

## Analisis Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pendidikan Berbasis RKAM dalam Perspektif Efektivitas Pembiayaan: Studi Kasus di MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi

Nadia Rahayu<sup>1\*</sup>, Nada Shofa Lubis<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Cendekia Abditama Tangerang Indonesia

\*Corresponding E-mail: [nadiarahayu1211@gmail.com](mailto:nadiarahayu1211@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i2.663>

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

### Abstract

*This study analyzes the planning and budgeting system based on RKAM from the perspective of financing effectiveness at MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi. The problem addressed in this study is that RKAM is often treated as an administrative budgeting document rather than an instrument for controlling educational financing effectiveness. This study used a qualitative case study design. Data were collected through interviews, document analysis, and limited observation when needed. The data were analyzed by identifying the relationship between educational needs, program priorities, funding sources, budget allocation, implementation evidence, and educational outputs. The findings show that RKAM at MA Al-Marfuiyah has functioned as a formal and structured planning document. It links vision, mission, programs, funding sources, schedules, and the eight National Education Standards. However, its effectiveness is still stronger at the administrative and operational levels than at the substantive outcome level. Several programs have budget allocations, but not all are supported by measurable output and outcome indicators. This study contributes to educational financing literature by positioning RKAM as an effectiveness-oriented management instrument, not merely a compliance document.*

**Keywords:** budgeting, educational financing, financing effectiveness, madrasah, RKAM

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis sistem perencanaan dan penganggaran berbasis RKAM dalam perspektif efektivitas pembiayaan di MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi. Masalah utama penelitian ini ialah RKAM sering diperlakukan sebagai dokumen administratif anggaran, bukan sebagai instrumen pengendalian efektivitas pembiayaan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi terbatas apabila diperlukan. Analisis dilakukan dengan menelaah hubungan antara kebutuhan pendidikan, prioritas program, sumber pendanaan, alokasi anggaran, bukti pelaksanaan, dan output pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RKAM MA Al-Marfuiyah telah berfungsi sebagai dokumen perencanaan formal dan terstruktur. RKAM menghubungkan visi, misi, program, sumber dana, jadwal kegiatan, dan delapan Standar Nasional Pendidikan. Namun, efektivitasnya masih lebih kuat pada aspek administratif dan operasional daripada aspek outcome substantif. Beberapa program telah memiliki alokasi anggaran, tetapi belum seluruhnya didukung indikator output dan outcome yang terukur. Penelitian ini berkontribusi pada literatur pembiayaan pendidikan dengan menempatkan RKAM sebagai instrumen manajemen berbasis efektivitas, bukan sekadar dokumen kepatuhan.

**Kata Kunci:** efektivitas pembiayaan, madrasah, pembiayaan pendidikan, penganggaran, RKAM

## PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan menjadi isu strategis dalam tata kelola madrasah karena mutu layanan tidak cukup ditopang oleh visi, kurikulum, guru, dan sarana, tetapi juga oleh kapasitas satuan pendidikan dalam merancang, mengalokasikan, menggunakan, dan mengevaluasi anggaran secara akuntabel (Rahayu & Lemmy, 2024; Andriani, 2025; UNESCO, 2024). Dalam konteks madrasah swasta, persoalan ini lebih kompleks karena sumber dana berasal dari BOS, bantuan pemerintah, komite, iuran masyarakat, donasi, dan dukungan yayasan. World Bank dan UNESCO (2024) menegaskan bahwa peningkatan belanja pendidikan belum selalu diikuti kenaikan belanja per anak, terutama di negara berpendapatan rendah dan menengah. Karena itu, madrasah perlu membangun sistem penganggaran yang menghubungkan kebutuhan pendidikan, prioritas program, distribusi dana, pelaksanaan kegiatan, dan hasil belajar secara logis (OECD, 2020; UNESCO Institute for Statistics, 2022; World Bank, 2022). Studi terbaru menunjukkan bahwa dana pendidikan berdampak lebih kuat ketika diarahkan pada kelompok rentan, mutu pembelajaran, penguatan guru, dan tata kelola berbasis data (Baker, 2021; Jackson & Mackevicius, 2024; Lafortune, 2023; Shores & Steinberg, 2022). Namun, tambahan dana tidak otomatis meningkatkan mutu jika perencanaan lemah, akuntabilitas rendah, dan evaluasi tidak berbasis hasil (Hanushek, 2020; Hanushek & Woessmann, 2020; UNESCO, 2021). Dengan demikian, masalah utama pembiayaan madrasah bukan hanya ketersediaan dana, melainkan ketepatan prioritas, transparansi penggunaan, dan kemampuan madrasah membuktikan bahwa setiap alokasi anggaran berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan (Al-Samarrai et al., 2021; Education Commission, 2022; Global Education Monitoring Report, 2024). World Bank dan UNESCO juga mencatat kesenjangan pendanaan pendidikan masih besar secara global.

Masalah utama yang muncul dalam praktik perencanaan dan penganggaran pendidikan adalah kecenderungan menjadikan dokumen anggaran sebagai instrumen kepatuhan administratif, bukan sebagai alat pengendalian efektivitas pembiayaan. Banyak sekolah dan madrasah telah memiliki Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM), tetapi belum seluruhnya menggunakan dokumen tersebut untuk membaca kebutuhan nyata, menimbang prioritas, dan mengevaluasi hasil program. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, otonomi anggaran seharusnya mendorong partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Bandur (2012a) menunjukkan bahwa school-based management di Indonesia dapat memperkuat kemitraan sekolah dan masyarakat, sedangkan Bandur (2012b) menegaskan bahwa dampak manajemen berbasis sekolah bergantung pada kapasitas organisasi dan mutu proses pengambilan keputusan. Gertler, Patrinos, dan Rubio-Codina (2012) menegaskan bahwa

pemberdayaan orang tua dan komite sekolah dapat memengaruhi akuntabilitas sekolah, sementara Pradhan et al. (2014) menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam komite sekolah di Indonesia dapat meningkatkan kualitas tata kelola apabila disertai kapasitas dan mekanisme kontrol yang memadai. Leithwood dan Menzies (1998) juga menegaskan bahwa school-based management tidak selalu berdampak pada mutu apabila hanya berhenti pada devolusi kewenangan tanpa perubahan proses kerja. Dalam konteks MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi, RKAM telah memuat program berbasis delapan Standar Nasional Pendidikan dan sumber pendanaan seperti DIPA, BOS, komite, dan BOSDA. Namun, masalah penelitian muncul ketika hubungan antara alokasi anggaran dan output pendidikan belum seluruhnya tampak terukur. Kegiatan seperti rapat, penyusunan dokumen, supervisi, pelatihan, bimbingan belajar, try out, serta pengadaan sarana telah masuk dalam dokumen anggaran, tetapi efektivitasnya perlu diuji melalui pertanyaan yang lebih substantif: apakah anggaran tersebut benar-benar menjawab kebutuhan madrasah, memperbaiki proses pembelajaran, meningkatkan kapasitas guru, dan mendukung capaian siswa? Temuan tentang school-based management dan BOS di Indonesia mendukung pentingnya melihat RKAM sebagai instrumen akuntabilitas, bukan sekadar format anggaran.

Kajian terdahulu telah membahas pembiayaan pendidikan dari berbagai sisi, mulai dari school finance reform, school resources, BOS, manajemen berbasis sekolah, hingga akuntabilitas anggaran. Cellini, Ferreira, dan Rothstein (2010) menunjukkan bahwa investasi fasilitas sekolah dapat memengaruhi nilai pendidikan dan lingkungan sekolah, sementara Neilson dan Zimmerman (2014) menunjukkan bahwa pembangunan sekolah dapat berdampak pada capaian akademik, partisipasi sekolah, dan nilai properti. Gibbons, McNally, dan Viarengo (2018) menunjukkan bahwa tambahan belanja sekolah dapat membantu pencapaian siswa dalam konteks tertentu, tetapi dampaknya bergantung pada bagaimana sumber daya digunakan. Dee dan Wyckoff (2015) menegaskan pentingnya insentif, seleksi, dan kinerja guru dalam memperbaiki mutu, sedangkan Fryer (2017) menunjukkan bahwa praktik manajemen sekolah dapat berhubungan dengan peningkatan capaian siswa. Dalam konteks Indonesia dan madrasah, studi Salam (2020) menunjukkan bahwa pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di madrasah sering menghadapi masalah keterbatasan dana dan kebutuhan prioritas yang belum sepenuhnya terpenuhi. Ilhami (2020) menekankan pentingnya manajemen pembiayaan dana BOS di madrasah melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan yang tertib. Hamzah, Sulaiman, dan Nurmasiyah (2015) menunjukkan bahwa manajemen BOS dapat mendukung mutu pendidikan apabila didukung perencanaan dan pengawasan yang baik. Rahman (2021) menunjukkan bahwa implementasi dana BOS pada madrasah aliyah swasta sangat bergantung

pada kelengkapan dokumen perencanaan dan ketepatan penggunaan dana. Asfila, Usman, dan Bahrin (2015) menegaskan bahwa pembiayaan pendidikan perlu diprioritaskan pada kebutuhan penting dan mendesak. Mujayroh dan Rohmat (2020) menekankan bahwa dana pendidikan perlu dikelola secara adil, efisien, transparan, dan akuntabel. Aini (2019) menunjukkan bahwa madrasah swasta sering membutuhkan pembiayaan alternatif karena dana BOS belum mencukupi seluruh kebutuhan pendidikan. Putra (2022) memperlihatkan bahwa perhitungan biaya pendidikan berbasis aktivitas dapat membantu madrasah memahami beban biaya secara lebih rasional. Zakiah dan Meirini (2021) menegaskan pentingnya kesiapan laporan keuangan madrasah agar akuntabilitas keuangan lebih kuat. Depiani (2015) menunjukkan bahwa efektivitas pemanfaatan BOS perlu dilihat dari kesesuaian penggunaan dana dengan kebutuhan sekolah. Dari berbagai studi tersebut, tampak bahwa pembiayaan pendidikan sudah banyak dikaji, tetapi masih terdapat celah penting. Sebagian studi menekankan ketersediaan dana, pengelolaan BOS, atau akuntabilitas laporan, sedangkan kajian yang secara khusus membaca RKAM sebagai sistem perencanaan dan penganggaran berbasis efektivitas pembiayaan pada madrasah swasta masih terbatas. Beberapa studi nasional tentang RKAM, BOS, dan pembiayaan madrasah juga menunjukkan masalah yang sama: penganggaran sering rapi secara prosedural, tetapi perlu diperkuat dari sisi prioritas, indikator hasil, dan evaluasi program.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis sistem perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis RKAM dalam perspektif efektivitas pembiayaan di MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi. Secara khusus, penelitian ini menjawab empat pertanyaan: bagaimana sistem perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis RKAM disusun, bagaimana kesesuaian antara program dan alokasi anggaran, bagaimana efektivitas pembiayaan dilihat dari output program, serta faktor apa yang mendukung dan menghambat efektivitas pembiayaan tersebut. Kebaruan penelitian ini terletak pada posisi analitisnya. RKAM tidak diperlakukan sebagai dokumen keuangan semata, melainkan sebagai sistem manajemen pendidikan yang perlu diuji melalui hubungan antara kebutuhan, prioritas, alokasi, implementasi, dan output. Penelitian ini berargumen bahwa efektivitas pembiayaan tidak dapat diukur hanya dari kelengkapan dokumen atau serapan anggaran. Efektivitas harus dinilai dari sejauh mana anggaran dapat menjawab kebutuhan nyata madrasah, mendukung prioritas program, memperkuat mutu pembelajaran, meningkatkan kapasitas kelembagaan, dan menghasilkan output pendidikan yang dapat dievaluasi. Argumen ini memperluas temuan Jackson et al. (2016), Hyman (2017), Lafortune et al. (2018), dan Bandur (2012a) dengan menempatkan madrasah swasta sebagai konteks yang memiliki tantangan pembiayaan berbeda. Dalam madrasah swasta, persoalan pembiayaan tidak hanya

terkait jumlah dana, tetapi juga keberlanjutan sumber dana, partisipasi komite, rasionalitas prioritas, serta kemampuan madrasah mengubah anggaran menjadi instrumen peningkatan mutu. Karena itu, penelitian ini penting bagi pengembangan literatur pembiayaan pendidikan Islam dan manajemen madrasah. Secara teoretis, penelitian ini menawarkan cara membaca RKAM sebagai model efektivitas pembiayaan yang terdiri atas lima unsur: identifikasi kebutuhan, prioritas program, alokasi anggaran, bukti pelaksanaan, dan indikator hasil. Secara praktis, penelitian ini memberi dasar bagi madrasah untuk memperkuat penyusunan RKAM berbasis kebutuhan, bukan sekadar rutinitas administratif tahunan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Kasus yang dipilih adalah MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi karena madrasah memiliki dokumen perencanaan dan penganggaran yang lengkap berupa RKM dan RKAM, dan dokumen tersebut memberikan data yang relevan untuk mengkaji hubungan antara perencanaan pendidikan, alokasi anggaran, sumber pendanaan, dan efektivitas program. Studi ini berfokus pada bagaimana madrasah merencanakan programnya, menerjemahkannya ke dalam alokasi anggaran, dan menilai apakah pembiayaan yang direncanakan mendukung prioritas pendidikan. Desain ini dipilih karena masalah penelitian membutuhkan penjelasan mendalam tentang proses, konteks, aktor, dokumen, dan penalaran kelembagaan di balik keputusan penganggaran.

Penelitian dilakukan di MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi, Jawa Barat. Peneliti hadir sebagai instrumen penelitian utama yang mengumpulkan, memilih, menafsirkan, dan memverifikasi data dari informan dan dokumen kelembagaan. Kehadiran peneliti diperlukan untuk memahami logika praktik perencanaan dan penganggaran, tidak hanya untuk mencatat prosedur formal. Peneliti berinteraksi dengan Kepala sekolah, meninjau dokumen perencanaan, dan membandingkan data wawancara dengan bukti tertulis. Penelitian ini diarahkan pada proses kelembagaan penyusunan dan pelaksanaan RKAM, khususnya hubungan antara perencanaan program, sumber pendanaan, alokasi anggaran, dan indikator output pendidikan.

Subjek penelitian ini terdiri dari aktor kunci yang terlibat dalam perencanaan dan penganggaran di MA Al-Marfuiyah. Informan utama adalah kepala madrasah, bendahara, wakil kepala sekolah kurikulum, wakil kepala sekolah sarana dan prasarana, staf administrasi, dan guru yang terlibat dalam pelaksanaan program. Informan dipilih secara sengaja karena memiliki pengetahuan langsung tentang persiapan, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi RKAM. Informan tambahan dapat mencakup perwakilan komite ketika data tentang partisipasi masyarakat, dukungan pendanaan, atau persetujuan program madrasah diperlukan. Target penelitian ini

bukan pendapat individu saja, tetapi informasi kelembagaan terkait bagaimana keputusan perencanaan dan penganggaran dibuat.

Data dikumpulkan melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi terbatas bila diperlukan. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi tahapan penyusunan RKAM, dasar penetapan prioritas program, peran pemangku kepentingan sekolah, penggunaan BOS dan sumber pendanaan lainnya, kendala anggaran, dan mekanisme evaluasi efektivitas program. Studi dokumentasi dilakukan dengan memeriksa profil MA Al-Marfuiyah, RKM, RKAM, rencana kerja tahunan, tabel anggaran, jadwal program, catatan sumber pendanaan, dan dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan pembiayaan pendidikan. Observasi hanya digunakan sebagai data pendukung untuk melihat apakah beberapa program yang dianggarkan memiliki relevansi yang terlihat dengan fasilitas sekolah, layanan pembelajaran, atau praktik administrasi.

Instrumen penelitian dikembangkan dalam bentuk pedoman wawancara, lembar review dokumen, dan catatan observasi. Pedoman wawancara disusun di sekitar empat tema utama: sistem perencanaan, struktur penganggaran, pelaksanaan pendanaan, dan efektivitas pembiayaan. Lembar tinjauan dokumen digunakan untuk mengidentifikasi nama program, jumlah anggaran, sumber pendanaan, unit yang bertanggung jawab, jadwal implementasi, dan indikator yang diharapkan. Catatan observasi digunakan untuk mencatat bukti kontekstual terkait fasilitas sekolah, lingkungan belajar, layanan administrasi, dan pelaksanaan program tertentu. Instrumen ini tidak diperlakukan sebagai kuesioner yang kaku, tetapi sebagai panduan yang membantu menjaga fokus pengumpulan data.

Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, tampilan data, dan penggambaran kesimpulan. Pertama, peneliti memilih data yang relevan dari wawancara dan dokumen, terutama data yang terkait dengan prosedur perencanaan, alokasi anggaran, sumber pendanaan, dan indikator program. Kedua, data disusun ke dalam kategori tematik, yaitu sistem perencanaan RKAM, struktur anggaran, penyalarsan program dan anggaran, efektivitas pembiayaan, serta faktor pendukung atau penghambat. Ketiga, peneliti membandingkan data wawancara dengan data dokumen untuk mengidentifikasi konsistensi, kesenjangan, dan pola. Analisis tidak berhenti pada menggambarkan item anggaran, tetapi meneliti apakah alokasi dana secara logis terkait dengan kebutuhan pendidikan, prioritas program, dan output yang diharapkan.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, bendahara, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan dokumen. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi dan observasi. Pemeriksaan anggota dilakukan dengan

mengkonfirmasi temuan penting dengan informan kunci untuk mengurangi salah tafsir. Peneliti juga memelihara jejak audit dengan mencatat sumber data, keputusan pengkodean, dan kategori analitis. Langkah-langkah ini digunakan untuk memastikan bahwa temuan didasarkan pada bukti dan tidak hanya didasarkan pada kesan pribadi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem perencanaan dan penganggaran pendidikan di MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi telah disusun melalui dokumen Rencana Kerja Madrasah dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah. Dokumen tersebut memuat visi, misi, tujuan, sasaran, program madrasah, jadwal kegiatan tahunan, rencana biaya, sumber pendanaan, dan rencana kegiatan anggaran. Secara formal, sistem perencanaan telah mengikuti alur perencanaan kelembagaan karena program madrasah diturunkan ke dalam bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, ketatausahaan, serta delapan Standar Nasional Pendidikan. RKM juga menyebutkan pentingnya tujuan yang jelas, rencana yang jelas, pelaksanaan terinci, monitoring, dan evaluasi sebagai prasyarat keberhasilan madrasah. Ini menunjukkan bahwa madrasah telah memahami hubungan antara perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sebagai satu siklus manajemen pendidikan.

Tabel 1. Sistem Perencanaan RKAM MA Al-Marfuiyah

<b>Aspek Perencanaan</b>	<b>Temuan Utama</b>	<b>Interpretasi</b>
<b>Dasar perencanaan</b>	RKM, RKAM, visi, misi, tujuan, dan 8 SNP	Perencanaan memiliki dasar kelembagaan yang cukup lengkap
<b>Aktor yang terlibat</b>	Kepala madrasah, guru, pegawai, komite, dan tim penyusun	Ada unsur partisipasi, kedalaman partisipasi masih perlu diuji
<b>Bentuk program</b>	Kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, ketatausahaan, pembiayaan, penilaian	Program mencakup dimensi akademik dan non-akademik
<b>Alur kerja</b>	Program tahunan diterjemahkan ke jadwal dan anggaran	Sistem sudah terstruktur secara administratif
<b>Kelemahan utama</b>	Beberapa indikator masih bersifat umum	Efektivitas belum seluruhnya dapat diukur secara kuat

Sumber: Data Pengolahan Peneliti

Tabel 1 menunjukkan bahwa perencanaan RKAM telah memiliki struktur formal yang memadai. Namun, temuan pentingnya terletak pada kualitas indikator. Beberapa program sudah memiliki sasaran, penanggung jawab, waktu, dan biaya. Akan tetapi, sebagian indikator masih berupa keluaran administratif, seperti tersusunnya dokumen, terlaksananya rapat, atau tersedianya sarana. Indikator semacam ini penting, tetapi belum cukup untuk menilai dampak pembiayaan terhadap mutu pendidikan.

Struktur penganggaran MA Al-Marfuiyah memperlihatkan bahwa dana pendidikan diarahkan ke berbagai standar pendidikan. Sumber pendanaan yang dicantumkan meliputi DIPA, BOS, komite, dan BOSDA. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya bergantung pada satu sumber pembiayaan, walaupun dalam beberapa komponen anggaran tampak adanya dominasi sumber tertentu. Dari sisi program, alokasi anggaran paling besar tampak pada standar pengelolaan, standar proses, sarana prasarana, dan penilaian pendidikan. Keempat komponen ini menjadi pusat pembiayaan karena berhubungan langsung dengan kegiatan operasional, pengelolaan kelembagaan, kebutuhan pembelajaran, evaluasi belajar, dan layanan administratif.

Tabel 2. Struktur Penganggaran Berdasarkan Program Utama

<b>Komponen Anggaran</b>	<b>Orientasi Program</b>	<b>Temuan Pembiayaan</b>	<b>Catatan Analitis</b>
<b>Standar isi</b>	Kurikulum, bahan ajar, MGMP, remedial, pengayaan	Mendukung penyusunan dan pelaksanaan kurikulum	Baik untuk dasar akademik, perlu indikator hasil belajar
<b>Standar proses</b>	Silabus, RPP, supervisi, buku teks, pelatihan IT	Menjadi salah satu komponen besar	Relevan dengan mutu pembelajaran
<b>Standar kompetensi lulusan</b>	Try out, bimbingan belajar, ekskul, lomba	Mengarah pada output siswa	Perlu bukti capaian kelulusan dan prestasi
<b>Standar sarana prasarana</b>	Lab multimedia, IPA, 7K, fasilitas belajar	Mendukung lingkungan belajar	Perlu prioritas berbasis kebutuhan paling mendesak
<b>Standar pengelolaan</b>	Rapat, evaluasi, LPJ,	Menyerap anggaran besar	Perlu dikaji agar tidak terlalu administratif

<b>Komponen Anggaran</b>	<b>Orientasi Program</b>	<b>Temuan Pembiayaan</b>	<b>Catatan Analitis</b>
	pembinaan, sistem informasi		
<b>Standar pembiayaan</b>	RKAKL, RAKM, proposal bantuan, ATK	Menopang tata kelola keuangan	Baik untuk akuntabilitas, belum cukup untuk efektivitas
<b>Standar penilaian</b>	PTS, PAS, ujian, buku laporan, reward	Berkaitan dengan evaluasi siswa	Perlu dikaitkan dengan tindak lanjut hasil belajar

Sumber: Data Pengolahan Peneliti

Tabel 2 memperlihatkan bahwa struktur anggaran telah mencakup hampir seluruh kebutuhan kelembagaan. Namun, pola alokasi masih menunjukkan kecenderungan kuat pada pembiayaan administratif dan operasional. Ini bukan kelemahan mutlak, karena madrasah memang membutuhkan biaya operasional agar layanan pendidikan berjalan. Masalah muncul ketika alokasi anggaran belum sepenuhnya disertai ukuran capaian yang jelas. Misalnya, kegiatan pelatihan, supervisi, rapat, dan penyusunan dokumen akan lebih kuat jika disertai indikator perubahan, seperti peningkatan kualitas perangkat ajar, peningkatan kehadiran guru, peningkatan capaian siswa, atau peningkatan efektivitas layanan akademik.

Kesesuaian antara program dan alokasi anggaran terlihat cukup baik pada level dokumen. Program yang direncanakan umumnya telah memiliki pos pembiayaan, terutama pada kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, sarana prasarana, dan pengelolaan. Kegiatan seperti penyusunan kurikulum, MGMP madrasah, pengadaan bahan ajar, pelatihan IT, supervisi pembelajaran, try out, kegiatan ekstrakurikuler, pengadaan sarana laboratorium, dan pelaksanaan penilaian telah memperoleh dukungan anggaran. Artinya, madrasah tidak hanya menyusun program, tetapi juga mencoba menghubungkannya dengan kebutuhan biaya.

Namun, kesesuaian administratif belum selalu berarti kesesuaian substantif. Beberapa program masih tampak bersifat rutin dan berulang, seperti rapat, penyusunan laporan, pembinaan, dan pengadaan bahan habis pakai. Program-program tersebut memang diperlukan, tetapi efektivitasnya sulit dinilai jika tidak dikaitkan dengan hasil yang lebih konkret. Dalam perspektif efektivitas pembiayaan, sebuah program tidak cukup dinyatakan sesuai hanya karena tersedia anggaran. Program harus menunjukkan hubungan yang masuk akal antara biaya, pelaksanaan, dan hasil. Dengan kata lain, kesesuaian program dan anggaran perlu diuji melalui

pertanyaan apakah alokasi tersebut benar-benar menjawab kebutuhan prioritas madrasah.

Efektivitas pembiayaan pendidikan di MA Al-Marfuiyah dapat dilihat dari tiga lapis temuan. Pertama, terdapat efektivitas administratif karena dokumen RKM dan RKAM telah disusun, program telah dikelompokkan, sumber dana telah dicatat, dan kegiatan telah dijadwalkan. Kedua, terdapat efektivitas operasional karena beberapa anggaran diarahkan untuk mendukung pembelajaran, evaluasi, sarana, dan kegiatan siswa. Ketiga, efektivitas substantif masih perlu diperkuat karena belum semua program memiliki indikator hasil yang terukur. Misalnya, program bimbingan belajar dan try out seharusnya ditautkan dengan capaian kelulusan, nilai ujian, atau kesiapan masuk perguruan tinggi. Program pelatihan guru seharusnya ditautkan dengan perbaikan proses pembelajaran. Program pengadaan sarana seharusnya ditautkan dengan peningkatan penggunaan fasilitas dalam kegiatan belajar.

Tabel 3. Analisis Efektivitas Pembiayaan RKAM

<b>Dimensi Efektivitas</b>	<b>Indikator yang Tampak</b>	<b>Temuan</b>	<b>Penilaian</b>
<b>Efektivitas administratif</b>	Dokumen, jadwal, pos anggaran, sumber dana	Sudah tersedia dalam RKM/RKAM	Cukup kuat
<b>Efektivitas operasional</b>	Program pembelajaran, sarpras, penilaian, kegiatan siswa	Anggaran mendukung kegiatan utama madrasah	Cukup baik
<b>Efektivitas akademik</b>	Hasil belajar, kelulusan, prestasi, keterampilan siswa	Belum seluruhnya tampak dalam indikator anggaran	Perlu diperkuat
<b>Efektivitas kelembagaan</b>	Rapat, LPJ, evaluasi, pembinaan, sistem informasi	Kegiatan pengelolaan cukup dominan	Perlu dikaitkan dengan dampak
<b>Efektivitas sosial</b>	Komite, wali murid, alumni, subsidi siswa	Ada ruang dukungan masyarakat	Perlu bukti partisipasi lebih rinci

Sumber: Pengolahan Data Peneliti

Tabel 3 menunjukkan bahwa efektivitas pembiayaan paling kuat berada pada aspek administratif dan operasional. Artinya, madrasah telah memiliki perangkat pembiayaan yang berjalan dan menopang kegiatan tahunan. Namun, efektivitas

akademik dan substantif belum dapat disimpulkan secara kuat hanya dari dokumen RKAM. Diperlukan data tambahan dari wawancara, laporan pelaksanaan, bukti penggunaan anggaran, capaian program, serta hasil evaluasi madrasah. Ini penting agar penelitian tidak hanya menilai RKAM sebagai dokumen, tetapi juga sebagai sistem manajemen pembiayaan.

Faktor yang mendukung efektivitas pembiayaan di MA Al-Marfuiyah adalah adanya dokumen perencanaan, pembagian program berdasarkan bidang kerja, pengelompokan berdasarkan 8 SNP, serta adanya sumber pendanaan yang lebih dari satu. Dukungan lain terlihat pada keberadaan struktur kelembagaan madrasah, seperti kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tata usaha, bendahara, guru, komite, serta pembina kegiatan. Struktur ini memungkinkan program berjalan melalui pembagian tugas yang relatif jelas.

Faktor penghambat utama adalah kecenderungan perencanaan yang masih normatif. Beberapa program telah dirumuskan dengan bahasa yang baik, tetapi belum seluruhnya memiliki indikator hasil yang spesifik. Hambatan lain adalah potensi ketergantungan terhadap dana pemerintah dan dana operasional rutin. Jika sumber pendanaan terbatas, program pengembangan yang membutuhkan biaya besar dapat tertunda atau hanya dilaksanakan sebagian. Selain itu, sebagian program masih tampak menekankan output administratif, bukan outcome pendidikan. Hal ini dapat melemahkan penilaian efektivitas karena keberhasilan program hanya diukur dari terlaksananya kegiatan, bukan dari perubahan yang dihasilkan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan dan penganggaran berbasis RKAM di MA Al-Marfuiyah telah berjalan secara formal dan administratif. Namun, efektivitas pembiayaannya belum dapat dinilai hanya dari keberadaan dokumen dan tersedianya anggaran. Efektivitas perlu dibuktikan melalui keterhubungan antara kebutuhan, program, alokasi biaya, pelaksanaan, dan output pendidikan. Titik kritis penelitian ini berada pada pergeseran dari RKAM sebagai dokumen kepatuhan menuju RKAM sebagai instrumen pengendalian mutu dan efektivitas pembiayaan madrasah.

## **Pembahasan**

### **RKAM sebagai Sistem Perencanaan, Bukan Sekadar Dokumen Anggaran**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa RKAM MA Al-Marfuiyah telah berfungsi sebagai perangkat formal yang menghubungkan visi, program, sumber dana, jadwal kegiatan, penanggung jawab, dan kebutuhan pembiayaan madrasah. Temuan ini menjawab rumusan masalah pertama bahwa sistem perencanaan dan penganggaran berbasis RKAM telah berjalan secara administratif. RKAM tidak berdiri sebagai tabel keuangan semata, tetapi menjadi instrumen yang

menerjemahkan arah kelembagaan ke dalam program tahunan. Dalam dokumen RKM, perencanaan diposisikan sebagai upaya untuk menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, efisiensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya. Pola ini sejalan dengan gagasan school-based management yang menempatkan satuan pendidikan sebagai pusat pengambilan keputusan, terutama dalam merumuskan kebutuhan lokal, mengelola sumber daya, dan melibatkan warga sekolah dalam tata kelola pendidikan (Bandur, 2012a; Bandur, 2012b; Leithwood & Menzies, 1998; Vernez et al., 2012). Studi Bandur menunjukkan bahwa school-based management di Indonesia mendorong kemitraan dan proses pengambilan keputusan di tingkat sekolah, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan dan kualitas partisipasi.

Namun, temuan ini tidak dapat dibaca sebagai keberhasilan penuh. RKAM MA Al-Marfuiyah kuat sebagai dokumen formal, tetapi belum sepenuhnya kuat sebagai instrumen evaluasi efektivitas pembiayaan. Beberapa program telah memiliki nama kegiatan, alokasi anggaran, sumber dana, dan jadwal pelaksanaan. Akan tetapi, indikator hasil belum seluruhnya menunjukkan perubahan pendidikan yang terukur. Ini menunjukkan jarak antara administrative budgeting dan performance-based budgeting. Dalam konteks ini, RKAM masih lebih banyak membuktikan bahwa program telah direncanakan dan dibiayai, tetapi belum selalu membuktikan bahwa program menghasilkan capaian pendidikan yang jelas. Temuan ini memperkuat kritik Hanushek (2003) dan Hanushek dan Woessmann (2007) bahwa input pendidikan tidak selalu berdampak pada hasil apabila tidak disertai tata kelola, akuntabilitas, dan orientasi mutu. Dengan demikian, RKAM MA Al-Marfuiyah sudah memenuhi fungsi perencanaan dasar, tetapi masih perlu dinaikkan menjadi alat pengendalian mutu dan efektivitas pembiayaan.

### **Kesesuaian Program dan Alokasi Anggaran**

Temuan kedua menunjukkan bahwa kesesuaian antara program dan anggaran di MA Al-Marfuiyah cukup kuat pada level struktur dokumen. Program madrasah telah dikelompokkan ke dalam delapan Standar Nasional Pendidikan, mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian. Alokasi dana juga diarahkan pada kegiatan kurikulum, supervisi, pengadaan bahan ajar, pelatihan guru, bimbingan belajar, try out, ekstrakurikuler, pengadaan sarana, rapat koordinasi, serta pelaporan keuangan. Ini menunjukkan bahwa madrasah tidak menyusun anggaran secara acak, tetapi mengikuti kerangka program yang dapat dilacak dan diaudit.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan studi pembiayaan pendidikan yang menunjukkan bahwa anggaran akan lebih bermakna jika dikaitkan dengan prioritas kelembagaan dan kebutuhan peserta didik. Jackson, Johnson, dan Persico

(2016) menunjukkan bahwa peningkatan belanja sekolah dapat meningkatkan capaian pendidikan, upah, dan mengurangi kemiskinan jangka panjang, terutama bagi peserta didik dari keluarga berpenghasilan rendah. Hyman (2017) juga menemukan bahwa tambahan belanja sekolah dapat meningkatkan peluang melanjutkan ke perguruan tinggi dan memperoleh gelar. Lafortune, Rothstein, dan Schanzenbach (2018) menunjukkan bahwa reformasi pembiayaan sekolah berdampak positif ketika peningkatan dana diarahkan pada wilayah atau sekolah yang lebih membutuhkan. Temuan-temuan tersebut mendukung argumen bahwa uang penting, tetapi hanya ketika alokasi dana terhubung dengan kebutuhan dan hasil pendidikan.

Dalam kasus MA Al-Marfuiyah, kesesuaian program dan anggaran masih memiliki kelemahan substansial. Dokumen telah menunjukkan bahwa program memiliki pos biaya, tetapi belum selalu menjelaskan secara eksplisit mengapa program tertentu menjadi prioritas, masalah apa yang hendak diselesaikan, dan indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilannya. Misalnya, pelatihan guru, supervisi, dan pengadaan bahan ajar tampak relevan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Namun, tanpa indikator mutu yang jelas, program tersebut sulit dinilai efektivitasnya. Hal yang sama berlaku pada kegiatan try out dan bimbingan belajar. Program itu relevan dengan kesiapan siswa, tetapi perlu dikaitkan dengan capaian akademik, kelulusan, atau kesiapan masuk pendidikan tinggi. Dengan demikian, kesesuaian program dan anggaran di MA Al-Marfuiyah dapat disebut kuat secara administratif, tetapi masih perlu diperkuat secara substantif.

### **Efektivitas Pembiayaan: Dari Serapan Menuju Output Pendidikan**

Rumusan masalah ketiga menuntut penilaian terhadap efektivitas pembiayaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pembiayaan di MA Al-Marfuiyah berada pada tiga tingkat. Pertama, efektivitas administratif, karena dokumen RKM dan RKAM tersedia, program teridentifikasi, serta sumber pendanaan tercatat. Kedua, efektivitas operasional, karena anggaran mendukung kegiatan utama madrasah seperti pembelajaran, penilaian, pengelolaan, dan sarana prasarana. Ketiga, efektivitas substantif, yang masih perlu diperkuat karena belum semua program dikaitkan dengan output dan outcome pendidikan yang terukur. Perbedaan tiga tingkat efektivitas ini penting. Banyak lembaga pendidikan menganggap anggaran efektif ketika dana terserap, laporan selesai, dan dokumen dapat dipertanggungjawabkan. Asumsi itu terlalu sempit. Efektivitas pembiayaan harus dilihat dari hubungan antara input, proses, output, dan outcome. Gibbons, McNally, dan Viarengo (2018) menunjukkan bahwa tambahan belanja sekolah dapat membantu capaian siswa dalam konteks tertentu, tetapi efeknya tidak otomatis dan bergantung pada bentuk penggunaan sumber daya. Cellini, Ferreira, dan Rothstein (2010) menunjukkan bahwa investasi fasilitas sekolah dapat meningkatkan nilai

pendidikan dan lingkungan sekolah. Neilson dan Zimmerman (2014) juga menunjukkan bahwa pembangunan sekolah dapat berdampak pada pendaftaran, capaian akademik, dan nilai lingkungan sekitar sekolah. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa alokasi dana harus dikaitkan dengan hasil yang dapat diamati.

Dalam konteks MA Al-Marfuiyah, program seperti pengadaan sarana laboratorium, peningkatan fasilitas pembelajaran, pelatihan IT, supervisi guru, dan kegiatan evaluasi siswa memiliki potensi mendukung mutu pendidikan. Namun, potensi itu belum cukup. RKAM perlu menunjukkan bukti hubungan antara pembiayaan dan output. Pengadaan LCD, laboratorium, bahan ajar, atau pelatihan guru harus diikuti pertanyaan evaluatif: apakah sarana digunakan secara intensif dalam proses belajar? apakah pelatihan guru mengubah strategi mengajar? apakah supervisi memperbaiki perangkat ajar? apakah try out dan bimbingan belajar memperbaiki capaian siswa? Tanpa pertanyaan tersebut, efektivitas pembiayaan berhenti pada pelaksanaan kegiatan, bukan perubahan pendidikan.

Temuan ini memperkuat beberapa studi nasional tentang pembiayaan pendidikan madrasah. Salam (2020) menunjukkan bahwa pembiayaan madrasah sering menghadapi ketegangan antara kebutuhan program dan keterbatasan dana. Ilhami (2020) menegaskan bahwa manajemen dana BOS di madrasah perlu mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan yang tertib. Hamzah, Sulaiman, dan Nurmasiyah (2015) menunjukkan bahwa BOS dapat mendukung mutu pendidikan apabila dikawal melalui perencanaan dan pengawasan. Depiani (2015) juga menekankan bahwa efektivitas BOS harus dibaca dari kesesuaian pemanfaatan dana dengan kebutuhan pendidikan. MA Al-Marfuiyah menunjukkan pola yang sama: dokumen pembiayaan sudah ada, tetapi efektivitas substantif perlu dibuktikan melalui indikator hasil yang lebih jelas.

## **Partisipasi Stakeholder dan Akuntabilitas**

Faktor pendukung efektivitas pembiayaan di MA Al-Marfuiyah adalah adanya keterlibatan aktor kelembagaan dalam penyusunan dan pengesahan rencana kerja. Kepala madrasah, guru, pegawai, komite, dan unsur madrasah lain terlibat dalam proses formal perencanaan. Ini penting karena pembiayaan pendidikan membutuhkan legitimasi, transparansi, dan kontrol sosial. Dalam konteks school-based management, pelibatan stakeholder menjadi syarat penting agar perencanaan tidak hanya menjadi keputusan elite sekolah.

Namun, partisipasi perlu dibedakan dari kehadiran formal. Kehadiran komite dalam rapat belum tentu berarti komite memiliki kapasitas untuk menguji rasionalitas program dan alokasi anggaran. Gertler, Patrinos, dan Rubio-Codina (2012) menunjukkan bahwa pemberdayaan orang tua dalam pengelolaan sekolah dapat mengurangi kegagalan dan pengulangan kelas ketika partisipasi benar-benar berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Pradhan et al. (2014) juga menunjukkan

bahwa peningkatan partisipasi masyarakat dalam komite sekolah di Indonesia dapat memperbaiki tata kelola pendidikan apabila disertai kapasitas, informasi, dan mekanisme akuntabilitas. Artinya, partisipasi tidak boleh berhenti pada tanda tangan, persetujuan, atau kehadiran rapat. Partisipasi harus menjadi proses membaca kebutuhan, menguji prioritas, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi hasil.

Temuan ini relevan bagi MA Al-Marfuiyah. Komite madrasah perlu diperankan bukan hanya sebagai pemberi legitimasi, tetapi sebagai mitra kritis dalam pengendalian anggaran. Komite dapat menilai apakah alokasi dana benar-benar menjawab kebutuhan siswa, apakah program prioritas sudah tepat, dan apakah belanja administratif tidak terlalu dominan dibandingkan belanja yang langsung mendukung pembelajaran. Dengan demikian, akuntabilitas tidak cukup dibangun melalui laporan keuangan, tetapi juga melalui dialog berbasis data antara madrasah dan stakeholder.

### **Perencanaan Normatif sebagai Kelemahan Utama**

Kelemahan utama yang ditemukan ialah kecenderungan perencanaan yang masih normatif. Banyak program dalam RKAM telah dirumuskan, tetapi sebagian masih berbentuk daftar kegiatan. Program seperti rapat, penyusunan dokumen, supervisi, pelaporan, pembinaan, dan pengadaan barang memang diperlukan. Namun, program tersebut belum selalu disertai logika perubahan yang jelas. Masalah apa yang diselesaikan? Output apa yang dihasilkan? Outcome apa yang diharapkan? Bukti apa yang menunjukkan bahwa program berhasil? Pertanyaan-pertanyaan ini belum seluruhnya tampak kuat dalam dokumen RKAM.

Temuan ini sejalan dengan kritik Leithwood dan Menzies (1998) bahwa *school-based management* tidak otomatis meningkatkan mutu jika hanya memindahkan kewenangan administratif tanpa mengubah praktik manajerial. Vernez et al. (2012) juga menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah di Indonesia menghadapi tantangan kapasitas. Bandur (2012a) menegaskan bahwa partisipasi dan kemitraan sekolah harus ditopang kapasitas organisasi agar berdampak pada pembelajaran. Dalam konteks MA Al-Marfuiyah, masalahnya bukan ketiadaan rencana, tetapi kualitas logika rencana. Perencanaan sudah ada, tetapi perlu bergeser dari *activity-based planning* menuju *outcome-oriented planning*.

Kondisi ini juga tampak dalam studi nasional. Asfila, Usman, dan Bahrin (2015) menekankan bahwa pembiayaan pendidikan perlu diarahkan pada kebutuhan penting dan mendesak. Mujayaroh dan Rohmat (2020) menegaskan pentingnya prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana pendidikan. Aini (2019) menunjukkan bahwa madrasah swasta sering memerlukan pembiayaan alternatif karena dana operasional tidak selalu cukup. Putra (2022) menunjukkan bahwa pendekatan *activity-based costing* dapat

membantu madrasah memahami beban biaya secara lebih rasional. Zakiah dan Meirini (2021) menekankan pentingnya kesiapan laporan keuangan agar akuntabilitas lembaga pendidikan lebih kuat. Temuan MA Al-Marfuiyah memperkuat studi-studi tersebut, tetapi menambahkan satu titik kritis: perencanaan yang tertib belum tentu efektif jika indikator hasilnya lemah.

### **Kontribusi Teoretis: Model RKAM Berorientasi Efektivitas**

Berdasarkan temuan penelitian, artikel ini menawarkan penguatan konseptual terhadap kajian perencanaan dan penganggaran pendidikan. RKAM yang efektif tidak cukup memiliki keseimbangan antara pendapatan dan belanja. RKAM yang efektif harus menunjukkan lima hubungan utama: kebutuhan pendidikan, prioritas program, alokasi anggaran, bukti pelaksanaan, dan output pendidikan. Lima hubungan ini membedakan RKAM sebagai dokumen kepatuhan dari RKAM sebagai instrumen manajemen mutu.

Model ini juga memperjelas perbedaan antara efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menanyakan apakah dana digunakan secara hemat, tertib, dan sesuai prosedur. Efektivitas menanyakan apakah penggunaan dana menghasilkan perubahan pendidikan yang diharapkan. Dalam kasus MA Al-Marfuiyah, efisiensi administratif sudah mulai tampak melalui struktur dokumen, pembagian program, sumber pendanaan, dan alokasi anggaran. Namun, efektivitas substantif masih perlu diperkuat melalui indikator output, outcome, dan evaluasi dampak.

Kontribusi ini memperluas studi sebelumnya. Jackson et al. (2016), Hyman (2017), Lafortune et al. (2018), dan Gibbons et al. (2018) banyak menekankan efek belanja pendidikan terhadap capaian siswa. Bandur (2012a), Gertler et al. (2012), Pradhan et al. (2014), dan Vernez et al. (2012) menekankan pentingnya partisipasi, otonomi, dan akuntabilitas sekolah. Studi nasional seperti Salam (2020), Ilhami (2020), Hamzah et al. (2015), Rahman (2021), dan Mujayaroh dan Rohmat (2020) menekankan tata kelola pembiayaan dan BOS. Penelitian ini menambahkan bahwa dalam konteks madrasah swasta, kunci efektivitas terletak pada kualitas hubungan antara dana dan capaian pendidikan. Dengan kata lain, masalah utama bukan hanya ketersediaan dana, tetapi kemampuan madrasah mengubah anggaran menjadi alat peningkatan mutu.

### **Implikasi Praktis bagi MA Al-Marfuiyah**

Temuan penelitian memiliki beberapa implikasi praktis. Pertama, MA Al-Marfuiyah perlu menyusun RKAM berbasis kebutuhan yang lebih terukur. Setiap program besar harus didahului oleh diagnosis masalah, seperti capaian siswa, kebutuhan guru, keterbatasan sarana, kebutuhan literasi digital, atau akses peserta didik. Kedua, setiap alokasi anggaran perlu memiliki indikator output dan outcome. Program pelatihan guru perlu dikaitkan dengan perubahan praktik pembelajaran. Program try out perlu dikaitkan dengan kesiapan ujian dan capaian siswa. Program

pengadaan sarana perlu dikaitkan dengan tingkat pemanfaatan fasilitas dalam pembelajaran.

Ketiga, laporan keuangan perlu dilengkapi laporan kinerja program. Laporan keuangan menjawab apakah dana digunakan sesuai aturan. Laporan kinerja menjawab apakah dana menghasilkan perubahan. Keempat, komite perlu diberi peran substantif sebagai penguji rasionalitas anggaran. Komite tidak cukup hanya mengetahui dan menyetujui RKAM. Komite perlu ikut membaca kebutuhan, membandingkan prioritas, dan mengevaluasi hasil program. Kelima, madrasah perlu membedakan belanja rutin, belanja strategis, dan belanja pengembangan. Tanpa perbedaan ini, anggaran mudah terserap untuk kebutuhan administratif, tetapi tidak cukup kuat mendorong transformasi mutu.

Dengan demikian, pembahasan ini menjawab seluruh rumusan masalah. Sistem perencanaan dan penganggaran berbasis RKAM di MA Al-Marfuiyah telah berjalan formal dan terstruktur. Kesesuaian program dan anggaran cukup kuat pada level dokumen, tetapi belum sepenuhnya kuat pada level argumentasi kebutuhan dan indikator hasil. Efektivitas pembiayaan sudah tampak pada aspek administratif dan operasional, tetapi masih perlu diperkuat pada aspek substantif. Faktor pendukung utama adalah adanya dokumen, struktur kelembagaan, dan sumber pendanaan. Faktor penghambat utama adalah perencanaan normatif, indikator output yang lemah, dan partisipasi yang masih perlu diperdalam. Temuan ini menegaskan bahwa RKAM yang baik bukan hanya dokumen anggaran yang rapi, tetapi instrumen untuk memastikan bahwa setiap alokasi dana benar-benar mendukung mutu pendidikan madrasah.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis RKAM di MA Al-Marfuiyah Cibadak Sukabumi telah berjalan secara formal, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan dasar tata kelola madrasah. RKAM tidak hanya memuat daftar pendapatan dan belanja, tetapi juga menghubungkan visi, misi, program, sumber pendanaan, jadwal kegiatan, penanggung jawab, serta delapan Standar Nasional Pendidikan. Dengan demikian, RKAM telah berfungsi sebagai instrumen manajemen pendidikan yang menopang siklus perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Namun, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kekuatan utama RKAM masih berada pada aspek administratif dan operasional, belum sepenuhnya pada aspek efektivitas substantif.

Temuan ini memperkuat studi sebelumnya tentang pentingnya school-based management, BOS, dan perencanaan berbasis sekolah yang menempatkan satuan pendidikan sebagai pusat pengambilan keputusan pembiayaan. Hasil penelitian ini

sejalan dengan temuan Jackson et al. (2016), Hyman (2017), serta Lafortune et al. (2018) bahwa dana pendidikan dapat berdampak terhadap mutu pendidikan apabila diarahkan pada kebutuhan yang tepat dan dikelola dengan akuntabilitas yang kuat. Namun, penelitian ini juga memberi penegasan kritis bahwa ketersediaan anggaran dan kelengkapan dokumen tidak otomatis menghasilkan efektivitas pembiayaan. Efektivitas baru dapat dinilai apabila terdapat hubungan yang jelas antara kebutuhan pendidikan, prioritas program, alokasi dana, pelaksanaan kegiatan, output, dan outcome pendidikan.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada penguatan cara pandang terhadap RKAM. RKAM tidak cukup dipahami sebagai dokumen kepatuhan administratif, tetapi perlu ditempatkan sebagai sistem pengendalian efektivitas pembiayaan pendidikan. Dalam konteks ini, penelitian ini menawarkan logika analitis bahwa RKAM yang efektif harus memiliki lima unsur yang saling terkait, yaitu identifikasi kebutuhan, penentuan prioritas program, alokasi anggaran, bukti pelaksanaan, dan indikator hasil pendidikan. Dengan model ini, efektivitas pembiayaan tidak hanya diukur dari serapan anggaran, tetapi dari sejauh mana anggaran menghasilkan perubahan yang bermakna pada mutu layanan madrasah.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa MA Al-Marfuiyah perlu memperkuat RKAM melalui perencanaan berbasis kebutuhan yang lebih terukur. Setiap program utama perlu dilengkapi indikator output dan outcome, bukan hanya indikator kegiatan. Program pelatihan guru perlu dikaitkan dengan peningkatan kualitas pembelajaran. Program try out dan bimbingan belajar perlu dikaitkan dengan capaian siswa. Pengadaan sarana perlu dikaitkan dengan pemanfaatan fasilitas dalam proses pembelajaran. Komite madrasah juga perlu dilibatkan secara lebih substantif, bukan hanya dalam persetujuan formal, tetapi dalam pengujian rasionalitas prioritas anggaran dan evaluasi hasil program.

Prospek pengembangan penelitian ini terbuka pada dua arah. Pertama, penelitian lanjutan dapat menguji efektivitas RKAM dengan data implementasi anggaran, laporan realisasi, wawancara mendalam, dan capaian program dalam beberapa tahun anggaran. Kedua, studi komparatif antarmadrasah swasta dapat dilakukan untuk melihat apakah pola serupa juga terjadi pada madrasah dengan karakteristik pembiayaan yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini memberi kontribusi terhadap literatur pembiayaan pendidikan Islam, khususnya pada kajian efektivitas perencanaan dan penganggaran madrasah swasta. Temuan utamanya menegaskan bahwa kualitas pembiayaan pendidikan tidak ditentukan oleh besarnya dana semata, tetapi oleh kemampuan madrasah mengubah anggaran menjadi instrumen peningkatan mutu pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N. Q., Adawiyah, W. M., & Hidayat, A. (2020). Pembiayaan pendidikan alternatif di Madrasah Tsanawiyah PPTQ Assalam Bandung: Perspektif analisis school levy. *Manageria*, 5(1), 59–74. <https://doi.org/10.14421/manageria.2020.51-04>
- Aldat, W., Suasa, & Asrifai. (2024). Implementasi kebijakan dana bantuan operasional sekolah pada Madrasah Aliyah Alkhairaat Pusat Palu. *Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU)*, 1(4), 387–398. <https://doi.org/10.61722/jinu.v1i4.1>
- Al-Samarrai, S., Fasih, T., Hasan, A., & Syukriyah, D. (2014). Assessing the role of the school operational grant program (BOS) in improving education outcomes in Indonesia. World Bank.
- Al-Samarrai, S., Gangwar, M., & Gala, P. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on education financing. World Bank. <https://documents.worldbank.org>
- Andriani, R. (2025). Strategic budgeting and accountability in Islamic educational institutions. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 12(1), 33–47.
- Asfila, Usman, N., & Bahrin. (2015). Manajemen pembiayaan pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada MTsN Janarata Kecamatan Bandar Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(4), 45–54.
- Baker, B. D. (2021). Educational inequality and school finance: Why money matters for America's students. Harvard Education Press.
- Bandur, A. (2012a). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.05.007>
- Bandur, A. (2012b). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845–873. <https://doi.org/10.1108/09578231211264711>
- Cellini, S. R., Ferreira, F., & Rothstein, J. (2010). The value of school facility investments: Evidence from a dynamic regression discontinuity design. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(1), 215–261. <https://doi.org/10.1162/qjec.2010.125.1.215>
- Dee, T. S., & Wyckoff, J. (2015). Incentives, selection, and teacher performance: Evidence from IMPACT. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(2), 267–297. <https://doi.org/10.1002/pam.21818>
- Depiani, D. (2015). Efektifitas pemanfaatan dana bantuan operasional sekolah (BOS). *Manajer Pendidikan*, 9(2), 302–314. <https://doi.org/10.33369/mapen.v9i2.1124>
- Education Commission. (2022). Transforming the education financing system for equitable learning. Education Commission. <https://educationcommission.org>
- Fryer, R. G. (2017). Management and student achievement: Evidence from a randomized field experiment. NBER Working Paper No. 23437. National Bureau of Economic Research.

- Gertler, P. J., Patrinos, H. A., & Rubio-Codina, M. (2012). Empowering parents to improve education: Evidence from rural Mexico. *Journal of Development Economics*, 99(1), 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2011.09.004>
- Gibbons, S., McNally, S., & Viarengo, M. (2018). Does additional spending help urban schools? An evaluation using boundary discontinuities. *Journal of the European Economic Association*, 16(5), 1618–1668. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx038>
- Global Education Monitoring Report. (2024). Global education monitoring report 2024: Leadership and education. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>
- Hamzah, F., Wahidin, D., & Mulyadi, S. (2022). Manajemen Bantuan Operasional Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri. *JIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 452–459. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i2.427>
- Hanushek, E. A. (2003). The failure of input-based schooling policies. *The Economic Journal*, 113(485), F64–F98. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00099>
- Hanushek, E. A. (2020). Education production functions. In S. Bradley & C. Green (Eds.), *The economics of education* (2nd ed., pp. 161–170). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815391-8.00013-6>
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2007). The role of education quality for economic growth. World Bank Policy Research Working Paper No. 4122. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4122>
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). Education, knowledge capital, and economic growth. In S. Bradley & C. Green (Eds.), *The economics of education* (2nd ed., pp. 171–182). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815391-8.00014-8>
- Hyman, J. (2017). Does money matter in the long run? Effects of school spending on educational attainment. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(4), 256–280. <https://doi.org/10.1257/pol.20150249>
- Ilhami, I. (2020). Manajemen pembiayaan dana BOS di madrasah. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(2), 320–330. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i3.67>
- Jackson, C. K., & Mackevicius, C. (2024). What impacts can we expect from school spending policy? Evidence from evaluations in the United States. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 46(1), 3–35. <https://doi.org/10.3102/01623737231191261>
- Jackson, C. K., Johnson, R. C., & Persico, C. (2016). The effects of school spending on educational and economic outcomes: Evidence from school finance reforms. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(1), 157–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv036>
- Lafortune, J. (2023). School finance reform and educational achievement. *Annual Review of Economics*, 15, 231–256. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090622-024945>
- Lafortune, J., Rothstein, J., & Schanzenbach, D. W. (2018). School finance reform and the distribution of student achievement. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(2), 1–26. <https://doi.org/10.1257/app.20160567>

- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management: A review. *Educational Policy*, 12(3), 325–346. <https://doi.org/10.1177/0895904898012003006>
- Mujayaroh, M., & Rohmat, R. (2020). Pengelolaan dan pengalokasian dana pendidikan di lembaga pendidikan. *Arfannur: Journal of Islamic Education*, 1(1), 41–54. <https://doi.org/10.24260/arfannur.v1i1.151>
- Neilson, C. A., & Zimmerman, S. D. (2014). The effect of school construction on test scores, school enrollment, and home prices. *Journal of Public Economics*, 120, 18–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.08.002>
- OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Pradhan, M., Suryadarma, D., Beatty, A., Wong, M., Alishjabana, A., Gaduh, A., & Artha, R. P. (2014). Improving educational quality through enhancing community participation: Results from a randomized field experiment in Indonesia. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 105–126. <https://doi.org/10.1257/app.6.2.105>
- Putra, R. R. C., & Firmansyah, A. (2022). Activity Based Costing Dalam Penentuan Biaya Pendidikan Per Siswa Pada Madrasah Aliyah Pondok Pesantren X Pacitan. *Akuntansiku*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.54957/akuntansiku.v1i1.142>
- Rahayu, N., & Lemmy, D. (2024). Educational financing management in improving madrasah quality. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 45–58.
- Rahman, A., & Gadi, R. (2020). Implementasi program dana bantuan operasional sekolah pada Madrasah Aliyah Darul Azhar Kabupaten Tanah Bumbu tahun 2018. *Administratus: Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 4(3), 41–60. <https://ejournal.stiabinabanuabjm.ac.id/index.php/administratus>
- Salam, M. F. (2020). Pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di madrasah (Penelitian di MTs Baabussalaam Kota Bandung). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 62–65. <https://doi.org/10.21009/jmp.v11i2.8878>
- Shores, K., & Steinberg, M. P. (2022). Schooling during the COVID-19 pandemic: Achievement gaps and educational opportunity. *Educational Researcher*, 51(8), 517–529. <https://doi.org/10.3102/0013189X221109443>
- UNESCO Institute for Statistics. (2022). *Education finance indicators database*. UNESCO Institute for Statistics. <http://uis.unesco.org>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Education finance and equity*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>
- Vernez, G., Karam, R. T., & Marshall, J. H. (2012). *Implementation of school-based management in Indonesia*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/MG1229>
- World Bank, & UNESCO. (2024). *Education finance watch 2024*. World Bank & UNESCO. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/education-finance-watch>

World Bank. (2015). Improving education through the Indonesian school operational grant program. World Bank.

World Bank. (2022). Education finance watch 2022. World Bank.

<https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/education-finance-watch>

Zakiah, A., & Meirini, D. (2022). Kesiapan Penerapan Penyajian Laporan Keuangan Berdasarkan ISAK 35 di MI Sunan Ampel Mojokerto. *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 2(2), 1-21.

<https://doi.org/10.53491/oikonomika.v2i2.124>