

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Keuangan Madrasah

1. Definisi Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang dimaknai dengan “mengendalikan”. Kemudian manajemen didalam bahasa Prancis dirubah kedalam bahasa Inggris menjadi *management*. Dari perubahan bahasa Inggris tersebut manajemen dimaknai sebagai seni untuk menjalankan dan mengatur. Dalam bahasa Indonesia manajemen dimaknai sebagai pengelolaan, kata manajemen dalam bahasa Inggris berasal dari kata kerja *to manage*, yang kemudian dikembangkan menjadi kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melaksanakan tugas manajemen.¹⁶

Kegiatan pengelolaan keuangan dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁷ Sedangkan T. Hani Handoko mendefinisikan manajemen merupakan pekerjaan yang dilakukan secara bersama yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam kegiatan manajemen tersebut mencakup kegiatan penentuan, penginter - pretasian, serta penerapan fungsi manajemen yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan dan

¹⁶ Darliana Sormin, *Manajemen Mutu Guru* (Medan: Umsu Press, 2021), hlm. 9.

¹⁷ Afdhal et al., *Manajemen : Prinsip Dasar Memahami Ilmu Manajemen* (Padang Sumatera Barat: Get Press Indonesia, n.d.), hlm. 2.

pengawasan.¹⁸ George Terry mendefinisikan manajemen adalah kemampuan untuk memimpin dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurutya sendiri, prinsip manajemen dikenal dengan istilah POAC. Adapun empat prinsip manajemen dengan istilah POAC tersebut ialah sebagai berikut:¹⁹

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan penentuan serangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. George Terry menyebutkan, menjelaskan, dan menetapkan kegiatan untuk meramalkan peristiwa diwaktu mendatang, pembuatan kebijakan dan langkah-langkah yang harus dilaksanakan, serta memperkirakan kejadian dan kemungkinan yang akan terjadi.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan keseluruhan aktivitas manajemen yang mencakup pengelompokkan individu, penetapan wewenang, tugas, fungsi, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan secara efektif.

c) Pelaksanaan atau Pengarahan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

d) Pengawasan atau Evaluasi (*Controlling*)

Pengawasan merupakan upaya sistematis untuk melakukan pengamatan, perekaman, pemberian penjelasan, petunjuk, pembinaan

¹⁸ Miko Andi Wardana, *Dasar-Dasar Manajemen* (Kabupaten Badung, Bali: Intelektual Manifes Media, 2023), hlm. 4.

¹⁹ Fachrurazi, Nur Cahyani, and Heri Fitriadi, *Dasar dan Konsep Manajemen Organisasi* (Batam Indonesia: CV. Rey Media Grafika, 2024), hlm. 2.

dan melakukan perbaikan terhadap segala hal yang kurang sesuai dengan apa yang telah direncanakan.²⁰

2. Definsi Manajemen Keuangan Madrasah

Dalam arti sempit manajemen keuangan didefinisikan sebagai tata pembukuan, sedangkan secara luas manajemen keuangan didefinisikan sebagai pengelolaan keuangan dan pertanggungjawaban atas penggunaan keuangan baik yang bersumber dari pemerintah pusat maupun daerah. Maisyarah mendefinisikan manajemen keuangan madrasah adalah kegiatan untuk mengatur penggunaan keuangan dengan memanfaatkan SDM yang ada. Kegiatan pengelolaan keuangan tersebut mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta pertanggung jawaban keuangan. Pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban, dan pelaporan menurut Departemen Pendidikan Nasional merupakan satu hal yang berhubungan erat dengan manajemen keuangan.²¹

Dari beberapa definisi sebelumnya dapat disimpulkan, manajemen keuangan adalah kegiatan yang dilaksanakan pemimpin untuk menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh madrasah untuk menjalankan dan menerapkan fungsi manajemen yang mencakup penganggaran, pengelolaan, penggunaan, pencatatan, pemeriksaan, pengawasan, pertanggungjawaban kepada penyelenggara pihak yang

²⁰ Unida Gontor, Neri Wijayanti, and Febrian Wicaksana, "Implementasi Fungsi Manajemen George R Terry Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan," *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran* 3, no. 1 (December 30, 2023): hlm. 33, <https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.2023.003.01.04>.

²¹ Rusdiana and Wardija, *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep, Prinsip, Dan Aplikasinya Di Sekolah/Madrasah)* (Bandung: Arsad Press, 2013), hlm. 26.

berwenang dalam pendidikan.²² Disamping itu manajemen keuangan juga dapat digambarkan sebagai salah satu substansi manajemen madrasah yang berperan penting dalam menentukan ketercapaian tujuan pendidikan.²³

Menurut pandangan Thomas H. Jones sendiri manajemen keuangan merupakan kegiatan yang meliputi berikut: a) Perencanaan keuangan untuk mengatur sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara sistematis, b) Pelaksanaan anggaran berdasarkan rencana yang telah ditetapkan dan disesuaikan apabila dibutuhkan, c) Proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.²⁴ Untuk mewujudkan fungsi pengelolaan keuangan tersebut diperlukan keterlibatan dan koordinasi penuh dari SDM yang dimiliki madrasah, pencatatan transaksi, serta evaluasi maupun pengawasan dengan tujuan memastikan pengelolaan keuangan sudah secara transparan dan akuntabel.

3. Tujuan Manajemen Keuangan Madrasah

Tujuan utama manajemen keuangan pada dasarnya yaitu untuk mencapai keseimbangan optimal antara risiko dan pengembalian, serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan keuangan.²⁵ Selain itu manajemen keuangan madrasah bertujuan untuk membantu madrasah dalam mendapatkan, dan memperoleh sumber keuangan madrasah agar dapat digunakan secara efektif, efisien, dan melakukan penyusunan laporan

²² Arwildayanto, Nina Lamatenggo, and Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan*, n.d., hlm. 3.

²³ *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah)*, hlm. 27.

²⁴ Huriyah, *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*, hlm. 8.

²⁵ Endah Finatariyani and Yenni Cahyani, *Pengantar Manajemen Keuangan*, Pertama (PT Dewangga Energi Internasional, 2024), hal. 2.

keuangan secara transparan dan akuntabel.²⁶

Melalui bantuan manajemen keuangan madrasah, kebutuhan keuangan madrasah dapat direncanakan, dilaksanakan, dan dibukukukan secara transparan. Hasil dari pembukuan secara terbuka tersebut akan digunakan untuk membiayai program madrasah secara efektif dan efisien. Menurut Kadarman, A.M dan Udaya, Yusuf tujuan manajemen keuangan yaitu:

- a) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran keuangan madrasah.
- b) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan madrasah.
- c) Mengurangi penyelewengan penggunaan keuangan madrasah.²⁷

4. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Madrasah

Empat aspek penting yang menjadi ruang lingkup manajemen keuangan seperti yang dipaparkan oleh Arwidayanto memiliki peranan penting dalam kegiatan pengelolaan keuangan madrasah. Adapun empat aspek tersebut yang menjadi ruang lingkup manajemen keuangan yaitu sebagai berikut:

a) Perencanaan Anggaran (*Budgeting*)

Budgeting ialah proses untuk melakukan pengidentifikasian tujuan, penentuan prioritas, penjabaran tujuan kedalam langkah operasional, penganalisisan alternatif untuk mencapai tujuan dengan berdasar pada acuan analisis *cost effectiveness*, dan memberikan alternatif rekomendasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut

²⁶ Syaifullah MS, "Manajemen Keuangan Pendidikan" Vol. 4 No. 1 (2021): hlm. 12, <https://doi.org/10.56488/scolae.v4i1.86>

²⁷ *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep, Prinsip, Dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah)*, hlm. 27.

Morphet perencanaan anggaran pendidikan harus memperhatikan beberapa aspek diantaranya adalah:

1. Anggaran pendidikan harus mengubah peraturan dan prosedur yang tidak efisien yang kemudian disesuaikan dengan kondisi pendidikan saat ini.
2. Revisi terhadap peraturan dan faktor yang relevan, dengan alasan untuk melakukan perancangan terhadap pengembangan sistem yang lebih efektif.
3. Hasil pendidikan harus senantiasa dipantau dan dievaluasi, karena hal tersebut adalah dasar dari perencanaan tahap selanjutnya.²⁸

b) Pembukuan (*Accounting*)

Pembukuan keuangan adalah proses untuk mencatat yang bertujuan untuk mengumpulkan data informasi yang berhubungan dengan kondisi keuangan lembaga pendidikan. Data dan informasi keuangan yang digunakan dalam proses pencatatan tersebut mencakup catatan arus keuangan yang bersifat langsung maupun tidak langsung.²⁹

c) Pemeriksaan (*Auditing*)

Auditing merupakan salah satu kegiatan untuk melakukan audit keuangan madrasah yang dipegang oleh kepala madrasah dan bendahara madrasah untuk mempertanggungjawabkan atas penerimaan keuangan, penyimpanan keuangan, dan pengeluaran keuangan. Proses

²⁸ Abdul Aziz et al., *Manajemen Pendidikan Islam:Filosofi, Konsep Dasar, dan Implementasi Praktis* (Malang: CV. Pustaka Peradaban, 2023), hlm. 130.

²⁹ Cepi Budiyo et al., *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2023), hlm. 42.

pemeriksaan keuangan madrasah dilakukan oleh bendahara kepada *stakeholder* lain yang memiliki kewenangan.

d) Pertanggung Jawaban

Pertanggung jawaban merupakan proses pelaporan yang disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban penggunaan keuangan madrasah kepada *stakeholder* lembaga pendidikan yang bersifat internal maupun eksternal.³⁰

B. Akuntabilitas dan Transparansi

1. Akuntabilitas

Akuntabilitas manajemen keuangan madrasah merupakan kemampuan madrasah dalam menggunakan keuangan madrasah dan kemampuan untuk mempertanggungjawabkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Rosjidi, bahwa untuk membangun akuntabilitas, pembuatan kebijakan dilakukan secara kolaboratif sehingga hasil kebijakan dapat dikomunikasikan. Pada dasarnya menurut Sutedjo, tujuan akuntabilitas pengelolaan keuangan pada lembaga pendidikan adalah untuk menilai kinerja lembaga pendidikan serta meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingannya terhadap layanan pendidikan yang diselenggarakan. Selain itu akuntabilitas keuangan juga bertujuan untuk melibatkan masyarakat dalam proses pengawasan terhadap pelaksanaan layanan pendidikan, dan mempertanggungjawabkan komitmen penyelenggara pendidikan kepada para pemangku kepentingannya atas dana yang dihimpun dari pemerintah,

³⁰ Hurriyah, *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*, hlm. 15-16.

orang tua, dan masyarakat. Pihak-pihak yang berperan dalam pengelolaan keuangan, meliputi masyarakat, orang tua siswa, dan pemerintah, bertanggung jawab dalam melaksanakan tanggung jawab atas pembiayaan pendidikan.³¹

Auditor internal dan eksternal, secara teratur melakukan audit keuangan untuk memverifikasi kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan, dengan meminta pertanggungjawaban manajemen.³² Audit internal dirancang untuk memastikan penggunaan BOS memenuhi persyaratan kualitas dan efisiensi serta sejalan dengan RKAM. Selain itu, audit internal diharapkan dapat memberikan ide dan rekomendasi untuk meningkatkan pengelolaan dana BOS dimasa mendatang. Audit eksternal dilakukan oleh badan berwenang di luar sekolah, seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, atau lembaga audit independen lainnya. Selain bertujuan untuk mengevaluasi kinerja madrasah dalam pengelolaan dana BOS, audit eksternal juga memiliki tujuan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan, penyalahgunaan, atau korupsi dana BOS.³³

Mardiasmo mendefinisikan akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang disajikan, dilaporkan dan pengungkapan atas segala kegiatan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berwenang karena

³¹ Rusdiana and Wardija, *Manajemen Keuangan Sekolah Konsep Prinsip dan Aplikasinya di Sekolah atau Madrasah* (2021), hlm, 13.

³² Rahma Adzkia et al., *Manajemen Keuangan Sekolah: Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana*, Volume 2, No. 3 (Desember 2024): hlm, 282, <https://www.jurnal.zarilgapari.org/index.php/gafari>.

³³ Risbon Sianturi, *Perencanaan dan Penganggaran Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Teknik* (Edu Publisher, 2024), hlm, 193.

pihak tersebut memiliki hak dan kewajiban untuk meminta pertanggung jawaban atas kegiatan yang sudah dilaksanakan. Adapun fungsi akuntabilitas yaitu sebagai berikut:

- a) Melakukan evaluasi eksternal sebagai bentuk jaminan organisasi bahwa organisasi dianggap akuntabel terhadap pihak yang berwenang.
- b) Memastikan bahwa prinsip dan praktek dalam suatu instansi pendidikan tidak tergerus oleh zaman dalam artian prinsip yang dilaksanakan relevan dengan perkembangan zaman.
- c) Akuntabilitas terhadap siswa, akuntabilitas ini digunakan untuk memastikan bahwa program yang diselenggarakan sudah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan di awal.
- d) Memuat cakupan informasi publik yang berisi tentang kualitas dari berbagai institusi dan program.
- e) Akuntabilitas digunakan sebagai sebuah evaluasi dan alat untuk mencapai dan memenuhi kualitas seperti yang telah direncanakan.

Menurut Halim dan Kusufi akuntabilitas dibedakan menjadi dua macam yaitu sebagai berikut:

- a) Akuntabilitas Vertikal

Salah satu jenis pertanggungjawaban keuangan adalah akuntabilitas vertikal. Akuntabilitas vertikal yaitu tanggung jawab atas penggunaan keuangan kepada pihak berwenang seperti kepala atau pimpinan sebuah instansi pendidikan dengan menggunakan sistem struktural.

- b) Akuntabilitas Horizontal

Jenis pertanggungjawaban keuangan selain akuntabilitas vertikal

adalah akuntabilitas horizontal. Akuntabilitas horizontal yaitu tanggung jawab atas penggunaan keuangan kepada pihak yang telah memberi dukungan kepada lembaga instansi atau masyarakat. Dalam hal ini masyarakat memiliki posisi penting sebagai pengguna dan penerima layanan dari instansi yang bersangkutan.³⁴

2. Transparansi

Transparansi keuangan dalam suatu lembaga pendidikan memiliki perananan penting untuk memperoleh kepercayaan dan dukungan dari wali murid, masyarakat, dan pemerintah untuk menyelenggarakan seluruh program pendidikan di madrasah. Lebih lanjut lagi, Siswanto berpendapat bahwa dengan menyediakan informasi dan menjamin kemudahan akses terhadap informasi yang memadai dan akurat, transparansi dapat menumbuhkan rasa saling percaya antara pemerintah, masyarakat, orang tua, dan warga madrasah. Prinsip transparan dalam manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan keterbukaan dalam mengelola keuangan.³⁵

Adapun tujuan transparansi dalam kegiatan pengelolaan keuangan di suatu lembaga pendidikan yaitu sebagai berikut:

- a) Mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan madrasah.

³⁴ Bagus Setiawan and Shaleh Shaleh, "Akuntabilitas sebagai Prinsip Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan," *Akua: Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2, no. 3 (July 28, 2023): hlm. 172-173, <https://doi.org/10.54259/akua.v2i3.1765>.

³⁵ *Manajemen Keuangan Sekolah Konsep Prinsip dan Aplikasinya di Sekolah atau Madrasah*, hlm, 12.

- b) Menghindari kesalah pahaman informasi antara pihak yang berwenang dalam suatu lembaga pendidikan.
- c) Menjalin kerjasama dengan masyarakat untuk mengawasi pengelolaan keuangan dalam suatu lembaga pendidikan.
- d) Membangun kepercayaan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan.
- e) Mewujudkan pengelolaan keuangan madrasah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan diawal dengan berdasar pada prinsip yang bersifat universal.³⁶

C. Pengelolaan Keuangan Madrasah

1. Definisi Pengelolaan Keuangan Madrasah

Pengelolaan keuangan madrasah merupakan tahap awal dalam mengelola dana dan sumber daya dalam memastikan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.³⁷ Pada dasarnya hakekat pengelolaan keuangan merupakan kegiatan yang menyangkut keseimbangan antara aktiva dengan kewajiban dan ekuitas yang dibutuhkan.³⁸ Departemen Pendidikan Nasional mendefinisikan pengelolaan keuangan madrasah merupakan kegiatan untuk mengelola keuangan madrasah yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban, dan

³⁶ Teguh Waluyo, . Harsono, and . Suyatmini, "Transparansi Penggunaan Dana BOS di Sekolah Dasar Islam Terpadu Muhammadiyah," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (January 31, 2023): hlm. 32, <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.316>.

³⁷ Yane Puspito Sari et al., *Pengelolaan Keuangan Pendidikan* (Jawa Barat: Widina Media Utama, 2024), hlm. 2.

³⁸ I Wayan Widnyana, Made Pradyan Permana Usadi, and Made Widananda Vira Suksma Paramachintya, *Manajemen Keuangan: Analisis Tajam, Ringkas dan Aplikatif Berbasis Laporan Keuangan*, Pertama (Jawa Tengah: Wawasan Ilmu, n.d.), hlm. 5.

pelaporan. Oleh karena itu manajemen keuangan madrasah didefinisikan sebagai suatu proses sistematis yang dirancang untuk mengelola keuangan madrasah mulai dari proses perencanaan, penggunaan, pengumpulan data, pelaporan, dan pertanggungjawaban atas penggunaan keuangan.

Salah satu standar pengelolaan keuangan adalah adanya pemisahan antara peran dan tanggung jawab pihak yang berwenang dengan bendahara madrasah. Parida mendefinisikan bahwa pengelolaan keuangan madrasah hendaknya harus memperhatikan kriteria yang sudah ditetapkan seperti akuntabel, bersifat terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat luas dan dihadapan hukum. Dalam upaya mencapai tujuan dari pengelolaan keuangan kreativitas kepala madrasah memiliki peranan penting untuk menghimpun dana, menempatkan bendahara yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan pengelolaan keuangan dan dapat mempertanggungjawabkan penggunaan keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa pengelolaan keuangan madrasah adalah aspek penting yang melibatkan proses secara tersusun mulai dari dokumentasi, perencanaan, pelaksanaan sampai dengan akuntabilitas dan pelaporan yang harus dilaksanakan secara bertanggung jawab, transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Tujuan dan Fungsi Pengelolaan Keuangan Madrasah

Pengelolaan keuangan madrasah bertujuan untuk menerapkan praktik administrasi keuangan madrasah yang dapat dipertanggungjawabkan dan

mematuhi peraturan yang berlaku. Selain hal tersebut, pengelolaan keuangan madrasah juga bertujuan untuk mendesentralisasi pendidikan. Desentralisasi merupakan kegiatan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan pendidikan.³⁹

3. Standar Pengelolaan Keuangan Madrasah

Pedoman pengelolaan keuangan sekolah/madrasah tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.19 Tahun 2007 yang diterbitkan pada tanggal 13 Mei tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah di Bidang Keuangan dan Pembiayaan. Pedoman tersebut antara lain sebagai berikut:

- a) Lembaga sekolah/madrasah harus menetapkan acuan pengelolaan manajemen investasi dan biaya operasional dengan mempertimbangkan pedoman operasional pembiayaan pendidikan. Adapun standar operasional pengelolaan biaya tersebut yaitu sebagai berikut:
 1. Sumber pendapatan, biaya dan pengelolaan keuangan madrasah.
 2. Menyiapkan pencairan anggaran dan pengumpulan sumber daya keuangan dari dana operasional dan investasi eksternal.
 3. Kepala sekolah atau madrasah berwenang untuk melakukan pembelanjaan anggaran pendidikan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan yang dikelola.
 4. Melakukan pembukuan terhadap penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah/madrasah sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada komite madrasah, dan lembaga di atasnya.

³⁹ Mohammad Mustari, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan Sekolah* (Bandung, 2022), hlm. 25-26.

- b) Bersama dengan kepala madrasah dan pihak berwenang di atasnya, komite menetapkan standar administrasi biaya operasional dan investasi di madrasah.
- c) Memberikan panduan tentang pengendalian biaya operasional dan investasi madrasah kepada seluruh pihak yang memiliki hak untuk mengetahui informasi tersebut sebagai upaya dalam memastikan pengelolaan keuangan madrasah sudah terlaksana secara transparan dan akuntabel.⁴⁰

4. Tahap-Tahap Manajemen dalam Pengelolaan Keuangan Madrasah

Seorang tokoh manajemen keuangan Thomas. H. Jones mendefinisikan tiga tahapan penting dalam pengimplementasian pengelolaan keuangan madrasah yaitu sebagai berikut:

a) Perencanaan Keuangan (*Planning*)

Perencanaan keuangan adalah proses sistematis dan terstruktur dalam menentukan langkah-langkah yang diambil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai suatu kegiatan yang terorganisir dan metodis perencanaan memiliki beberapa tahapan penting dalam pelaksanaannya yang mana didalam setiap tahapan menjadi acuan untuk pelaksanaan tahap selanjutnya agar tidak terjadi penyimpangan dengan maksud agar apabila terjadi penyimpangan dapat segera diatasi diawal. Menurut Thomas Jones tahap perencanaan merupakan langkah awal untuk mengkoordinasikan sumber daya secara metodis untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan meminimalisir dampak negatif yang

⁴⁰ *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah)*, hlm. 31-32.

akan mempengaruhi pelaksanaan kegiatan. Dalam kegiatan perencanaan analisis kebutuhan menjadi bagian penting dalam pengembangan madrasah. Perencanaan tersebut disusun oleh kepala madrasah, guru, staff, dan pengurus komite.

Perencanaan anggaran madrasah disusun dengan mengacu pada arah pengembangan secara menyeluruh, mencakup tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Rencana pengembangan jangka panjang meliputi program untuk lima, sepuluh, hingga dua puluh lima tahun ke depan, sementara rencana jangka pendek umumnya difokuskan pada program tahunan.⁴¹ Anggaran adalah rencana yang memberikan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya untuk setiap kegiatan dan dinyatakan dalam nominal rupiah untuk periode waktu tertentu. Keberadaan anggaran memiliki peran krusial dalam proses perencanaan, pengendalian, serta evaluasi program yang dijalankan oleh madrasah. Oleh karena itu, setiap penanggung jawab program wajib mencatat dan melaporkan realisasi anggaran untuk mengidentifikasi perbedaan antara rencana dan pelaksanaan, serta menjadi dasar bagi perbaikan di masa mendatang. Sri Minarti menjelaskan bahwa anggaran harus disusun sesuai dengan strategi pengembangan jangka panjang dan jangka pendek sekolah.⁴²

Menurut Thomas H. Jones, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan dalam proses penyusunan perencanaan anggaran, yaitu :

⁴¹ Abdul Halim, *Mengelola BOS Dengan Baik* (PT. Pustaka Setia, 2018), hlm, 21.

⁴² Edy Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis* (PT. Gramedia Pustaka, n.d.), hlm, 169.

1. Proses Penyusunan Perencanaan Pengelolaan Keuangan

a. Landasan Penyusunan RKAM

Sebagaimana yang diamanatkan dalam Rencana Kerja Tahunan Sekolah atau Madrasah yang merupakan ketentuan Pasal 53 Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan memuat rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan yang digunakan selama satu tahun masa kerja sekolah/madrasah. Penyusunan rencana anggaran menjadi bentuk kegiatan rutin sekolah maupun madrasah.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Manajemen Pendidikan, madrasah wajib menyusun: a) Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) yang menguraikan sasaran yang ingin dicapai dalam kurun waktu empat tahun terkait mutu lulusan yang diharapkan dan peningkatan komponen-komponen pendukung peningkatan mutu lulusan; dan b) Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dituangkan dalam RKAM dan dilaksanakan berdasarkan Rencana Kerja Jangka Menengah.⁴³

b. Asas Penyusunan RKAM

Imron, Imam Gunawan, dan Djum Djum Noor menyatakan bahwa rencana strategis dan operasional menjadi landasan bagi Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Dalam

⁴³ Wildani, *Perencanaan Satuan Pendidikan Madrasah* (NTB, 2022), hlm, 6.

proses penyusunannya, terdapat beberapa asas penting yang harus diperhatikan agar RKAM dapat tersusun secara sistematis dan sesuai dengan tujuan pengembangan madrasah, yaitu sebagai berikut :

1. Asas Kecermatan

Dalam upaya untuk mengurangi dan mencegah penyalahgunaan, anggaran harus dievaluasi secara teliti baik dalam hal penambaham, pengurangan, perkalian, dan pembagian.

2. Asas Terinci

Dalam rangka memberikan rencana kerja yang jelas dan mendukung aspek pengawasan, penyusunan anggaran harus dilaksanakan secara rinci dan cermat.

3. Asas Keseluruhan

Penyusunan anggaran meliputi seluruh kegiatan keuangan organisasi secara menyeluruh, mulai dari awal hingga akhir tahun anggaran.

4. Asas Keterbukaan

Pihak-pihak yang ditetapkan melalui peraturan serta pihak yang berhubungan dengan sumber pendanaan madrasah memiliki kewenangan untuk memantau kegiatan yang tercantum dalam penyusunan maupun pelaksanaan anggaran.

5. Asas Periodik

Pelaksanaan anggaran dilaksanakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan secara jelas. Hal ini bertujuan agar setiap kegiatan keuangan dapat berjalan tertib dan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

6. Asas Pembebanan

Dasar pembebanan merupakan seluruh proses operasi keuangan yang mencakup pengeluaran dan penerimaan anggaran dari awal tahun hingga akhir tahun anggaran yang dicakup oleh anggaran yang telah ditetapkan.

c. Proses Penyusunan RKAM

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) merupakan langkah awal dalam proses penyusunan RKAM. Prosedur ini merupakan evaluasi mutu pendidikan yang diselenggarakan oleh para pemangku kepentingan di tingkat madrasah. Indikator-indikator kunci yang mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) menjadi dasar evaluasi ini. Direktur Jenderal Pendidikan Islam menyatakan pada tahun 2021 bahwa EDM pada dasarnya merupakan evaluasi yang dilakukan secara jujur dan menyeluruh oleh warga madrasah dalam rangka meningkatkan standar pendidikan madrasah.

Muhtasar berpendapat bahwa untuk memaksimalkan pemanfaatan dan implementasi EDM, kepala madrasah, instruktur, staf kependidikan, komite madrasah, siswa, dan orang

tua harus bekerja sama dan bersedia bersikap transparan mengenai realitas madrasah. Dengan demikian, madrasah dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulannya dalam mewujudkan visi dan tujuannya sekaligus mengatasi kekurangannya.

Prinsip-prinsip dalam penyusunan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) :

1. Kejujuran merupakan fondasi utama untuk mencapai integritas.
2. Objektif berdasarkan fakta yang ada
3. Ilmiah disusun menggunakan metodologi ilmiah dan dapat ditinjau oleh seluruh pemangku kepentingan.
4. Partisipatif dilakukan dengan melibatkan warga madrasah melalui musyawarah mufakat
5. Semua pihak dapat memperoleh hasil EDM yang transparan.
6. Akuntabel dapat dipertanggungjawabkan
7. Terintegrasi, yakni dengan memanfaatkan informasi dan data dari platform Kementerian Agama (Emis dan Simpatika).
8. Dilakukan secara periodik atau secara berkala setiap tahun
9. Berkelanjutan.

Setelah EDM disusun, madrasah akan memperoleh hasil dan mengetahui kekuatan, kelemahan, potensi, kesulitan, serta situasi yang membutuhkan perbaikan. Madrasah dapat

menggunakan hasil EDM sebagai panduan dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) dan memprioritaskan program serta kegiatan yang sesuai dengan kebutuhannya.⁴⁴ Perencanaan keuangan yang dituangkan dalam rencana kerja merupakan hasil perbandingan untuk mengidentifikasi kesenjangan sehingga mendorong adanya program prioritas dan menjadi salah satu upaya untuk menjamin bahwa lembaga pendidikan dapat memenuhi kriteria nasional secara berkelanjutan.⁴⁵

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan RKAM yaitu sebagai berikut:

1. Menggunakan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka menengah rencana pengembangan Madrasah.
2. Mengumpulkan, meringkas, dan mengoordinasikan isu penting kedalam kategori yang luas cakupannya.
3. Menyelesaikan analisis kebutuhan.
4. Menetapkan kebutuhan sebagai prioritas.
5. Merujuk pada rencana aksi Rencana Pengembangan Madrasah (RPM).
6. Menentukan dan mencatat setiap sumber pendapatan.

⁴⁴ Yusuf Zaini Aprizal, *Pendampingan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) melalui Aplikasi E-RKAM pada Madrasah di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan*, Vol. 2, No. 1 (June 2023): Hlm, 41-42.

⁴⁵ Saeful Uyun et al., *Manajemen Sekolah Atau Madrasah Adiwiyata* (CV Budi Utama, 2020), hlm, 45.

7. Menjelaskan secara rinci aspek-aspek seperti waktu pelaksanaan, anggaran biaya, pihak yang bertanggung jawab, mekanisme pelaporan, serta melakukan pengawasan dan pemantauan terhadap kegiatan mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan tahap evaluasi.⁴⁶

Mekanisme perencanaan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan 1 tahun ke depan, serta disesuaikan dengan 8 standar dan disampaikan kepada kepala sekolah oleh tim penyusun. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan yang diatur dalam PMK Nomor 247/PMK:07/2010 tentang Pedoman Umum dan Alokasi Sementara Bantuan Operasional Sekolah bagi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota pada Tahun Anggaran 2011. Berdasarkan aturan ini, prosesnya terdiri dari beberapa langkah yang terakumulasi dalam satu tahun anggaran.

Penetapan pemanfaatan BOS sebagai prioritas utama sangat penting dalam perencanaan BOS. Besarnya prioritas pemanfaatan, pengembangan sumber daya manusia, dan kebutuhan dipertimbangkan dalam skala prioritas. Hal ini sejalan dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 69 Tahun 2009, yang menyebutkan bahwa standar biaya operasional selain biaya pegawai merupakan standar biaya yang dibutuhkan untuk membiayai kegiatan operasional pendidikan

⁴⁶ Alfi Zahrotul Hamidah, "Konsep dan Implementasi Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah," *Jurnal Mubtadii* Vol. 8 No. 02 (n.d.): hlm, 225-228.

selama satu tahun, sebagai bagian dari keseluruhan anggaran pendidikan.⁴⁷

2. Prinsip Perencanaan Pengelolaan Keuangan

Menurut Tangkudung, pelaksanaan manajemen keuangan didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi sesuai dengan kebutuhan yang ditetapkan. Selain itu diperlukan adanya peningkatan partisipasi pemangku kepentingan, penerapan pola pengeluaran yang hemat dan tidak berlebihan, pelaksanaan kegiatan yang terarah serta terkendali sesuai dengan rencana, dan mengutamakan penggunaan produk dalam negeri.⁴⁸ Selain itu pelaksanaan manajemen keuangan juga diatur dalam Pasal 48 Tahun 2003, yang memuat terkait ketentuan mengenai prinsip-prinsip pengelolaan keuangan. Didalam pasal tersebut berisikan mengenai prinsip-prinsip keuangan sebagai berikut :⁴⁹

a. Transparansi

Salah satu cara untuk menggambarkan transparansi adalah keterbukaan. Istilah transparansi dalam pengelolaan keuangan madrasah mengacu pada keterbukaan informasi, mulai dari sumber keuangan, penggunaan keuangan, hingga akuntabilitas keuangan madrasah. Hal ini karena masyarakat berhak untuk mengetahui informasi secara menyeluruh tentang tanggung jawab pemerintah dalam mengelola sumber daya yang

⁴⁷ Abdul Halim, *Mengelola Bantuan Operasional Sekolah Baik* (2018), hlm, 163.

⁴⁸ *Manajemen Keuangan Sekolah Konsep Prinsip dan Aplikasinya di Sekolah atau Madrasah*, hlm, 12.

⁴⁹ Huriyah, *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*, hlm. 13.

dialokasikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan adanya keterbukaan informasi keuangan madrasah yang mudah diakses, akan meningkatkan kepercayaan (timbal balik) dan memperkuat keterlibatan orang tua, masyarakat, dan pemerintah.⁵⁰

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah hubungan antara tanggungjawab atas rencana dan pemanfaatan yang disusun sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam lembaga pendidikan. Pengelola keuangan bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil melalui auditor internal dan eksternal untuk meng-audit keuangan secara rutin sebagai rangka untuk memverifikasi kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan yang ada.⁵¹

Tujuan akuntabilitas keuangan madrasah adalah untuk mengevaluasi kinerja madrasah dalam hal kepuasan pemangku kepentingan terhadap layanan pendidikan yang diselenggarakan. Pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan melibatkan peran masyarakat umum sebagai bentuk tanggung jawab penyelenggara pendidikan kepada para pemangku kepentingan atas penggunaan dana yang bersumber dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat.

⁵⁰ Huriyah, hlm. 11.

⁵¹ Rahma Adzkia et al., *Manajemen Keuangan Sekolah: Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana*, Volume 2, No. 3 (Desember 2024): hlm. 282, <https://www.jurnal.zarilgapari.org/index.php/gafari>.

Berikut merupakan aspek utama untuk menciptakan akuntabilitas manajemen keuangan madrasah:

1. Kejelasan pengelola keuangan madrasah dalam penerimaan sumber keuangan dengan melibatkan komponen yang tersedia untuk mengelola keuangan madrasah.
2. Standar kinerja yang dapat diukur. Adapun kinerja yang dimaksud yaitu terkait pengelolaan keuangan madrasah yang mencakup tugas, fungsi, wewenang seperti otoritas, kordinasi, dan perbendaharaan.
3. Keuntungan pengelolaan keuangan madrasah secara kondusif yang diperoleh dari partisipasi berbagai pihak.
4. Kepastian hukum yang diperoleh dari regulasi manajemen keuangan untuk untuk menjalankan tata laksana kebijakan publik dengan memaksimalkan pelayanan pendidikan.⁵²

c. Efektivitas

Prinsip efektivitas merupakan prinsip yang menyajikan keselarasan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang sudah ditetapkan. Dalam prinsip efektivitas kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mendorong warga madrasah untuk memanfaatkan keuangan madrasah berdasarkan pada dengan kebutuhan madrasah secara bijak.⁵³ Pencapaian visi lembaga pendidikan bergantung pada efektivitas manajemen

⁵² Lamatenggo and Sumar, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, hlm. 11.

⁵³ Yudianto et al., *Manajemen Pembiayaan Pendidikan* (Lombok Tengah, NTB: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2023), hlm. 120.

keuangan, selain itu prinsip efektivitas juga dikaitkan dengan pencapaian tujuan pendidikan secara kualitatif.⁵⁴ Menurut Garner yang termuat dalam Kompri memaparkan bahwa tercapainya manajemen keuangan madrasah apabila sebuah lembaga pendidikan dapat menerapkan prinsip efektivitas dengan tujuan untuk mengatur keuangan dan digunakan dalam rangka membiayai aktivitas untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan seperti yang telah di rencanakan diawal.⁵⁵

d. Efisiensi

Efisiensi merupakan pertimbangan antara input dan output, atau dengan kata lain, menggambarkan hubungan antara usaha yang dikeluarkan dan hasil yang diperoleh. Usaha atau daya yang dimaksud dalam prinsip efisiensi yaitu pikiran, alokasi waktu, dan anggaran. Dalam prinsip efisiensi, penyelenggaraan pendidikan dapat dikatakan efisien apabila penyelenggaraan tersebut mampu untuk memanfaatkan anggaran secara minim, waktu, dan tenaga akan tetapi dari penggunaan dana, waktu, dan tenaga secara minim tersebut dapat mencapai tujuan dari lembaga pendidikan seperti yang telah ditetapkan diawal.⁵⁶

Dalam melaksanakan prinsip efisiensi tersebut *stakeholder* yang terkait dalam melakukan pengelolaan keuangan madrasah diharapkan mampu untuk mengelola keuangan secara optimal.⁵⁷

⁵⁴ Lamatenggo and Sumar, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, hlm. 13.

⁵⁵ Huriyah, *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*, hlm. 12.

⁵⁶ Huriyah, hlm. 13.

⁵⁷ Syunu Trihantoyo, *Manajemen Keuangan Pendidikan* (Surabaya: Pustaka Aksara, 2020), hlm. 28.

Nanang Fattah memaparkan bahwa, efisiensi dalam pengelolaan keuangan dapat tercapai apabila pengalokasian keuangan madrasah selalu memperhatikan prioritas dengan berdasarkan pada input yang digunakan lembaga madrasah sebagai suatu jalan untuk meningkatkan prestasi akademik siswa dengan memperluas layanan pendidikan bagi seluruh warga madrasah.⁵⁸

3. Sumber Keuangan Madrasah

Seluruh jenjang lembaga pendidikan, mulai dari prasekolah hingga universitas, merupakan organisasi yang membutuhkan uang untuk menjalankan dan mengerahkan seluruh sumber dayanya. Menurut Rofiq, uang merupakan sumber daya yang terbatas dan langka. Oleh karena itu, untuk mendorong pencapaian tujuan lembaga pendidikan, uang tersebut harus dikelola secara efektif dan efisien.⁵⁹

Pasal 46 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa pemerintah daerah dan masyarakat memiliki tanggungjawab untuk memberikan sumber pendapatan kepada madrasah. Madrasah mendapatkan sumber pendapatan yang berasal dari pemerintah, usaha mandiri madrasah, wali murid, dan sumber lain seperti dana hibah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menyalurkan dana yang diterima madrasah dari pemerintah kabupaten/kota, sementara itu, dana yang diterima madrasah dari

⁵⁸ Nur Muhammad Najmi Muhajir, Machdum Bachtiar, and Anis Fauzi, "Pentingnya Manajemen Pembiayaan dalam Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, n.d., hlm. 4687, <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.14207>

⁵⁹ Shelly Deity Meity Sumual, *Teori dan Model Manajemen Pendidikan* (Ukit Press, n.d.), hlm, 210.

pemerintah pusat disalurkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Menurut Abdullah, fokus manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan berorientasi pada kepentingan publik. Manajemen keuangan pada dasarnya merupakan proses pengelolaan sumber dana yang dimiliki lembaga pendidikan untuk digunakan secara efektif, artinya dana yang tersedia digunakan untuk mendukung layanan pendidikan sesuai dengan rencana anggaran (*budgeting*) yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶⁰ Dalam Pasal 47 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 memberikan penjelasan mengenai sumber dana madrasah sebagai berikut:

- a) Ayat (1) disebutkan bahwa nilai-nilai keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan menjadi landasan sumber pendapatan madrasah.
- b) Ayat (2) disebutkan bahwa sesuai dengan peraturan dan regulasi yang relevan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta masyarakat berperan dalam mengoptimalkan dan mengerahkan sumber daya yang dimiliki.
- c) Ayat (3) disebutkan bahwa peraturan pemerintah akan membatasi ketentuan mengenai sumber keuangan madrasah yang sudah tercantum dalam ayat (1) dan (2) keuangan madrasah.

Adapun penjelasan secara lebih rinci mengenai sumber keuangan madrasah yaitu sebagai berikut:

⁶⁰ Undang Ruslan Wahyudin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Pendekatan Prinsip Efisiensi, Efektivitas, Transparansi dan Akuntabilitas)* (Deepublish Publisher, 2021), hlm, 8.

a) Pemerintah

Sumber keuangan madrasah yang pertama yaitu diperoleh dari pemerintah yang diberikan setiap tahun ajaran. Dalam hal ini penyediaan dana oleh pemerintah melalui mekanisme anggaran rutin dalam kegiatan atau biasa disebut dengan (DIK).

b) Orang Tua Siswa

Sumber keuangan madrasah yang berasal dari orang tua siswa biasanya berbentuk iuran komite yang ditetapkan melalui hasil kesepakatan mengenai besaran nominal yang harus dibayarkan.

c) Masyarakat

Sumber keuangan madrasah yang diperoleh dari masyarakat merupakan bentuk pendanaan yang diberikan masyarakat secara suka rela baik yang bersifat pribadi maupun kelompok seperti yayasan, badan usaha milik pemerintah maupun swasta.

d) Alumni

Sumber keuangan yang diperoleh madrasah dari alumni merupakan pendanaan yang diberikan oleh alumni sebagai bentuk kepedulian mereka dalam upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Sumber keuangan yang diperoleh dari alumni tidak hanya sebatas uang, akan tetapi berbagai macam bentuk seperti buku, perlengkapan madrasah, dan pengabdian diri mereka untuk melakukan pengajaran di madrasah sebagai bentuk dedikasi kepada madrasah atas ilmu yang telah diberikan

yang merupakan bentuk pembekalan diri untuk terjun ke dunia kerja.⁶¹

b) Pelaksanaan Keuangan (*Accounting*)

Setelah anggaran disusun, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan atau realisasi anggaran yang mencakup kegiatan penatausahaan seperti pengelolaan operasional dan administrasi, serta prosedur pembukuan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan.⁶² Pelaksanaan pengelolaan keuangan madrasah bertujuan untuk memastikan penggunaan dana yang efektif dan efisien, menyediakan informasi keuangan yang akurat, serta menjamin terwujudnya akuntabilitas dan transparansi terhadap seluruh penggunaan keuangan yang dilakukan.⁶³

1. Proses Pelaksanaan Keuangan

Pelaksanaan keuangan mencakup proses penerimaan serta penggunaan keuangan madrasah, dimana setiap transaksi keuangan harus dicatat dan diklasifikasikan secara sistematis. Menurut Mardiasmo, pelaksanaan keuangan merupakan estimasi kinerja yang akan dicapai dalam periode tertentu dan dinyatakan dalam bentuk ukuran finansial.⁶⁴ Berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, pelaksanaan tahun anggaran yang berkaitan dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja

⁶¹ Huriyah, *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*, hlm. 22-24.

⁶² Indra Bastian, *Akuntansi Pendidikan* (Erlangga, 2007), hlm, 136.

⁶³ Rusdiana and Abdul Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer* (Bandung: Yayasan Darul Hikmah, 2022), hlm. 339.

⁶⁴ Dewi Arum Rahayuningsih and Meidi Syaflan, "Upaya Sinkronisasi Rencana Penarikan Dana dengan Realisasi Anggaran Tahun 2022," *Jurnal Stie Semarang* Vol 16 No 3 (n.d.): hlm, 121.

Negara (APBN) dimulai dengan penyusunan dan pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran. Dokumen pelaksanaan anggaran tersebut ialah Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), yang disusun sekaligus disahkan oleh pengguna anggaran.⁶⁵

Menurut Arifuddin, dalam pelaksanaan manajemen keuangan pendidikan menerapkan prinsip pembagian tugas antara kepala madrasah dan bendahara. Kepala madrasah sebagai pejabat publik berwenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan penerimaan dan pencairan dana madrasah. Sementara bendahara madrasah berwenang untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang, serta bertanggungjawab dalam melakukan perhitungan dan pengelolaan rekening.⁶⁶

2. Akuntabilitas dan Transparansi

Menjamin pengelolaan dana madrasah yang efektif dan bertanggungjawab memerlukan adanya transparansi dan akuntabilitas sebagai dua unsur utama dalam manajemen keuangan. Menurut Sherly, pengelola keuangan lembaga pendidikan bertanggungjawab atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil, serta melibatkan auditor internal dan eksternal untuk melakukan audit keuangan secara berkala guna memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku.

⁶⁵ Fitri Syifa Nuriah and Deca, "Pengelolaan dan Pengalokasian Dana di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Global Futuristik:Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin* Vol. 1 No. 2 (September 2023): hlm, 172.

⁶⁶ Trisno Widodo et al., "Manajemen Keuangan Pendidikan Berbasis Digital: Sebuah Kajian Pustaka," *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership* 1, no. 2 (2023): 146–67, <https://doi.org/10.51214/ijemal.v1i2.548>.

Akuntabilitas muncul ketika seseorang dievaluasi berdasarkan tingkat kinerjanya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Lembaga pendidikan memiliki tanggungjawab untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan pembiayaan pendidikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam hal ini orang tua, masyarakat, dan pemerintah memiliki tanggungjawab terhadap pelaksanaannya.

Akuntabilitas publik dibangun atas tiga pilar utama. Pertama, penyelenggara lembaga pendidikan harus bersikap jujur, terbuka terhadap kritik, serta melibatkan berbagai pihak dalam proses manajemen. Kedua, diperlukan adanya standar kerja yang memungkinkan setiap orang dapat mengukur seberapa jauh melakukan tugas, fungsi, dan kewenangan yang sudah dijalankan dengan baik. Ketiga, harus tercipta partisipasi yang saling menguntungkan, dimana masyarakat bersama-sama berupaya mewujudkan pelayanan publik yang mudah, terjangkau, dan cepat.

Menurut Rahma, transparansi mengandung makna bahwa pihak yang bertanggung jawab atas dana pendidikan harus memastikan setiap pihak mengetahui bagaimana dana tersebut digunakan. Laporan keuangan perlu disajikan secara jelas, rinci, dan mudah dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan. Selain itu, sistem informasi yang transparan memungkinkan masyarakat mengakses berbagai data terkait pelayanan publik. Pertanggungjawaban yang jelas juga harus ditegakkan setelah subjek dan tanggung jawabnya

dipahami dengan baik, bukan disalahartikan sebagai urusan keguruan.⁶⁷

3. Pelaporan Penggunaan Keuangan

Pelaporan penggunaan keuangan pendidikan memegang peranan penting dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan. Salah satu prinsip utamanya adalah akuntabilitas. Menurut Mulyadi, melalui penerapan akuntabilitas, setiap pihak dapat mengetahui apakah anggaran yang dikelola telah dimanfaatkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁸ Laporan penggunaan keuangan madrasah umumnya disampaikan kepada berbagai pihak, seperti yayasan, guru, dan pemerintah, serta digunakan untuk kepentingan internal madrasah maupun pihak terkait lainnya, seperti dinas pendidikan, orang tua, dan masyarakat.⁶⁹ L.M Herman menjelaskan bahwa Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) secara *ex-officio* oleh kepala satuan kerja sebagai bentuk perpanjangan tangan Menteri atau Pimpinan lembaga untuk melaksanakan kegiatan Kementerian atau Lembaga. Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) memiliki wewenang untuk menunjuk pejabat perbendaharaan lainnya sesuai kebutuhan pelaksanaan anggaran.⁷⁰

⁶⁷ Adzkia et al., "Manajemen Keuangan Sekolah: Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana," hlm, 281-282.

⁶⁸ Qistin Toniya Zamrud, *Manajemen Keuangan Pendidikan* (PT. Adab Indonesia, n.d.), hlm, 166.

⁶⁹ Ahmad Munir Hamid, *Tata Kelola Keuangan Islam pada Sekolah Islam* (Academia Publication, 2024), hlm, 32.

⁷⁰ LM Herman, *Penggunaan Aplikasi Sakti dalam Pengelolaan Anggaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Buton*, 1 (2022): hlm, 14.

Menurut Munawir, fungsi pelaporan keuangan adalah menyajikan ringkasan dari berbagai transaksi keuangan yang terjadi dalam periode tertentu yang disusun oleh suatu instansi sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangan.⁷¹ Setiap penerimaan dan pengeluaran keuangan harus dicatat secara rinci dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berwenang. Selain itu, prinsip transparansi juga memiliki peran penting dalam pelaporan penggunaan keuangan. Transparansi memiliki makna penyajian informasi keuangan secara jelas, terbuka, dan mudah dipahami oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam hal ini, transparansi juga mencakup kemudahan akses terhadap informasi, sehingga setiap pihak yang membutuhkan dapat memperoleh laporan tersebut dengan mudah.⁷²

c) Evaluasi (*Auditing*)

Evaluasi merupakan proses yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk menilai keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan berdasarkan tingkat kepentingannya, dengan tujuan menentukan apakah hasil yang dicapai tergolong efektif atau tidak. Sementara itu, *auditing* berfungsi sebagai alat pembuktian dan penilaian untuk memastikan bahwa proses penganggaran dan pengelolaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan serta tugas yang telah ditetapkan.⁷³ Menurut Thomas H. Jones, *auditing* merupakan metode untuk membuktikan dan menilai

⁷¹ Halim, *Mengelola Bantuan Operasional Sekolah Baik*, hlm, 177.

⁷² Zamrud, *Manajemen Keuangan Pendidikan*, hlm, 166.

⁷³ Mulyadi, *Auditing*, Edisi keenam (Salemba Empat, 2002), hlm, 41.

apakah proses penganggaran serta pengelolaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan tugas yang telah ditetapkan.⁷⁴

Menurut Akdon, agar informasi mengenai pelaksanaan program atau kegiatan serta pengelolaan keuangan dapat dinilai akurat dan dapat dipercaya, maka pengawasan (monitoring) perlu dilakukan secara sistematis dan objektif.⁷⁵ Evaluasi pengelolaan keuangan madrasah merupakan wujud pertanggung jawaban madrasah atas penggunaan keuangan yang dikelola untuk memastikan pemanfaatannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁷⁶ Evaluasi adalah salah satu fungsi manajemen yang digunakan untuk menilai kinerja lembaga pendidikan. Di lingkungan madrasah, proses evaluasi dilakukan oleh kepala madrasah serta instansi terkait, termasuk pemerintah sebagai aparat pengawas keuangan.⁷⁷

1. Proses Evaluasi Pengelolaan Keuangan Madrasah

Menurut Suroto, proses evaluasi pengelolaan keuangan meliputi:

- a) Memeriksa laporan keuangan.
- b) Menentukan sumber daya yang dibutuhkan madrasah untuk memastikan kecukupan sumber daya tersebut dalam mencapai

⁷⁴ Rusdiana, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan* (Pusat Penelitian Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019), hlm, 75.

⁷⁵ Rini Susanti et al., "Kebijakan Pembiayaan Di Sekolah Dasar (BOS) Studi Kasus MI Al Huda Kedunglo Ngronggot Nganjuk," *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol. 2 No. 1 (2025).

⁷⁶ Risbon Sianturi, *Perencanaan dan Penganggaran Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Teknik* (Tasikmalaya, Jawa Barat: Edu Publisher, n.d.), hlm. 155.

⁷⁷ Sianturi, *Perencanaan dan Penganggaran Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Teknik*, hlm, 155.

tujuannya.

- c) Menyusun rencana perbaikan jika pengelolaan keuangan madrasah kurang tepat.
- d) Memantau setiap permasalahan yang terdapat dalam rencana perbaikan dan mengambil tindakan tepat untuk memperbaiki keuangan madrasah.⁷⁸

Tujuan pengawasan atau penilaian adalah untuk memastikan bahwa semua dana digunakan sesuai dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, serta untuk mengurangi penyalahgunaan keuangan madrasah.⁷⁹ Menurut Amka, tujuan kegiatan evaluasi adalah untuk mengetahui apakah tujuan pengelolaan keuangan pendidikan dalam rangka mewujudkan tertib administrasi keuangan pada lembaga pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai peraturan yang berlaku.⁸⁰

Adapun secara lebih rinci tujuan dan pelaksanaan evaluasi tersebut yaitu sebagai berikut:

- a) Menyesuaikan perencanaan yang telah ditetapkan dengan pemanfaatan dana.
- b) Menyelaraskan hasil yang diharapkan dalam bidang administratif maupun operasional.

⁷⁸ Aryanto, *Pengantar Teori Manajemen Pendidikan Persekolahan* (UNISNU Press (Anggota IKAPI dan APPTI), 2024), hlm, 75.

⁷⁹ Livia Anggina et al., "Pengelolaan Manajemen Keuangan: Prioritas, Evaluasi dan Akuntabilitas di SMAN 9 Bandung," *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa* 3, no. 4 (2024): hlm, 206-207, <https://doi.org/10.58192/populer.v3i4.2817>.

⁸⁰ Alfian Fikri Nur and Muh. Hanif, "Digitalisasi untuk Transparansi Keuangan Sekolah di MTs Ma'arif Nu 1 Sumbang," *Edutech : Jurnal Inovasi Pendidikan Berbantuan Teknologi* 4, no. 2 (2024): hlm, 68, <https://doi.org/10.51878/edutech.v4i2.3061>.

- c) Memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien seperti manusia, biaya, dan perlengkapan organisasi.⁸¹

Selanjutnya, hasil dari proses evaluasi akan ditindak lanjuti untuk meminimalisir pengeluaran yang tidak diperlukan madrasah dan meningkatkan efisiensi penggunaan keuangan madrasah.⁸² Menurut Mulyadi dalam tahap evaluasi dapat membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja keuangan sekaligus mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh.⁸³

2. Pihak yang Terlibat dalam Proses Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang memiliki peran untuk menilai kinerja suatu lembaga pendidikan. Evaluasi pengelolaan keuangan madrasah dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peran krusial dalam menilai setiap kegiatan dengan cara menjelaskan kepada penanggung jawab masing-masing kegiatan mengenai pengeluaran yang ditanggung, sekaligus melakukan pemantauan dan pembinaan. Program madrasah dievaluasi oleh kepala madrasah melalui pemeriksaan triwulanan atau enam bulanan. Pemerintah, masyarakat, dan komponen madrasah menghadiri rapat dewan madrasah untuk melaksanakan akuntabilitas ini.⁸⁴

⁸¹Ibid, 141-142.

⁸² Cipto Handoko, "Manajemen Kepala Sekolah/Madrasah dalam Sistem Pengelolaan Keuangan" 8, no. 1 (2022).

⁸³ Qistin Toniya Zamrud and Faizal Amir, *Manajemen Keuangan Pendidikan* (PT. Adab Indonesia, 2025), hlm, 169.

⁸⁴ Rusdiana, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, hlm, 306.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merupakan salah satu evaluator eksternal bagi madrasah, selain pihak internal. Hal ini dilakukan dengan memeriksa bukti fisik atas pengeluaran yang dilaporkan dalam laporan, seperti kuitansi atau dokumentasi pembelian yang dilakukan pada akhir tahun anggaran.⁸⁵ Menurut Arifuddin, dalam pelaksanaan manajemen keuangan pendidikan menganut prinsip pembagian tugas antara kepala sekolah dan bendahara. Pejabat publik berwenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan dan pencairan dana madrasah. Sedangkan bendahara adalah pejabat yang memiliki kewenangan untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang, serta berkewajiban untuk menghitung dan menutup rekening.⁸⁶

3. Proses Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Menurut Suwigyono, faktor terpenting yang perlu diperhatikan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban adalah perencanaan anggaran yang baik dengan memperhatikan prioritas kebutuhan saat ini. Laporan keuangan yang disusun tanpa adanya perencanaan yang memadai dapat menjadi tidak akurat atau mungkin tidak mencerminkan penggunaan keuangan yang sesuai.⁸⁷

Penyusunan laporan pertanggungjawaban adalah proses menyusun laporan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal lembaga pendidikan tentang penggunaan dana madrasah.⁸⁸

⁸⁵ Handoko, *Manajemen Kepala Sekolah/Madrasah dalam Sistem Pengelolaan Keuangan*.

⁸⁶ Widodo et al., "Manajemen Keuangan Pendidikan Berbasis Digital."

⁸⁷ Zamrud, *Manajemen Keuangan Pendidikan*, hlm, 160.

⁸⁸ Huriyah, *Pintar Mengelola Keuangan di Lembaga Pendidikan*, hlm, 15-16.

Menurut Wijayanti, para pihak yang terlibat dalam tanggung jawab pengelolaan keuangan pendidikan akan memastikan bahwa keputusan yang diambil terkait pengelolaan keuangan pendidikan tidak hanya akan menguntungkan satu pihak, tetapi memberikan manfaat yang merata bagi semua pihak. Dengan adanya partisipasi aktif pertanggungjawaban laporan keuangan dapat mencerminkan keterbukaan kepada seluruh pihak.⁸⁹

Menurut p, proses evaluasi dapat melihat pada ada tidaknya penyimpangan yaitu :

- a) Pemeriksaan dilakukan dengan memeriksa bukti-bukti dokumen asli, penerimaan, dan pengeluaran, serta saldo akhir hasil temuan hasil audit.
- b) Apabila ditemukan penyimpangan, langkah selanjutnya adalah melakukan penyesuaian. Jika tidak terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan pembinaan untuk perbaikan ke arah yang lebih baik.

Pelaporan dana BOS dilakukan melalui :

- a) Laporan dana BOS disusun setiap 3 bulan sekali dan juga setelah pencairan per 3 bulan.
- b) Penyusunan laporan melibatkan kepala sekolah, bendahara BOS, Kepala Tata Usaha, dan guru.
- c) Setiap komponen laporan disesuaikan dengan ketentuan dan standar yang berlaku.

⁸⁹ Zamrud, *Manajemen Keuangan Pendidikan*, hlm, 169.

- d) Bendahara wajib membuat laporan ke kementerian agama sesuai rencana dengan komite madrasah, serta merekap pengeluaran berdasarkan perencanaan.
- e) Format laporan disesuaikan dengan petunjuk dinas, ketentuan yang berlaku, dan juknis yang telah ditetapkan.
- f) Pelaporan harus dilengkapi dengan bukti kwitansi dan dokumentasi foto kegiatan.
- g) Apabila terdapat ketidaksesuaian, dinas pendidikan akan mengembalikan laporan, karena pelaporan ini menjadi syarat pengajuan BOS tahap berikutnya dan harus diperbaiki sesuai peraturan yang ada. Pelaporan dana BOS per 3 bulan sekali dan setelah pencairan per 3 bulan.⁹⁰

⁹⁰ Halim, *Mengelola Bantuan Operasional Sekolah Baik*, hlm, 177.