

## **EVALUASI PERENCANAAN ANGGARAN BELANJA DI MADRASAH**

**<sup>1</sup>Taufik Hidayat, <sup>2</sup>Khuriyah**

**<sup>1,2</sup>UIN Raden Mas Said Surakarta**

**e-mail: [th19711211@gmail.com](mailto:th19711211@gmail.com) , [khuriyah@staff.uinsaid.ac.id](mailto:khuriyah@staff.uinsaid.ac.id)**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian dalam mengkaji perencanaan anggaran belanja yang ada di lembaga pendidikan Islam, baik dari tingkat kebijakan (pemerintah) hingga kepada pelaksanaan di Madrasah. Penelitian ini nantinya akan menemukan sebuah gambaran dan solusi terhadap permasalahan perencanaan anggaran belanja pendidikan di madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi anggaran belanja pendidikan Islam di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa : Perencanaan anggaran melalui penyusunan Rencana Kerja Anggaran Madrasah melibatkan analisis kebutuhan, perencanaan pengeluaran, dan konsultasi dengan kepala madrasah, bendahara, tata usaha, dewan guru, dan komite, Rencana Kerja Anggaran Madrasah membantu memperkirakan kebutuhan belanja untuk satu tahun ajaran, Pelaksanaan belanja mencakup pengeluaran dana dari empat sumber yaitu dana Biaya Operasional Sekolah sebagai sumber utama, komite, usaha madrasah dan sumber lain digunakan untuk kebutuhan operasional dan mendadak, Pengawasan dilakukan oleh pihak internal dan eksternal untuk memastikan anggaran sesuai rencana. Evaluasi dilakukan setiap tiga bulan oleh kepala madrasah untuk memastikan penggunaan anggaran sesuai Rencana Kerja Anggaran Madrasah.

**Kata Kunci:** *Evaluasi, Rencana Anggaran Belanja Madrasah Lembaga Pendidikan, Perencanaan Anggaran Pendidikan.*

### **ABSTRACT**

This research is a research in examining the budget planning in Islamic educational institutions, both from the policy level (government) to the implementation in Madrasahs. This research will later find an overview and solution to the problem of planning the education expenditure budget in madrasas. This research aims to find out how the planning, implementation, supervision, and evaluation of the Islamic education expenditure budget in Indonesia is planned. The research method used is descriptive research with a qualitative approach. Data collection techniques are carried out through observation, interviews, and documentation, with data analysis through data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study revealed that: Budget planning through the preparation of the Madrasah Budget Work Plan involves needs analysis, expenditure planning, and consultation with the head of the madrasah, treasurer, administration, teacher council, and committee, Madrasah Budget Work Plan helps estimate expenditure needs for one school year, Implementation Expenditure includes the expenditure of funds from four sources, namely School Operational Cost funds as the main source, committees, madrasah businesses and other sources used for operational and sudden needs, Supervision is carried out by internal and external parties to ensure the budget is as planned. Evaluations are carried out every three months by the head of the madrasah to ensure the use of the budget in accordance with the Madrasah Budget Work Plan.

**Keywords:** *Evaluation, Madrasah Budget Plan for Educational Institutions, Education Budget Planning.*

## PENDAHULUAN

Dalam ranah manajemen pendidikan modern, aspek penganggaran atau *budgeting* memegang peranan yang sangat sentral sebagai langkah perencanaan fundamental. Menurut pandangan para ahli manajemen seperti Koontz, anggaran tidak sekadar deretan angka, melainkan dapat diartikan sebagai manifestasi rencana operasi dari suatu kegiatan atau proyek yang memuat perincian estimasi pengeluaran biaya untuk periode waktu tertentu (Jailani & Adiah, 2024; Mayuristira et al., 2024). Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya vital yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Ketersediaan anggaran yang terencana dengan baik menuntut kemampuan manajerial sekolah untuk bertindak lebih proaktif dan strategis. Sekolah tidak hanya dituntut untuk menerima dana, tetapi harus aktif dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana tersebut secara transparan dan akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah. Tanpa perencanaan anggaran yang matang, visi dan misi sekolah akan sulit diterjemahkan menjadi program operasional yang nyata, sehingga fungsi *budgeting* menjadi pilar utama dalam keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Struktur keuangan dan pembiayaan pada lembaga pendidikan pada umumnya bersumber dari ekosistem yang beragam yang harus dikelola secara sinergis. Secara garis besar, sumber pendanaan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama. Pertama, sumber dari pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah, yang bersifat umum maupun khusus yang diperuntukkan bagi operasional lembaga pendidikan. Kedua, kontribusi dari orang tua atau peserta didik yang sering kali menjadi tumpuan sekolah swasta atau madrasah. Ketiga, partisipasi dari masyarakat luas atau *stakeholders* yang peduli terhadap pendidikan (Anwar et al., 2019; Nuriyawati et al., 2025; Trifirjayani et al., 2024). Dana yang terkumpul dari berbagai sumber ini kemudian dialokasikan untuk membiayai berbagai komponen, terutama biaya rutin. Biaya rutin adalah pengeluaran yang bersifat rekursif dari tahun ke tahun, mencakup gaji guru dan pegawai, biaya operasional harian, biaya pemeliharaan gedung dan fasilitas, pengadaan alat-alat pengajaran, hingga biaya pembangunan infrastruktur fisik. Kompleksitas sumber dan penggunaan dana ini menuntut akurasi tinggi dalam penyusunannya agar tidak terjadi defisit operasional yang mengganggu jalannya pendidikan.

Pentingnya aspek finansial ini tidak terlepas dari tujuan besar pendidikan itu sendiri dalam membangun peradaban bangsa. Proses pendidikan dari masa ke masa terus melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan zaman dan kemampuan manusia, sehingga pendidikan mengalami kemajuan pesat. Sebagaimana diungkapkan oleh Nasser et al. (2022), sekolah merupakan sebuah lembaga strategis yang dipersiapkan untuk menyediakan kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas. Logikanya, sumber daya manusia yang berkualitas akan secara langsung meningkatkan kualitas dan daya saing suatu negara. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, peran pendidikan menjadi sangat mutlak (Arifudin et al., 2021). Namun, salah satu masalah kronis dalam dunia pendidikan adalah masih rendahnya mutu pendidikan itu sendiri. Pada hakikatnya, faktor utama yang menentukan kualitas tersebut terletak pada proses belajar mengajar di kelas. Untuk mendukung proses tersebut agar berjalan optimal, akan sangat sulit tercapai apabila tidak didukung dengan penyediaan dana yang memadai dan terkelola dengan baik.

Landasan yuridis mengenai pembiayaan ini telah diatur secara tegas dalam regulasi nasional. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan bahwa terdapat delapan Standar Nasional Pendidikan yang menjadi acuan utama, yaitu Standar Isi, Proses, Kompetensi Lulusan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana dan Prasarana, Pengelolaan, Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

Pembangunan, dan Penilaian Pendidikan. Pemerintah menetapkan kedelapan standar tersebut sebagai parameter minimal untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas. Di antara standar standar tersebut, Standar Pembangunan memiliki peran yang sangat instrumental dalam pencapaian standar lainnya. Dapat dikatakan bahwa tanpa adanya dukungan biaya yang memadai, segala aktivitas pendidikan mulai dari penyediaan guru berkualitas hingga sarana yang layak tidak akan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Pembangunan adalah "darah" yang mengalirkan kehidupan ke dalam "tubuh" institusi pendidikan, memungkinkan organ-organ lain berfungsi sebagaimana mestinya (Nopiyerto, 2021; Riinawati, 2021; Sulkarnain & Syamsuddin, 2022).

Menyadari begitu krusialnya aspek pembangunan, negara menegaskan tanggung jawab kolektif dalam hal pendanaan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional secara eksplisit menyatakan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat. Regulasi ini menegaskan bahwa meskipun sumber utama pendanaan sering kali berasal dari pemerintah, partisipasi aktif masyarakat tetap menjadi elemen pendukung yang tidak bisa diabaikan. Dalam penyelenggarannya, pembangunan pendidikan harus didukung dengan kemampuan manajemen yang layak dan profesional. Hal ini dapat dicapai dengan memberdayakan fungsi-fungsi manajemen klasik yang dirumuskan oleh George R. Terry, yang meliputi Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*). Sinergi antara ketersediaan dana dari berbagai sumber dan penerapan fungsi manajemen yang ketat menjadi prasyarat mutlak agar dana pendidikan tidak bocor dan benar-benar berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran siswa di sekolah.

Namun, terdapat kesenjangan yang nyata antara harapan ideal pemerintah dan realitas di lapangan. Pemerintahan memang menanggapi serius tentang pencapaian tujuan pendidikan yang berkualitas dan telah berupaya keras memajukan pembangunan bidang pendidikan. Akan tetapi, realitas menunjukkan bahwa anggaran yang tersedia sering kali belum mencukupi segala keperluan yang dibutuhkan untuk menunjang proses pendidikan secara paripurna di semua sekolah di Indonesia. Keterbatasan dana ini menuntut adanya tata kelola yang jauh lebih ketat. Keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar dalam setiap pengelolaan pendidikan, karena seluruh komponen pendidikan di madrasah erat kaitannya dengan keuangan (Sukur & Pusvitasisari, 2020). Dalam pengelolaan pembangunan ini, dibutuhkan suatu manajemen yang baik dan transparan (Juhji, 2020). Selain itu, menurut pandangan Jones, anggaran lembaga harus dilaksanakan dengan sangat teliti mulai dari tahap penyusunan hingga pengawasan, sesuai aturan yang berlaku, agar anggaran dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien, serta bebas dari praktik korupsi.

Berdasarkan urgensi untuk menjembatani kesenjangan antara keterbatasan anggaran dan tuntutan kualitas pendidikan tersebut, evaluasi terhadap tahap perencanaan menjadi sangat krusial. Perencanaan anggaran merupakan fondasi dari seluruh siklus manajemen keuangan; kesalahan dalam perencanaan akan berakibat fatal pada pelaksanaan dan hasil akhirnya. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang mewajibkan setiap penyelenggara negara mengelola keuangan secara tertib, taat aturan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan. Pengelolaan ini mencakup keseluruhan kegiatan mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk melihat sejauh mana madrasah mampu merencanakan anggarannya dengan baik di tengah keterbatasan yang ada. Atas dasar pemikiran inilah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada analisis mendalam mengenai tahap awal manajemen keuangan tersebut dengan judul "Evaluasi Perencanaan Anggaran Belanja di Madrasah Boyolali".

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengeksplorasi dan menganalisis manajemen anggaran belanja pendidikan pada lembaga pendidikan Islam di Boyolali. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran dalam konteks naturalnya. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, mulai dari pertengahan Juli hingga akhir November 2024. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama, serta informan kunci lainnya seperti bendahara madrasah, staf tata usaha, dan komite sekolah yang terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*key instrument*) yang terjun langsung ke lapangan untuk menangkap fenomena dan dinamika yang terjadi secara holistik.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang terdiri dari observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses rapat penyusunan anggaran dan aktivitas pengelolaan keuangan sehari-hari. Wawancara mendalam dilakukan dengan subjek penelitian untuk menggali informasi mengenai strategi perencanaan, kendala pelaksanaan, mekanisme pengawasan, dan proses evaluasi anggaran. Studi dokumentasi mencakup analisis terhadap dokumen-dokumen penting seperti Rencana Kerja Anggaran Madrasah (RKAM), Laporan Pertanggungjawaban (LPJ), dan notulensi rapat. Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data (*data reduction*) untuk menyeleksi dan memfokuskan informasi penting, penyajian data (*data display*) dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman, dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) untuk merumuskan temuan akhir yang kredibel dan menjawab rumusan masalah penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Dinamika Perencanaan Anggaran Berbasis RKAM

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belanja pendidikan di lembaga pendidikan Islam Boyolali telah dilakukan secara sistematis melalui penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Proses perencanaan ini dimulai dengan rapat tahunan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan madrasah, mulai dari Kepala Madrasah, Bendahara, staf Tata Usaha, Dewan Guru, hingga Komite Sekolah. Forum kolaboratif ini bertujuan untuk memetakan proyeksi pendapatan dan menganalisis kebutuhan operasional serta strategis madrasah selama satu tahun ke depan. Dokumen RKAM yang dihasilkan berfungsi sebagai pedoman induk yang merinci estimasi dana masuk dan pos-pos pengeluaran yang direncanakan. Setelah draf RKAM disepakati secara internal, dokumen tersebut harus melalui tahap konsultasi dan verifikasi oleh pengawas madrasah dari Kementerian Agama setempat. Langkah ini krusial untuk memastikan bahwa rencana anggaran yang disusun telah sesuai dengan regulasi dan standar pembiayaan yang berlaku, sebelum akhirnya disahkan sebagai dasar operasional.

Dalam praktiknya, perencanaan anggaran di madrasah ini tidak hanya sekadar formalitas administratif, tetapi merupakan upaya strategis untuk mengoptimalkan sumber daya yang terbatas. Analisis kebutuhan dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan skala prioritas, mengingat sumber pendanaan yang tidak tunggal. Berdasarkan data perencanaan, komposisi sumber dana madrasah terdiri dari Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sebesar 55%, dana partisipasi Komite Sekolah sebesar 30%, hasil unit usaha madrasah 10%, dan sumber lain-lain sebesar 5%. Diversifikasi sumber pendanaan ini menuntut perencanaan

yang terintegrasi agar tidak terjadi tumpang tindih dalam alokasi. RKAM menjadi instrumen pengendali utama untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang direncanakan memiliki korelasi langsung dengan program peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, perencanaan yang matang ini menjadi fondasi awal untuk mencegah inefisiensi dan potensi penyimpangan dalam pengelolaan keuangan madrasah.

## 2. Implementasi dan Realisasi Belanja Pendidikan

Pada tahap pelaksanaan, realisasi anggaran belanja pendidikan di madrasah ini dijalankan dengan mengacu pada prinsip fleksibilitas yang terkendali. Meskipun RKAM menjadi acuan utama, madrasah tetap memiliki mekanisme untuk merespons kebutuhan mendesak yang bersifat insidental (*urgent*) melalui prosedur pengalihan anggaran yang ketat. Sumber dana BOS, yang menjadi pilar utama pembiayaan (55%), dialokasikan secara spesifik mengikuti petunjuk teknis pemerintah, mencakup biaya operasional rutin hingga gaji tenaga pendidik. Sementara itu, dana dari Komite Sekolah (30%) digunakan untuk mengisi pos-pos yang tidak sepenuhnya tercover oleh BOS, seperti tunjangan jabatan guru dengan tugas tambahan, kegiatan kesiswaan (PHBN/PHBI), serta perawatan sarana prasarana ringan. Adapun dana dari unit usaha madrasah (10%) berfungsi sebagai dana taktis untuk kebutuhan mendadak yang tidak terprediksi sebelumnya dalam RKAM.

Prosedur pencairan dan pembelanjaan dana dilakukan melalui alur birokrasi yang terstruktur namun tetap mengupayakan efisiensi. Untuk dana BOS, madrasah harus mengajukan proposal berbasis data jumlah siswa riil ke Kementerian Agama Kabupaten sebelum dana dicairkan dalam dua tahap per tahun. Setelah dana diterima dan disimpan dalam rekening bank madrasah, proses pengeluaran uang dikelola oleh Tata Usaha untuk dana BOS dan Bendahara untuk dana Komite, di bawah otorisasi langsung Kepala Madrasah. Setiap transaksi belanja diwajibkan memiliki bukti fisik yang valid, seperti kuitansi atau nota belanja, sebagai syarat mutlak pelaporan. Meskipun prosedur ini terkesan panjang dan birokratis, hal tersebut dipandang perlu untuk menjaga akuntabilitas. Tanggung jawab penuh atas realisasi anggaran berada di tangan Kepala Madrasah, yang mendelegasikan teknis pengelolaan harian kepada staf terkait, memastikan roda operasional pendidikan tetap berjalan lancar tanpa hambatan finansial yang berarti.

## 3. Mekanisme Pengawasan Internal dan Eksternal

Sistem pengawasan anggaran di madrasah ini menerapkan model pengawasan berlapis yang melibatkan pihak internal dan eksternal guna menjamin transparansi dan akuntabilitas. Pengawasan internal dilakukan secara intensif oleh Kepala Madrasah dan Komite Sekolah. Fokus utama pengawasan internal adalah memantau kesesuaian antara realisasi belanja harian dengan pos anggaran yang telah ditetapkan dalam RKAM. Kepala Madrasah secara rutin memeriksa buku kas umum dan bukti-bukti transaksi yang dikelola oleh bendahara dan staf Tata Usaha. Peran Komite Sekolah juga sangat vital dalam mengawasi penggunaan dana yang bersumber dari masyarakat, memastikan bahwa dana tersebut benar-benar kembali dimanfaatkan untuk peningkatan mutu layanan siswa. Mekanisme *check and balance* internal ini dirancang untuk mendeteksi potensi kesalahan administrasi atau penyimpangan penggunaan dana sedini mungkin sebelum menjadi masalah yang lebih besar.

Di sisi lain, pengawasan eksternal dijalankan oleh pihak Kementerian Agama Kabupaten Boyolali sebagai institusi pemberi mandat dana BOS. Pengawasan eksternal ini bersifat periodik dan lebih formal, biasanya dilakukan sekitar empat kali dalam satu semester atau pada momentum pelaporan tahap pencairan dana. Tim pengawas dari Kemenag akan memverifikasi Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) yang disusun madrasah, mencocokkan data keuangan dengan bukti fisik di lapangan, serta mengevaluasi kepatuhan terhadap regulasi teknis penggunaan dana negara. Sinergi antara pengawasan internal yang bersifat harian dan

pengawasan eksternal yang bersifat berkala ini menciptakan iklim pengelolaan keuangan yang disiplin. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa sistem pengawasan ganda ini efektif meminimalisir kebocoran anggaran dan mendorong pengelola keuangan madrasah untuk selalu bekerja dengan prinsip kehati-hatian dan kejujuran.

#### **4. Evaluasi Berkala dan Tindak Lanjut Anggaran**

Proses evaluasi anggaran belanja pendidikan di madrasah ini dilaksanakan secara konsisten dengan siklus triwulanan. Kepala Madrasah memimpin langsung sesi evaluasi yang dilakukan setiap tiga bulan sekali, yakni pada bulan ketiga, keenam, kesembilan, dan kedua belas. Tujuan utama dari evaluasi berkala ini adalah untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi serapan anggaran. Dalam forum evaluasi, Kepala Madrasah menelaah laporan realisasi anggaran, membandingkannya dengan target perencanaan, dan mengidentifikasi varian yang terjadi. Apakah ada pos anggaran yang *over-spending* atau justru *under-spending*? Analisis ini penting untuk mengetahui kesehatan finansial madrasah secara *real-time*. Selain aspek angka, evaluasi juga menyoroti kendala teknis dan administratif yang dihadapi oleh bendahara selama periode berjalan, sehingga solusi taktis dapat segera dirumuskan.

Hasil dari evaluasi triwulanan ini menjadi basis data penting untuk pengambilan keputusan manajerial dan perbaikan kinerja di periode berikutnya. Jika hasil evaluasi menunjukkan kinerja pengelolaan yang positif dan sesuai target, maka strategi yang ada akan dipertahankan atau ditingkatkan. Sebaliknya, jika ditemukan ketidaksesuaian atau inefisiensi, Kepala Madrasah akan memberikan arahan perbaikan (tindak lanjut), baik berupa penyesuaian alokasi anggaran perubahan maupun pembinaan terhadap staf pengelola keuangan. Evaluasi ini juga berfungsi sebagai mekanisme umpan balik (*feedback*) untuk penyusunan RKAM tahun berikutnya. Dengan siklus evaluasi yang disiplin, madrasah dapat memitigasi risiko defisit anggaran di akhir tahun, terutama mengingat tren peningkatan kebutuhan biaya operasional yang sering terjadi menjelang tutup tahun ajaran sebagaimana tergambar dalam pola pengeluaran madrasah.

#### **5. Analisis Struktur Pendanaan dan Kinerja Anggaran**

Berdasarkan analisis terhadap struktur pendanaan, madrasah ini menunjukkan pola ketergantungan yang masih cukup tinggi terhadap dana pemerintah, namun telah mulai membangun kemandirian finansial. Dominasi dana BOS sebesar 55% mengindikasikan bahwa operasional dasar madrasah sangat bertumpu pada subsidi negara. Namun, kontribusi dana Komite sebesar 30% dan usaha madrasah 10% menunjukkan adanya partisipasi masyarakat dan inisiatif kewirausahaan yang sehat. Struktur ini memberikan fleksibilitas bagi madrasah untuk membiayai program-program pengembangan mutu yang tidak dapat didanai oleh BOS. Kinerja anggaran secara umum dinilai baik, terlihat dari kemampuan madrasah dalam menyeimbangkan arus kas masuk dan keluar sepanjang tahun, meskipun terdapat dinamika fluktuasi kebutuhan. Efektivitas manajemen anggaran juga tercermin dari pola penyerapan yang efisien.

Temuan menunjukkan bahwa meskipun terjadi sedikit penurunan efisiensi di tengah periode akibat dinamika operasional, namun pengawasan dan evaluasi yang ketat mampu mengembalikan performa anggaran ke jalur yang benar. Peningkatan kebutuhan anggaran di akhir tahun, yang merupakan siklus alami dalam kalender pendidikan, dapat diantisipasi dengan baik berkat adanya cadangan dana dari sumber non-pemerintah. Secara keseluruhan, integrasi antara perencanaan yang partisipatif, pelaksanaan yang disiplin, pengawasan yang berlapis, dan evaluasi yang rutin telah membentuk sistem manajemen keuangan madrasah yang akuntabel. Hal ini menjadi modal penting bagi keberlangsungan dan peningkatan mutu pendidikan Islam di wilayah Boyolali di tengah keterbatasan sumber daya yang ada.

## Pembahasan

Analisis mendalam terhadap dinamika perencanaan anggaran di lembaga pendidikan Islam Boyolali menunjukkan adanya pergeseran menuju manajemen yang rasional dan sistematis melalui instrumen *Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah* (RKAM). Hal ini sejalan dengan pandangan teoritis bahwa perencanaan merupakan kegiatan krusial untuk mengarahkan penggunaan sumber daya yang terbatas secara efisien dan efektif demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nur dkk., 2016). Keberadaan RKAM sebagai pedoman induk menegaskan bahwa manajemen pembiayaan tidak dapat dipisahkan dari penyusunan anggaran yang mengintegrasikan proyeksi pendapatan dan pengeluaran. Sebagaimana ditekankan dalam literatur, penyusunan rencana ini harus berpedoman pada rencana strategis dan operasional sekolah (Gunawan & Benty, 2017). Temuan ini mengindikasikan bahwa madrasah telah berhasil menerapkan fungsi *planning* yang transparan, di mana estimasi dana dan otorisasi pengeluaran dikendalikan secara ketat untuk mencegah inefisiensi (Herfiyanti et al., 2025; Maranting et al., 2020; Sulkarnain & Syamsuddin, 2022). Dengan demikian, setiap rupiah yang direncanakan memiliki korelasi yang jelas dengan program peningkatan mutu, meminimalisir potensi penyimpangan sejak tahap awal penyusunan anggaran pendidikan.

Dinamika perencanaan tersebut juga memperlihatkan budaya kolaboratif yang kuat dengan melibatkan berbagai *stakeholder*, mulai dari Kepala Madrasah hingga Komite Sekolah. Berdasarkan data lapangan, proses perencanaan ini mematuhi regulasi yang berlaku di mana seluruh rencana anggaran disusun secara terperinci dalam RKAM (M. Hernudin, komunikasi pribadi, Mei 2024). Hal ini didukung oleh konfirmasi bahwa kebutuhan sekolah, sumber dana yang akan diperoleh, serta estimasi pengeluaran telah disusun secara mendetail (T. Syam, komunikasi pribadi, 17 Februari 2024). Proses partisipatif ini berfungsi sebagai langkah strategis untuk memetakan skala prioritas di tengah keterbatasan sumber daya. Analisis menunjukkan bahwa meskipun alur birokrasi mengharuskan adanya konsultasi dan verifikasi dengan pengawas dari Kementerian Agama, tahapan ini justru memperkuat legitimasi dan akuntabilitas anggaran. Dengan melibatkan pihak eksternal dalam verifikasi, madrasah memitigasi risiko kesalahan prosedural dalam perencanaan, menciptakan landasan yang kokoh bagi tahapan implementasi selanjutnya dan memastikan kepatuhan terhadap standar pembiayaan negara (Ariani et al., 2025; Suhermi et al., 2025).

Pada tahap implementasi, realisasi belanja pendidikan mencerminkan kegiatan ekonomi yang bertujuan menghasilkan *outcome* konkret dari rencana yang telah matang (Labetubun dkk., 2021). Pelaksanaan anggaran ini merupakan tindakan nyata yang dilakukan setelah perencanaan dianggap siap sepenuhnya (Waliyah & Dini, 2021). Komposisi sumber dana yang terdiri dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana komite, dan unit usaha memberikan fleksibilitas yang terkendali bagi madrasah. Belanja pendidikan mencakup biaya langsung untuk keperluan pengajaran serta biaya tidak langsung seperti gaji guru, yang bersumber dari pemerintah maupun partisipasi masyarakat (Azhari & Kurniady, 2016). Analisis mengindikasikan bahwa madrasah menerapkan mekanisme skala prioritas yang ketat, di mana dana BOS difokuskan pada operasional standar sesuai petunjuk teknis, sementara dana komite dan usaha mandiri berfungsi sebagai penyangga taktis (*buffer*) untuk kebutuhan mendesak (*urgent*) atau tunjangan guru yang tidak tercover subsidi negara, memastikan roda operasional pendidikan tetap berjalan lancar tanpa hambatan finansial yang berarti.

Akuntabilitas dalam realisasi anggaran dijaga ketat melalui alur birokrasi yang terstruktur, meskipun terkadang dirasakan kompleks oleh pelaksana di lapangan. Staf tata usaha diberi kepercayaan penuh untuk mengelola dana BOS di bawah tanggung jawab penuh Kepala Madrasah (Annas, komunikasi pribadi, 17 Februari 2024). Sementara itu, dana komite dikelola dengan transparansi tinggi, di mana alokasinya disesuaikan dengan kebutuhan riil siswa seperti

Alat Tulis Kantor (ATK), tunjangan jabatan, kegiatan siswa, serta kebutuhan mendadak yang tidak terencana (T. Syam, komunikasi pribadi, 17 Februari 2024). Kepala Madrasah menegaskan bahwa dirinya bertanggung jawab penuh atas pengalokasian dana, sementara pengolahan teknis didelegasikan kepada staf terkait (M. Hernudin, komunikasi pribadi, Mei 2024). Hal ini menyiratkan bahwa meskipun terjadi pendeklasifikasi wewenang, sentralisasi tanggung jawab tetap berada pada pimpinan puncak untuk memastikan setiap transaksi didukung bukti fisik valid, seperti kuitansi, yang berfungsi sebagai syarat mutlak dalam pelaporan periodik kepada pihak terkait (Alala et al., 2025; Rohmah et al., 2025; Rosidah et al., 2023; Zainuddin & Nasikhah, 2021).

Guna menjamin kesehatan finansial institusi, mekanisme pengawasan berlapis diterapkan dengan melibatkan pihak internal dan eksternal secara simultan. Hal ini selaras dengan pendapat bahwa dana pendidikan harus dikelola sebaik mungkin untuk mencegah kebocoran, dengan menggunakan asas prioritas dalam pengeluaran operasional (Mesiono dkk., 2021). Pengawasan yang dilakukan mencerminkan tiga tipe dasar: pengawasan pendahuluan untuk antisipasi masalah, pengawasan bersamaan pelaksanaan untuk koreksi langsung, dan pengawasan umpan balik (*feedback*) untuk mengukur hasil (Handoko, 2016). Pengawasan internal oleh Kepala Madrasah dan Komite memastikan kesesuaian harian, sedangkan pengawasan eksternal dari Kementerian Agama berfokus pada kepatuhan formal. Temuan mengonfirmasi bahwa pengawasan ganda ini efektif mendeteksi kesalahan administrasi sejak dini. Sistem *check and balance* ini menciptakan iklim pengelolaan keuangan yang memaksa pengelola untuk bekerja dengan prinsip kehati-hatian dan kejujuran, meminimalisir potensi penyimpangan atau *fraud* dalam penggunaan anggaran negara maupun dana masyarakat.

Siklus manajerial anggaran disempurnakan melalui evaluasi triwulan yang konsisten dan disiplin. Evaluasi berperan sebagai proses pertimbangan berdasarkan kriteria yang disepakati untuk menilai akuntabilitas kinerja anggaran (Masditou, 2017). Kepala Madrasah secara aktif memantau apakah pengelolaan dana berjalan efektif dan efisien, serta memastikan laporan sesuai dengan RKAM (M. Hernudin, komunikasi pribadi, Mei 2024). Proses ini krusial untuk menyediakan informasi valid yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan manajerial (Ananda & Rafida, 2017). Dalam praktiknya, jika evaluasi menunjukkan adanya varian anggaran atau kendala administratif, solusi taktis segera dirumuskan. Analisis ini menegaskan bahwa evaluasi bukan sekadar formalitas administrasi, melainkan alat mitigasi strategis untuk mencegah defisit anggaran di akhir tahun dan merumuskan proyeksi anggaran yang lebih akurat untuk periode berikutnya. Umpan balik dari evaluasi ini menjadi basis data vital bagi perbaikan kinerja pengelolaan keuangan madrasah secara berkelanjutan (Adriansyah & Maftuhah, 2023; Ariani et al., 2025; Muhtasar et al., 2023).

Secara keseluruhan, analisis manajemen keuangan di madrasah ini menunjukkan integrasi kuat antara perencanaan partisipatif, pelaksanaan disiplin, pengawasan berlapis, dan evaluasi rutin. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa ketergantungan tinggi pada subsidi pemerintah (55%) masih menjadi tantangan utama, namun diversifikasi dana melalui partisipasi komite dan unit usaha (total 40%) mengindikasikan arah positif menuju kemandirian finansial. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus satu institusi, namun temuan ini menawarkan model relevan bagi madrasah lain dalam mengelola ketidakpastian sumber daya. Konsistensi siklus triwulan terbukti efektif menjaga stabilitas kinerja anggaran di tengah fluktuasi kebutuhan. Pada akhirnya, keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada integritas sumber daya manusia dan kepatuhan terhadap regulasi, memastikan bahwa setiap pengeluaran berkontribusi langsung pada peningkatan mutu pendidikan Islam dan layanan siswa, serta meminimalisir kesenjangan antara rencana strategis dan realisasi di lapangan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu mengungkapkan bagaimana manajemen anggaran belanja pendidikan pada madrasah di Boyolali melalui empat aspek utama: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Perencanaan pembiayaan dilakukan melalui penyusunan Rencana Kerja Anggaran Madrasah yang melibatkan analisis kebutuhan dan konsultasi dengan berbagai pihak, serta berfungsi sebagai alat estimasi dan pengendalian anggaran. Pelaksanaan pembiayaan melibatkan penerimaan dana dari Bantuan Operasional Sekolah, komite, dan usaha madrasah, dengan pengelolaan yang mengikuti prosedur ketat untuk menjamin efisiensi dan efektivitas. Pengawasan dilakukan oleh pihak internal (kepala madrasah dan komite) serta eksternal (Kementerian Agama), dengan tujuan memastikan dana digunakan sesuai rencana. Evaluasi pembiayaan dilakukan setiap tiga bulan oleh kepala madrasah untuk memastikan penggunaan dana sesuai Rencana Kerja Anggaran Madrasah, mengidentifikasi kendala, dan memberikan solusi. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk pengambilan keputusan perbaikan pengelolaan dana di masa depan. Dengan demikian, manajemen pembiayaan pendidikan pada salah satu madrasah di Boyolali berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, memastikan penggunaan dana yang efisien dan efektif untuk memenuhi kebutuhan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, H., & Maftuhah, M. (2023). Pengelolaan pembiayaan pendidikan Sekolah Dasar Negeri Poris Pelawad 5 Kota Tangerang. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v7i1.623>
- Alala, A. Y., et al. (2025). Analisis sistem perencanaan logistik nonmedik di bagian rumah tangga Rumah Sakit Umum Daerah Siti Fatimah Provinsi Sumatera Selatan. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(4), 1467. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i4.7148>
- Ananda, R., & Rafida, T. (2017). *Pengantar evaluasi dan program pendidikan*. Perdana Publishing. <http://repository.uinsu.ac.id/3731/>
- Anwar, L. M., et al. (2019). Application of Madrasah based management in improving the quality of Aliyah Madrasah education. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 257. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1086>
- Ariani, A., et al. (2025). Manajemen pembiayaan pendidikan dalam pengembangan mutu di SMK. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 117. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.4894>
- Arifudin, O., et al. (2021). Implementasi balanced scorecard dalam mewujudkan pendidikan tinggi world class. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1). <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1118>
- Azhari, U. L., & Kurniady, D. A. (2016). Manajemen pembiayaan pendidikan, fasilitas pembelajaran, dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2). <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5631>
- Gunawan, I., & Benty, D. D. N. (2017). *Manajemen pendidikan suatu pengantar praktik*. Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen pendidikan* (2nd ed.). Balai Pustaka Fakultas Ekonomi.
- Herfiyanti, N., et al. (2025). Perencanaan sistem manajemen untuk meningkatkan mutu sekolah di SMP Negeri 1 Rowosari. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 249. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4325>

- Jailani, J., & Adiah, M. (2024). Implementasi kebijakan dalam penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Kota Palembang. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(2), 166. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i2.2956>
- Juhji. (2020). *Manajemen humas sekolah*. Widina Bhakti Persada.
- Labetubun, M. A. H., et al. (2021). *Sistem ekonomi Indonesia*. Widina Bhakti Persada.
- Maranting, H. S., et al. (2020). Implementasi Standar Nasional Pendidikan dalam meningkatkan daya saing Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Gorontalo. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 188. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v8i2.1765>
- Masditou. (2017). Manajemen pembiayaan pendidikan menuju pendidikan yang bermutu. *Jurnal ANSIRU PAI*, 1(2). <http://dx.doi.org/10.30821/ansiru.v1i2.1523>
- Mayuristira, S., et al. (2024). Pengaruh manajemen pembelajaran berbasis proyek terhadap kreativitas belajar peserta didik di SMKN 1 Keruak. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(4), 935. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.3369>
- Mesiono, et al. (2021). Manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Imam Muslim Serdang Bedagai. *Intiqad: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam*, 13(1). <https://doi.org/10.30596/intiqad.v13i1.6033>
- Muhtasar, M., et al. (2023). Manajemen evaluasi diri dalam menyusun anggaran menggunakan aplikasi EDM e-RKAM pada madrasah sasaran proyek (REP-MEQR). *MANAZHIM*, 5(1), 400. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v5i1.2967>
- Nasser, A. A., et al. (2022). Sistem penerimaan siswa baru berbasis web dalam meningkatkan mutu siswa di era pandemi. *Biomatika: Jurnal Ilmiah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 7(1). <https://doi.org/10.35569/biomatika.v8i1.1158>
- Nopiyerto, N. (2021). Manajemen pembiayaan pendidikan. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 15(2), 67. <https://doi.org/10.33369/mapen.v15i2.17275>
- Nur, M., et al. (2016). Manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiahkuala*, 4(1). <https://jurnal.usk.ac.id/JAP/article/view/2544>
- Nuriyawati, N., et al. (2025). Pengaruh transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dana BOS terhadap mutu pendidikan. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 143. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4689>
- Riinawati, R. (2021). Education financial management during Covid-19 pandemic of Islamic universities in South Kalimantan. *DINAMIKA ILMU*, 383. <https://doi.org/10.21093/di.v21i2.3607>
- Rohmah, A. Z., et al. (2025). Evaluasi prosedur verifikasi dan validasi objek pajak PBB-P2 untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak. *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 41(1), 50. <https://doi.org/10.58906/melati.v41i2.203>
- Rosidah, I., et al. (2023). Transparasi dan akuntabilitas dalam pencegahan fraud di instansi pemerintah (Studi kasus Kantor Kec. Ciwidey). *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*, 2(1), 137. <https://doi.org/10.59820/emba.v2i1.110>
- Suhermi, L., et al. (2025). Inovasi manajemen keuangan melalui kegiatan kewirausahaan (edupreneurship) sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran di MI. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 878. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.7560>
- Sukur, M., & Pusvitasisari, R. (2020). Manajemen keuangan sekolah dalam pemenuhan sarana prasarana pendidikan (Studi kasus di SD Muhammadiyah 1 Krian, Sidoarjo). *Al-*

*Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.966>

Sulkarnain, S., & Syamsuddin, S. (2022). Management of financing in improving facilities and infrastructure (Pengelolaan pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan sarana dan prasarana). *Shautut Tarbiyah*, 28(2), 149. <https://doi.org/10.31332/str.v28i2.4327>

Trifirjayani, A., et al. (2024). Sinergitas komite dengan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Madani Alauddin, Kab. Gowa. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(1), 118. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2776>

Waliyah, S., & Dini, S. H. (2021). Manajemen pembiayaan pendidikan masa pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Hidayah*. <https://adhipustaka.com/index.php/jmp-ah/article/view/18>

Zainuddin, M., & Nasikhah, A. (2021). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi kasus pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri). *Istithmar: Jurnal Studi Ekonomi Syariah*, 4(2). <https://doi.org/10.30762/itr.v4i2.2671>