



Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
 Volume 9 Nomor 1, 2026
 P-2655-710X e-ISSN 2655-6022

Submitted : 29/02/2026
Reviewed : 01/03/2026
Accepted : 03/03/2026
Published : 08/03/2026

Imaduddin¹
 Riki Andhika²
 Muhammad Abdurrahman³ | **PROGRAM DAN ANGGARAN PENDIDIKAN**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji konsep, proses, dan strategi pengelolaan program dan anggaran pendidikan sebagai instrumen utama peningkatan mutu satuan pendidikan. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka melalui analisis literatur manajemen pendidikan, pembiayaan pendidikan, regulasi, serta sumber nilai Islam. Hasil kajian menunjukkan bahwa program dan anggaran pendidikan merupakan dua unsur manajerial yang saling terintegrasi dan menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Program yang baik harus berbasis analisis kebutuhan, disusun secara partisipatif, memiliki indikator kinerja, serta selaras dengan standar nasional pendidikan. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, dan akuntabilitas publik. Implementasi di lapangan masih menghadapi kendala keterbatasan dana, kapasitas manajerial, dan transparansi. Optimalisasi dapat dilakukan melalui perencanaan berbasis data, penganggaran berbasis kinerja, penguatan SDM, kolaborasi pemangku kepentingan, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan berlandaskan prinsip amanah, efisiensi, dan akuntabilitas.

Kata Kunci: Program Pendidikan, Anggaran Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah, Akuntabilitas, Penganggaran Berbasis Kinerja

Abstract

This study aims to examine the concepts, processes, and strategies of managing education programs and budgets as key instruments for improving the quality of educational units. The method used is qualitative research with a literature study approach through analysis of literature on education management, education financing, regulations, and Islamic values. The results of the study show that education programs and budgets are two integrated managerial elements that determine the effectiveness of education implementation. A good program must be based on needs analysis, developed participatively, have performance indicators, and be in line with national education standards. The budget serves as a tool for planning, control, coordination, and public accountability. Implementation in the field still faces obstacles in the form of limited funds, managerial capacity, and transparency. Optimization can be achieved through data-based planning, performance-based budgeting, human resource strengthening, stakeholder collaboration, and continuous monitoring and evaluation based on the principles of trust, efficiency, and accountability.

Keywords: Education Program, Education Budget, School-Based Management, Accountability, Performance-Based Budgeting

PENDAHULUAN

Pengelolaan program dan anggaran pendidikan merupakan aspek yang sangat krusial dalam manajemen pendidikan di Indonesia. Berdasarkan realita di lapangan, banyak satuan pendidikan baik negeri maupun swasta masih menghadapi berbagai persoalan, seperti perencanaan program yang tidak matang, alokasi anggaran yang belum tepat sasaran, kurangnya akuntabilitas penggunaan dana, hingga keterbatasan sarana prasarana. Hal ini menunjukkan

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah Pasuruan
 email: riandhialatho@gmail.com¹, pwharyono@gmail.com²

bahwa integrasi yang baik antara perencanaan program dan anggaran merupakan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam praktiknya, penyusunan program sekolah sering kali bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan nyata. Padahal, menurut Mulyasa (2017), perencanaan program pendidikan harus berangkat dari analisis kebutuhan dan melibatkan seluruh warga sekolah agar menghasilkan program yang efektif. Persoalan ini semakin kompleks ketika anggaran yang tersedia tidak memadai atau tidak dapat digunakan secara fleksibel seperti pada dana BOS yang harus mengikuti juknis tertentu.

Dari sisi pembiayaan, meskipun pemerintah telah mengalokasikan 20% APBN dan APBD untuk pendidikan sebagaimana amanat UUD 1945 Pasal 31 ayat 4, realisasinya belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan sekolah. Banyak sekolah masih mengalami keterbatasan dana untuk pengembangan program inovatif, perawatan fasilitas, dan peningkatan kompetensi guru. Fattah (2012) menegaskan bahwa anggaran pendidikan merupakan instrumen strategis yang berpengaruh langsung terhadap mutu layanan pendidikan.

Permasalahan lain yang sering muncul adalah lemahnya akuntabilitas dan transparansi anggaran. Masih ada laporan keuangan sekolah yang tidak tepat waktu atau kurang akurat akibat rendahnya kapasitas manajemen. Padahal akuntabilitas merupakan aspek penting dalam pengelolaan dana publik. (Supriyadi, 2018) menyatakan bahwa transparansi pengelolaan anggaran sangat menentukan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

Kondisi ini sesuai dengan pesan Al-Qur'an tentang pentingnya amanah dan pengelolaan harta secara benar. Pengelolaan anggaran yang baik harus menghindari pemborosan dan penggunaan dana yang tidak tepat sasaran. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah SWT:

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ

"Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara setan." (QS. Al-Isra: 27)

Ayat ini menggarisbawahi pentingnya efisiensi, efektivitas, dan kehati-hatian dalam penggunaan anggaran pendidikan.

Nabi Muhammad SAW juga mengajarkan prinsip integritas dan amanah dalam kepemimpinan serta pengelolaan harta. Beliau bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya." (HR. Bukhari dan Muslim).

Hadis ini sangat relevan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab atas perencanaan program, pengelolaan anggaran, dan pelaksanaan kegiatan sekolah.

Dengan demikian, penguatan manajemen program dan anggaran tidak hanya menjadi tuntutan profesional, tetapi juga merupakan bagian dari nilai-nilai agama yang mengedepankan amanah, keadilan, dan efisiensi. Sekolah dituntut untuk menyusun program yang relevan, mengelola anggaran dengan akuntabel, serta memastikan setiap keputusan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kajian mengenai program dan anggaran pendidikan menjadi sangat penting untuk memahami problematika di lapangan dan mencari solusi yang berlandaskan teori manajemen modern sekaligus nilai-nilai Islam sebagai pedoman moral dan etika kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi pustaka (library research). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami, mengkaji, dan menganalisis konsep program dan anggaran pendidikan secara mendalam berdasarkan teori manajemen pendidikan, regulasi, serta nilai-nilai Islam, bukan untuk menguji hipotesis melalui data statistik. Penelitian difokuskan pada penelaahan konsep, prinsip, model, kendala, dan strategi optimalisasi pengelolaan program serta anggaran pendidikan.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah dan dokumen relevan, meliputi buku manajemen pendidikan dan pembiayaan pendidikan, jurnal ilmiah, peraturan perundang-undangan, serta sumber normatif keislaman

berupa ayat Al-Qur'an dan hadis. Referensi utama yang digunakan antara lain karya Mulyasa, Fattah, Arikunto, Siagian, Terry, serta literatur lain yang membahas manajemen program dan anggaran pendidikan, manajemen berbasis sekolah, serta sistem penganggaran berbasis kinerja.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengkaji berbagai sumber tertulis yang berkaitan dengan perencanaan program, penganggaran pendidikan, integrasi program dan anggaran, model pengelolaan, kendala implementasi, serta strategi optimalisasi. Literatur yang dipilih diseleksi berdasarkan relevansi topik, kredibilitas sumber, dan keterkaitan dengan fokus penelitian.

Teknik analisis data menggunakan analisis isi (content analysis) dan analisis deskriptif-kualitatif. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) reduksi data dengan memilih dan memfokuskan konsep yang relevan dengan program dan anggaran pendidikan, (2) kategorisasi tema meliputi perencanaan program, pengorganisasian, penyusunan anggaran, integrasi program-anggaran, model pengelolaan, kendala, dan strategi optimalisasi, (3) interpretasi konseptual dengan mengaitkan teori manajemen modern dengan praktik pengelolaan pendidikan, serta (4) sintesis nilai dengan mengintegrasikan prinsip manajerial dan nilai-nilai Islam tentang amanah, efisiensi, musyawarah, dan akuntabilitas.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengonfirmasi konsep dari berbagai referensi dan pandangan ahli yang berbeda. Dengan metode ini, hasil kajian diharapkan memberikan gambaran konseptual yang komprehensif mengenai pengelolaan program dan anggaran pendidikan yang efektif, akuntabel, dan berlandaskan nilai moral serta prinsip manajemen modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Pendidikan

1. Pengertian Program Pendidikan

Program pendidikan merupakan seperangkat rencana yang disusun secara sistematis untuk mengarahkan berbagai kegiatan pendidikan agar berjalan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam realita di lapangan, program pendidikan tidak hanya berupa dokumen formal seperti RKS dan RKAS, tetapi juga mencakup seluruh kegiatan nyata yang berlangsung di sekolah, seperti kegiatan pembelajaran, pembinaan karakter, supervisi akademik, peningkatan mutu guru, serta pengembangan sarana prasarana. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa penyusunan program pendidikan sering kali belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan (needs assessment). Hal ini tampak dari program-program sekolah yang bersifat administratif, kurang relevan dengan permasalahan nyata, dan tidak disertai indikator keberhasilan yang terukur. Menurut Mulyasa, program pendidikan harus berangkat dari analisis kebutuhan dan melibatkan seluruh unsur sekolah agar menghasilkan kegiatan yang efektif dan efisien dalam peningkatan mutu pendidikan (Mulyasa, 2017).

Senada dengan itu, Suharsimi Arikunto menegaskan bahwa program pendidikan merupakan upaya sistematis yang disusun untuk mencapai tujuan melalui kegiatan yang terencana, terukur, dan dapat dievaluasi secara berkelanjutan (Arikunto, 2013).

Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, penyusunan program juga dipahami sebagai bagian dari fungsi perencanaan (planning) sebagaimana dikemukakan George R. Terry, bahwa setiap organisasi harus membuat langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Terry, 2005).

Dalam konteks nilai Islam, penyusunan program pendidikan merupakan bagian dari perintah Allah SWT untuk melakukan perencanaan yang baik dan memperhatikan dampak masa depan dari setiap tindakan. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok.” (QS. Al-Hasyr: 18).

Ayat ini menunjukkan bahwa setiap kegiatan, termasuk program pendidikan, harus memiliki visi jangka panjang dan dipersiapkan dengan matang demi kemaslahatan.

Selain itu, penyusunan program juga harus dilakukan melalui musyawarah dan kolaborasi sebagaimana firman Allah SWT:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ

“Dan urusan mereka diputuskan dengan musyawarah di antara mereka.” (QS. Asy-Syura: 38).

Dengan demikian, penyusunan program pendidikan idealnya melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, serta pemangku kepentingan lainnya untuk menghasilkan program yang sesuai kebutuhan, realistis, dan dapat dilaksanakan secara efektif. Secara keseluruhan, program pendidikan yang baik harus berorientasi pada mutu, berlandaskan analisis kebutuhan, dapat diukur keberhasilannya, memiliki dasar manajerial yang kuat, serta sejalan dengan prinsip amanah, musyawarah, dan persiapan yang diajarkan dalam Al-Qur'an.

2. Hakikat dan Tujuan Program Pendidikan

Hakikat program pendidikan adalah seperangkat rencana yang disusun secara sistematis untuk mengarahkan seluruh kegiatan pendidikan menuju pencapaian tujuan pembelajaran yang efektif. Program pendidikan tidak hanya berupa dokumen administratif, tetapi merupakan instrumen manajerial yang menggerakkan seluruh komponen sekolah, mulai dari pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, sarana prasarana, hingga budaya sekolah. Menurut Mulyasa, hakikat program pendidikan adalah serangkaian strategi terencana yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar peserta didik (Mulyasa, 2017).

Senada dengan itu, Arikunto menjelaskan bahwa program pendidikan adalah upaya sistematis yang berisi kegiatan terencana, terstruktur, dan dapat dievaluasi untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif.

Fattah menegaskan bahwa tujuan program pendidikan adalah mengarahkan pemanfaatan sumber daya pendidikan (manusia, dana, fasilitas) agar digunakan secara efektif, efisien, dan berdaya guna (Fattah, 2012). Sementara Supriyadi menjelaskan bahwa tujuan program pendidikan meliputi peningkatan kualitas peserta didik melalui kegiatan yang berbasis kebutuhan, kemampuan sekolah, dan perkembangan masyarakat (Supriyadi, 2018).

Adapun tujuan program pendidikan pada dasarnya adalah untuk mengoptimalkan mutu penyelenggaraan pendidikan melalui rangkaian kegiatan yang terukur dan terarah.

Tujuan utama program pendidikan adalah meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di kelas. Program seperti supervisi akademik, pengembangan perangkat pembelajaran, implementasi kurikulum, dan pelatihan guru bertujuan memperbaiki cara guru mengajar, metode yang digunakan, serta interaksi pendidik dan peserta didik. Di lapangan, sekolah yang memiliki program pembelajaran terstruktur menunjukkan peningkatan keaktifan siswa, efektivitas waktu belajar, dan capaian akademik yang lebih baik.

Program pendidikan disusun untuk menghasilkan peningkatan kemampuan akademik, karakter, keterampilan sosial, dan kompetensi abad 21. Melalui program seperti literasi numerasi, pembinaan karakter, kegiatan remedial dan pengayaan, sekolah dapat memastikan seluruh siswa mencapai standar yang ditetapkan. Realitanya, sekolah yang memiliki program intervensi akademik yang terencana mampu menurunkan angka ketertinggalan belajar (learning loss).

Selain aspek akademik, program pendidikan bertujuan menumbuhkan nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, sopan santun, toleransi, dan akhlak mulia. Program seperti kegiatan keagamaan, mentoring rohani, pembiasaan ibadah, hingga kegiatan sosial masyarakat menjadi wadah pembentukan karakter. Hal ini sejalan dengan pesan pendidikan nasional sekaligus nilai religius yang berlaku kuat di sekolah dan madrasah.

Program pendidikan juga dirancang untuk meningkatkan kualitas guru melalui pelatihan, workshop, MGMP internal, coaching, dan supervisi. Tujuannya agar pendidik memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang selaras

dengan tuntutan kurikulum. Di lapangan, peningkatan kompetensi guru terbukti berbanding lurus dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Program pendidikan memastikan semua sumber daya—dana, sarana prasarana, tenaga, waktu, dan lingkungan—digunakan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan yang jelas, sekolah dapat meminimalkan pemborosan, menghindari duplikasi kegiatan, dan memastikan setiap kegiatan memiliki kontribusi signifikan terhadap mutu pendidikan. Sekolah yang memiliki program yang terarah biasanya lebih siap dalam akreditasi dan evaluasi eksternal.

Program pendidikan bertujuan memperbaiki sistem manajemen sekolah, termasuk administrasi, pengelolaan anggaran, pengarsipan data, dan layanan pendidikan. Program manajemen seperti perbaikan SOP, digitalisasi administrasi, dan penguatan budaya kerja membantu sekolah menjadi lebih profesional, akuntabel, dan transparan.

Program disusun agar sekolah dapat memenuhi delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP): isi, proses, lulusan, pendidik, sarpras, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian. Sekolah yang memiliki program sejalan dengan SNP biasanya lebih siap dalam akreditasi dan pembinaan pemerintah.

Perubahan zaman menuntut sekolah beradaptasi dengan teknologi digital, kebutuhan dunia kerja, dan perkembangan sosial budaya. Program seperti digitalisasi pembelajaran, literasi digital, dan pemanfaatan platform daring menjadi kebutuhan penting. Sekolah yang adaptif akan mampu menyiapkan siswa menghadapi era global dan revolusi industri 4.0/5.0.

Program pendidikan bertujuan menciptakan iklim sekolah yang aman, tertib, disiplin, dan penuh nilai moral. Program pembiasaan salam, senyum, sapa, ibadah bersama, kegiatan kebersihan, dan literasi menciptakan lingkungan yang mendukung tumbuhnya karakter mulia. Sekolah dengan budaya positif biasanya memiliki kedisiplinan siswa lebih baik dan tingkat pelanggaran lebih rendah.

Program pendidikan juga bertujuan membangun sinergi dengan orang tua, pemerintah, dan masyarakat sekitar. Kegiatan seperti rapat komite, bakti sosial, parenting, dan kemitraan dengan lembaga lain membantu sekolah mendapat dukungan moral, sosial, maupun finansial. Realita menunjukkan bahwa sekolah yang kuat kemitraannya biasanya lebih maju dan mandiri.

Program sekolah bertujuan menyiapkan siswa agar mampu menghadapi perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan lingkungan. Program keterampilan hidup (life skills), kewirausahaan, literasi digital, dan pembinaan karier membantu siswa memperoleh kecakapan abad 21 seperti kreativitas, komunikasi, kolaborasi, dan pemikiran kritis.

Tujuan program pendidikan mencakup peningkatan mutu pembelajaran, hasil belajar, karakter, kompetensi guru, efektivitas sumber daya, tata kelola sekolah, serta adaptasi teknologi dan nilai religius. Dengan program yang baik, sekolah mampu mencapai tujuan pendidikan secara komprehensif dan berkelanjutan.

3. Perencanaan Program

Perencanaan program pendidikan merupakan proses penentuan tujuan, langkah-langkah strategis, dan penetapan prioritas kegiatan pendidikan berdasarkan analisis kebutuhan, kondisi nyata sekolah, serta sumber daya yang tersedia. Dalam manajemen pendidikan, perencanaan merupakan fungsi pertama dan paling fundamental karena menentukan arah seluruh aktivitas pendidikan. Menurut George R. Terry, perencanaan adalah proses memilih dan menentukan tindakan yang akan dilakukan di masa depan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Terry, 2005). Pandangan ini menegaskan bahwa perencanaan program pendidikan harus bersifat visioner, terstruktur, dan berorientasi pada pemecahan masalah di lapangan.

Mulyasa juga menjelaskan bahwa perencanaan program pendidikan harus berlandaskan analisis kebutuhan sekolah dan mengintegrasikan aspirasi seluruh pemangku kepentingan agar menghasilkan program yang relevan dan dapat dilaksanakan secara efektif (Mulyasa, 2017). Dalam realitas lapangan, banyak sekolah menyusun program tanpa analisis kebutuhan yang mendalam, sehingga beberapa kegiatan bersifat

formalitas dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap mutu pendidikan. Oleh karena itu, perencanaan yang matang menjadi syarat utama agar program benar-benar berfungsi sebagai instrumen peningkatan mutu.

Dengan demikian, perencanaan program pendidikan merupakan proses strategis yang tidak hanya berorientasi manajerial, tetapi juga memiliki dimensi moral, spiritual, dan sosial sesuai ajaran Islam. Perencanaan yang baik memungkinkan sekolah mengoptimalkan sumber daya, meminimalkan hambatan, serta memastikan bahwa setiap program memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu peserta didik dan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

4. Pengorganisasian Program

Pengorganisasian program pendidikan merupakan proses mengatur, mengoordinasikan, dan membagi tugas secara sistematis kepada seluruh unsur lembaga pendidikan agar tujuan program dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut George R. Terry, pengorganisasian adalah tindakan pengelompokan kegiatan, pembagian tugas, dan penetapan hubungan kerja agar tercipta struktur yang memungkinkan orang bekerja sama secara efisien (Terry, 2005).

Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti kepala sekolah harus membentuk struktur organisasi yang jelas, menetapkan fungsi dan tanggung jawab guru, tenaga kependidikan, serta membangun koordinasi antarbagian untuk memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai rencana. Mulyasa juga menegaskan bahwa pengorganisasian di sekolah harus mampu menciptakan pembagian kerja yang proporsional, mengoptimalkan sumber daya manusia, dan menjaga alur komunikasi yang efektif sehingga setiap anggota organisasi bekerja sesuai peran dan kompetensinya.

Dalam perspektif Islam, prinsip pengorganisasian sejalan dengan ajaran Al-Qur'an tentang pentingnya keteraturan, musyawarah, dan pembagian peran. Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kokoh.” (QS. As-Saff: 4).

Ayat ini menunjukkan pentingnya keteraturan, disiplin, dan koordinasi dalam mencapai tujuan, yang juga berlaku dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, pengorganisasian program pendidikan tidak hanya berlandaskan pada prinsip manajerial modern, tetapi juga pada nilai-nilai Islam tentang kerja sama, pembagian tugas, dan keteraturan. Struktur organisasi yang jelas, mekanisme komunikasi yang baik, serta penempatan personel sesuai kompetensi merupakan kunci keberhasilan program pendidikan.

Anggaran Pendidikan

1. Pengertian dan Fungsi Anggaran Pendidikan

Anggaran pendidikan memiliki beberapa fungsi strategis dalam manajemen pendidikan yang menjadikannya instrumen penting bagi keberlangsungan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan. Salah satu fungsi utamanya adalah sebagai alat perencanaan, yaitu memastikan bahwa setiap program memperoleh dukungan dana sesuai prioritasnya. Menurut Mahmudi, anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja yang mengarahkan tindakan seluruh unsur organisasi agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan (Mahmudi, 2016). Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian, yaitu membandingkan antara rencana dan realisasi penggunaan dana untuk menilai efektivitas dan efisiensi program. Siagian menyatakan bahwa anggaran merupakan alat pengawasan yang memungkinkan pimpinan memastikan bahwa setiap bagian bekerja sesuai batas kewenangan dan alokasi sumber daya yang telah ditetapkan (Siagian, 2010).

Secara praktis, anggaran pendidikan juga berfungsi sebagai alat koordinasi antarbagian, dasar pengambilan keputusan, alat evaluasi kinerja, serta sarana akuntabilitas publik. Dalam perspektif Islam, fungsi anggaran berkaitan erat dengan prinsip amanah dan pertanggungjawaban. Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkan secara adil.” (QS. An-Nisa: 58).

Ayat ini menegaskan bahwa pengelolaan dana pendidikan harus dilaksanakan secara transparan, jujur, dan akuntabel demi kemaslahatan umat. Oleh karena itu, anggaran pendidikan tidak hanya memiliki dimensi administratif, tetapi juga dimensi moral dan spiritual sebagai wujud pertanggungjawaban kepada Allah dan masyarakat.

2. Sumber-Sumber Anggaran Pendidikan

Sumber anggaran pendidikan adalah seluruh bentuk pemasukan atau pendapatan yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan agar proses pembelajaran, pengembangan sekolah, dan peningkatan mutu peserta didik dapat berjalan secara optimal. Menurut Fattah, sumber anggaran pendidikan berasal dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dan dunia usaha yang secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap pembiayaan pendidikan nasional (Fattah, 2012).

Hal ini menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan tidak hanya dibebankan kepada satu pihak, tetapi merupakan tanggung jawab kolektif berbagai komponen bangsa. Supriadi juga menegaskan bahwa anggaran pendidikan diperoleh dari tiga sumber utama, yaitu pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat, termasuk sektor swasta yang berpartisipasi dalam pengembangan sumber daya manusia (Supriadi, 2010). Dalam praktiknya di sekolah, sumber dana dapat berupa dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), APBD, kontribusi komite sekolah, donasi masyarakat, kerja sama dengan dunia industri, serta usaha mandiri sekolah. Keragaman sumber dana ini penting untuk memastikan keberlangsungan program, terutama ketika alokasi pemerintah tidak mencukupi kebutuhan operasional dan pengembangan mutu.

Dalam perspektif Islam, penyediaan sumber daya untuk pendidikan merupakan bagian dari kewajiban memelihara amanah dan mendukung kegiatan yang membawa kemaslahatan. Allah SWT berfirman:

وَتُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوُنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam kebaikan dan takwa. dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.” (QS. Al-Maidah: 2).

Hal ini menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan sebagai bentuk kerja sama sosial merupakan amal kebaikan yang diperintahkan. Selain itu, Islam juga mengajarkan pentingnya menginfakkan sebagian harta untuk kepentingan umum, termasuk pendidikan. Dengan demikian, sumber-sumber anggaran pendidikan dari masyarakat, lembaga sosial, dan dunia usaha bukan hanya aspek ekonomi, tetapi juga mencerminkan nilai spiritual dan sosial dalam Islam. Oleh karena itu, pengelolaan berbagai sumber dana tersebut harus dilakukan secara transparan, amanah, dan profesional untuk menjamin keberlanjutan dan peningkatan mutu pendidikan.

3. Proses Penyusunan Anggaran Pendidikan

Proses penyusunan anggaran pendidikan merupakan rangkaian kegiatan sistematis untuk merencanakan, menghitung, mengalokasikan, dan menetapkan kebutuhan biaya pendidikan dalam satu periode, sehingga seluruh program dan kegiatan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Menurut Halim, penyusunan anggaran adalah suatu proses perencanaan keuangan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan, penentuan prioritas, penyusunan rencana kerja, hingga penetapan alokasi dana sesuai kemampuan keuangan organisasi (Halim, 2014).

Dalam konteks pendidikan, proses ini melibatkan analisis kebutuhan sekolah, perumusan program kerja tahunan, penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta penyesuaian dengan peraturan pemerintah dan kemampuan pembiayaan lembaga. Mulyasa menambahkan bahwa penyusunan anggaran pendidikan harus dilakukan secara partisipatif melalui musyawarah antara kepala sekolah, guru,

komite sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya agar anggaran yang dihasilkan realistis, akuntabel, serta dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun moral (Mulyasa, 2017). Di lapangan, proses penyusunan anggaran sering kali mencakup beberapa tahapan: 1) Identifikasi kebutuhan program, 2) pengumpulan data biaya, 3) penghitungan estimasi dana, 4) penyusunan draft anggaran, 5) pembahasan bersama pemangku kepentingan, 6) finalisasi serta pengesahan oleh pihak yang berwenang

Keterlibatan semua pihak sangat penting untuk mencegah kesalahan perencanaan, tumpang tindih program, serta memastikan bahwa anggaran benar-benar mencerminkan kebutuhan riil sekolah. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran pendidikan tidak hanya merupakan kegiatan manajerial, tetapi juga bernilai ibadah ketika dilakukan dengan penuh tanggung jawab, transparan, dan bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan untuk kemaslahatan umat.

Implementasi Program dan Anggaran dalam Pendidikan

1. Integrasi Program dan Anggaran

Integrasi program dan anggaran pendidikan merupakan proses penyelarasan antara rencana kegiatan (program) dengan alokasi dana (anggaran) sehingga keduanya saling mendukung dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan terarah. Menurut Fattah, integrasi antara program dan anggaran sangat penting karena anggaran berfungsi mewujudkan rencana kerja ke dalam bentuk pembiayaan, sehingga setiap kegiatan yang direncanakan harus memiliki dukungan dana yang memadai agar dapat terlaksana dengan optimal (Fattah, 2012). Dalam pandangan Siagian, penyusunan program tanpa disertai anggaran yang sesuai akan menghasilkan ketidakseimbangan manajerial, sebab anggaran merupakan instrumen penggerak kegiatan organisasi (Siagian, 2010).

Oleh karena itu, integrasi diperlukan agar tidak terjadi kesenjangan antara kebutuhan program dengan kemampuan pembiayaan sekolah. Dalam praktik di lembaga pendidikan, integrasi ini tercermin melalui penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang menggabungkan rencana program tahunan dengan estimasi biaya secara terstruktur. Dengan integrasi ini, sekolah mampu menetapkan prioritas kegiatan, menghindari pemborosan, serta menjamin bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan mendukung pencapaian indikator mutu pendidikan. Dengan demikian, integrasi bukan hanya tuntutan administratif, tetapi juga ajaran moral bahwa setiap dana pendidikan harus digunakan secara tepat, penuh tanggung jawab, dan diarahkan untuk mencapai tujuan mulia pendidikan.

2. Model Pengelolaan Program dan Anggaran

Model pengelolaan program dan anggaran pendidikan merupakan kerangka atau pendekatan yang digunakan lembaga pendidikan untuk merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi seluruh program serta penggunaan dana agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Hadari Nawawi, pengelolaan program dan anggaran harus dilakukan melalui model manajemen yang sistematis, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sehingga setiap kegiatan dan pembiayaan berjalan sesuai arah pencapaian tujuan (Nawawi, 1997).

Dalam konteks pendidikan modern, salah satu model yang banyak digunakan adalah Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menempatkan sekolah sebagai pusat pengambilan keputusan, termasuk dalam merancang program dan mengelola anggaran. Mulyasa menjelaskan bahwa MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk menentukan prioritas program dan mengalokasikan anggaran sesuai kebutuhan riil lembaga, dengan tetap berpegang pada prinsip akuntabilitas dan transparansi.

Model ini memungkinkan sekolah untuk lebih fleksibel, responsif terhadap kebutuhan lokal, serta dapat meningkatkan efektivitas penggunaan dana. Selain itu, model pengelolaan anggaran juga dapat menggunakan pendekatan Planning, Programming, Budgeting System (PPBS), yaitu model integratif yang mengaitkan perencanaan jangka panjang, perumusan program, dan penyusunan anggaran secara terpadu. Menurut Dunn, PPBS menekankan hubungan logis antara tujuan, program,

biaya, dan hasil yang ingin dicapai sehingga mempermudah pengukuran efektivitas penggunaan dana (Dunn, 2017).

Di lembaga pendidikan, model ini membantu kepala sekolah dalam menyusun anggaran berbasis kinerja, di mana setiap rupiah yang dialokasikan dikaitkan dengan target mutu dan indikator pencapaian. Model lainnya adalah Zero-Based Budgeting (ZBB), yang menurut Anthony dan Govindarajan, menuntut setiap unit kerja menyusun anggaran dari nol berdasarkan pembenaran kebutuhan, sehingga mencegah pemborosan dan kebiasaan mengikuti pola anggaran tahun sebelumnya tanpa evaluasi kritis (Anthony & Govindarajan, 2007).

Dengan berbagai model tersebut, sekolah dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kondisi, sumber daya, dan kebutuhan organisasi. Pengelolaan program dan anggaran yang baik membutuhkan keterpaduan antara prinsip manajerial modern dan nilai etika. Model pengelolaan ini juga menuntut adanya pengawasan berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta transparansi kepada masyarakat sebagai bagian dari akuntabilitas publik. Semua model ini bermuara pada tujuan yang sama, yaitu meningkatkan efektivitas program, efisiensi penggunaan dana, dan mutu hasil pendidikan secara sistematis dan terukur.

3. Kendala Implementasi

Implementasi program dan anggaran pendidikan menghadapi berbagai kendala yang berdampak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan pendidikan. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan anggaran, baik yang berasal dari pemerintah maupun sumber dana lainnya. Menurut Fattah, ketidaksesuaian antara kebutuhan pendidikan dan kemampuan pembiayaan menyebabkan banyak program tidak berjalan optimal, terutama terkait pengadaan sarana dan pengembangan mutu tenaga pendidik (Fattah, 2012). Selain terbatas, anggaran juga sering mengalami ketidaktepatan waktu pencairan, seperti dana BOS atau APBD, sehingga pelaksanaan program menjadi tertunda dan tidak sesuai rencana.

Kendala lain adalah perencanaan program yang kurang matang akibat lemahnya analisis kebutuhan dan minimnya data yang akurat. Mulyasa menegaskan bahwa banyak sekolah menyusun program hanya sebagai formalitas tanpa didukung analisis komprehensif, sehingga mengakibatkan ketidaksinkronan antara program dan anggaran yang dialokasikan (Mulyasa, 2017). Selain itu, implementasi juga sering terhambat oleh keterbatasan kapasitas manajerial kepala sekolah, bendahara, dan tim pengelola program. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian yang menyatakan bahwa rendahnya kompetensi manajerial akan berdampak pada lemahnya koordinasi, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan anggaran secara efektif (Siagian, 2010).

Kendala berikutnya adalah kurangnya koordinasi dan komunikasi antar pemangku kepentingan, seperti antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Minimnya koordinasi dapat menyebabkan miskomunikasi dalam pelaksanaan, pengawasan, maupun pelaporan anggaran. Selain itu, beberapa sekolah menghadapi masalah transparansi dan akuntabilitas, di mana pencatatan keuangan tidak dilakukan secara teliti atau tidak sesuai standar akuntansi pendidikan, sehingga berpotensi menimbulkan penyimpangan administratif. Supriadi menjelaskan bahwa lemahnya akuntabilitas publik dalam pengelolaan dana pendidikan dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap sekolah (Supriadi, 2010).

Dari aspek eksternal, kendala implementasi juga disebabkan oleh perubahan regulasi yang cepat, kondisi ekonomi masyarakat yang tidak stabil, serta rendahnya partisipasi publik dalam mendukung pembiayaan dan pelaksanaan program sekolah. Selain itu, keterbatasan sarana dan prasarana, khususnya teknologi informasi, menjadi kendala dalam pelaksanaan program berbasis digital dan penyusunan laporan pertanggungjawaban secara online. Semua kendala tersebut menunjukkan bahwa implementasi program dan anggaran pendidikan membutuhkan sistem manajerial yang kuat, peningkatan kompetensi SDM, dan dukungan kolaboratif antara sekolah, pemerintah, serta masyarakat agar pelaksanaan program dapat berjalan secara efektif, transparan, dan berkelanjutan.

4. Strategi Optimalisasi

Optimalisasi program dan anggaran pendidikan merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa setiap aktivitas pendidikan dapat berjalan efektif, efisien, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah

1. Penyusunan Perencanaan Berbasis Data (Data-Driven Planning)

Guna memastikan bahwa program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan nyata satuan pendidikan. Mulyasa menjelaskan bahwa perencanaan yang akurat memerlukan analisis kebutuhan yang mendalam, melibatkan data input, proses, dan output sebagai dasar keputusan (Mulyasa, 2017). Dengan demikian, sekolah dapat memprioritaskan program yang paling relevan dan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas peserta didik.

2. Penguatan Pengelolaan Anggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting)

Fattah menegaskan bahwa anggaran pendidikan harus disusun berdasarkan sasaran kinerja yang jelas, terukur, dan disertai indikator keberhasilan sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan memiliki justifikasi yang kuat (Fattah, 2012).

Melalui pendekatan ini, sekolah dapat meminimalisasi pemborosan, menghilangkan program yang tidak efektif, serta memastikan bahwa anggaran dialokasikan pada kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan strategis sekolah. Penganggaran berbasis kinerja juga mendorong akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan program.

3. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Melalui peningkatan kompetensi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dalam bidang manajemen program dan keuangan. Menurut Siagian, peningkatan kapasitas manajerial sangat penting dalam mengarahkan organisasi secara efektif, termasuk dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi anggaran pendidikan (Siagian, 2010).

Melalui pelatihan, workshop, dan pendampingan, sekolah dapat memiliki SDM yang cakap dalam memanfaatkan anggaran secara profesional dan bertanggung jawab.

4. Penguatan Koordinasi Dan Kolaborasi Antara Sekolah Dengan Pemerintah

Komite sekolah, masyarakat, dan pihak swasta. Kolaborasi ini dapat membuka peluang sumber pendanaan tambahan serta memperkuat dukungan publik terhadap program sekolah. Supriadi menyatakan bahwa partisipasi masyarakat merupakan aspek penting dalam pembiayaan pendidikan karena dapat menambah sumber daya sekaligus meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan (Supriadi, 2010).

Dengan keterlibatan berbagai pihak, sekolah dapat menjalankan program secara berkelanjutan dan lebih tepat sasaran.

5. Sistem Monitoring Dan Evaluasi (Monev) Yang Ketat Dan Berkelanjutan

Evaluasi program dan anggaran harus dilakukan secara periodik untuk memastikan bahwa pelaksanaan sesuai perencanaan, mengidentifikasi hambatan, serta merumuskan perbaikan berkelanjutan. Menurut Handoko, pengawasan yang efektif akan membantu proses manajerial memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai standar dan tujuan yang ditetapkan (Handoko, 2012).

Monitoring yang baik juga mendorong transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pemanfaatan anggaran.

SIMPULAN

Program dan anggaran pendidikan merupakan dua elemen manajerial yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Program pendidikan berfungsi sebagai arah strategis yang memuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan, sementara anggaran menjadi instrumen pembiayaan yang menjamin seluruh program dapat terlaksana secara efektif dan berkelanjutan. Kualitas program sangat ditentukan oleh proses perencanaan yang tepat dan berbasis kebutuhan nyata, pengorganisasian yang sistematis, serta pelaksanaan yang didukung oleh kompetensi sumber daya manusia dan

koordinasi antar pemangku kepentingan. Dalam praktiknya, implementasi program dan anggaran sering menghadapi kendala seperti keterbatasan dana, kurangnya kapasitas manajerial, lemahnya koordinasi, hingga keterbatasan sarana prasarana, yang semuanya berdampak pada rendahnya efektivitas pelaksanaan program.

Optimalisasi program dan anggaran pendidikan dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti perencanaan berbasis data, penganggaran berbasis kinerja, peningkatan kapasitas SDM, serta monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Kerja sama dengan masyarakat, pemerintah, dan pihak swasta juga menjadi faktor penting dalam memperkuat dukungan finansial dan moral terhadap lembaga pendidikan. Seluruh proses ini membutuhkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan profesionalitas sebagaimana ditekankan oleh para ahli manajemen pendidikan. Selain itu, landasan spiritual dalam Al-Qur'an juga mengajarkan pentingnya amanah, perencanaan untuk masa depan, dan penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab, yang sejalan dengan prinsip tata kelola pendidikan modern.

Secara keseluruhan, keberhasilan pengelolaan program dan anggaran pendidikan sangat bergantung pada sinergi antara perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang baik, serta dukungan seluruh pemangku kepentingan. Dengan manajemen yang profesional, berbasis data, dan berlandaskan nilai-nilai moral, lembaga pendidikan akan mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan dan mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., & Vijay Govindarajan. *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2013.
- Dunn, William N. *Public Policy Analysis*. New York: Routledge, 2017.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Halim, Abdul. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2012.
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2016.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung, 1997.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Supriadi, Dedi. *Selayang Pandang tentang Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Supriyadi. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2018.
- Terry, George R. *Principles of Management*. Illinois: Irwin, 2005.