

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan dan pengendalian anggaran di satuan pendidikan merupakan faktor kunci untuk menjaga keberlanjutan operasional dan keseimbangan keuangan sekolah. Pengelolaan keuangan yang akuntabel, transparan, dan efisien terbukti menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan, karena laporan keuangan meliputi siklus perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan yang menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial (Windari, *at all* 2024). Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa lemahnya perencanaan dan pengendalian anggaran di sekolah masih menimbulkan masalah seperti keterlambatan laporan, salah alokasi dana, hingga kecurangan dan kesulitan menjaga stabilitas keuangan. Partisipasi penyusunan anggaran dan sistem pengendalian internal yang kuat terbukti berpengaruh positif dan signifikan dalam mencegah kecurangan serta memperkuat integritas pengelolaan dana sekolah (Purnama, 2024).

Sistem informasi manajemen dan keuangan berbasis web terbukti meningkatkan efisiensi administrasi, akurasi data, serta memudahkan perencanaan dan pemantauan anggaran BOS dan RKAS secara real-time (Wahyuni,*at all* 2025). Di sisi lain, pendekatan analisis *Break Even Point* (BEP) dapat digunakan sebagai alat ilmiah untuk mengendalikan anggaran

dan meminimalisir risiko defisit operasional. BEP membantu manajemen mengkaji hubungan biaya tetap, biaya variabel, volume aktivitas, dan pendapatan sehingga dapat ditentukan batas minimal penerimaan atau kapasitas layanan agar sekolah berada pada kondisi impas dan tidak merugi. Dalam konteks lembaga pendidikan, analisis BEP yang dikembangkan secara khusus memungkinkan perencanaan pendapatan dan biaya yang lebih terukur, penentuan tarif yang wajar, serta identifikasi strategi efisiensi biaya.

Pendekatan analisis *Break Even Point* (BEP) dapat dimanfaatkan sebagai alat ilmiah untuk pengendalian anggaran dan pengurangan risiko defisit operasional, karena BEP menganalisis hubungan antara biaya, volume, dan hasil keuangan. Dalam konteks lembaga pendidikan, BEP membantu manajemen mengetahui jumlah minimum unit/jasa pendidikan yang harus dicapai agar tidak mengalami kerugian, sehingga perencanaan laba atau minimal kondisi impas dapat dilakukan secara lebih rasional (Fernandez, *at all* (2024). Pengembangan metodologi BEP khusus untuk jasa pendidikan dilakukan melalui klasifikasi biaya menjadi biaya variabel dan biaya tetap (*conditionally fixed*) dan penyusunan formula BEP yang disesuaikan dengan karakteristik universitas, sehingga memungkinkan penentuan biaya kontrak minimum per program, perencanaan pendapatan-biaya yang lebih terukur, serta identifikasi cara penghematan biaya pada pos-pos tertentu. Dalam praktiknya, BEP juga telah diterapkan untuk membandingkan biaya tetap dan variabel pada pendidikan tatap muka dan jarak jauh, serta menilai pengaruh jumlah mahasiswa terhadap total biaya program hasilnya menunjukkan

bahwa BEP dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pemrograman anggaran yang lebih sesuai dengan kebutuhan institusi Pendidikan (Fernandez, *at all* (2024)).

Kajian ilmiah dari berbagai peneliti terdahulu secara konsisten menempatkan aspek ini sebagai pilar utama akuntabilitas kelembagaan. Penelitian (Efendi, *at all* (2025)) menyebutkan bahwa pengendalian anggaran bertindak sebagai kompas operasional yang mengarahkan efektivitas kinerja organisasi melalui transparansi penyerapan dana. Ketidakmampuan organisasi dalam mengendalikan anggarannya secara ketat berpotensi memicu pemborosan struktural dan kegagalan program kerja. Oleh karena itu, pengawasan yang konsisten terhadap setiap pos belanja menjadi indikator utama dalam mengukur akuntabilitas tata kelola keuangan internal.

Perkembangan teknologi digital yang masih membawa tuntutan baru bagi modernisasi alat kontrol keuangan organisasi. Berbagai studi terkini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian keuangan sangat bergantung pada adopsi sistem informasi akuntansi terintegrasi yang mampu meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan akurasi pelaporan. Sistem informasi akuntansi modern tidak lagi hanya mencatat transaksi, tetapi mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis dan menyediakan informasi real-time bagi manajemen untuk perencanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan strategis. Perkembangan teknologi digital yang masif membawa tuntutan baru bagi modernisasi alat kontrol keuangan organisasi.

Menurut (Pratama & Firdaus, 2024) Implementasi SIA yang baik terbukti dapat meminimalkan risiko kesalahan manusia, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat keamanan data keuangan melalui otomatisasi dan kontrol akses yang memadai (Sisilia Herdi, *at all* (2024). Di sisi lain, kegagalan melaksanakan fungsi kontrol keuangan secara presisi dapat memicu ketidakstabilan likuiditas dan melemahkan kesehatan finansial organisasi. Manajemen biaya yang tidak didukung pemahaman perilaku biaya tetap dan biaya variabel dapat meningkatkan risiko kelebihan anggaran dan pemborosan sumber daya, sehingga diperlukan analisis perilaku biaya dan penganggaran yang fleksibel untuk memproyeksikan dampak perubahan aktivitas terhadap profitabilitas dan arus kas (Astuti, *at all* (2024). Tanpa sistem monitoring keuangan yang memadai, perusahaan berisiko menghadapi defisit kas dan penurunan likuiditas karena deviasi dari rencana tidak terdeteksi dini. Di sisi lain, pengendalian internal dalam sistem informasi akuntansi berperan dalam menjaga keamanan dan keandalan informasi keuangan. Pengendalian internal adalah serangkaian rencana, prosedur, metode, dan kebijakan yang dikembangkan oleh manajemen untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap kebijakan internal maupun regulasi eksternal (Dewi, *at all* (2025). Karena itu, restrukturisasi metode pengendalian anggaran melalui pendekatan ilmiah yang terukur, berbasis sistem informasi dan analisis biaya yang tepat, menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga stabilitas keuangan organisasi.

MTs Bodronoyo Jiwan Madiun merupakan salah satu lembaga pendidikan tingkat Madrasah Tsanawiyah yang berada di wilayah Jiwan, Kabupaten Madiun. Sebagai lembaga pendidikan formal, MTs Bodronoyo memiliki kegiatan operasional yang membutuhkan pengelolaan anggaran secara teratur, baik untuk kebutuhan administrasi, sarana prasarana, kegiatan pembelajaran, maupun kebutuhan operasional madrasah lainnya. Pelaksanaan pengelolaan keuangan di institusi ini bersumber dari dua komponen pendapatan utama, yaitu dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari pemerintah dan sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) siswa.

Dana BOS yang diterima madrasah setiap tahunnya berjalan dengan lancar dan menjadi salah satu sumber pendukung utama dalam pembiayaan kegiatan madrasah. Di sisi lain, pembayaran SPP dari siswa juga dihimpun secara rutin setiap bulan sebagai sumber pendanaan internal. Meskipun demikian, tantangan mendasar di lapangan muncul karena terdapat variasi sistem dan pola pembayaran SPP oleh para siswa.

Sebagian siswa melakukan pembayaran secara langsung di awal untuk jangka waktu tertentu, misalnya melunasi pembayaran uang muka sampai enam bulan. Sebagian lainnya melakukan pembayaran secara bulanan tepat waktu, dan ada juga beberapa siswa yang mengalami keterlambatan atau menunggak pembayaran selama beberapa bulan. Fluktuasi setoran SPP tersebut memicu ketidakseimbangan antara realisasi pemasukan bulanan dengan pengeluaran operasional madrasah yang bersifat tetap.

Kondisi tersebut menyebabkan arus kas madrasah tidak selalu stabil setiap bulannya. Fenomena nyata yang kerap terjadi adalah madrasah masih sering dihadapkan pada masalah defisit anggaran operasional pada akhir bulan, meskipun dana BOS mengalir lancar dan dana SPP tetap masuk. Realitas ini menunjukkan adanya permasalahan dan kelemahan pada perencanaan kas serta sistem instrumen pengendalian keuangan madrasah.

Penyusunan anggaran sekolah yang tidak didasarkan pada analisis *Break Even Point* (BEP) berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara rencana anggaran dan kebutuhan operasional nyata, sehingga meningkatkan risiko defisit atau kerugian. BEP sendiri merupakan teknik untuk menganalisis hubungan antara biaya, volume, dan laba, yang membantu manajemen mengetahui jumlah minimum pendapatan yang harus dicapai agar tidak mengalami kerugian dan dapat merencanakan laba secara lebih terukur (Manuho et al (2021)). Dalam lembaga pendidikan, penerapan BEP memungkinkan pengelola madrasah menghitung secara lebih presisi titik impas antara pendapatan dan seluruh biaya operasional, sehingga dapat menetapkan target penerimaan minimum untuk menjaga keberlangsungan layanan pendidikan tanpa mengalami kerugian. Pemilihan pendekatan BEP dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuannya membantu madrasah menganalisis keseimbangan antara biaya tetap, biaya variabel, dan pendapatan secara terpadu, sehingga titik impas operasional dapat diketahui dan dijadikan dasar penyusunan strategi pengendalian anggaran untuk

meminimalisir defisit bulanan. Di sisi lain, pemanfaatan sistem informasi dalam manajemen pembiayaan sekolah terbukti mempermudah proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pertanggungjawaban biaya secara lebih efisien, akuntabel, serta mengurangi kelemahan administrasi manual (Prihanarko & Hidayati, 2023). Integrasi antara sistem informasi pembiayaan dan analisis BEP dengan demikian memberikan landasan empiris yang kuat untuk merestrukturisasi tata kelola keuangan Madrasah yang selama ini menghadapi ketidakstabilan arus kas dan tuntutan efisiensi anggaran.

Pengendalian anggaran di MTs Bodronoyo Jiwan Madiun saat ini masih dilakukan secara konvensional atau manual, sehingga proses pencatatan, monitoring, dan evaluasi keuangan menjadi kurang efektif. Sistem manual sering kali menyebabkan keterlambatan informasi, kesalahan pencatatan, hingga rendahnya transparansi dalam pengelolaan dana pendidikan. Kelemahan sistemik ini membuat madrasah belum mampu memisahkan komponen pembiayaan secara akurat berdasarkan karakteristik struktur biayanya.

Penetapan MTs Bodronoyo Jiwan Madiun sebagai objek penelitian didasarkan pada karakteristik masalah riil berupa fluktuasi pola pembayaran SPP, ketidakstabilan arus kas bulanan, dan fenomena defisit akhir bulan. Melalui penelitian kualitatif ini, peneliti dapat memperoleh akses langsung terhadap data riil berupa catatan pemasukan SPP, realisasi dana BOS, serta seluruh pos pengeluaran operasional madrasah. Data-data lapangan tersebut

nantinya akan digali secara mendalam guna memetakan pos pengeluaran ke dalam biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*).

Proses pemetaan komponen pembiayaan ini bertujuan untuk menyusun formula perhitungan titik impas (*threshold*) nominal anggaran yang kredibel melalui instrumen sistem informasi akuntansi. Penelitian kualitatif ini berfokus pada analisis mendalam untuk mengeliminasi potensi defisit operasional tanpa harus mengganggu mutu pelayanan pendidikan. Pelaksanaan penelitian dijadwalkan berlangsung pada bulan Maret sampai dengan bulan Juni tahun 2026 yang disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data di lapangan.

Penelitian ini perlu dilakukan karena pengelolaan anggaran yang masih dilakukan secara manual berisiko menimbulkan berbagai kendala, seperti keterlambatan informasi, kesalahan pencatatan, dan kurang optimalnya pengawasan terhadap arus pemasukan maupun pengeluaran madrasah. Jika kondisi ini terus dibiarkan, maka potensi terjadinya defisit operasional akan semakin besar dan dapat berdampak pada kelancaran kegiatan sekolah. Selain itu, madrasah juga membutuhkan sistem yang dapat membantu memetakan biaya tetap dan biaya variabel secara lebih jelas agar perencanaan anggaran menjadi lebih tepat dan terarah. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan madrasah memiliki dasar yang lebih kuat untuk memperbaiki pengendalian anggaran, menjaga kestabilan keuangan, dan mendukung keberlangsungan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, MTs Bodronoyo Jiwan Madiun menjadi objek yang sangat relevan untuk dikaji dalam hal perencanaan anggaran dan upaya mengatasi defisit finansial. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi keuangan madrasah dan menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengelolaan anggaran yang lebih efektif, efisien, transparan, serta berkelanjutan. Berangkat dari urgensi nyata tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian mendalam dengan judul “Analisis Pengendalian Anggaran Sekolah Berbasis Pendekatan *Break Even Point* Untuk Meminimalisir Defisit Operasional ”.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ilmiah yang menghadapi berbagai permasalahan sekaligus sering kali menyulitkan peneliti untuk menelaah setiap aspek secara mendalam. Kualitas sebuah karya ilmiah tidak ditentukan oleh seberapa luas masalah yang dikaji, melainkan pada tingkat kedalaman analisis serta kemampuan dalam menjawab akar masalah secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan batasan masalah yang jelas agar kajian yang dilakukan menjadi lebih terarah, fokus, serta mampu menghasilkan temuan yang valid dan bermanfaat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, fokus penelitian ini diarahkan pada analisis mendalam mengenai mekanisme pengendalian anggaran menggunakan pendekatan berbasis *Break Even Point* (BEP). Agar proses pengumpulan data kualitatif lebih terarah, fokus penelitian penyusunan RAPBS sebaiknya tidak hanya bersifat administratif,

tetapi juga berbasis pada data pengeluaran, kebutuhan riil madrasah, serta pengawasan yang melibatkan pihak terkait. Pendekatan ini mendukung pengelolaan anggaran yang lebih efektif, efisien, transparan.

Penetapan ambang aman anggaran berdasarkan hasil analisis BEP juga membantu pengelola keuangan memonitor kapan pengeluaran mulai mendekati kapasitas pendapatan lembaga. Dalam kerangka keberlanjutan keuangan, ukuran seperti margin of safety terhadap titik impas dinilai penting untuk menilai ruang aman operasional.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian kualitatif ini sebagai berikut:

1. Bagaimana MTs Bodronoyo Jiwan Madiun mengidentifikasi dan mengklasifikasikan biaya tetap serta biaya variabel sebagai dasar penyusunan anggaran yang lebih akurat ?
2. Bagaimana variasi pola pembayaran SPP dan pemanfaatan dana BOS memengaruhi kestabilan arus kas bulanan serta memicu defisit operasional di MTs Bodronoyo Jiwan Madiun?
3. Bagaimana analisis *Break Even Point* (BEP) dapat digunakan untuk menentukan pendapatan minimum dan batas aman pengeluaran agar madrasah dapat meminimalisir risiko defisit operasional ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berpedoman pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian kualitatif ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan mekanisme pengelola keuangan madrasah dalam mengidentifikasi, memisahkan, dan mengukur biaya tetap dan biaya variabel sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Menganalisis pengaruh pola pembayaran SPP yang berfluktuasi terhadap arus kas bulanan madrasah serta mengidentifikasi faktor teknis dan manajerial yang memicu defisit akhir bulan.
3. Merumuskan penerapan formula *Break Even Point* (BEP) untuk menghitung target pendapatan minimum dan menetapkan batas aman pengeluaran agar madrasah terhindar dari risiko defisit operasional.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam menjelaskan secara lebih nyata bagaimana pengendalian anggaran sekolah dapat diperkuat melalui pemanfaatan sistem informasi keuangan dan pendekatan *Break Even Point* (BEP) pada MTs Bodronoyo Jiwan Madiun. Penelitian ini relevan karena berangkat dari persoalan operasional yang riil, yaitu terjadinya defisit anggaran pada akhir bulan meskipun madrasah menerima pemasukan rutin dari dana BOS dan SPP. Dalam literatur pendidikan, kelemahan pengelolaan keuangan sekolah umumnya berkaitan dengan keterbatasan perencanaan, monitoring, pelaporan, dan kapasitas pengendalian internal (Genio, et al (2025)

Kegunaan penelitian berisi gambaran yang jelas dan realistis mengenai manfaat hasil penelitian, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pelaksanaan pengelolaan keuangan Madrasah Bodronoyo Jiwan

Madiun. Penelitian ini layak dilakukan karena membahas permasalahan nyata yang terjadi di MTs Bodronoyo Jiwan Madiun, yaitu adanya defisit anggaran operasional pada akhir bulan meskipun Madrasah memperoleh pemasukan dari SPP siswa dan dana BOS secara rutin. Melalui penelitian ini, diharapkan hasil analisis dapat memberikan manfaat dalam memahami kondisi pengendalian anggaran Madrasah Bodronoyo Jiwan, khususnya melalui penerapan sistem informasi keuangan dan pendekatan *Break Even Point* (BEP).

Hasil penelitian mengenai analisis pengendalian anggaran sekolah berbasis sistem informasi dengan pendekatan *Break Even Point* (BEP) di MTs Bodronoyo Jiwan Madiun ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang bernilai, baik secara teoritis maupun praktis:

### **1. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian akuntansi sektor publik, khususnya dalam pengelolaan keuangan lembaga pendidikan melalui pendekatan analisis *Break Even Point* (BEP). Penelitian ini menempatkan BEP sebagai alat analisis untuk memahami hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, dan pendapatan, sehingga lembaga pendidikan dapat mengetahui batas minimal penerimaan yang harus dicapai agar kegiatan operasional tetap berjalan tanpa mengalami defisit. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperluas penerapan konsep BEP dalam konteks lembaga pendidikan, yang selama ini lebih sering digunakan pada sektor usaha

atau industri. Melalui penelitian ini, peneliti ingin menunjukkan bahwa analisis BEP juga relevan digunakan dalam lembaga pendidikan sebagai dasar perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan penetapan target penerimaan yang lebih rasional.

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang membahas pengelolaan keuangan sekolah, khususnya yang berkaitan dengan efisiensi biaya operasional, pengendalian risiko defisit, dan perencanaan keuangan berbasis struktur biaya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberi kontribusi konseptual, tetapi juga mempertegas pentingnya BEP sebagai salah satu instrumen analisis dalam mendukung tata kelola keuangan lembaga pendidikan yang lebih terukur.

## **2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak manajemen dan pengelola keuangan MTs Bodronoyo Jiwan Madiun dalam menganalisis kondisi keuangan lembaga melalui pendekatan Break Even Point (BEP). Melalui analisis ini, madrasah dapat mengetahui besarnya batas minimal pendapatan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya operasional yang dikeluarkan.

Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu madrasah dalam memetakan komponen biaya tetap dan biaya variabel secara lebih jelas, sehingga penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan lebih realistis

dan terarah. Dengan mengetahui titik impas, pihak lembaga dapat lebih mudah mengambil keputusan keuangan, mengantisipasi kemungkinan defisit, serta menyusun langkah-langkah pengendalian biaya agar operasional madrasah tetap berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi dasar bagi pimpinan madrasah dalam mengambil keputusan keuangan yang lebih tepat untuk menekan risiko defisit operasional tanpa mengurangi kualitas layanan Pendidikan:

**a. Bagi Kepala Madrasah Bodronoyo Jiwan Madiun**

Penelitian ini diharapkan menjadi dasar pengambilan keputusan strategis yang lebih berbasis data. Literatur menunjukkan bahwa praktik penganggaran yang baik, monitoring yang berkelanjutan, pelaporan yang akurat, dan keterlibatan pemangku kepentingan berhubungan dengan efektivitas pengelolaan sekolah dan peningkatan kualitas layanan pendidikan (Shittu, *at all* (2025)). Dengan demikian, informasi yang dihasilkan dari integrasi sistem informasi keuangan dan analisis BEP dapat berfungsi sebagai kompas manajerial untuk menetapkan efisiensi biaya tanpa mengorbankan mutu layanan Pendidikan (Novianti, *at all* (2025)).