

Penerapan Model Integrasi Analisis PESTLE dan SWOT untuk Meningkatkan Transparansi Tata Kelola Anggaran di MA Al-Holilyah Cidaun Cianjur

Epi Fitria Sumiati^{1*}

¹UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Jawa Barat Indonesia

*Corresponding E-mail: epifitriasumiati@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i2.620>

Diterima: 07-03-2026 | Direvisi: 07-04-2026 | Diterbitkan: 31-05-2026

Abstract

This study examines the practices of financial planning and budget transparency at MA Al-Holilyah Cidaun Cianjur using a descriptive qualitative approach. Given that previous research on madrasah financial governance is still limited to conventional approaches, this study explores the integrative application of strategic environmental analysis (PESTLE and SWOT) in madrasah financial planning. Data were obtained through document analysis of the Madrasah Work Plan and financial reports, as well as non-participant observation of administrative practices. The data were then analyzed through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that annual budgeting is conducted through internal coordination. However, the transparency of financial information remains limited to internal stakeholders and has not been consistently communicated to external parties. The novelty of this study lies in the development of an integrative PESTLE-SWOT model contextualized to analyze the dynamics of madrasah finances. Planning documents have proven to be not merely administrative requirements but vital instruments of accountability. The results of this study provide practical contributions for madrasah administrators in formulating adaptive planning, as well as theoretical contributions in enriching the literature on strategic management in Islamic education.

Keywords: budget transparency, educational governance, financial planning, madrasah governance, PESTLE.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji praktik perencanaan keuangan dan transparansi anggaran di MA Al-Holilyah Cidaun menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Mengingat riset terdahulu tentang tata kelola keuangan madrasah masih terbatas pada pendekatan konvensional, studi ini mengeksplorasi penerapan analisis lingkungan strategis secara integratif (PESTLE dan SWOT) dalam perencanaan keuangan madrasah. Data diperoleh melalui analisis dokumen Rencana Kerja Madrasah dan laporan keuangan, serta observasi non-partisipan terhadap praktik administrasi. Data kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa penganggaran tahunan berjalan melalui koordinasi internal. Namun, transparansi informasi keuangan masih terbatas pada pemangku kepentingan internal dan belum dikomunikasikan secara konsisten kepada pihak eksternal. Kebaruan studi ini terletak pada pengembangan model integratif PESTLE-SWOT yang dikontekstualisasikan untuk membedah dinamika keuangan madrasah. Dokumen perencanaan terbukti tidak sekadar menjadi syarat administratif, melainkan instrumen vital akuntabilitas. Hasil kajian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengelola madrasah untuk menyusun perencanaan adaptif, serta kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur manajemen strategis pendidikan Islam.

Kata Kunci: PESTLE, perencanaan keuangan, tata kelola madrasah, tata kelola pendidikan, transparansi anggaran.

PENDAHULUAN

Di era disrupsi saat ini, tata kelola kelembagaan pendidikan dituntut mengadopsi prinsip *good governance*, di mana transparansi dan akuntabilitas keuangan menjadi pilar utamanya. Pengelolaan keuangan yang efektif tidak hanya menentukan keberlangsungan operasional institusi, tetapi juga merepresentasikan kualitas layanan pendidikan publik (OECD, 2021). Tata kelola transparan memungkinkan pemangku kepentingan melacak alokasi dan mengevaluasi dampak dana pendidikan, sehingga menumbuhkan kepercayaan masyarakat (OECD, 2022; Torrance & Forde, 2021). Dalam literatur manajemen sektor publik, keterbukaan informasi keuangan dianggap instrumen vital untuk mencegah inefisiensi dan memperkuat kredibilitas kelembagaan (Aliyyah et al., 2024). Lebih jauh, praktik keuangan yang adaptif terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja pendidik, kualitas fasilitas, dan kepuasan pemangku kepentingan secara menyeluruh (Kholifah et al., 2025; Sari et al., 2023). Oleh karena itu, transparansi anggaran bukan lagi sekadar kewajiban administratif, melainkan keharusan strategis bagi entitas pendidikan yang ingin berkembang (Adeusi et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia, madrasah beroperasi sebagai entitas unik yang kerap mengandalkan pendanaan hibrida, yakni kombinasi subsidi pemerintah dan swadaya masyarakat. Karakteristik ini menghadirkan tantangan tersendiri dalam menyeimbangkan pelaporan kelembagaan. Padahal, penerapan *good governance* telah terbukti menjadi instrumen krusial untuk meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan operasional pendidikan Islam (Chysara & Nugraha, 2024). Namun, berbagai riset menggarisbawahi bahwa praktik akuntabilitas keuangan di madrasah sering kali masih tertutup dan sebatas pemenuhan kepatuhan prosedural (Akhyar, 2024; Meutia & Daud, 2021). Realitas empiris ini tecermin gamblang di MA Al-Holilyah Cidaun. Madrasah ini sejatinya telah memiliki mekanisme penganggaran tahunan internal yang terkoordinasi. Masalah utamanya adalah rendahnya transparansi bagi pemangku kepentingan eksternal. Informasi keuangan hanya beredar di kalangan manajemen inti, bersifat reaktif ketika diminta, dan belum terdiseminasi secara proaktif. Kesenjangan antara rutinitas perencanaan internal dan ketertutupan akses informasi ini berpotensi menggerus kepercayaan masyarakat, memicu asimetri informasi, dan menghambat partisipasi donatur yang dibutuhkan untuk menopang program pendidikan (Nurkhin & Rohman, 2024; Zahirah & Suhaedi, 2025).

Berbagai studi terdahulu telah menelaah isu pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan Islam. Sejumlah penelitian difokuskan pada optimalisasi tata kelola dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan dampaknya terhadap mutu sekolah (Apriliana et al., 2022; Rosdiana et al., 2024). Studi lain menitikberatkan

urgensi audit internal dan rekonstruksi sistem pelaporan untuk mencegah inefisiensi anggaran (Holili & Khoiroh, 2023; Sulistiani, 2021). Terdapat pula riset yang memotret keuangan madrasah dari perspektif kepemimpinan manajerial (Feryawan et al., 2022; Suharsono & Efendi, 2020; Zaini, 2021). Meskipun telah banyak dieksplorasi, mayoritas kajian tersebut masih menggunakan lensa evaluatif yang bersifat reaktif dan terfragmentasi pada ranah operasional (Levacic, 2019; Oplatka, 2020). *Gap riset* mendasar adalah belum adanya studi empiris yang mengintegrasikan analisis pemindaian strategis makro (PESTLE) dengan kapasitas mikro institusi (SWOT) secara komprehensif untuk merumuskan strategi transparansi anggaran madrasah. Kajian yang memadukan instrumen manajemen strategis dalam tata kelola keuangan pendidikan Islam masih sangat langka (Caldwell & Spinks, 2019; Soliha et al., 2025).

Berangkat dari celah literatur tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa pengembangan model integratif pemindaian lingkungan strategis (PESTLE-SWOT) untuk menganalisis dinamika perencanaan keuangan madrasah. Berbeda dari riset terdahulu yang memandang transparansi sebatas kepatuhan regulasi akuntansi (Lisnaeni et al., 2023; Mukhlisin et al., 2022), penelitian ini memosisikan transparansi anggaran sebagai produk respons strategis lembaga terhadap tekanan eksternal dan kapasitas internalnya. Kebaruan ini sangat relevan untuk menangkap pergeseran paradigma tata kelola di era digital yang menuntut akuntabilitas publik secara seketika (Sabaniah et al., 2025).

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis praktik perencanaan dan transparansi anggaran di MA Al-Holiliyah Cidaun; (2) Mengkaji efektivitas penerapan PESTLE dan SWOT dalam penyusunan anggaran; dan (3) Merumuskan model strategis berbasis pemindaian lingkungan untuk meningkatkan keterbukaan informasi publik. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan lembaga pendidikan Islam untuk membangun resiliensi finansial di tengah fluktuasi subsidi pemerintah (Anita, 2025; Ramadhina et al., 2024). Argumen utamanya adalah bahwa keterbukaan informasi tidak dapat direalisasikan tanpa perencanaan strategis yang memetakan risiko secara menyeluruh. Penelitian ini berasumsi bahwa integrasi dinamika makro (PESTLE) dan kapasitas internal (SWOT) akan membuat madrasah lebih adaptif dalam membuka akses informasinya (Noorhayati & Fahyuni, 2024).

Dalam konteks Lembaga Pendidikan MA Al-Holiliyah Cidaun, penerapan PESTLE-SWOT diharapkan mampu mengurai ketertutupan saluran informasi institusi dan memantik kesadaran pentingnya dukungan finansial masyarakat. Arah pembahasan diawali dengan pemetaan mekanisme penganggaran tahunan, dilanjutkan identifikasi faktor PESTLE dan SWOT yang memengaruhi keputusan

finansial, serta diakhiri sintesis model transparansi yang adaptif. Melalui alur ini, temuan riset diharapkan menyumbangkan kerangka teoritis baru bagi pengembangan literatur manajemen keuangan pendidikan Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggambarkan dan membedah secara mendalam praktik perencanaan keuangan serta transparansi anggaran di MA Al-Holilyah Cidaun. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena tata kelola keuangan dalam konteks kehidupan nyatanya secara holistik, di mana batas antara fenomena transparansi dan konteks operasional lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Penelitian ini difokuskan pada rekonstruksi proses perencanaan strategis yang telah berlangsung secara berkelanjutan, bukan sekadar memotret dinamika sesaat. Oleh karena itu, pengumpulan data lapangan dirancang untuk tidak hanya bergantung pada interaksi perseptual informan secara langsung, tetapi juga bertumpu pada penelusuran rekam jejak kebijakan institusional. Waktu pelaksanaan pengumpulan data intensif disesuaikan dengan siklus penyusunan anggaran madrasah, guna memastikan seluruh data yang diperoleh merepresentasikan kondisi tata kelola aktual tanpa menganggu aktivitas operasional lembaga.

Subjek penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan memilih aktor-aktor kunci yang memiliki otoritas sentral dan keterlibatan teknis dalam tata kelola MA Al-Holilyah Cidaun. Informan kunci terdiri atas kepala madrasah, bendahara, serta sejumlah staf administratif yang terlibat langsung dalam siklus penyusunan, eksekusi, dan pelaporan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Pemilihan subjek ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pemahaman komprehensif, rekam jejak, dan pengalaman empiris terkait tantangan manajerial yang dihadapi lembaga. Keterlibatan informan tersebut sangat krusial untuk memberikan wawasan mendalam mengenai pola komunikasi anggaran kepada pemangku kepentingan (baik internal maupun eksternal), tingkat ketergantungan madrasah pada dana bantuan, serta relevansi penggunaan instrumen pemindaian lingkungan strategis untuk mendorong terciptanya tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan.

Prosedur pengumpulan data dilakukan secara bertahap dan terstruktur menggunakan tiga teknik utama: studi dokumentasi, wawancara mendalam, dan observasi non-partisipan. Studi dokumentasi menjadi pilar utama dengan menelaah secara kritis dokumen perencanaan strategis madrasah, meliputi rencana anggaran

tahunan, draf RKM, laporan pertanggungjawaban keuangan, dan notulensi rapat dalam periode lima tahun terakhir (2020–2024). Analisis dokumen historis ini memberikan kedalaman temporal untuk melacak pola alokasi dana dan respons madrasah terhadap fluktuasi kebijakan eksternal. Selanjutnya, wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka dengan informan kunci menggunakan pedoman semi-terstruktur. Teknik ini bertujuan untuk menggali motif, hambatan, dan justifikasi di balik pengambilan keputusan anggaran yang tercatat di dalam dokumen. Melalui wawancara ini, peneliti melacak bagaimana pengelola madrasah merespons perubahan regulasi pemerintah (aspek *Political* dan *Legal*), dinamika ekonomi wali murid (*Economic* dan *Social*), serta integrasi teknologi (*Technological*). Sementara itu, observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati prosedur administrasi harian dan alur komunikasi pelaporan keuangan secara alamiah tanpa intervensi peneliti. Observasi difokuskan pada pengecekan ketersediaan artefak transparansi, seperti papan informasi keuangan atau portal digital, guna memvalidasi klaim keterbukaan informasi di lapangan.

Seluruh proses pengumpulan data tersebut menggunakan peneliti sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang dibekali dengan pedoman wawancara, lembar pengamatan, dan matriks telaah dokumen. Matriks telaah dokumen secara spesifik dirancang untuk memilah data mentah ke dalam kerangka PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*) dan matriks kapasitas internal SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan alur analisis tematik secara interaktif yang mengacu pada model induktif-deduktif. Tahapan analisis diawali dengan transkripsi *verbatim* hasil wawancara, pengorganisasian catatan lapangan, dan reduksi data untuk membuang informasi yang tidak relevan. Data yang telah direduksi kemudian melalui proses pengkodean terbuka (*open coding*) untuk menemukan kategori awal, dilanjutkan dengan pengkodean aksial (*axial coding*) guna memetakan hubungan antar-kategori tersebut ke dalam tema-tema spesifik terkait komponen makro lingkungan, kapasitas keuangan internal, dan praktik transparansi. Tahap akhir adalah penyajian data secara naratif analitis dan penarikan kesimpulan yang mengkonstruksi model strategis transparansi anggaran secara utuh.

Guna menjamin keabsahan dan keandalan data penelitian, prosedur validasi diintegrasikan ke dalam seluruh tahapan metodologis tanpa pemisahan prosedural. Peneliti secara ketat menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi silang dilakukan dengan membandingkan pernyataan kepala madrasah dan bendahara, yang kemudian dikonfrontasikan dengan bukti fisik angka-angka pada laporan keuangan tahunan serta temuan observasi di lapangan. Selain itu, teknik *member checking* diimplementasikan dengan mempresentasikan kembali

draf transkripsi dan interpretasi sementara kepada informan guna mengeliminasi bias subjektivitas peneliti dan memastikan bahwa makna yang ditangkap sesuai dengan maksud partisipan. Keseluruhan proses pelacakan data ini didukung oleh *audit trail* yang terdokumentasi secara sistematis. Pada ranah etika, penelitian ini menjunjung tinggi prinsip konfidensialitas dengan memberikan *informed consent* (persetujuan tindakan) kepada seluruh partisipan, menjaga anonimitas data operasional maupun angka finansial yang bersifat sensitif, serta menjamin hak informan untuk mengundurkan diri dari proses penelitian kapan saja tanpa sanksi apa pun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pola dan Mekanisme Perencanaan Keuangan Tahunan

Berdasarkan penelusuran dokumen historis dan observasi lapangan secara mendalam yang dilakukan selama periode penelitian, proses perencanaan keuangan di MA Al-Holilyah Cidaun dijalankan melalui mekanisme penganggaran tahunan yang terstruktur secara hierarkis di tingkat internal madrasah. Mekanisme operasional ini secara rutin diawali dengan penyelenggaraan rapat koordinasi pada akhir tahun ajaran, biasanya dilaksanakan pada pertengahan bulan Juni atau menjelang dimulainya tahun akademik baru. Rapat ini secara eksklusif hanya melibatkan pemangku kepentingan internal inti, yaitu kepala madrasah, perwakilan dewan yayasan, bendahara madrasah, dan staf administratif bagian tata usaha. Rapat strategis ini berfungsi krusial untuk membedah efektivitas serapan anggaran tahun sebelumnya, mengevaluasi program-program pendidikan yang tertunda akibat kendala biaya, sekaligus merumuskan draf awal Rencana Kerja Madrasah (RKM) untuk satu tahun berjalan ke depan.

Dalam penelaahan terhadap tumpukan dokumen rencana anggaran tahunan yang dikumpulkan oleh peneliti dari ruang tata usaha, terlihat adanya pola prioritas yang sangat kuat dan konsisten terhadap penunjang operasional kegiatan belajar mengajar. Alokasi dana dirancang secara spesifik dan ketat untuk menopang berbagai kegiatan pendidikan inti, pengajaran tatap muka di kelas, kegiatan ekstrakurikuler wajib, serta pemeliharaan fasilitas fisik dasar. Data telaah dokumen menunjukkan bahwa alokasi untuk program pendidikan utama selalu menyerap porsi terbesar, yakni menyentuh angka sekitar 70% dari total ketersediaan anggaran tahunan madrasah. Rincian persentase dari distribusi dana operasional tersebut dapat dilihat secara komprehensif pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.

Alokasi Dana dalam Rencana Anggaran Tahunan
MA Al-Holiliyah Cidaun 2022

Kategori Pengeluaran	Persentase dari Total Anggaran
Gaji Guru	40%
Bahan Ajar dan Pendidikan	20%
Kegiatan Ekstrakurikuler	10%
Pemeliharaan Fasilitas	10%
Operasional Lainnya	20%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2025

Data empiris pada Tabel 1 menegaskan bahwa prioritas absolut jajaran pengelola madrasah bertumpu pada pos kesejahteraan tenaga pendidik, yang dibuktikan dengan pemenuhan alokasi gaji dan honorarium guru sebesar 40%. Tingginya persentase ini wajar mengingat sebagian besar tenaga pengajar di madrasah berstatus sebagai guru honorer non-pegawai negeri yang kelangsungan hidupnya bergantung pada kebijakan internal lembaga. Selanjutnya, pemenuhan kebutuhan bahan ajar instruksional seperti pengadaan buku cetak, alat peraga, dan alat tulis kantor menempati urutan kedua dengan porsi 20%. Hal ini menunjukkan fokus kelembagaan yang berusaha keras untuk mempertahankan standar kualitas pengajaran dasar di tengah berbagai keterbatasan dana yang ada. Sebaliknya, pemeliharaan fasilitas fisik (seperti perbaikan perabot kelas atau pengecatan) dan penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler masing-masing hanya mendapatkan alokasi minim sebesar 10%. Angka ini secara praktis mengindikasikan bahwa madrasah terpaksa menempatkan pengembangan sarana prasarana dan infrastruktur fisik sebagai prioritas sekunder, yang baru akan dieksekusi setelah roda operasional pendidikan inti di dalam ruang kelas berhasil terpenuhi.

Pemetaan Dinamika Lingkungan Makro (Analisis PESTLE)

Analisis terhadap dokumen historis lima tahun terakhir yang disilangkan dengan hasil transkripsi wawancara mendalam mengungkap fakta bahwa perencanaan anggaran di madrasah ini sangat rentan terhadap turbulensi dan fluktuasi faktor eksternal makro. Pada dimensi politik dan regulasi (*Political/Legal*), perubahan kebijakan subsidi dari pihak pemerintah, baik dari tingkat Kementerian Agama maupun Dinas Pendidikan daerah, menjadi variabel utama yang mendikte rancangan alokasi dana secara langsung. Contoh paling nyata yang terekam dalam observasi terjadi pada tahun ajaran 2022, di mana madrasah harus melakukan rapat darurat untuk merombak ulang struktur RKM akibat adanya rasionalisasi dan keterlambatan pencairan dana bantuan operasional dari pemerintah pusat. Kepala

Madrasah memberikan penegasan emosional terkait dinamika situasi tersebut pada saat sesi wawancara: *"Pada tahun 2022, kami mengalami penurunan dana bantuan pemerintah yang cukup mendadak, dan itu sangat mempengaruhi pengalokasian dana untuk beberapa program pendidikan. Kami terpaksa harus lebih selektif dalam alokasi anggaran untuk kegiatan non-pendidikan, sementara dana untuk membayarkan gaji guru tetap menjadi prioritas utama yang tidak bisa diganggu gugat, meskipun kami harus mengencangkan ikat pinggang di sektor lain."*

Pada dimensi sosial-ekonomi (Socio-Economic), kondisi ekonomi wali murid yang beragam dan tidak stabil mendorong madrasah menyusun strategi anggaran khusus. Mayoritas orang tua bekerja di sektor agraris dan informal dengan pendapatan tidak menentu. Peningkatan jumlah siswa dari keluarga prasejahtera membuat madrasah menerapkan subsidi silang, pembebasan biaya seragam, serta program beasiswa internal. Untuk menutup kekurangan dana, madrasah menggalang donasi dari masyarakat dan wali murid yang mampu. Namun, karena bersifat sukarela dan bergantung pada kondisi ekonomi seperti masa panen, jumlah donasi tidak stabil.

Di sisi lain, pada dimensi teknologi (*Technological*), madrasah saat ini terpantau tengah berhadapan dengan tekanan masa transisi administratif. Terdapat instruksi dari otoritas pendidikan di atasnya yang menuntut sistem pelaporan pembukuan beralih dari pencatatan manual di buku kas besar menuju sistem pelaporan keuangan berbasis aplikasi daring. Transisi ini mengharuskan madrasah mengalokasikan dana ekstra dari pos operasional lainnya untuk mengadakan perangkat keras pendukung (komputer dan pemasangan jaringan internet) serta melatih staf administrasi secara intensif agar melek literasi digital.

Evaluasi Kapasitas Keuangan Internal (Analisis SWOT)

Penelusuran lebih dalam terhadap kapasitas riil finansial madrasah menggunakan pemetaan lingkungan internal menemukan realitas manajemen yang harus beroperasi di bawah tantangan berat. Dari sisi Kekuatan (*Strengths*), madrasah terbukti memiliki keunggulan komparatif berupa tingkat komitmen, dedikasi, dan loyalitas yang sangat tinggi dari jajaran staf administrasi dan dewan guru. Mereka tetap bersedia menjalankan tugas mengajar dengan maksimal meskipun terkadang pencairan honorarium mengalami keterlambatan.

Namun, dari sisi Kelemahan (*Weaknesses*), peneliti menemukan satu celah kelemahan struktural yang sangat krusial dan membahayakan stabilitas lembaga: madrasah ini sama sekali tidak memiliki ketersediaan pos "dana cadangan" atau dana darurat tak terduga yang dialokasikan secara resmi di dalam RKM mereka. Seluruh dana yang masuk langsung terserap habis untuk kebutuhan operasional

rutin. Ketiadaan bantalan dana cadangan ini membuat madrasah selalu berada dalam kondisi kejut apabila terjadi pemotongan bantuan secara sepihak. Hal ini dikonfirmasi secara langsung oleh Bendahara Madrasah sembari menunjukkan rekapitulasi kas saat wawancara berlangsung:

"Kami murni tidak memiliki dana cadangan yang cukup untuk menanggulangi jika sewaktu-waktu terjadi penurunan pendanaan dari pemerintah. Jadi ketika hal buruk itu terjadi, beberapa kegiatan penunjang seperti pemeliharaan fasilitas atau perbaikan atap yang bocor adalah hal yang pertama kali harus kami pangkas dan tunda entah sampai kapan."

Dari segi Peluang (*Opportunities*), pengelola madrasah sesungguhnya menyadari adanya potensi besar dari jejaring kerja sama eksternal, seperti perolehan dana tanggung jawab sosial (CSR) dari perusahaan lokal yang beroperasi di wilayah Cidaun maupun sumbangan donatur dari jaringan alumni madrasah yang telah sukses. Kendati demikian, Ancaman (*Threats*) yang terus membayangi pikiran para pengurus adalah tingkat ketergantungan madrasah yang kelewat dominan pada fluktuasi pendanaan negara. Ketergantungan ini menyulitkan madrasah dalam menyusun masterplan rencana strategis pembangunan infrastruktur jangka panjang.

Praktik Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

Fokus terakhir pada pemaparan hasil penelitian ini menelaah bagaimana praktik transparansi anggaran diwujudkan di lapangan. Observasi fisik di lingkungan gedung madrasah menunjukkan bahwa pihak tata usaha sejatinya telah berhasil merapikan pembukuan administratif dengan baik. Laporan kas masuk dan keluar dicatat secara rapi. Madrasah memiliki kebijakan untuk membedah laporan keuangan secara rinci dan terbuka, namun forum transparansi ini sangat eksklusif dan terbatas di kalangan internal saja, yakni hanya dipresentasikan pada forum rapat dewan guru dan pengurus yayasan di akhir semester.

Sebaliknya, bagi pemangku kepentingan eksternal seperti wali murid, komite madrasah, dan masyarakat secara umum, akses untuk melihat dokumen informasi anggaran masih dibatasi dengan sangat ketat. Peneliti tidak menemukan adanya papan informasi publik (*bulletin board*), pamflet, atau pengumuman di media sosial madrasah yang menyajikan grafik atau rincian penggunaan dana sekolah. Diseminasi informasi berjalan dengan pola sangat pasif dan reaktif, sebagaimana pengakuan polos dari salah satu Staf Administrasi yang bertugas melayani orang tua siswa: *"Kami memang secara rutin menyusun laporan keuangan tahunan secara lengkap untuk arsip, tetapi kami hanya memperlihatkan atau memberikannya kepada orang tua jika mereka datang ke kantor dan meminta secara langsung. Belum*

ada instruksi atau sistem yang mengharuskan kami menyebarkan salinan laporan tersebut secara rutin kepada khalayak luas."

Dari hasil observasi partisipatif, keengganan untuk membuka informasi secara proaktif ini tampak sangat kuat dipengaruhi oleh persepsi budaya internal manajemen kelembagaan. Terdapat pandangan mengakar dari pengurus yang merasa bahwa rincian pembukuan keuangan merupakan ranah privasi dapur madrasah yang sangat sensitif. Mereka berasumsi bahwa selama proses kegiatan belajar mengajar berjalan lancar tanpa hambatan berarti, maka angka-angka rincian pengeluaran tersebut tidak sepenuhnya perlu dipertontonkan dan dikonsumsi oleh masyarakat umum guna menghindari munculnya kecurigaan atau interpretasi yang salah dari pihak awam.

Pembahasan

Praktik perencanaan keuangan di MA Al-Holilyah Cidaun sejatinya tidak dapat dipandang sekadar sebagai rutinitas administratif biasa, melainkan harus dipahami secara lebih komprehensif apabila diletakkan dalam bingkai diskursus manajemen strategis pendidikan Islam kontemporer yang semakin kompleks. Tata kelola keuangan di madrasah beririsan langsung dengan dinamika sosial, kebijakan negara, dan tuntutan akuntabilitas publik. Oleh karena itu, bagian ini secara khusus mendiskusikan interpretasi analitis yang mendalam atas empat aspek utama yang muncul dari temuan lapangan dan menempatkannya dalam ruang dialog kritis dengan berbagai literatur terdahulu guna merumuskan kerangka tata kelola yang lebih tangguh dan adaptif.

Pertama, pada aspek mekanisme perencanaan operasional, temuan menunjukkan bahwa alokasi anggaran yang sangat dominan sebesar 70% diarahkan untuk kebutuhan instruksional, khususnya gaji dan bahan ajar. Pada satu sisi, hal ini merepresentasikan wujud komitmen kuat pengelola madrasah dalam mempertahankan kelangsungan layanan pendidikan dasar di tengah keterbatasan sumber daya pendanaan. Namun di sisi lain, kendati komitmen tersebut patut diapresiasi, konsentrasi alokasi pada pemenuhan gaji pendidik yang belum diimbangi dengan proporsi ketersediaan dana pengembangan infrastruktur mengindikasikan sebuah kerentanan. Fenomena ini memperlihatkan bahwa orientasi tata kelola lembaga pada dasarnya masih sangat berfokus pada tahapan keberlangsungan operasional jangka pendek (*survival management*). Lembaga yang terjebak dalam fase ini cenderung menghabiskan energinya untuk menyelesaikan persoalan hari ini tanpa memiliki ruang fiskal yang cukup untuk merancang inovasi esok hari. Dinamika yang terjadi di madrasah ini sangat sejalan dengan pandangan dalam literatur akademik yang senantiasa menggarisbawahi pentingnya penciptaan keseimbangan antara efisiensi operasional harian dan investasi strategis, yang

mutlak diperlukan untuk menjamin peningkatan mutu lembaga pendidikan nirlaba dalam jangka panjang (Anwar, 2018; Levacic, 2019; Wulaningsih & Asriati, 2024). Pengabaian terhadap investasi pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana demi menutupi biaya operasional rutin secara terus-menerus pada akhirnya berpotensi menurunkan daya saing madrasah di masa mendatang, mengingat fasilitas fisik acap kali menjadi indikator kasat mata bagi masyarakat dalam menilai kualitas suatu institusi pendidikan (Zaini, 2021; Zamroni, 2019).

Kedua, kecenderungan praktik transparansi anggaran yang masih bersifat sangat reaktif dan tertutup bagi publik memberikan sinyal kuat bahwa laporan keuangan cenderung dimaknai murni sebagai dokumen administratif internal semata. Institusi belum sepenuhnya menyadari dan mengoptimalkan keterbukaan informasi tersebut sebagai perangkat modal sosial yang sangat berharga untuk memperkuat ikatan kepercayaan publik. Dalam perspektif tata kelola yang baik (*good governance*), penyampaian informasi finansial secara proaktif sejatinya merupakan elemen esensial untuk meminimalisasi inefisiensi, mencegah asimetri informasi yang memicu kecurigaan, sekaligus menjadi magnet untuk mendorong partisipasi filantropi masyarakat secara luas (Adeusi et al., 2024; Aliyyah et al., 2024; Cibro et al., 2023). Publik atau donatur tentu akan lebih tergerak untuk menyalurkan bantuannya apabila mereka mengetahui secara pasti, transparan, dan terukur ke mana dana tersebut dialokasikan. Temuan lapangan ini turut melengkapi sekaligus memperkuat kajian-kajian terdahulu yang mengidentifikasi bahwa bentuk akuntabilitas pada sebagian lembaga pendidikan Islam acap kali lebih menitikberatkan pada aspek kepatuhan formal prosedural kepada negara selaku pemberi dana BOS. Sementara itu, akuntabilitas sosial yang seharusnya melibatkan partisipasi, komunikasi, dan pertanggungjawaban kepada publik masih memerlukan pengembangan yang jauh lebih serius dan terstruktur (Akhyar, 2024; Nurkhin & Rohman, 2024; Suharsono & Efendi, 2020; Zahirah & Suhaedi, 2025). Ketertutupan yang dipraktikkan oleh manajemen madrasah ini ironisnya justru dapat menjadi bumerang yang menghambat perolehan dana dari donatur eksternal yang sesungguhnya sangat dibutuhkan madrasah untuk keluar dari jerat kesulitan finansial (Meutia & Daud, 2021; Mukhlisin et al., 2022).

Ketiga, integrasi pemindaian instrumen PESTLE dan SWOT memperlihatkan adanya tantangan struktural yang saling berkelindan terkait tingginya porsi ketergantungan madrasah pada dana bantuan pemerintah. Ketergantungan absolut pada satu sumber eksternal ini mutlak perlu diimbangi dengan pemetaan risiko lingkungan secara lebih terpadu dan berkala. Belum tersedianya pos dana cadangan operasional sebagaimana teridentifikasi secara jelas sebagai kelemahan (*weakness*) dalam analisis kapasitas internal, berpotensi besar menjadi titik kerentanan manajerial yang fatal di tengah dinamika kebijakan eksternal (politik dan hukum)

yang bergerak begitu cepat. Mengukur kinerja organisasi nirlaba seperti madrasah menuntut kepekaan yang sangat tinggi dalam menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial agar kelembagaan tetap tangguh menghadapi krisis yang tak terduga (Cordery & Sinclair, 2013; Guthrie & Neumann, 2007). Ketahanan sebuah institusi pendidikan tidak sekadar diukur dari seberapa besar arus kas yang masuk, melainkan dari seberapa cermat manajemen mengelola risiko di saat arus kas tersebut terhambat. Temuan empiris ini memberikan perspektif manajerial yang baru bahwa tata kelola di madrasah masa kini tidak lagi cukup apabila hanya bertumpu pada pendekatan normatif-kultural yang konvensional. Sebaliknya, lembaga dituntut secara profesional untuk segera mengadopsi instrumen pemindaian strategis yang lebih analitis dan antisipatif guna menjaga resiliensi (ketahanan) dan merespons desentralisasi kebijakan pendidikan secara cerdas (Caldwell & Spinks, 2019; Mugiarto et al., 2022; OECD, 2021, 2022; Soliha et al., 2025).

Keempat, nilai kebaruan (*novelty*) dan kontribusi signifikan dari penelitian ini terletak pada tawaran model teoretis integratif yang menempatkan perkembangan teknologi bukan semata-mata sebagai alat bantu administratif kelengkapan kantor atau sekadar pelengkap sarana fisik. Lebih jauh dari itu, teknologi diposisikan sebagai sebuah kekuatan pendorong (*technological force*) yang secara alamiah memaksa madrasah menuju transformasi tata kelola yang lebih terbuka. Optimalisasi platform pelaporan digital, seperti penggunaan portal web madrasah atau sistem informasi manajemen terpadu, diyakini dapat menjadi katalisator sekaligus solusi strategis yang sangat efektif untuk mengatasi kesenjangan komunikasi finansial antara pengelola internal madrasah dan pemangku kepentingan eksternal (Asmine, 2024; Gaspar et al., 2022; Sabaniah et al., 2025). Teknologi memfasilitasi diseminasi informasi tanpa batas ruang dan waktu. Adopsi pelaporan keuangan yang transparan dan berbasis data (*data-driven*) pada akhirnya juga terbukti memiliki korelasi positif yang luas, tidak hanya pada aspek pelaporan, tetapi juga dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja tenaga pendidik serta memperbaiki persepsi dan citra kualitas layanan madrasah di mata publik (Kholifah et al., 2025; Sari et al., 2023). Guru dan staf yang menyadari bahwa institusinya dikelola secara jujur dan berintegritas akan memiliki kebanggaan dan komitmen organisasional yang jauh lebih kokoh.

Secara konseptual teoretis, kajian empiris ini menegaskan secara kuat bahwa penggunaan kerangka pemindaian strategis makro (PESTLE) dan instrumen analisis mikro (SWOT) dapat difungsikan secara komplementer untuk menjembatani perwujudan akuntabilitas publik di tingkat madrasah. Paradigma strategis ini pada dasarnya sangat sejalan dan beririsan dengan diskursus keilmuan akuntansi dan pendanaan syariah global yang senantiasa menekankan nilai-nilai

mas'uliyah (pertanggungjawaban), keadilan, dan kejujuran dalam mengelola harta umat (Kamaruzaman & Ishak, 2023; Lisnaeni et al., 2023). Adapun secara praktis institusional, keberhasilan implementasi transformasi tata kelola ini tidak akan berjalan dengan sendirinya tanpa adanya intervensi dari level eksekutif. Oleh karena itu, perubahan ini sangat membutuhkan peran kepemimpinan visioner yang tangguh, kolaboratif, dan berani mengambil risiko untuk membongkar kultur tertutupan (Feryawan et al., 2022; Hallinger & Heck, 2010; Hidayat et al., 2020; Legistia, 2019; Noorhayati & Fahyuni, 2024). Kepala madrasah dituntut untuk bertransformasi dari sekadar figur otoritas administratif menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang menginspirasi keterbukaan. Penelitian ini pada akhirnya merekomendasikan perlunya pergeseran paradigma manajerial dari sekadar pendekatan pelaporan administratif yang bersifat pasif dan defensif, menuju kepada strategi diseminasi komunikasi keuangan korporat yang lebih proaktif, asertif, dan berorientasi pada pelibatan publik. Pendekatan integratif ini merupakan sebuah langkah krusial yang wajib untuk diaplikasikan guna membangun ketahanan institusi melalui pelibatan partisipasi masyarakat yang lebih nyata, sadar, dan berkesinambungan di masa mendatang (Braun & Clarke, 2006; Rosdiarini, 2020; Torrance & Forde, 2021).

Lebih lanjut, hasil penelitian ini secara meyakinkan menunjukkan bahwa gelombang transformasi digital telah menggeser secara paksa praktik tata kelola madrasah dari pendekatan administratif yang sangat konvensional menuju pola manajerial yang secara mutlak lebih mengandalkan data empiris (*data-driven*). Digitalisasi tidak hanya sekadar memengaruhi efisiensi aspek operasional sehari-hari, tetapi juga mulai membentuk ulang distribusi otoritas, mendefinisikan ulang pola komunikasi kelembagaan, dan merestrukturisasi proses pengambilan keputusan di dalam institusi itu sendiri. Keputusan strategis kini tidak lagi bisa didasarkan semata-mata pada intuisi, melainkan pada pembacaan metrik dan data finansial yang akurat. Kondisi revolusioner ini dengan sendirinya menuntut kapasitas kepemimpinan yang jauh lebih adaptif, fleksibel, serta meniscayakan adanya program peningkatan literasi digital secara masif pada level manajerial sebagai bagian tak terpisahkan dari strategi kelembagaan.

Pada akhirnya, temuan komprehensif ini berjalan sangat sejalan dan relevan dengan kecenderungan global di sektor pendidikan publik, khususnya di negara-negara berkembang, yang saat ini tengah menghadapi tekanan simultan yang berat antara kewajiban mematuhi reformasi kebijakan negara dan keharusan beradaptasi dengan kecepatan disrupsi teknologi. Oleh karena itu, praktik pemindaian lingkungan strategis melalui kerangka PESTLE dan pemetaan internal melalui SWOT dalam konteks kelembagaan madrasah ini tidak sekadar berfungsi sempit sebagai alat identifikasi faktor eksternal atau pelengkap dokumen evaluasi diri

sekolah. Lebih dari itu, instrumen-instrumen analitis tersebut harus diposisikan sebagai mekanisme adaptasi institusional yang permanen dan berkelanjutan untuk memastikan madrasah mampu bertahan, merespons secara lincah, dan menavigasi lembaganya di tengah arus perubahan struktural ekosistem pendidikan yang semakin luas, dinamis, dan kompetitif.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik perencanaan keuangan dan transparansi anggaran di MA Al-Holiliyah Cidaun Cianjur, serta untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan PESTLE dan SWOT dapat meningkatkan transparansi anggaran di madrasah tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa meskipun perencanaan keuangan di madrasah ini dilakukan dengan cermat dan cukup sistematis, transparansi anggaran masih menjadi tantangan besar. Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun rencana anggaran tahunan telah disusun dengan fokus pada gaji guru dan kegiatan pendidikan utama, penyampaian informasi keuangan kepada pemangku kepentingan eksternal seperti orang tua siswa dan masyarakat belum maksimal. PESTLE dan SWOT sebagai alat analisis telah memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi perencanaan keuangan madrasah, tetapi penerapan kedua alat tersebut dalam praktik perencanaan keuangan masih memiliki ruang untuk perbaikan.

Penelitian ini telah menjawab rumusan masalah yang diajukan, yaitu mengenai bagaimana PESTLE dan SWOT dapat digunakan untuk meningkatkan transparansi anggaran di madrasah. Kedua alat analisis tersebut membantu dalam mengidentifikasi tantangan yang dihadapi madrasah terkait dengan pendanaan eksternal dan perubahan kebijakan pendidikan, serta memberikan gambaran mengenai bagaimana faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi mempengaruhi anggaran madrasah. Sebagai hasilnya, madrasah dapat merencanakan pengelolaan keuangan dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang lebih komprehensif.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan transparansi anggaran, madrasah perlu memperbaiki sistem komunikasi dan distribusi informasi keuangan kepada pihak eksternal, terutama orang tua siswa dan masyarakat umum. Dalam hal ini, teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk mempermudah akses terhadap laporan keuangan. Dengan memanfaatkan platform digital untuk menyebarluaskan laporan keuangan secara berkala, madrasah dapat memastikan bahwa informasi yang relevan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan dengan mudah. Implikasi lainnya adalah bahwa PESTLE dan SWOT dapat lebih dimanfaatkan dalam perencanaan keuangan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang berasal dari faktor eksternal, serta untuk memitigasi kelemahan

dalam pengelolaan keuangan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada pendekatan studi kasus yang hanya mengkaji MA Al-Holilyah Cidaun, yang berarti hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke madrasah lainnya di Indonesia atau di luar negeri. Penelitian ini juga mengandalkan data kualitatif yang bersifat subjektif, sehingga hasilnya sangat bergantung pada persepsi para pemangku kepentingan di madrasah. Di samping itu, penelitian ini tidak menguji secara mendalam faktor-faktor yang lebih mendalam terkait dengan pengelolaan keuangan madrasah, seperti pendanaan berbasis masyarakat atau kerjasama eksternal dengan sektor swasta.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah untuk melakukan penelitian komparatif antara madrasah dengan sekolah umum dalam hal transparansi anggaran dan manajemen keuangan, serta untuk mengeksplorasi penerapan PESTLE dan SWOT di madrasah swasta yang berbeda karakteristiknya. Penelitian lebih lanjut juga dapat memperdalam analisis mengenai pengaruh kebijakan pendidikan terhadap transparansi keuangan dan mengidentifikasi metode yang lebih efisien dalam meningkatkan akuntabilitas keuangan di lembaga pendidikan.

Dalam konteks pengembangan ilmu dan teori pendidikan, temuan penelitian ini memperkaya literatur yang ada mengenai tata kelola pendidikan Islam, khususnya mengenai perencanaan keuangan dan transparansi anggaran. Sebelumnya, beberapa penelitian hanya menekankan pada pendanaan pendidikan dalam konteks pendidikan tinggi atau sekolah umum, namun penelitian ini mengisi kekosongan dalam kajian pengelolaan keuangan di madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengembangkan pemahaman tentang tata kelola pendidikan Islam yang mengintegrasikan prinsip transparansi dalam pengelolaan dana pendidikan.

Konsekuensi logis dari temuan penelitian ini adalah bahwa madrasah perlu memperbaiki mekanisme transparansi anggaran dan menjalin hubungan lebih terbuka dengan pemangku kepentingan eksternal. Untuk itu, madrasah harus merancang sistem yang lebih terbuka dalam menyebarkan informasi keuangan, baik melalui laporan tahunan yang dapat diakses oleh masyarakat maupun melalui platform digital untuk meningkatkan aksesibilitas informasi. Penelitian ini juga memperkuat argumen bahwa penerapan PESTLE dan SWOT dalam pengelolaan keuangan madrasah dapat memberikan wawasan yang lebih holistik dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang eksternal.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan wawasan berharga tentang tata kelola keuangan madrasah dan pentingnya meningkatkan transparansi

anggaran dalam manajemen pendidikan Islam. Implikasi lebih lanjut untuk penelitian atau kajian adalah untuk mengembangkan metodologi yang lebih terintegrasi dalam mengelola transparansi keuangan di sektor pendidikan Islam, khususnya di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeusi, K. B., Jejenywa, T. O., & Jejenywa, T. O. (2024). Advancing Financial Transparency and Ethical Governance: Innovative Cost Management and Accountability in Higher Education and Industry. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1099>
- Akhyar, Y. (2024). Public Accountability in Financial Management Practice at Islamic Education Institutions: A Survey Research. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(3). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i3.4372>
- Aliyyah, A., Sam, R., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2024). Disclosure of Transparency, Accountability and Value for Money Concept in Public Sector Financial Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*, 3(1).* <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v3i1.245>
- Anita. (2025). Keterpaduan Evaluasi Diri Madrasah dan Perencanaan Pembiayaan untuk Mencapai Mutu Pendidikan yang Berkelanjutan. *Almarhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1). <https://doi.org/10.38153/almarhalah.v9i1.156>
- Anwar, H. (2018). Implementation of Education Management Standard in The Guidance of Private Islamic High School. *Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1).* <https://doi.org/10.15575/jpi.v4i1.2250>
- Apriliana, R. A., Rodiyah, D. P. M., Sukma, B. M., Puspitasari, D. R., Dina, E. S., & Yuliana, A. (2022). Implementasi Manajemen Keuangan Madrasah Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2). <https://doi.org/10.19109/elidare.v8i2.14425>
- Asmine, S. F. (2024). Analisis manajemen keuangan SDN Kandangan III Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 3(2), 440 <https://doi.org/10.57008/jjp.v3i02.440>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2019). Self-managing schools and improved learning outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 570–586. <https://doi.org/10.1177/1741143217745881>
- Cibro, A. N., Kaloko, B., Saripuddin, M., Syafnial, & Mesiono. (2023). Islamic Education Financial Management (Study at Darur Rasyid Islamic Boarding School Aceh Singkil). *EDUtec: Journal of Education and Technology*. <https://doi.org/10.29062/edu.v6i3.461>
- Cordery, C. J., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196–212. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0034>

- Chysara, D. I., & Nugraha, M. S. (2024). Efektivitas Pengelolaan Keuangan melalui Penerapan Good Governance pada Pondok Pesantren. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(1), 166–183.
<https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>
- Feryawan, D., An Nabila, Z., & Sambudi, S. (2022). Sistem Manajemen Keuangan di Madrasah Mu'alimat Muhammadiyah Yogyakarta. *MASALIQ*, 2(1).
<https://doi.org/10.58578/masaliq.v2i1.97>
- Gaspar, M. R., Gabriel, J. P., Manuel, M. B., Ladrillo, D. S., Gabriel, E. R., & Gabriel, A. G. (2022). Transparency and Accountability of Managing School Financial Resources. *Journal of Public Administration and Governance*.
<https://doi.org/10.5296/jpag.v12i2.20146>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.
<https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hidayat, D. N., Kultsum, U., & Wang, T. (2020). An Exploration Into Leadership Practice in Madrasah Aliyahs (Islamic-Based Senior High Schools) in Indonesia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Islam, Science and Technology (ICONIST 2019)*.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200220.016>
- Holili, M., & Khoiroh, W. (2023). The Role of Financial Audits in Strengthening Accountability and Transparency in Funding Management. *Business and Applied Management Journal*, 1(1).
<https://doi.org/10.61987/bamj.v1i1.366>
- Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities. *Public Management Review*, 9(2), 231–252.
<https://doi.org/10.1080/14719030701340278>
- Kamaruzaman, N. R., & Ishak, M. S. I. (2023). Waqf Institutions: A Systematic Literature Review on Governance, Financial Models, and Socio-Economic Impact in Islamic Social Finance. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*. <https://doi.org/10.35631/aijbes.518014>
- Kholifah, A. U., Wuryandini, E., & Prayito, M. (2025). The influence of financial management transparency, professional development, and academic supervision on teacher job satisfaction in public elementary schools. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 7(2), 658–678.
<https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.7657>
- Legistia, Y. T. (2019). Strategy of Islamic Boarding School-Based State Islamic Secondary School Development. *Proceedings of the 2nd ICREAM 2018*.
<https://doi.org/10.2991/icream-18.2019.87>
- Levacic, R. (2019). Financial management and efficiency in education systems. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 913–927.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0363>
- Lisnaeni, L., Handoko, L. H., & Lubis, A. T. (2023). Unraveling Islamic Social Finance Accounting Research: Bibliometric Analysis and Systematic Literature

- Review (SLR). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*.
<https://doi.org/10.35836/jakis.v11i2.552>
- Meutia, I., & Daud, R. (2021). The Meaning of Financial Accountability in Islamic Boarding Schools: The Case of Indonesia. *International Entrepreneurship Review*, 7(2).* <https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.03>
- Mugiarto, M., Wasliman, I., & Handayani, S. (2022). Implikasi Kebijakan Otonomi Daerah terhadap Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kridatama Sains dan Teknologi*, 4(1).* <https://doi.org/10.53863/kst.v4i01.483>
- Mukhlisin, M., Ismail, N., & Fikri, R. J. (2022). Mind the Gap: Theories in Islamic Accounting and Finance, Islamic Economics and Business Management Studies. *ISRA International Journal of Islamic Finance*.
<https://doi.org/10.1108/ijif-11-2019-0175>
- Noorhayati, S. M., & Fahyuni, E. F. (2024). The Role of Leadership in Improving Managerial Accountability at Islamic Higher Education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2).
<https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.4584>
- Nurkhin, A., & Rohman, A. (2024). Accountability of Pondok Pesantren: A Systematic Literature Review. *Cogent Business & Management*, 11.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2332503>
- OECD. (2021). *Education finance indicators: Analysis and implications*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9c0f4c2a-en>
- OECD. (2022). *Public integrity and transparency in education systems*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3e2c4f21-en>
- Oplatka, I. (2020). School budgeting: Perspectives from educational leadership research. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 951–968. <https://doi.org/10.1177/1741143219878074>
- Ramadhina, M. S., Hifni, H., & Suratman, S. (2024). Implementation of Madrasah Self-Evaluation and Electronic-Based Madrasah Work and Budget Plan (e-RKAM) at Madrasah Aliyah Fathurrahman Batu Sopang. *Cahaya Pendidikan*, 10(2).
<https://doi.org/10.33373/chypend.v10i2.7000>
- Rosdiana, D., Karunia, R. L., & Sutrisno, E. (2024). Management of Operational Assistance Funds (BOS) in State Madrasah Tsanawiyah 15 Jakarta. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(1).*
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5058>
- Rosdiarini, R. (2020). Implementasi Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan Islam: Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah “Al-Mukminin” Kalangan, Jombang. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 80–101.*
<https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.464>
- Sabaniah, E., Roesminingsih, E., & Sholeh, M. (2025). Enhancing Educational Quality Through Financial Transparency and Accountability: A Case Study of Pusat Pendidikan Warga Negara Indonesia. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 10(1).*
<https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i1.17470>
- Sari, N. S., Gultom, P. L. M., & Yantoro, Y. (2023). Pengaruh akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah terhadap kinerja guru. *JlIP - Jurnal Ilmiah*

- Ilmu Pendidikan, 6(10), 7518–7521.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v6i10.2974>
- Soliha, I. A., Faridi, F., & Tobroni, T. (2025). Building Transparency and Accountability: Implementation of Good Governance in Modern Islamic Boarding Schools of Muhammadiyah Paciran. *International Journal of Education, Social Studies, and Management (IJESSM)*, 4(3).*
<https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i3.573>
- Suharsono, & Efendi, N. (2020). Implementation Management of Modern Education in Madrasah Diniyah. *International Journal on Integrated Education*, 3(4).*
<https://doi.org/10.31149/ijie.v3i4.430>
- Sulistiani, D. (2021). Reconstruction of School Operational Assistance Funds Management to Improve Accountability and Transparency. *Proceedings of ASSEHR*, 682–690. <https://doi.org/10.2991/ASSEHR.K.210421.099>
- Torrance, D., & Forde, C. (2021). Professional accountability and transparency in education leadership. *Educational Review*, 73(4), 512–529.
<https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1656264>
- Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan keuangan pendidikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia*, 4(4), 757 <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.757>
- Zahirah, A., & Suhaedi, A. (2025). Optimizing Financial Management and Reporting to Increase Accountability and Transparency in Islamic Boarding Schools. *Journal of Islamic Economics Lariba*, 11(1).*
<https://doi.org/10.20885/jielariba.vol11.iss1.art2>
- Zaini, M. (2021). Strengthening the Quality of Human Resources (HR) in Improving the Quality of Islamic Education in Madrasah. *Didaktika*, 9(1).*
<https://doi.org/10.30762/didaktika.v9i1.3164>
- Zamroni, Z. (2019). Innovation of Learning Management in Madrasah Level. *Dinamika Ilmu*, 19(2).* <https://doi.org/10.21093/DI.V19I2.1717>