa kegiatan yang tidak memiliki laporan tertulis yang terdokumentasi dengan baik. Bahkan dalam beberapa kasus, laporan hanya berhenti pada tahap persetujuan kepala madrasah tanpa diarsipkan oleh tata usaha.

“Misal menjadi panitia selesai begitu saja, ulangan misalnya selesai begitu saja jarang sampai terjadi pelaporan hingga arsip laporan, itu kelemahan kita sampai sekarang. Misalnya laporan ujian hanya tertandantangani oleh kepala madrasah, tidak sempat masuk ke tata usaha untuk pengarsipan, hanya sebatas dikepanitiaan saja data dan dokumennya, lalu hilang begitu saja. Itu kelemahannya disistem pelaporan yang sampai saat ini yang harus ditata ulang agar laporan dapat di arsip.”¹¹³

Laporan yang memiliki prioritas tinggi cenderung diselesaikan dengan baik, sedangkan laporan dengan prioritas menengah ke bawah masih menjadi kendala. Meskipun demikian, secara sistem pelaporan sebenarnya telah jelas, yaitu setiap kegiatan yang telah dilaksanakan harus dilaporkan.

“Secara umum sudah saja laporan itu dilaporkan dan terjadi saja bahwa sudah dikerjakan, karena laporan yang tingkat prioritas tinggi itu selalu rampung saja karena sifatnya penting makanya pasti dikerjakan saja oleh pegawai staf hingga guru, namun laporan tingkat menengah kebawah itu lah yang masih menjadi masalah dimadrasah ini. Untuk sistem pelaporannya itu sudah jelas saja, pokoknya setelah dilaksanakan lalu dilaporkan.”¹¹⁴

Dalam praktiknya, sebagian besar administrasi madrasah telah terdokumentasi, terutama pada bagian tata usaha. “Pengisian administrasi madrasah ini biasanya terdokumen saja untuk laporannya, karena pihak sekolah selalu ada saja, pasti untuk segala administrasi terselesaikan.”¹¹⁵

Pelaporan dilakukan berdasarkan jenis kegiatan dan dibedakan sesuai dengan bidang masing-masing, seperti laporan keuangan, laporan kepegawaian,

¹¹³ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹¹⁴ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹¹⁵ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

serta laporan administrasi peserta didik. Dalam bidang keuangan, pelaporan dilakukan secara lengkap dengan dilengkapi bukti fisik seperti nota dan bukti penerimaan yang diarsipkan dan dijilid sebagai bentuk pertanggungjawaban. Sementara itu, pada bidang lain seperti sertifikasi guru, absensi, serta administrasi tata usaha, pelaporan juga tersedia dan terdokumentasi dengan baik, meskipun tidak semuanya langsung dijilid, melainkan dilakukan secara berkala, misalnya setiap enam bulan. Laporan-laporan tersebut kemudian disampaikan kepada kepala madrasah untuk mendapatkan persetujuan sebelum dilaksanakan atau digunakan lebih lanjut. Hal ini menunjukkan adanya alur pelaporan yang jelas, mulai dari penyusunan oleh bagian terkait hingga verifikasi oleh pimpinan. Selain itu, sistem pelaporan juga menunjukkan adanya pembagian tugas yang jelas berdasarkan sub bagian masing-masing. Setiap unit kerja memiliki tanggung jawab terhadap penyusunan laporan sesuai bidangnya, seperti bagian surat menyurat yang mengelola laporan surat masuk dan keluar, serta bagian kesiswaan yang menangani data siswa seperti kelulusan, ujian, dan penerimaan siswa baru.

“Sistem pelaporan ya dari kegiatan, kalo keuangan ada nota-nota, penerimaan uang itu diarsip dan dijilid itu ada lengkap, kalo guru sertifikasi dapat ada hasil-hasilnya guru lengkap, tata usaha juga ada pelaporannya, laporan tidak mesti dijilid karena bisa kami sertifikasi itu per-enam bulan baru kami jilid, sama juga dengan absen begitu, semuanya lengkap di tata usaha. Pelaporan surat menyurat lengkap, guru dan tata usaha ada absen setiap bulan direkap, agar mudah dilihat siapa yang tidak hadir. Lapornya di sesuaikan, sesuai SUB bagian masing-masing. Bagian surat menyurat ada khusus dan lengkap, surat masuk surat keluar baru dilaporkan kepada kepala madrasah, lalu kepala madrasah memberikan persetujuan dan laksanakan. Laporan siswa lulus, siswa ujian, siswa masuk ada lengkap di tata usaha dibagian khusus yang menghandel.”¹¹⁶

¹¹⁶ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Frekuensi pelaporan juga bervariasi, ada yang dilakukan secara berkala maupun kondisional. Beberapa laporan memiliki jadwal tetap, seperti laporan gaji setiap awal bulan dan laporan absensi setiap bulan. Sementara itu, laporan kegiatan seperti ulangan disusun sesuai dengan pelaksanaan kegiatan tersebut. Dalam pengelolaan laporan, tata usaha memiliki peran penting, termasuk dalam pengarsipan dan penyampaian laporan kepada kepala madrasah.

“Laporan tertentu juga ada yang dilaporkan frekuensi bulanan berkala, ada juga yang kondisional, misal surat masuk lalu di rekap dan dilaporkan ke kepala madrasah. Laporan gaji itu pasti setiap bulan selalu per-tanggal 1, laporan absen tiap bulan frekuensinya pasti, kalo laporan ulangan siswa dilaporkan setiap ulangan saja. Laporan keuangan, gaji, sertifikasi, itu juga pasti dikerjakan tata usaha setiap bulan dan ada arsipnya, karena pasti memerlukan tanda tangan kepala madrasah, staf tata usaha melaporkan ke kepala madrasah “semuanya beres bapak kepala”, ujar mereka.”¹¹⁷

Laporan juga menjadi fungsi strategis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Laporan tata usaha dimanfaatkan sebagai sumber informasi utama yang memberikan gambaran mengenai capaian kinerja, kendala yang dihadapi, serta kebutuhan yang muncul dalam suatu periode tertentu. Dalam hal ini, laporan triwulan pertama digunakan sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan triwulan kedua. Hal ini menunjukkan adanya kesinambungan antara fungsi reporting dan planning, di mana hasil pelaporan menjadi bahan evaluasi yang digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan perencanaan pada periode berikutnya. Selain itu, pemanfaatan laporan sebagai dasar pengambilan keputusan juga mencerminkan bahwa proses manajemen telah berjalan secara rasional dan

¹¹⁷ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

berbasis data (*data-driven decision making*) pengambilan keputusan yang didasarkan pada data atau informasi yang nyata.

“Laporan tata usaha digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya pada perencanaan triwulan kedua, data dan hasil evaluasi dari triwulan pertama dijadikan sebagai patokan. Melalui laporan tersebut, pihak manajemen dapat melihat capaian, kendala, serta kebutuhan yang muncul pada periode sebelumnya, sehingga keputusan yang diambil pada triwulan berikutnya dapat lebih tepat, terarah, dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.”¹¹⁸

Terdapat berbagai jenis laporan yang wajib disusun, seperti laporan kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, dan absensi. “Banyak laporan yang wajib disusun tata usaha seperti kesiswaan, sarana prasarana, keuangan dan, absen. Absen itu laporan yang frekuensi bulanan ada untuk surat itu laporannya juga ada contohnya, surat masuk sekian, lalu dikumpulkan baru dilaporkan kepada kepala madrasah.”¹¹⁹

Dalam hal pengawasan, kepala madrasah melakukan supervisi terhadap laporan yang ada, sementara pengawasan teknis dilakukan oleh kepala tata usaha. Pengawasan penggunaan anggaran juga dilakukan secara ketat oleh kepala tata usaha untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi.

“Pengawasan guru lewat supervisi, evaluasi laporan. Pengawasan penggunaan anggaran dilakukan oleh kepala tata usaha, setelah belanja keperluan itu barang tersebut dilihat dan dicek oleh kepala tata usaha, dipastikan benarkah pembelian sesuai jumlah yang direncanakan, sesuaikan kualitas barang yang dibeli dengan yang direncanakan, dilihat juga nota belanjanya dipastikan benarkah dibelikan barang yang diperlukan, jangan-jangan dibelikan keperluan pribadi seperti pulsa nah itu tidak pas.”¹²⁰

¹¹⁸ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹¹⁹ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹²⁰ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Setelah itu, laporan keuangan disusun oleh bendahara dan diawasi oleh kepala tata usaha memastikan laporan keuangan telah sesuai lalu dilaporkan dan divalidasi oleh kepala tata usaha madrasah. “Penggunaan anggaran yang telah sesuai kemudian bendahara membuat laporan yang disusun sesuai dengan penggunaan madrasah, dan laporan keuangan ini diawasi oleh kepala tata usaha dan divalidasi kepala madrasah lalu laporan tersebut bisa digunakan sebagaimana mestinya jika diperiksa oleh pihak keuangan eksternal.”¹²¹

Dalam proses evaluasi, kepala tata usaha memiliki peran dominan dalam menyampaikan laporan kepada kepala madrasah. “Untuk evaluasi kebanyakan dari kepala tata usaha, penyampaian laporan juga dari kepala tata usaha, misalnya “Bapak Kepala madrasah ini sudah selesai bulan ini”, saat penyampaian laporan dan kepala madrasah mengetahui, lalu kepala madrasah tanda tangan.”¹²²

Dari hasil wawancara di atas, pelaporan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah dilaksanakan dengan sistem yang jelas dan mencakup berbagai bidang seperti keuangan, administrasi, dan kesiswaan. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat kelemahan, terutama pada ketidaklengkapan laporan kegiatan, kurangnya pengarsipan, serta belum optimalnya peran kepala madrasah dalam proses pelaporan, sehingga diperlukan perbaikan dalam sistem pelaporan agar lebih tertib, terdokumentasi, dan dapat digunakan secara maksimal sebagai bahan evaluasi dan pengambilan keputusan.

¹²¹ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹²² Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

g. Budgeting

Budgeting (pembiayaan) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, serta pengawasan penggunaan anggaran dalam suatu organisasi. Dalam manajemen tata usaha, pembiayaan berperan penting untuk memastikan seluruh kegiatan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan serta memenuhi prinsip akuntabilitas dan transparansi.

Diketahui bahwa secara umum pengelolaan keuangan di madrasah tidak mengalami kendala yang berarti. “Kendala keuangan tidak ada, paling hanya kadang-kadang lambat dalam pembelanjaan, molor jadi keesokan harinya baru tereksekusi, kadang notanya lambat, tidak terlalu menjadi kendala. Untuk keuangan semuanya sesuai rencana, tidak ada masalah.”¹²³

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan pengelolaan anggaran telah berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, pembiayaan kegiatan disesuaikan dengan ketentuan penggunaan dana, khususnya dana BOS yang memiliki aturan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan anggaran terdapat pembagian penggunaan dana sesuai dengan peruntukannya. “Pembiayaan kami menyesuaikan saja, untuk ulangan itu tidak boleh di biyai oleh dana BOS oleh karna itu kami mencari dana sendiri, Jadi dana BOS ada peruntukannya, untuk ulangan ini boleh dibiayai, ada juga yang tidak boleh dibiayai.”¹²⁴

Proses penyusunan dan pengesahan anggaran dilakukan secara sistematis, dimulai dari perencanaan hingga persetujuan oleh kepala madrasah. Selanjutnya,

¹²³ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹²⁴ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

proses pencairan dana dilakukan oleh bendahara sesuai dengan jumlah yang telah direncanakan. Dalam hal ini, kepala madrasah dan kepala tata usaha tidak secara langsung memegang uang, melainkan hanya melakukan pengawasan terhadap penggunaannya.

“Anggaran yang telah matang direncanakan lalu disahkan oleh kepala madrasah dan ditandatangani. Untuk pencairan dan pengambilan uangnya itu oleh bendahara yang mengambil ke bank, kami tidak memegang uang, artinya hasil dari pengesahan rencana belanja dari kepala madrasah dan kepala tata usaha misalnya kertas bulan ini satu juta rupiah berarti harus dicairkan oleh bendahara satu juta rupiah, begitu mekanisme penyusunan dan pengesahan sampai pencairan dana.”¹²⁵

Kepala madrasah menegaskan bahwa seluruh pengelolaan anggaran telah memiliki aturan yang jelas, sehingga setiap proses administrasi, baik pencatatan maupun pelaporan, dapat dipastikan kelengkapannya. Dalam praktiknya, laporan keuangan disusun secara lengkap dan diselesaikan secara tuntas, yang menunjukkan adanya komitmen terhadap akuntabilitas dalam pengelolaan dana. Selain itu, pelaporan tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup sarana prasarana yang direkap secara sistematis sebagai bagian dari pertanggungjawaban penggunaan anggaran.

“Anggaran insyaallah dalam segi administrasi laporan, dan lain-lain dipastikan lengkap dan terstruktur, ada pengaturannya khusus. Kalau keuangan itu sudah pasti jelas lengkap dan rampung, untuk sarana ada rekap sarana laporannya, laporannya itu tidak semua dalam bentuk cetak, ada juga yang digital berbentuk file, tidak semua diprint, kalau mau lihat lengkap bisa dilihat semuanya.”¹²⁶

Administrasi keuangan juga telah disusun secara terstruktur dan lengkap, baik dalam bentuk dokumen cetak maupun digital, kepala madrasah juga turut melakukan pengecekan terhadap laporan keuangan untuk memastikan kelancaran

¹²⁵ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹²⁶ Norhendriyadi, Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

dan kesesuaiannya. Dalam hal pelaporan, bendahara memiliki peran utama dalam menyusun laporan keuangan yang kemudian disampaikan kepada kepala madrasah.

“Untuk keuangan juga kadang kepala madrasah juga mengecek laporannya ke tata usaha, untuk memastikan kelancaran laporan keuangan. Misal ada keperluan pengesahan tanda tangan kepala madrasah untuk usulan keuangan dari kepala tata usaha untuk kegiatan dan lainnya maka kepala madrasah tanda tangan. Kepala madrasah juga menanyakan “bagaimana staf sudah digajih, honor digajih, kegiatan sudah ada laporan keuangannya kah” nah itu penyampaian laporannya, pelaporan keuangan dari pihak bendahara pengatur keuangan.”¹²⁷

Pengawasan penggunaan anggaran dilakukan oleh kepala tata usaha dengan cara memeriksa kesesuaian antara rencana dan realisasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan dan tidak disalahgunakan.

“Pengawasan penggunaan anggaran dilakukan oleh kepala tata usaha, setelah belanja keperluan itu barang tersebut dilihat dan dicek oleh kepala tata usaha, dipastikan benarkah pembelian sesuai jumlah yang direncanakan, sesuaikan kualitas barang yang dibeli dengan yang direncanakan, dilihat juga nota belanjanya dipastikan benarkah.”¹²⁸

Dalam pengelolaan anggaran, pihak tata usaha memiliki peran utama sebagai pelaksana teknis. Keputusan terkait penggunaan anggaran juga sangat bergantung pada pertimbangan kepala tata usaha. Sementara itu, pelaksanaan penggunaan anggaran dilakukan oleh bagian keuangan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

“Pihak tata usaha pemeran utama proses pengelolaan dan pelaporan anggaran, bila kata kepala tata usaha iya, berarti iya, bila kata kepala tata usaha tidak, berarti tidak, kata kepala tata usaha tidak pas nah ditinjau kembali. Pengeksekusian penggunaan anggarannya dari pihak keuangan, nah itu peran utama tata usaha.”¹²⁹

¹²⁷ Norhendriyadi, Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹²⁸ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

¹²⁹ Endang Sri Hartini Wawancara Pribadi Pada tanggal 6 April

Dari hasil wawancara di atas, budgeting di MTsN 8 Hulu Sungai Utara telah dilaksanakan dengan baik melalui perencanaan, pengesahan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran yang terstruktur. Pengelolaan keuangan juga telah berjalan sesuai dengan ketentuan, baik dari segi penggunaan dana BOS maupun administrasi keuangan yang lengkap. Namun demikian, masih terdapat kendala kecil seperti keterlambatan dalam pembelanjaan dan pencatatan nota, meskipun tidak memberikan dampak signifikan terhadap keseluruhan pengelolaan anggaran.

B. Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini, peneliti menguraikan hasil analisis terhadap data, fakta, serta temuan penelitian yang telah diperoleh melalui kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi di MTsN 8 Hulu Sungai Utara. Pembahasan ini difokuskan pada pelaksanaan fungsi manajemen administrasi tata usaha yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), kepegawaian (*staffing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), dan pembiayaan (*budgeting*).

Melalui pembahasan ini, peneliti berupaya menafsirkan temuan penelitian, mengaitkannya dengan teori manajemen pendidikan yang relevan, serta menjelaskan bagaimana pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam praktiknya di madrasah. Selain itu, pembahasan ini juga bertujuan untuk menjawab rumusan masalah penelitian serta memberikan gambaran mengenai kelebihan dan kelemahan dalam pengelolaan administrasi tata usaha di MTsN 8 Hulu Sungai Utara.

1. Pembahasan *Planning*

Perencanaan dalam administrasi tata usaha di MTsN 8 Hulu Sungai Utara menunjukkan bahwa madrasah telah memiliki sistem perencanaan yang cukup jelas, baik dalam bentuk perencanaan anggaran maupun perencanaan kegiatan pada masing-masing bagian. Perencanaan tersebut juga telah melibatkan seluruh unsur madrasah serta mengacu pada visi, misi, dan tujuan madrasah. Namun demikian, masih terdapat kelemahan dalam kelengkapan dokumen perencanaan seperti RKT dan RKJM yang belum tersusun secara komprehensif.

Temuan ini menunjukkan bahwa secara praktik, perencanaan telah berjalan secara fungsional, namun secara administratif belum optimal. Kondisi ini terjadi karena adanya keterbatasan sumber daya manusia, seperti kejenuhan dan kelelahan pegawai, serta keterbatasan waktu dalam penyusunan dokumen perencanaan. Selain itu, adanya penyesuaian terhadap prioritas kebutuhan juga menyebabkan beberapa rencana tidak dapat direalisasikan sesuai dengan yang telah disusun.

Secara teoretis, perencanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting sebagai dasar dalam menentukan arah organisasi (Planning dalam manajemen). Menurut teori manajemen pendidikan, perencanaan yang baik harus bersifat sistematis, komprehensif, dan berorientasi pada tujuan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun perencanaan telah dilakukan secara partisipatif dan kontekstual, aspek sistematis dan kelengkapan dokumen masih perlu ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perencanaan di lembaga pendidikan seringkali mengalami kendala pada aspek administratif, khususnya dalam penyusunan dokumen perencanaan yang lengkap. Namun, berbeda dengan beberapa penelitian lain yang menunjukkan perencanaan sudah berjalan optimal secara administratif, pada penelitian ini ditemukan bahwa implementasi perencanaan lebih kuat dibandingkan dokumentasinya.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa madrasah perlu meningkatkan kualitas perencanaan, khususnya dalam penyusunan dokumen secara lengkap dan terstruktur agar dapat mendukung efektivitas pelaksanaan program. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu madrasah, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara luas tanpa mempertimbangkan konteks yang berbeda.

2. Pembahasan *Organizing*

Pengorganisasian di MTsN 8 Hulu Sungai Utara menunjukkan bahwa struktur organisasi telah tersusun dengan jelas, pembagian tugas telah ditetapkan sesuai dengan kompetensi masing-masing individu, serta pelaksanaan organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Meskipun demikian, dalam praktiknya tetap ditemukan permasalahan seperti ketidaksesuaian pelaksanaan tugas dan karakter individu yang berbeda dalam organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum fungsi pengorganisasian telah berjalan dengan baik, karena adanya kejelasan struktur dan pembagian tugas.

Namun, permasalahan yang muncul merupakan hal yang wajar dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan faktor manusia. Penyelesaian masalah melalui pendekatan komunikasi, koordinasi, dan musyawarah menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan kepala tata usaha bersifat kolaboratif.

Secara teoretis, pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, serta penempatan sumber daya manusia sesuai kompetensi (*Organizing* dalam manajemen). Hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan teori tersebut, karena pengorganisasian telah dilakukan berdasarkan kemampuan individu dan kebutuhan administrasi madrasah.

Hasil ini sejalan dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh kejelasan struktur dan pembagian tugas. Namun, berbeda dengan beberapa penelitian yang menunjukkan konflik organisasi yang tinggi, pada penelitian ini konflik dapat diminimalisir bahkan dicegah melalui komunikasi yang baik.

Implikasinya, pengorganisasian yang telah berjalan baik perlu dipertahankan dengan meningkatkan koordinasi dan pembinaan karakter individu. Keterbatasan penelitian ini terletak pada tidak mendalamnya analisis terhadap dinamika konflik organisasi secara spesifik.

3. Pembahasan *Staffing*

Pelaksanaan *staffing* di MTsN 8 Hulu Sungai Utara menunjukkan bahwa sistem kepegawaian telah disusun secara administratif dengan cukup baik. Hal ini ditandai dengan adanya pembagian tugas yang jelas bagi setiap staf tata usaha

maupun guru, penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan latar belakang kemampuan, serta didukung oleh dokumen resmi seperti Surat Keputusan (SK) pembagian tugas dan *job description*. Selain itu, madrasah juga telah menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis SKP melalui e-kinerja sebagai alat evaluasi formal terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala, seperti keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, kurangnya pemahaman terhadap tugas yang diberikan, serta terjadinya tumpang tindih pekerjaan antar staf.

Temuan ini menunjukkan bahwa secara administratif fungsi *staffing* telah berjalan dengan baik, namun secara operasional masih belum optimal. Kesenjangan ini muncul karena adanya perbedaan antara sistem yang dirancang secara formal dengan realitas pelaksanaan di lapangan. Faktor utama yang mempengaruhi kondisi tersebut adalah aspek sumber daya manusia, seperti tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan individu dalam memahami dan melaksanakan tugas. Selain itu, adanya kecenderungan sebagian staf yang menunda pekerjaan hingga mendekati batas waktu juga memperlihatkan bahwa kontrol internal belum berjalan secara maksimal.

Secara teoretis, *Staffing* dalam manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi penempatan pegawai, pembagian tugas, pengembangan kompetensi, serta penilaian kinerja secara berkelanjutan. Dalam konsep manajemen, *staffing* yang efektif tidak hanya menekankan pada kejelasan struktur dan pembagian tugas, tetapi juga pada kesesuaian antara kompetensi

individu dengan pekerjaan yang diberikan, serta adanya pengawasan dan pembinaan yang kontinu. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat diketahui bahwa aspek perencanaan dan struktur kepegawaian telah terpenuhi, namun aspek pengawasan dan pembinaan dalam pelaksanaan tugas masih perlu diperkuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa keberhasilan sistem kepegawaian sangat ditentukan oleh kejelasan *job description* dan sistem evaluasi yang terstruktur. Dalam penelitian ini, kedua aspek tersebut telah tersedia dan berjalan dengan baik secara administratif. Namun demikian, hasil ini juga menunjukkan perbedaan dengan kondisi ideal, di mana masih ditemukan ketidaksesuaian antara tugas yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem yang baik belum tentu menjamin keberhasilan implementasi apabila tidak didukung oleh kesadaran dan kedisiplinan individu.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa madrasah perlu meningkatkan pembinaan dan pengawasan terhadap staf, khususnya dalam memastikan bahwa setiap individu memahami tugasnya secara menyeluruh dan melaksanakannya sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya penguatan dalam sistem kontrol kerja, seperti monitoring berkala dan evaluasi kinerja yang lebih intensif, agar keterlambatan dan tumpang tindih pekerjaan dapat diminimalisir. Peningkatan motivasi kerja dan kedisiplinan pegawai juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam rangka meningkatkan efektivitas fungsi *staffing*.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah belum dilakukan analisis yang lebih mendalam terkait faktor psikologis, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, serta budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji aspek-aspek tersebut secara lebih komprehensif untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas manajemen kepegawaian di madrasah.

4. Pembahasan *Directing*

Pengarahan (*directing*) di MTsN 8 Hulu Sungai Utara menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menjalankan perannya dalam memberikan instruksi, motivasi, serta komunikasi kepada guru dan staf secara berkelanjutan. Pengarahan tersebut dilakukan melalui berbagai cara, seperti rapat, apel, komunikasi langsung, serta media digital. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan motivasi secara rutin guna meningkatkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai. Namun demikian, dalam praktiknya, pengarahan yang dilakukan cenderung bersifat umum dan belum sepenuhnya menyentuh aspek teknis pekerjaan, karena sebagian besar pelaksanaan teknis didelegasikan kepada kepala tata usaha.

Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi pengarahan telah berjalan secara fungsional, namun belum optimal secara menyeluruh. Delegasi wewenang kepada kepala tata usaha menjadi strategi yang digunakan oleh kepala madrasah untuk mengatasi keterbatasan dalam pengawasan langsung terhadap seluruh staf. Hal ini dapat dipahami karena kepala tata usaha memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait teknis administrasi serta karakteristik staf yang berada di bawah

koordinasinya. Akan tetapi, kondisi ini juga berdampak pada terbatasnya keterlibatan langsung kepala madrasah dalam pembinaan teknis, sehingga pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas belum sepenuhnya maksimal.

Secara teoretis, pengarahan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam menggerakkan anggota organisasi melalui pemberian motivasi, komunikasi, kepemimpinan, serta instruksi kerja (*directing* dalam manajemen). Dalam konteks ini, kepala madrasah telah menjalankan fungsi tersebut melalui pendekatan motivasional dan komunikatif. Namun, menurut teori manajemen klasik, pengarahan yang efektif tidak hanya terbatas pada pemberian motivasi, tetapi juga mencakup pembinaan, pengawasan langsung, serta evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja bawahan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek motivasi telah berjalan dengan baik, tetapi aspek pembinaan teknis masih perlu ditingkatkan.

Hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan konsep kepemimpinan situasional, di mana seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dalam hal ini, kepala madrasah cenderung menggunakan pendekatan delegatif dengan memberikan kepercayaan kepada kepala tata usaha untuk mengelola aspek teknis. Pendekatan ini efektif dalam meningkatkan efisiensi kerja, namun di sisi lain dapat mengurangi kontrol langsung pimpinan terhadap kinerja staf. Berbeda dengan beberapa penelitian lain yang menunjukkan bahwa keterlibatan langsung pimpinan dalam aspek teknis dapat

meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai, pada penelitian ini kepala madrasah lebih berperan pada tataran strategis dibandingkan operasional.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa diperlukan keseimbangan antara pendelegasian wewenang dan keterlibatan langsung pimpinan dalam proses pengarahan. Kepala madrasah perlu meningkatkan perannya dalam pembinaan staf, khususnya dalam memastikan pemahaman tugas dan kedisiplinan kerja, serta memperkuat sistem pelaporan agar setiap instruksi yang diberikan dapat dipantau hasilnya secara jelas. Selain itu, perlu adanya sistem evaluasi yang lebih terstruktur untuk mendukung efektivitas fungsi pengarahan.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah belum dilakukannya analisis yang lebih mendalam terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah secara spesifik, sehingga belum dapat diketahui secara pasti pendekatan kepemimpinan yang paling dominan digunakan dalam pelaksanaan fungsi pengarahan di madrasah tersebut.

5. Pembahasan *Coordinating*

Koordinasi di MTsN 8 Hulu Sungai Utara secara umum telah berjalan dengan baik, yang ditunjukkan melalui adanya komunikasi yang aktif antar bagian, baik melalui komunikasi lisan, rapat formal, maupun penggunaan media digital seperti WhatsApp. Pola koordinasi ini mencerminkan adanya fleksibilitas dalam penyampaian informasi serta kemudahan akses komunikasi antar pegawai. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan kelemahan, khususnya pada

koordinasi antara panitia dan guru dalam kegiatan tertentu, serta belum optimalnya dokumentasi hasil koordinasi yang dilakukan.

Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi koordinasi telah berjalan secara operasional (fungsional), tetapi belum sepenuhnya optimal dari segi administratif dan sistematis. Artinya, komunikasi memang berlangsung dengan lancar, namun tidak seluruh proses koordinasi terdokumentasi dengan baik sebagai bagian dari sistem administrasi. Kondisi ini menunjukkan adanya ketergantungan yang cukup tinggi pada komunikasi informal, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan informasi, miskomunikasi, atau bahkan hilangnya jejak koordinasi dalam bentuk arsip yang seharusnya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi di kemudian hari.

Selain itu, kelemahan koordinasi antara panitia dan guru dalam kegiatan tertentu mengindikasikan bahwa koordinasi belum sepenuhnya terintegrasi secara menyeluruh antar bagian. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pembagian peran yang jelas dalam kegiatan, tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) koordinasi, atau minimnya penegasan tanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan bersama. Dengan demikian, meskipun koordinasi berjalan, kualitas koordinasi tersebut belum sepenuhnya efektif dalam mendukung kelancaran kegiatan secara optimal.

Secara teoritis, *Coordinating* dalam manajemen merupakan proses penyelarasan berbagai aktivitas dalam organisasi agar berjalan secara harmonis, terarah, dan tidak saling tumpang tindih. Koordinasi yang efektif tidak hanya ditandai dengan adanya komunikasi yang lancar, tetapi juga dengan adanya sistem

yang terstruktur, dokumentasi yang lengkap, serta kejelasan alur informasi. Dalam konteks penelitian ini, koordinasi telah memenuhi aspek komunikasi, namun belum sepenuhnya memenuhi aspek sistematis dan dokumentatif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan inti dari koordinasi organisasi. Namun demikian, hasil ini juga menunjukkan perbedaan dengan konsep ideal yang menekankan pentingnya dokumentasi sebagai bagian dari koordinasi formal. Dalam beberapa penelitian lain, koordinasi yang efektif tidak hanya mengandalkan komunikasi langsung, tetapi juga didukung oleh pencatatan, laporan, serta dokumentasi yang dapat dijadikan referensi dalam evaluasi kegiatan. Sementara itu, pada penelitian ini, dokumentasi pada rapat masih menjadi titik lemah yang perlu diperbaiki.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa madrasah perlu mengembangkan sistem koordinasi yang lebih terstruktur, tidak hanya mengandalkan komunikasi informal, tetapi juga memperkuat aspek administratif seperti pencatatan hasil rapat, dokumentasi kegiatan, serta penyusunan arsip koordinasi secara sistematis. Selain itu, perlu adanya kejelasan peran dan tanggung jawab dalam setiap kegiatan, terutama yang melibatkan panitia dan guru, agar tidak terjadi miskomunikasi atau ketidaksesuaian pelaksanaan tugas. Penggunaan media digital seperti WhatsApp tetap perlu dipertahankan sebagai sarana komunikasi cepat, namun harus diimbangi dengan dokumentasi formal sebagai bentuk pertanggungjawaban administrasi.

6. Pembahasan *Reporting*

Pelaksanaan pelaporan di MTsN 8 Hulu Sungai Utara menunjukkan bahwa secara sistem, mekanisme pelaporan sebenarnya telah tersedia dan mencakup berbagai bidang, seperti keuangan, administrasi tata usaha, kesiswaan, serta kepegawaian. Hal ini terlihat dari adanya dokumen laporan seperti laporan keuangan yang dilengkapi nota dan bukti transaksi, laporan absensi yang direkap secara berkala, serta laporan administrasi lainnya yang tersimpan di bagian tata usaha. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan kelemahan pada aspek konsistensi, kelengkapan, dan pengarsipan, terutama pada laporan kegiatan non-prioritas seperti kegiatan kepanitiaan atau kegiatan akademik tertentu yang tidak selalu terdokumentasi secara sistematis.

Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi pelaporan di madrasah berjalan secara parsial dan selektif, di mana laporan yang bersifat formal dan memiliki konsekuensi administratif tinggi seperti laporan keuangan dikelola dengan baik dan lengkap, sedangkan laporan yang bersifat operasional atau kegiatan rutin cenderung kurang diperhatikan. Kondisi ini mengindikasikan adanya perbedaan tingkat urgensi dalam pengelolaan laporan, di mana laporan yang berkaitan langsung dengan pertanggungjawaban eksternal (misalnya keuangan) lebih diutamakan dibandingkan laporan internal. Akibatnya, terjadi ketimpangan kualitas pelaporan antar bidang, yang pada akhirnya dapat menghambat proses evaluasi secara menyeluruh.

Lebih lanjut, lemahnya pengarsipan menunjukkan bahwa sistem dokumentasi belum berjalan secara berkelanjutan (*sustainable sistem*). Banyak laporan yang berhenti pada tahap penyelesaian kegiatan tanpa dilanjutkan ke tahap dokumentasi formal di tata usaha. Hal ini berpotensi menyebabkan hilangnya data penting, sulitnya melakukan penelusuran kegiatan di masa lalu, serta terbatasnya bahan evaluasi berbasis data. Selain itu, tidak konsistennya pelaporan juga mencerminkan belum adanya standar operasional prosedur (SOP) pelaporan yang diterapkan secara tegas dan menyeluruh di madrasah.

Secara teoretis, *Reporting* dalam manajemen merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang akurat, sistematis, dan berkelanjutan sebagai dasar dalam evaluasi dan pengambilan keputusan. Dalam konsep manajemen modern, pelaporan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban, tetapi juga sebagai alat kontrol dan perbaikan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pelaporan yang efektif harus memenuhi prinsip kelengkapan (*completeness*), konsistensi (*consistency*), akurasi (*accuracy*), dan keterarsipan (*recording system*).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa fungsi pelaporan telah memenuhi sebagian prinsip tersebut, khususnya pada aspek akurasi dan kelengkapan laporan keuangan. Namun, pada aspek konsistensi dan keterarsipan, masih terdapat kelemahan yang cukup signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pelaporan belum terintegrasi secara menyeluruh dalam manajemen administrasi madrasah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dalam berbagai studi manajemen pendidikan yang menyatakan bahwa laporan keuangan umumnya lebih tertib dibandingkan laporan kegiatan, karena adanya tekanan akuntabilitas eksternal dan standar pengawasan yang lebih ketat. Namun demikian, hasil ini juga menunjukkan perbedaan dengan konsep ideal yang menuntut seluruh jenis laporan baik keuangan maupun non keuangan memiliki standar dokumentasi yang sama. Dalam praktiknya, ketimpangan ini sering terjadi karena kurangnya kesadaran akan pentingnya laporan kegiatan sebagai bagian dari sistem evaluasi organisasi.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa madrasah perlu melakukan penguatan sistem pelaporan secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek keuangan tetapi juga pada seluruh kegiatan operasional. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Menyusun dan menerapkan SOP pelaporan yang jelas untuk semua jenis kegiatan.
- b. Mewajibkan setiap kegiatan memiliki laporan tertulis yang terdokumentasi di tata usaha.
- c. Mengembangkan sistem pengarsipan yang terstruktur, baik dalam bentuk fisik maupun digital.
- d. Meningkatkan kesadaran pegawai terhadap pentingnya pelaporan sebagai bagian dari evaluasi dan pengambilan keputusan.

Dengan adanya perbaikan tersebut, pelaporan tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi benar-benar berfungsi sebagai alat manajemen yang mendukung peningkatan kualitas organisasi.

7. Pembahasan *Budgeting*

Pengelolaan anggaran di MTsN 8 Hulu Sungai Utara menunjukkan bahwa secara umum proses *budgeting* telah berjalan melalui tahapan yang sistematis, yaitu mulai dari perencanaan, pengesahan, pelaksanaan, hingga pelaporan dan pengawasan anggaran. Setiap tahapan tersebut telah memiliki mekanisme yang jelas, di mana perencanaan anggaran disusun berdasarkan kebutuhan madrasah, kemudian disahkan oleh kepala madrasah, dilaksanakan oleh bendahara, serta diawasi oleh kepala tata usaha sebelum akhirnya dilaporkan dan divalidasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara struktural, sistem pengelolaan anggaran telah terbentuk dengan baik dan berjalan sesuai alur manajemen keuangan yang semestinya.

Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan kendala teknis yang relatif kecil, seperti keterlambatan dalam proses pembelanjaan serta keterlambatan dalam pencatatan nota. Meskipun kendala ini tidak berdampak signifikan terhadap keseluruhan sistem keuangan, kondisi tersebut tetap menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu (*timeliness*) dalam pengelolaan anggaran yang sedikit kurang sempurna. Dalam perspektif manajemen, keterlambatan sekecil apapun dapat berpotensi menimbulkan akumulasi masalah jika tidak dikelola dengan baik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa fungsi *budgeting* di madrasah telah berjalan secara sangat efektif namun belum sepenuhnya sempurna secara

operasional. Efektivitas terlihat dari tercapainya tujuan pengelolaan anggaran, yaitu tersedianya dana untuk mendukung kegiatan madrasah serta tersusunnya laporan keuangan yang lengkap dan terstruktur. Sementara itu, aspek efisiensi masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal kecepatan pelaksanaan dan ketepatan administrasi. Dengan kata lain, sistemnya sudah sangat baik, tetapi pelaksanaannya masih perlu penyempurnaan pada level teknis.

Lebih lanjut, pengelolaan anggaran di MTsN 8 Hulu Sungai Utara juga menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas antara kepala madrasah, kepala tata usaha, dan bendahara. Kepala madrasah berperan dalam pengambilan keputusan dan pengesahan anggaran, kepala tata usaha bertanggung jawab dalam pengawasan teknis, sedangkan bendahara melaksanakan proses pencairan dan penyusunan laporan keuangan. Pembagian peran ini mencerminkan adanya sistem kontrol internal (*internal control system*) yang cukup baik, sehingga meminimalisir potensi penyalahgunaan anggaran.

Secara teoretis, *Budgeting* dalam manajemen merupakan proses pengelolaan keuangan yang harus memenuhi prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi keuangan, akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban penggunaan anggaran, efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal, dan efektivitas berkaitan dengan tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian, aspek transparansi dan akuntabilitas telah terpenuhi dengan baik, yang ditunjukkan melalui adanya laporan keuangan yang lengkap,

terstruktur, serta dapat dipertanggungjawabkan. Namun, pada aspek efisiensi, khususnya terkait ketepatan waktu pelaksanaan, masih perlu ditingkatkan sedikit lagi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian dalam bidang manajemen pendidikan yang menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan yang baik ditandai dengan adanya sistem administrasi yang lengkap, pembagian tugas yang jelas, serta pengawasan yang ketat. Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan adanya perbedaan pada aspek teknis operasional, di mana keterlambatan dalam proses pembelanjaan dan pencatatan masih terjadi. Hal ini memperkuat bahwa meskipun sistem telah baik secara konseptual, implementasi di lapangan tetap dipengaruhi oleh faktor manusia (*human factor*), seperti kedisiplinan, ketelitian, dan beban kerja.

Dari sisi implikasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem *budgeting* di madrasah perlu terus dipertahankan karena telah memiliki struktur yang kuat dan sesuai dengan prinsip manajemen keuangan. Namun, diperlukan upaya peningkatan pada aspek teknis operasional, seperti:

- a. Meningkatkan ketepatan waktu dalam proses pembelanjaan dan pencatatan keuangan.
- b. Memperkuat disiplin administrasi, khususnya dalam pengumpulan dan pencatatan bukti transaksi.
- c. Mengoptimalkan penggunaan sistem digital untuk mempercepat proses pencatatan dan pelaporan.