



MANAJEMEN PEMBIAYAAN BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PENGELOLAAN MADRASAH

Sarpendi¹, Fransiska Pratiwi Prasakti², Maya Ayu Komalasari³, Juhainah⁴

¹⁻⁴Universitas Islam An Nur Lampung, Indonesia

¹sarpendi@an-nur.ac.id, ²franskatiwi68@gmail.com, ³mayaayu28072022@gmail.com,

⁴juhainah@an-nur.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pembiayaan berbasis kinerja dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan madrasah, khususnya dalam perencanaan anggaran, pengalokasian sumber daya, pengawasan, dan evaluasi ketercapaian program pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*). Data diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, buku, dan dokumen yang relevan, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Penelitian menunjukkan bahwa efisiensi pengelolaan pembiayaan madrasah dapat ditingkatkan melalui perencanaan anggaran berdasarkan kebutuhan dan prioritas program, penetapan indikator kinerja yang terukur, pemantauan realisasi anggaran, serta evaluasi kesesuaian antara penggunaan dana dan pencapaian tujuan pendidikan. Keberhasilan penerapannya didukung oleh kompetensi pengelola, partisipasi pemangku kepentingan, ketersediaan data yang akurat, transparansi, dan akuntabilitas, sedangkan keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya sistem evaluasi menjadi faktor penghambat. Manajemen pembiayaan berbasis kinerja merupakan pendekatan strategis untuk mewujudkan pengelolaan madrasah yang efektif, efisien, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu, madrasah perlu mengintegrasikan perencanaan berbasis kebutuhan, penganggaran berbasis prioritas, pengawasan berkala, dan evaluasi berbasis hasil secara berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen pembiayaan, penganggaran berbasis kinerja, efisiensi, pengelolaan madrasah, mutu pendidikan.

Abstract

This study aims to analyze performance-based financing management in improving madrasah management efficiency, particularly in budget planning, resource allocation, monitoring, and evaluation of educational program achievement. This study employed a qualitative approach using the library research method. Data were collected from relevant scholarly journal articles, books, and documents and analyzed using content analysis. The findings indicate that the efficiency of madrasah financing management can be improved through needs-based budget planning, priority-based resource allocation, the establishment of measurable performance indicators, budget realization monitoring, and evaluation of the alignment between financial expenditure and educational objectives. Successful implementation is supported by managerial competence, stakeholder participation, accurate data availability, transparency, and accountability. Conversely, limited human resource capacity and weak evaluation systems may hinder implementation. Performance-based financing management is a strategic approach to achieving effective, efficient, transparent, and quality-oriented madrasah management. Therefore, madrasahs need to integrate needs-based planning, priority-based budgeting, regular monitoring, and outcome-based evaluation in a sustainable manner.

Keywords: financing management, performance-based budgeting, efficiency, madrasah management, educational quality.

PENDAHULUAN

Pengelolaan pembiayaan merupakan salah satu aspek strategis dalam penyelenggaraan pendidikan Islam karena menentukan kemampuan madrasah dalam menyediakan layanan pendidikan yang bermutu, mengembangkan kompetensi pendidik, memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana, serta mendukung pencapaian tujuan pembelajaran. Dalam praktiknya, ketersediaan anggaran tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kualitas layanan pendidikan apabila proses perencanaan, pengalokasian, pelaksanaan, dan evaluasi pembiayaan belum didasarkan pada kebutuhan prioritas dan capaian kinerja yang terukur. Madrasah dituntut tidak hanya mampu mempertanggungjawabkan penggunaan dana secara administratif, tetapi juga memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan manfaat nyata bagi penyelenggaraan pendidikan. Permasalahan tersebut menjadi semakin penting ketika madrasah harus memenuhi berbagai kebutuhan operasional di tengah keterbatasan sumber pembiayaan, tuntutan transparansi, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, efisiensi pengelolaan pembiayaan perlu dipahami bukan sekadar sebagai upaya mengurangi pengeluaran, melainkan sebagai kemampuan mengoptimalkan sumber daya keuangan untuk menghasilkan keluaran dan manfaat pendidikan secara proporsional.

Urgensi pengelolaan pembiayaan yang efisien juga berkaitan dengan karakteristik madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki tanggung jawab mengintegrasikan pencapaian akademik, pembentukan karakter, penguatan nilai-nilai keislaman, dan pelayanan pendidikan yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, persoalan pembiayaan tidak cukup diselesaikan melalui penyusunan anggaran tahunan dan pelaporan realisasi dana, tetapi membutuhkan mekanisme yang mampu menghubungkan kebutuhan program, besaran alokasi anggaran, indikator keberhasilan, serta evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan. Apabila penganggaran lebih berorientasi pada penyerapan dana dan kepatuhan administratif, terdapat risiko bahwa pengeluaran tidak sepenuhnya mencerminkan prioritas pengembangan madrasah. Sebaliknya, pembiayaan yang diarahkan berdasarkan target dan indikator kinerja memungkinkan pimpinan madrasah menentukan program yang paling mendesak, menghindari pengeluaran yang kurang produktif, dan memperkuat pertanggungjawaban penggunaan dana. Dengan demikian, manajemen pembiayaan berbasis kinerja menjadi relevan untuk dikaji sebagai pendekatan strategis dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan madrasah, meskipun tingkat penerapan dan efektivitasnya perlu dibuktikan melalui kajian empiris atau sintesis literatur yang sistematis.

Secara konseptual, manajemen pembiayaan pendidikan merupakan rangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan kebutuhan biaya, pengorganisasian sumber pembiayaan, pelaksanaan anggaran, pengawasan, pelaporan, dan evaluasi penggunaan dana untuk mendukung tujuan pendidikan. Manajemen tersebut tidak hanya berorientasi pada ketersediaan sumber dana, tetapi juga pada kesesuaian antara kebutuhan kelembagaan, distribusi anggaran, dan hasil yang diharapkan. Dalam konteks madrasah, proses pembiayaan perlu mempertimbangkan prioritas program yang tercermin dalam perencanaan kerja dan anggaran madrasah, ketentuan penggunaan sumber dana, serta kebutuhan nyata peserta didik dan pendidik. Efisiensi dapat dinilai melalui ketepatan alokasi, kewajaran biaya, minimnya pemborosan, ketepatan waktu pelaksanaan program, dan kemampuan menghasilkan layanan pendidikan sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Oleh sebab itu, evaluasi pembiayaan perlu melampaui pemeriksaan kesesuaian antara anggaran dan realisasi dengan menilai hubungan antara pengeluaran, keluaran program, dan manfaat yang dihasilkan bagi madrasah.

Landasan teoretis penelitian ini bertumpu pada konsep performance-based budgeting atau penganggaran berbasis kinerja, yaitu pendekatan penganggaran yang menghubungkan alokasi sumber daya keuangan dengan sasaran, keluaran, dan hasil program yang hendak dicapai. Pendekatan ini menempatkan indikator kinerja sebagai dasar untuk menentukan prioritas pembiayaan, memantau pelaksanaan anggaran, dan mengevaluasi efektivitas penggunaan dana. Dalam penerapannya pada madrasah, konsep tersebut dapat dioperasionalkan melalui lima komponen yang saling berkaitan, yaitu perencanaan anggaran berbasis kebutuhan dan target, pengalokasian dana berdasarkan prioritas program, pelaksanaan anggaran sesuai rencana, pemantauan realisasi dan capaian kinerja, serta evaluasi sebagai dasar perbaikan anggaran berikutnya. Kerangka ini juga berkaitan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah yang menekankan partisipasi pemangku kepentingan, transparansi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan sesuai kebutuhan lembaga. Dengan demikian, keberhasilan manajemen pembiayaan berbasis kinerja tidak cukup diukur dari tingginya persentase penyerapan anggaran, tetapi juga dari kesesuaian penggunaan dana dengan target program, kualitas layanan yang dihasilkan, serta kemampuan madrasah mempertahankan efisiensi tanpa mengorbankan mutu pendidikan.

Sejumlah penelitian dalam lima tahun terakhir memberikan landasan empiris bagi pengembangan kajian ini. Pertama, penelitian mengenai pengelolaan anggaran komprehensif pada perguruan tinggi menunjukkan bahwa manajemen kinerja pelaksanaan anggaran dapat membantu mengevaluasi alokasi dana dan meningkatkan efisiensi penganggaran (Li & Guo, 2022). Namun, penelitian tersebut berfokus pada

perguruan tinggi sehingga penerapannya dalam konteks madrasah belum dijelaskan secara langsung. Kedua, penelitian mengenai kualitas penganggaran dan kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berhubungan dengan kinerja keuangan sekolah (Yusron et al., 2023). Meskipun demikian, penelitian tersebut belum secara khusus mengkaji integrasi indikator kinerja dengan efisiensi pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketiga, penelitian mengenai efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) menyoroti pelaksanaan pengelolaan dana serta faktor pendukung dan penghambatnya (Ananda et al., 2023). Akan tetapi, konteks penelitian pada sekolah dasar negeri belum sepenuhnya menjelaskan karakteristik tata kelola pembiayaan lembaga pendidikan Islam. Keempat, penelitian tentang penganggaran berbasis kinerja di sekolah menemukan bahwa aspek pelaporan kinerja, perencanaan anggaran, serta penetapan keluaran dan biaya masih memerlukan penguatan (Ketrak & Thongprong, 2023). Temuan tersebut menegaskan pentingnya keterkaitan antara perencanaan anggaran dan pengukuran kinerja, tetapi belum secara khusus membahas karakteristik manajemen pembiayaan madrasah. Kelima, penelitian mengenai implementasi manajemen pembiayaan berbasis kinerja di MTs Al Ishlah Sukadamai Natar menunjukkan bahwa integrasi indikator kinerja dalam perencanaan dan penganggaran dapat mendukung efisiensi keuangan, transparansi, dan akuntabilitas, meskipun masih menghadapi kendala literasi data dan infrastruktur digital (Anita et al., 2024). Namun, penelitian tersebut masih berfokus pada implementasi di satu lembaga sehingga diperlukan pengembangan analisis yang lebih terpadu untuk menjelaskan hubungan antara perencanaan, pengalokasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pembiayaan dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan madrasah.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka analisis manajemen pembiayaan berbasis kinerja yang mengintegrasikan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan program, ketercapaian indikator kinerja, efisiensi penggunaan dana, dan peningkatan kualitas layanan pendidikan dalam konteks pengelolaan madrasah. Berbeda dari penelitian yang terutama menyoroti pengaruh kualitas penganggaran terhadap kinerja keuangan atau mendeskripsikan penerapan pembiayaan berbasis kinerja pada satu lembaga, penelitian ini menempatkan efisiensi sebagai hasil dari keterpaduan seluruh siklus pembiayaan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi dan tindak lanjut. Kerangka tersebut memungkinkan analisis terhadap bagaimana indikator kinerja digunakan dalam penentuan prioritas anggaran, bagaimana realisasi pengeluaran dibandingkan dengan target program, serta bagaimana hasil evaluasi dimanfaatkan untuk memperbaiki keputusan pembiayaan pada periode berikutnya. Kebaruan ini bersifat konseptual dan analitis, sehingga perlu ditegaskan melalui

penelusuran literatur yang lebih luas dan disesuaikan dengan metode penelitian yang digunakan. Melalui perspektif tersebut, penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam membangun pemahaman mengenai pembiayaan yang tidak hanya tertib secara administratif, tetapi juga berorientasi pada kinerja, efisiensi, dan keberlanjutan layanan pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen pembiayaan berbasis kinerja dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan madrasah. Secara khusus, penelitian diarahkan untuk mengkaji proses perencanaan dan pengalokasian anggaran berdasarkan kebutuhan serta prioritas program, mengidentifikasi penggunaan indikator kinerja dalam pelaksanaan dan pengawasan pembiayaan, serta menganalisis keterkaitan antara realisasi anggaran dan pencapaian target program pendidikan. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen pembiayaan berbasis kinerja, terutama yang berkaitan dengan kompetensi pengelola keuangan, partisipasi pemangku kepentingan, ketersediaan data, dan mekanisme evaluasi. Selanjutnya, penelitian diharapkan menghasilkan kerangka rekomendasi pengelolaan pembiayaan yang dapat membantu madrasah meningkatkan ketepatan alokasi sumber daya, memperkuat transparansi dan akuntabilitas, serta mengoptimalkan manfaat setiap pengeluaran bagi layanan pendidikan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan berkontribusi secara teoretis terhadap pengembangan konsep manajemen pembiayaan pendidikan Islam dan secara praktis menjadi pertimbangan bagi kepala madrasah, bendahara, serta pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan pembiayaan yang lebih terukur, efisien, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research) yang bertujuan untuk menganalisis manajemen pembiayaan berbasis kinerja dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan madrasah. Studi pustaka dilakukan melalui penelaahan secara sistematis terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan, meliputi artikel jurnal ilmiah, buku akademik, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan manajemen pembiayaan pendidikan, penganggaran berbasis kinerja, efisiensi keuangan, dan tata kelola madrasah. Sumber data dipilih berdasarkan relevansi dengan fokus penelitian, kredibilitas penerbit, keterkaitan konseptual, serta kemutakhiran publikasi, dengan mengutamakan literatur yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur menggunakan kata kunci yang relevan, kemudian dilanjutkan

dengan seleksi sumber, pembacaan kritis, pencatatan informasi penting, dan pengelompokan data berdasarkan tema penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis) melalui tahapan reduksi data, kategorisasi tematik, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Literatur yang terkumpul dianalisis untuk mengidentifikasi konsep utama, pola temuan penelitian terdahulu, persamaan dan perbedaan hasil penelitian, serta kesenjangan penelitian terkait penerapan manajemen pembiayaan berbasis kinerja di madrasah. Selanjutnya, temuan dari berbagai sumber disintesis untuk membangun pemahaman konseptual mengenai keterkaitan antara perencanaan anggaran, pengalokasian dana berdasarkan prioritas, pengawasan pelaksanaan anggaran, evaluasi capaian kinerja, dan efisiensi pengelolaan madrasah. Keabsahan analisis dijaga melalui perbandingan antarsumber, pemeriksaan konsistensi informasi, dan penggunaan referensi yang dapat ditelusuri. Hasil analisis diharapkan menghasilkan sintesis konseptual yang menjelaskan kontribusi manajemen pembiayaan berbasis kinerja terhadap efisiensi pengelolaan madrasah sekaligus mengidentifikasi implikasi praktis dan arah penelitian lanjutan dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perencanaan dan Pengalokasian Anggaran Berdasarkan Kebutuhan serta Prioritas Program

Perencanaan dan pengalokasian anggaran merupakan tahap fundamental dalam manajemen pembiayaan berbasis kinerja karena menentukan arah penggunaan sumber daya keuangan madrasah. Berdasarkan sintesis literatur, perencanaan pembiayaan yang efektif perlu diawali dengan identifikasi kebutuhan pendidikan, evaluasi program sebelumnya, penetapan tujuan kelembagaan, dan penyusunan skala prioritas. Kebutuhan tersebut mencakup pembiayaan kegiatan pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, pemeliharaan sarana dan prasarana, penguatan program keagamaan, serta peningkatan layanan peserta didik. Dengan demikian, penyusunan anggaran tidak hanya didasarkan pada kebiasaan pengeluaran tahun sebelumnya, tetapi juga mempertimbangkan kesenjangan antara kondisi aktual dan target pengembangan madrasah. Pendekatan ini memungkinkan pengelola mengarahkan pembiayaan pada program yang memiliki urgensi dan kontribusi paling besar terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Pengalokasian anggaran berbasis kinerja menuntut adanya hubungan yang jelas antara program, kebutuhan biaya, indikator keberhasilan, dan hasil yang diharapkan. Setiap program perlu disertai alasan kebutuhan, estimasi biaya, target keluaran, serta ukuran keberhasilan yang dapat dievaluasi. Sebagai contoh, anggaran untuk pengembangan kompetensi guru tidak cukup dialokasikan berdasarkan jumlah kegiatan

pelatihan, tetapi perlu mempertimbangkan kesesuaian materi dengan kebutuhan guru dan hasil pengembangan kompetensi yang diharapkan. Demikian pula, pembiayaan sarana pembelajaran perlu memperhatikan tingkat urgensi, intensitas pemanfaatan, dan kontribusinya terhadap proses pembelajaran. Orientasi tersebut membantu madrasah menghindari pengeluaran yang kurang relevan dan meningkatkan ketepatan penggunaan dana.

Dalam proses penyusunan anggaran, keterlibatan kepala madrasah, bendahara, guru, tenaga kependidikan, komite madrasah, dan pemangku kepentingan terkait menjadi aspek penting. Partisipasi tersebut dapat memperluas informasi mengenai kebutuhan aktual sekaligus meningkatkan transparansi dalam penentuan prioritas. Kepala madrasah berperan mengarahkan kebijakan dan memastikan kesesuaian anggaran dengan tujuan strategis, sedangkan bendahara bertanggung jawab terhadap perhitungan kebutuhan biaya dan ketertiban administrasi keuangan. Guru dan tenaga kependidikan memberikan masukan mengenai kebutuhan pembelajaran, sementara komite madrasah dapat menjalankan fungsi pertimbangan dan pengawasan sesuai kewenangannya. Kolaborasi tersebut perlu disertai pembagian tanggung jawab yang jelas agar proses penganggaran tidak didominasi oleh keputusan sepihak.

Prioritas pengalokasian dana juga perlu mempertimbangkan karakteristik sumber pembiayaan dan ketentuan penggunaannya. Dana yang bersumber dari pemerintah, yayasan, masyarakat, atau sumber lain harus dikelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tujuan pemberiannya. Oleh karena itu, efisiensi tidak dapat dimaknai sebagai kebebasan memindahkan anggaran ke program yang dianggap lebih produktif tanpa memperhatikan aturan. Sebaliknya, efisiensi diwujudkan melalui pemilihan kegiatan yang tepat, penetapan biaya yang rasional, pencegahan duplikasi pengeluaran, dan pengaturan jadwal pelaksanaan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam konteks ini, perencanaan berbasis kinerja menjadi instrumen untuk menyelaraskan kepatuhan administratif dengan efektivitas penggunaan dana.

Berdasarkan hasil sintesis konseptual tersebut, perencanaan dan pengalokasian anggaran berbasis kinerja dapat dipahami sebagai proses yang menghubungkan kebutuhan, prioritas, sumber pembiayaan, dan target hasil dalam satu kerangka pengambilan keputusan. Madrasah perlu memiliki dokumen perencanaan yang tidak hanya mencantumkan rincian pengeluaran, tetapi juga menunjukkan alasan pemilihan program dan hasil yang hendak dicapai. Kerangka berikut merangkum komponen perencanaan anggaran yang dapat digunakan sebagai acuan analisis dan evaluasi pengelolaan pembiayaan madrasah.

Penggunaan Indikator Kinerja dalam Pelaksanaan dan Pengawasan Pembiayaan

Indikator kinerja merupakan instrumen penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan pembiayaan berjalan sesuai dengan rencana dan menghasilkan keluaran yang diharapkan. Dalam manajemen pembiayaan berbasis kinerja, indikator tidak hanya digunakan untuk mengukur besarnya dana yang telah dibelanjakan, tetapi juga untuk menilai kesesuaian pengeluaran dengan tujuan program. Indikator tersebut dapat mencakup ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan, kesesuaian realisasi dengan anggaran, jumlah keluaran yang dihasilkan, kualitas layanan, dan manfaat kegiatan bagi peserta didik. Penggunaan indikator yang jelas membantu madrasah mengidentifikasi penyimpangan sejak dini dan menentukan langkah perbaikan sebelum permasalahan berkembang menjadi ketidakefisienan yang lebih besar.

Pelaksanaan pembiayaan perlu mengikuti rencana kerja dan anggaran yang telah ditetapkan, dengan tetap memperhatikan ketentuan penggunaan dana. Setiap transaksi harus memiliki dasar kebutuhan yang jelas, bukti pengeluaran yang sah, serta keterkaitan dengan program yang dibiayai. Pengelola keuangan perlu melakukan pencatatan secara teratur agar informasi mengenai anggaran, realisasi, dan sisa dana dapat diketahui secara akurat. Pada saat yang sama, penanggung jawab program perlu mendokumentasikan pelaksanaan kegiatan dan keluaran yang dihasilkan. Integrasi pencatatan keuangan dengan laporan pelaksanaan program memungkinkan madrasah menilai apakah penggunaan dana benar-benar mendukung pencapaian sasaran yang telah direncanakan.

Pengawasan pembiayaan merupakan proses yang berlangsung selama pelaksanaan anggaran, bukan hanya pada akhir periode pelaporan. Pengawasan dapat dilakukan melalui pemeriksaan dokumen transaksi, pencocokan realisasi dengan rencana anggaran, pemantauan kemajuan kegiatan, dan evaluasi pencapaian indikator. Kepala madrasah dan pihak yang berwenang perlu memastikan bahwa setiap pengeluaran sesuai dengan tujuan, ketentuan, dan bukti pertanggungjawaban yang tersedia. Apabila terdapat perbedaan antara rencana dan pelaksanaan, pengelola perlu mengidentifikasi penyebabnya, misalnya perubahan harga, keterlambatan pengadaan, perubahan kebutuhan, atau ketidaktepatan perencanaan. Hasil pengawasan kemudian digunakan sebagai dasar tindakan korektif yang sesuai dengan aturan.

Pemanfaatan teknologi informasi dapat mendukung ketepatan pencatatan dan pengawasan pembiayaan. Sistem pencatatan digital memungkinkan data anggaran, realisasi transaksi, dokumen pendukung, dan capaian program dikelola secara lebih terstruktur. Informasi tersebut memudahkan pengelola dalam menyusun laporan, menelusuri transaksi, dan mendeteksi perbedaan antara rencana dengan realisasi. Meskipun demikian, digitalisasi tidak secara otomatis menjamin efisiensi apabila tidak disertai kompetensi pengguna, standar pencatatan, pengendalian akses, dan

pemeriksaan kualitas data. Oleh sebab itu, penggunaan teknologi perlu ditempatkan sebagai instrumen pendukung tata kelola yang tetap memerlukan pengawasan manusia dan pembagian tanggung jawab yang jelas.

Berdasarkan sintesis tersebut, penggunaan indikator kinerja dalam pelaksanaan dan pengawasan pembiayaan perlu mengintegrasikan indikator keuangan dan indikator program. Indikator keuangan menjelaskan bagaimana dana digunakan, sedangkan indikator program menunjukkan apa yang dihasilkan dari penggunaan dana tersebut. Kombinasi keduanya memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai akuntabilitas pembiayaan. Madrasah dengan demikian tidak cukup menyatakan bahwa anggaran telah terserap sesuai rencana, tetapi perlu menunjukkan kesesuaian pengeluaran dengan kegiatan dan keluaran yang ditargetkan.

Keterkaitan antara Realisasi Anggaran dan Pencapaian Target Program Pendidikan

Keterkaitan antara realisasi anggaran dan pencapaian target program merupakan dimensi utama untuk menilai efisiensi pengelolaan pembiayaan madrasah. Realisasi anggaran menunjukkan besarnya dana yang telah digunakan, sedangkan pencapaian target program menggambarkan keluaran atau hasil yang diperoleh dari penggunaan dana tersebut. Kedua aspek ini harus dianalisis secara bersamaan karena besarnya pengeluaran tidak selalu menunjukkan keberhasilan program, sebagaimana rendahnya realisasi tidak selalu berarti terjadinya pemborosan. Pengeluaran yang tinggi dapat menunjukkan pelaksanaan program yang intensif, tetapi dapat pula mencerminkan biaya yang tidak terkendali apabila hasilnya tidak sesuai target. Sebaliknya, realisasi yang lebih rendah dapat menunjukkan efisiensi apabila target tercapai dengan kualitas yang tetap terjaga, tetapi dapat pula menandakan kegiatan yang tertunda atau tidak terlaksana.

Analisis hubungan antara anggaran dan hasil program dapat dilakukan dengan membandingkan anggaran yang direncanakan, realisasi pengeluaran, target keluaran, dan capaian aktual. Perbandingan tersebut membantu madrasah mengetahui apakah biaya yang digunakan sebanding dengan hasil yang diperoleh. Sebagai ilustrasi, program pengembangan kompetensi guru dapat dinilai melalui kesesuaian biaya pelatihan, jumlah guru yang mengikuti kegiatan, relevansi materi, dan bukti penerapan kompetensi dalam pembelajaran. Dengan cara yang sama, pengadaan sarana pembelajaran dapat dievaluasi melalui biaya pengadaan, kesesuaian spesifikasi, jumlah sarana yang tersedia, tingkat pemanfaatan, dan kontribusinya terhadap kegiatan pembelajaran. Penilaian semacam ini menggeser perhatian dari sekadar penyerapan dana menuju manfaat yang dihasilkan oleh pembiayaan.

Efisiensi pembiayaan juga perlu dibedakan dari efektivitas program. Efisiensi berkaitan dengan hubungan antara sumber daya yang digunakan dan keluaran yang

dihasilkan, sedangkan efektivitas berkaitan dengan tingkat ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah program dapat mencapai target, tetapi menggunakan biaya yang jauh lebih besar daripada yang diperlukan sehingga belum tentu efisien. Sebaliknya, program yang menghabiskan dana relatif sedikit belum tentu efisien apabila kualitas hasilnya rendah atau tujuan utamanya tidak tercapai. Oleh karena itu, penilaian pembiayaan madrasah perlu mempertimbangkan besaran biaya, kuantitas keluaran, kualitas hasil, dan kesesuaian capaian dengan tujuan pendidikan. Pendekatan tersebut membantu pengelola menghindari keputusan yang hanya berorientasi pada penghematan tanpa memperhatikan mutu layanan.

Perbandingan antara realisasi anggaran dan capaian program juga dapat menjadi dasar untuk memperbaiki perencanaan pada periode berikutnya. Jika biaya aktual lebih tinggi daripada anggaran sementara hasil program tidak memenuhi target, madrasah perlu menelusuri penyebabnya dan menentukan langkah perbaikan. Sebaliknya, apabila target tercapai dengan biaya lebih rendah dan kualitas tetap terjaga, praktik tersebut dapat dipelajari sebagai bahan penyusunan anggaran berikutnya. Evaluasi juga harus mempertimbangkan faktor eksternal, seperti perubahan harga, kondisi sarana, kebutuhan peserta didik, dan perubahan kebijakan, sehingga penyimpangan tidak langsung dianggap sebagai kegagalan pengelolaan. Dengan demikian, evaluasi berbasis kinerja berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi, bukan sekadar pemeriksaan kesalahan administratif.

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan antara realisasi anggaran dan pencapaian target program perlu dinilai melalui pendekatan yang menggabungkan informasi keuangan dengan informasi kinerja. Penilaian tersebut memberikan dasar yang lebih kuat bagi madrasah untuk menentukan apakah program perlu dilanjutkan, diperbaiki, dikurangi, atau diprioritaskan kembali. Untuk menghindari penafsiran yang keliru, hasil evaluasi harus dibaca dengan memperhatikan target awal, kualitas keluaran, kepatuhan terhadap aturan pembiayaan, dan faktor yang memengaruhi pelaksanaan program.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Manajemen Pembiayaan Berbasis Kinerja

Penerapan manajemen pembiayaan berbasis kinerja dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia yang mengelola perencanaan, pelaksanaan, pencatatan, dan evaluasi keuangan madrasah. Kompetensi pengelola keuangan menjadi faktor penting karena anggaran berbasis kinerja membutuhkan kemampuan menyusun estimasi biaya, menentukan indikator, membaca laporan keuangan, dan menghubungkan pengeluaran dengan pencapaian program. Pengelola yang memahami administrasi keuangan sekaligus prinsip evaluasi kinerja akan lebih mampu menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan. Sebaliknya, keterbatasan pengetahuan mengenai

penyusunan anggaran, pencatatan transaksi, dan pengukuran hasil dapat menyebabkan indikator kinerja hanya menjadi persyaratan administratif tanpa dimanfaatkan dalam evaluasi pembiayaan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepala madrasah, bendahara, dan penanggung jawab program perlu menjadi bagian dari penguatan tata kelola pembiayaan.

Selain kompetensi sumber daya manusia, partisipasi pemangku kepentingan dan komitmen kepemimpinan turut menentukan keberhasilan penerapan sistem pembiayaan berbasis kinerja. Kepala madrasah perlu membangun budaya kerja yang menekankan keterbukaan informasi, penggunaan data, dan tanggung jawab terhadap pencapaian program. Partisipasi guru dan tenaga kependidikan dapat membantu memastikan bahwa prioritas anggaran sesuai dengan kebutuhan pembelajaran, sedangkan pelibatan komite madrasah sesuai kewenangannya dapat memperkuat fungsi pertimbangan dan pengawasan. Koordinasi yang baik juga mengurangi risiko tumpang tindih kegiatan dan perbedaan pemahaman mengenai prioritas pembiayaan. Sebaliknya, komunikasi yang lemah, pembagian tugas yang tidak jelas, dan rendahnya komitmen terhadap evaluasi dapat menghambat integrasi antara perencanaan keuangan dan pencapaian tujuan kelembagaan.

Ketersediaan data yang akurat dan dapat ditelusuri menjadi faktor pendukung lainnya. Penganggaran berbasis kinerja memerlukan informasi mengenai kebutuhan program, biaya aktual, capaian sebelumnya, jumlah penerima manfaat, dan target yang hendak dicapai. Data tersebut membantu madrasah menentukan prioritas secara rasional dan mengurangi ketergantungan pada perkiraan yang tidak terukur. Sistem informasi keuangan, dokumentasi kegiatan, dan laporan capaian program dapat digunakan untuk mengintegrasikan data tersebut. Namun, keterbatasan infrastruktur digital, ketidakteraturan pencatatan, data yang tidak mutakhir, dan kemampuan penggunaan teknologi yang belum merata dapat mengurangi kualitas pengambilan keputusan. Dengan demikian, penguatan sistem data harus disertai standardisasi pencatatan, pemeriksaan informasi, dan peningkatan kemampuan pengguna.

Ketersediaan sumber pembiayaan dan fleksibilitas penggunaannya juga memengaruhi kemampuan madrasah menerapkan pendekatan berbasis kinerja. Keterbatasan dana dapat menyebabkan madrasah harus memilih antara berbagai kebutuhan yang sama-sama penting, sedangkan ketentuan penggunaan sumber dana tertentu dapat membatasi pilihan pengalokasian anggaran. Kondisi ini menuntut penentuan prioritas yang realistis, pengendalian biaya, dan penyelarasan program dengan sumber pembiayaan yang tersedia. Di samping itu, evaluasi yang hanya dilakukan pada akhir periode dapat menyebabkan penyimpangan terlambat diketahui sehingga kesempatan melakukan koreksi menjadi terbatas. Untuk mengatasi hambatan

tersebut, madrasah perlu melaksanakan pemantauan berkala, menyusun laporan yang mudah dipahami, dan menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar penyesuaian pelaksanaan program sesuai ketentuan.

Secara keseluruhan, faktor pendukung dan penghambat tersebut menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan berbasis kinerja tidak dapat dijalankan hanya dengan menyediakan format anggaran dan indikator pencapaian. Penerapannya memerlukan keterpaduan antara kompetensi pengelola, komitmen kepemimpinan, partisipasi pemangku kepentingan, ketersediaan data, kecukupan sumber daya, dan mekanisme evaluasi yang konsisten. Faktor-faktor tersebut saling berhubungan: data yang akurat tidak akan optimal tanpa kemampuan analisis, sedangkan kompetensi pengelola tidak akan menghasilkan perubahan apabila tidak didukung kepemimpinan dan budaya evaluasi. Oleh sebab itu, strategi perbaikan perlu dirancang secara menyeluruh dan disesuaikan dengan kapasitas masing-masing madrasah.

Pembahasan

Manajemen pembiayaan berbasis kinerja merupakan pendekatan strategis yang menghubungkan perencanaan anggaran, penggunaan sumber daya, dan pencapaian tujuan pendidikan sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan madrasah. Berdasarkan hasil sintesis, efisiensi pengelolaan madrasah tidak cukup diukur melalui kemampuan menekan pengeluaran atau meningkatkan penyerapan anggaran, tetapi perlu dinilai berdasarkan ketepatan alokasi dana, pencapaian target program, dan kualitas layanan pendidikan. Perspektif ini sejalan dengan prinsip *value for money* yang menekankan aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya publik. Kajian mengenai efektivitas penggunaan anggaran pendidikan menunjukkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja dan prinsip *value for money* masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan kapasitas manajerial, transparansi, dan evaluasi berbasis hasil (Rahmadhea, 2025).

Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa ketersediaan dana belum tentu menghasilkan peningkatan mutu apabila tidak disertai mekanisme pengelolaan yang terarah. Dalam konteks madrasah, prinsip efisiensi juga perlu mempertimbangkan karakteristik pendidikan Islam yang mencakup pencapaian akademik, pembinaan karakter, dan penguatan nilai keagamaan. Dengan demikian, pembiayaan berbasis kinerja dapat dipahami sebagai upaya mengintegrasikan pertanggungjawaban keuangan dengan pencapaian tujuan pendidikan, sehingga setiap pengeluaran memiliki dasar kebutuhan dan kontribusi yang jelas terhadap pengembangan madrasah.

Pada aspek perencanaan dan pengalokasian anggaran, hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi perlu dibangun melalui identifikasi kebutuhan, penetapan prioritas program, penyusunan estimasi biaya, serta perumusan indikator keberhasilan.

Secara konseptual, pendekatan ini sejalan dengan manajemen berbasis madrasah yang memberikan ruang bagi pengelola lembaga untuk menentukan prioritas berdasarkan kebutuhan aktual dan melibatkan pemangku kepentingan sesuai kewenangannya. Penelitian mengenai educational costing plan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid menunjukkan bahwa perencanaan pembiayaan melalui evaluasi diri madrasah dapat mendukung optimalisasi sumber dana, transparansi, identifikasi kebutuhan, serta evaluasi program secara berkala (penelitian Educational Costing Plan di MA Nurul Jadid, 2024).

Hasil tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal pentingnya perencanaan yang didasarkan pada kebutuhan dan kondisi lembaga. Perbedaannya, pembahasan manajemen pembiayaan berbasis kinerja menempatkan keterkaitan antara prioritas anggaran, target keluaran, dan evaluasi realisasi sebagai satu kesatuan proses. Artinya, madrasah tidak cukup menyusun daftar kebutuhan dan rincian pengeluaran, tetapi perlu menjelaskan alasan penetapan prioritas serta hasil yang diharapkan dari setiap program. Pelibatan kepala madrasah, bendahara, guru, tenaga kependidikan, dan komite madrasah dapat memperkuat ketepatan perencanaan karena keputusan pembiayaan didukung informasi dari pihak yang memahami kebutuhan lembaga. Dengan demikian, perencanaan berbasis kebutuhan yang dipadukan dengan target kinerja berpotensi meningkatkan ketepatan alokasi dana dan mengurangi pengeluaran yang kurang relevan dengan tujuan pendidikan.

Penggunaan indikator kinerja dalam pelaksanaan dan pengawasan pembiayaan juga menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa dana yang digunakan menghasilkan keluaran sesuai dengan target program. Hasil sintesis menunjukkan bahwa pengawasan tidak cukup dilakukan melalui pemeriksaan bukti transaksi dan kelengkapan laporan keuangan, tetapi juga perlu membandingkan realisasi anggaran dengan keluaran, kualitas kegiatan, dan manfaat yang dihasilkan. Temuan penelitian mengenai pengelolaan dana BOS menggunakan aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) pada sekolah menengah pertama negeri di Kabupaten Majalengka menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem digital mendukung perencanaan berbasis kebutuhan, dokumentasi keuangan yang sistematis, dan akuntabilitas pengelolaan dana (Setiyono et al., 2025).

Sementara itu, penelitian tentang transformasi anggaran sekolah menjadi dampak pembelajaran menegaskan pentingnya perencanaan partisipatif, pelaksanaan yang disiplin, evaluasi reflektif, dan tindak lanjut sistematis dalam mendukung efisiensi pembiayaan pendidikan (Aninda et al., 2026). Kedua penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa pengawasan dan evaluasi harus menjadi bagian integral dari pengelolaan pembiayaan. Namun, indikator kinerja perlu diterapkan secara

proporsional agar tidak hanya berorientasi pada penyerapan anggaran atau jumlah kegiatan yang terlaksana. Sebagai contoh, pembiayaan pelatihan guru perlu dinilai berdasarkan relevansi pelatihan dan manfaatnya bagi pembelajaran, sedangkan pengadaan sarana perlu dinilai berdasarkan kesesuaian biaya, kualitas barang, dan tingkat pemanfaatannya. Oleh karena itu, integrasi data keuangan dan data capaian program dapat membantu madrasah mengidentifikasi penyimpangan, memperbaiki pelaksanaan kegiatan, serta menyusun anggaran berikutnya secara lebih rasional.

Keberhasilan manajemen pembiayaan berbasis kinerja juga dipengaruhi oleh kompetensi pengelola keuangan, kepemimpinan, partisipasi pemangku kepentingan, ketersediaan data, dan mekanisme evaluasi. Penelitian mengenai kompetensi pengelola pendidikan menemukan bahwa pelatihan bagi pengelola dapat berperan dalam mengembangkan kemampuan manajemen keuangan pada tingkat sekolah menengah (Abbas et al., 2023). Selain itu, penelitian mengenai partisipasi anggaran dalam sektor pendidikan tinggi menunjukkan bahwa keterlibatan manajerial dalam proses penganggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui mekanisme organisasi tertentu (Alhasnawi et al., 2024). Kedua kajian tersebut memberikan dasar untuk memahami bahwa efektivitas pembiayaan tidak hanya bergantung pada sistem dan prosedur, tetapi juga pada kapasitas individu serta keterlibatan pihak-pihak yang menjalankan proses pengelolaan. Dalam konteks madrasah, kompetensi teknis perlu disertai kemampuan membaca data, menetapkan indikator, mengawasi pelaksanaan program, dan menindaklanjuti hasil evaluasi. Oleh karena itu, kontribusi konseptual penelitian ini terletak pada sintesis hubungan antara perencanaan berbasis kebutuhan, alokasi berbasis prioritas, pengawasan berbasis indikator, evaluasi pencapaian program, dan kesiapan organisasi dalam satu kerangka manajemen pembiayaan berbasis kinerja. Kerangka tersebut dapat menjadi dasar pengembangan tata kelola pembiayaan madrasah yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil, meskipun efektivitasnya masih perlu diuji melalui penelitian lapangan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan berbasis kinerja dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan madrasah melalui perencanaan anggaran berdasarkan kebutuhan dan prioritas program, penetapan indikator kinerja yang terukur, pengawasan realisasi anggaran, serta evaluasi ketercapaian tujuan pendidikan. Kesimpulannya, efisiensi pembiayaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana atau tingkat penyerapan anggaran, tetapi juga oleh ketepatan alokasi, transparansi, akuntabilitas, kompetensi pengelola, dan kontribusi penggunaan dana terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu, madrasah direkomendasikan untuk menerapkan perencanaan dan penganggaran berbasis evaluasi diri, melibatkan

kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, komite, serta pemangku kepentingan terkait dalam pengambilan keputusan, memanfaatkan sistem digital untuk pencatatan dan pemantauan keuangan, serta melakukan evaluasi berkala berdasarkan indikator kinerja agar penggunaan anggaran lebih efektif, efisien, transparan, dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Abbas, M., Shah, S. T. A., & Arif, M. (2023). Impact of in-service teachers' training on developing financial management competencies of educational managers at the secondary school level in Punjab. *Global Economics Review*, 8(2), 366–380. [https://doi.org/10.31703/ger.2023\(VIII-II\).27](https://doi.org/10.31703/ger.2023(VIII-II).27)
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Alshdaifat, S. M., Elorabi, K. A., Al-Hasnawi, M. H., & Khudhair, A. H. (2024). How does budget participation affect managerial performance in the higher education sector? A mediated-moderated model. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 325–339. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2023-0405>
- Aninda, L., Nur Sasongko, R., & Connie. (2026). Transforming school budgets into instructional impact: Financial efficiency in teaching and learning. *Indonesian Journal of Educational Development*, 6(4), 1588–1604. <https://doi.org/10.59672/ijed.v6i4.6051>
- Aulia, R. P., Suhardi, M., Sulistiawati, N., Angrani, J., Aprilian, I. D., & Solihin, M. (2025). Strategi perencanaan dan penganggaran pendidikan berbasis kinerja: Kajian literatur tentang efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 497–507. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.6394>
- Hasbiyallah, Azizah, I. N., Shaliha, K. R., Husaen, M. F. A., & Ar-Rayyan, M. F. (2023). Sistem manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan di Madrasah Aliyah Nurul Iman. *Jurnal Tahsinia*, 4(2), 134–145. <https://doi.org/10.57171/jt.v4i2.509>
- Pantas, P. E., & Fitriana, D. (2024). From allocation to impact: Evaluating the effectiveness of school budget models in Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(2), 89–96. <https://doi.org/10.21831/jamp.v12i2.81829>
- Rahmadhea, S. (2025). Efektivitas penggunaan anggaran pendidikan dalam peningkatan mutu sekolah. *Journal Manajemen Pendidikan*. <https://journal-fkip.unsika.ac.id/index.php/JMP/article/view/13133>
- Rifai, M., & Ummah, S. (2024). Educational costing plan dalam meningkatkan mutu layanan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 10(1), 81–87. <https://doi.org/10.31949/educatio.v10i1.6622>
- Setiyono, J., Munir, Kurniady, D. A., & Kurniatun, T. C. (2025). Management of BOS funds using the School Activity and Budget Plan Application (ARKAS) at public junior high schools in Majalengka Regency. *JMSP (Jurnal Manajemen dan*

Supervisi Pendidikan), 9(3), 289-301.
[fip.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/5298](https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/5298)

[https://journal-](https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/5298)