

MANAJEMEN PENGELOLAAN ANGGARAN PENDIDIKAN**Asmawati Jafar¹, Mardyawati², Bustan Ramli³**¹Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, asmawatijafarsman12gowa@gmail.com²Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, bustan.ramli@uin.alauddin.ic.id³Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, mardyawati.yunus@uin.alauddin.ic.id**ABSTRAK**

Manajemen anggaran dalam ekosistem pendidikan merupakan motor penggerak utama dalam mentransformasikan sumber daya finansial menjadi stimulus peningkatan mutu pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk membedah secara mendalam siklus manajemen anggaran pendidikan yang meliputi mekanisme perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, pertanggungjawaban, hingga sistem pengawasan dan pemeriksaan. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah studi literatur (library research) dengan pendekatan deskriptif-analitis. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen anggaran bukan sekadar instrumen pencatatan administratif biasa, melainkan satu kesatuan ekosistem strategis yang saling mengunci. Implementasi tata kelola yang sehat ditandai dengan perencanaan partisipatif berbasis kebutuhan nyata siswa (needs-based budgeting) melalui RKAS, pelaksanaan anggaran yang disiplin, integrasi pelaporan berbasis platform digital (ARKAS), serta penegakan akuntabilitas dualistik (kedinasan dan publik). Pengamanan siklus ini diperkuat oleh sinergi antara pengawasan internal yang bersifat preventif-kontinu dan pemeriksaan eksternal yang bersifat represif-evaluatif. Integrasi menyeluruh dari siklus anggaran ini menjadi prasyarat mutlak dalam membangun kepercayaan publik (public trust) dan mewujudkan lembaga pendidikan yang bersih, mandiri, serta bermutu tinggi.

Kata Kunci: *Manajemen Anggaran, RKAS, ARKAS, Akuntabilitas, Pengawasan Pendidikan.*

ABSTRACT

Budget management within the educational ecosystem serves as the primary driving force in transforming financial resources into a stimulus for improving learning quality. This study aims to dissect in depth the educational budget management cycle, which encompasses the mechanisms of planning, execution, reporting, accountability, as well as the oversight and examination systems. The method employed in this study is a literature review (library research) using a descriptive-analytical approach. The results of the study indicate that budget management is not merely an ordinary administrative recording instrument, but rather a unified and interconnected strategic ecosystem. The implementation of sound governance is characterized by participatory planning based on the real needs of students (needs-based budgeting) through the RKAS, disciplined budget execution, the integration of reporting based on a digital platform (ARKAS), and the enforcement of dualistic accountability (both departmental and public). The safeguarding of this cycle is reinforced by the synergy between preventive-continuous internal oversight and repressive-evaluative external examination. The comprehensive integration of this budget cycle is an absolute prerequisite for

Keywords: *Budget Management, RKAS, ARKAS, Accountability, Educational Oversight.*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi peradaban jangka panjang yang membutuhkan daya dukung besar, di mana aspek finansial bertindak sebagai salah satu motor penggerak utamanya. Namun, ketersediaan dana yang melimpah di tingkat makro maupun mikro (sekolah) tidak serta-merta menjamin peningkatan mutu pendidikan jika tidak dibarengi dengan manajemen anggaran yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Manajemen anggaran bukan sekadar instrumen pencatatan administratif biasa, melainkan sebuah strategi taktis yang berfungsi memastikan bahwa setiap rupiah yang dialokasikan mampu menstimulus peningkatan mutu pembelajaran dan pemerataan akses pendidikan secara berkesinambungan.

Dalam implementasinya, pengelolaan anggaran pendidikan di era modern dihadapkan pada dinamika global yang kompleks, termasuk fluktuasi sumber pendanaan dan tuntutan integrasi teknologi digital. Transformasi digital dalam sistem keuangan sekolah, seperti penerapan aplikasi berbasis komputasi awan, kini menjadi standar baru tata kelola yang tidak dapat dihindari. Namun, transisi menuju ekosistem digital ini sering kali memicu kesenjangan kompetensi di lapangan. Kegagalan adaptasi terhadap sistem baru ini berisiko memperlebar celah kelemahan tata kelola (governance) yang pada akhirnya dapat menghambat distribusi dan penyerapan dana operasional pendidikan secara optimal.

Dampak dari lemahnya sistem kontrol dan rendahnya kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola keuangan ini bermuara pada berbagai persoalan klasik di satuan pendidikan. Pengelolaan anggaran yang buruk secara konsisten memicu masalah sistemik seperti keterlambatan serapan anggaran, alokasi program yang tidak tepat sasaran, hingga kerentanan terhadap potensi tindakan fraud (penyelewengan). Oleh sebab itu, pemahaman yang holistik dan komprehensif mengenai seluruh siklus anggaran—mulai dari perencanaan yang partisipatif hingga pengawasan yang ketat—kini telah bergeser menjadi kompetensi mutlak yang wajib dikuasai oleh setiap pengelola lembaga pendidikan.

Urgensi manajemen anggaran tidak boleh lagi diposisikan sebagai urusan sekunder atau sekadar pemenuhan beban kerja birokrasi bagi bendahara dan kepala sekolah. Anggaran adalah representasi kuantitatif dari visi, misi, dan idealisme sebuah institusi pendidikan. Ketika proses perencanaannya cacat atau tidak berbasis pada skala prioritas kebutuhan siswa, maka seluruh program akademik dan penguatan karakter yang telah dirancang di atas kertas dipastikan akan gagal bertransformasi menjadi program kerja yang berdampak nyata di ruang kelas. Oleh karena itu, diperlukan reconstruksi paradigma dalam melihat siklus keuangan pendidikan, di mana transparansi bukan lagi dianggap sebagai beban akuntabilitas kepada negara, melainkan sebagai alat pembangun kepercayaan publik (public trust).

METODE PENELITIAN

Kajian ini menerapkan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan jenis penelitian studi kepustakaan (library research). Pemilihan metode ini didasarkan pada

kebutuhan untuk mengeksplorasi, memetakan, dan memahami secara mendalam konsep serta regulasi yang mendasari ekosistem manajemen anggaran pendidikan. Melalui pendekatan kepustakaan, penelitian ini berupaya menyintesis berbagai teori, kebijakan, dan hasil riset terdahulu guna menghasilkan bangunan pemikiran yang komprehensif tanpa melakukan intervensi langsung atau pengujian empiris di lapangan.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelaahan yang cermat dan mendalam terhadap berbagai dokumen teks, regulasi formal pemerintah, serta literatur ilmiah terkait manajemen keuangan sekolah. Sumber data primer dan sekunder dalam kajian ini mengacu pada pemikiran serta otoritas keilmuan dari berbagai pakar di bidangnya, seperti Mulyono, Fadhli, Prasetyo, Siahaan, dan Harahap. Integrasi rujukan dari para ahli dan peraturan perundang-undangan yang berlaku menjadi fondasi utama dalam menjaga validitas serta keandalan teoretis dari seluruh argumen yang dibangun.

Selanjutnya, analisis data dijalankan secara konten (content analysis) melalui tahapan yang sistematis dan terukur. Proses ini diawali dengan reduksi data untuk menyaring informasi yang paling relevan, diikuti dengan penyajian data secara naratif-argumentatif, dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan secara teoretis-etis. Rangkaian analisis ini difungsikan untuk menghasilkan rekonstruksi pemikiran yang utuh, objektif, dan aplikatif mengenai dinamika pengelolaan keuangan serta tata kelola anggaran di lembaga pendidikan modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran Pendidikan

1. Hakikat dan Urgensi Perencanaan Anggaran Pendidikan

Perencanaan anggaran (budgeting) dalam ekosistem pendidikan merupakan cetak biru (blueprint) finansial yang menerjemahkan kebijakan, visi, dan program akademik ke dalam satuan moneter. Secara konseptual, perencanaan anggaran adalah proses estimasi seluruh pendapatan yang akan diterima dan perincian rencana pengeluaran oleh lembaga pendidikan dalam periode tertentu, yang umumnya berbasis tahunan. Perencanaan ini menempati posisi sentral; tanpa perencanaan keuangan yang matang, institusi akan kehilangan arah strategis dan terjebak dalam pengelolaan yang bersifat reaktif terhadap pemenuhan kebutuhan operasional sesaat.

Di tingkat satuan pendidikan (sekolah), instrumen operasional utama yang digunakan untuk merefleksikan perencanaan ini adalah Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). RKAS berfungsi sebagai dokumen hukum sekaligus pedoman kerja bagi kepala sekolah dan bendahara dalam mengalokasikan sumber daya. Penyusunan RKAS yang komprehensif harus mampu menjembatani pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP), mulai dari standar isi, proses, sarana prasarana, hingga standar pembiayaan itu sendiri. Ketika anggaran dirancang dengan menempatkan kebutuhan peserta didik sebagai poros utama, maka pengadaan fasilitas pembelajaran, peningkatan kompetensi guru, dan pemenuhan bahan ajar dapat terealisasi secara presis.

2. Prinsip-Prinsip Filosofis dan Praktis Perencanaan Anggaran

Agar anggaran yang direncanakan mampu memberikan dampak multiplikasi terhadap mutu pendidikan, penyusunannya wajib bersandar pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik (good governance), yang meliputi dua asas fundamental.

a. Asas Partisipatif (Demokratis): Penyusunan anggaran tidak boleh dilakukan

secara otoriter oleh kepala sekolah atau bendahara saja. Proses ini wajib melibatkan pemangku kepentingan (stakeholders) internal maupun eksternal, seperti dewan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan perwakilan orang tua murid. Pelibatan ini penting untuk menciptakan rasa kepemilikan (sense of belonging) dan memperkecil potensi konflik kepentingan dalam pemanfaatan dana.

- b. Berorientasi pada Kebutuhan Nyata (Needs-Based Budgeting):** Sekolah harus mengedepankan skala prioritas yang disusun berdasarkan hasil evaluasi diri sekolah (EDS) atau rapor pendidikan, bukan berdasarkan keinginan subjektif para pengambil keputusan. Pemisahan antara “kebutuhan” (needs) dan “keinginan” (wants) menjadi garis batas yang menentukan apakah anggaran tersebut efisien atau justru konsumtif.

3. Dinamika Pelaksanaan Anggaran Pendidikan

Setelah dokumen perencanaan disahkan, fase berikutnya adalah pelaksanaan anggaran (budget execution), yaitu proses operasionalisasi dari seluruh rencana yang telah tertuang di dalam RKAS. Pada fase ini, terdapat pembagian peran tata kelola yang tegas:

Otorisator: Kepala sekolah bertindak sebagai manajer keuangan atau pihak yang berwenang mengambil keputusan pengeluaran.

Ordonator dan Bendaharawan: Bendahara sekolah bertindak sebagai pihak yang melakukan pengujian tagihan dan melakukan pembayaran.

Pelaksanaan anggaran menuntut kepatuhan yang ketat terhadap plafon anggaran yang telah ditetapkan, di mana setiap pengeluaran uang harus didasarkan pada alokasi pos anggaran yang tersedia di RKAS. Bendahara di era modern tidak hanya dituntut cakap dalam menghitung nominal uang, tetapi juga harus menguasai regulasi perpajakan baku serta sistem pelaporan berbasis aplikasi digital (seperti ARKAS) yang diwajibkan oleh pemerintahan.

Dalam praktiknya, pelaksanaan anggaran sering kali menghadapi situasi kedaruratan atau perubahan kondisi lapangan yang tidak terprediksi—misalnya kerusakan fasilitas akibat bencana alam atau perubahan kebijakan kuota bantuan. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran pendidikan harus menerapkan prinsip efisiensi yang ketat namun memiliki fleksibilitas yang terukur. Fleksibilitas di sini berarti sekolah diizinkan melakukan revisi anggaran atau pergeseran antar-komponen kegiatan, dengan syarat wajib melalui mekanisme perubahan RKAS yang resmi dan disetujui oleh dinas pendidikan atau yayasan terkait. Fleksibilitas tanpa regulasi akan membuka celah terjadinya tindakan malversasi dana (fraud).

B. Pelaporan dan Pertanggungjawaban Anggaran Pendidikan

1. Urgensi Sistem Pelaporan Keuangan Berkala

Pelaporan keuangan merupakan tahapan krusial yang berfungsi sebagai instrumen komunikasi dan refleksi atas kinerja finansial instansi. Secara konseptual, pelaporan adalah bentuk penyajian data keuangan secara terstruktur dan berkala mengenai posisi keuangan, realisasi anggaran, serta arus kas suatu lembaga kependidikan. Proses pencatatan (bookkeeping) yang disiplin dilakukan secara berjenjang guna memastikan keakuratan data, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Jenis Pelaporan Keuangan Pendidikan

Jenis Pelaporan	Dokumen / Instrumen Utama	Fungsi Utama
Pencatatan Harian	Buku Kas Umum (BKU), Buku	Merekam setiap mutasi tunai

	Pembantu Kas, Buku Pembantu Bank.	maupun nontunai seketika setelah transaksi terjadi.
Pelaporan Bulanan	Berkas Rekonsiliasi Bulanan.	Rekonsiliasi internal antara saldo riil di bank/kas dengan catatan pembukuan, sekaligus memantau laju serapan anggaran.
Pelaporan Semesteran & Tahunan	Konsolidasi Laporan Tahunan.	Menyajikan potret utuh mengenai capaian efisiensi penggunaan dana dalam mendukung program kerja selama satu tahun ajaran penuh.

2. Transformasi Digital Melalui Platform Terintegrasi

Memasuki era digitalisasi tata kelola pemerintahan, sistem pelaporan manual berbasis kertas (paper-based) atau dokumen elektronik terpisah (seperti Excel mandiri) telah bergeser secara masif melalui kewajiban penggunaan platform digital terintegrasi, yaitu Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS). Digitalisasi pelaporan ini membawa dampak perubahan fundamental pada sistem kontrol internal sekolah.

Melalui ARKAS, setiap nominal pengeluaran terkunci secara otomatis oleh sistem agar tidak melampaui pagu yang telah direncanakan di awal tahun. Keunggulan utama dari restrukturisasi digital ini adalah kemampuannya dalam meminimalisasi manipulasi data (creative accounting) dan mendeteksi secara dini kesalahan kodifikasi rekening belanja. Data yang diinput dapat dipantau secara langsung (real-time monitoring) oleh dinas pendidikan tingkat daerah hingga kementerian pusat, sehingga mempercepat proses konsolidasi data dan meningkatkan validitas laporan keuangan pendidikan pada skala nasional.

3. Hakikat Pertanggungjawaban dan Dualisme Aspek Akuntabilitas

Jika pelaporan berfokus pada bagaimana data keuangan disajikan, maka pertanggungjawaban (accountability) berfokus pada apakah penggunaan dana tersebut dapat dibenarkan secara hukum, administrasi, dan kemanfaatan objek materiil. Di dalam koridor hukum keuangan publik, berlaku prinsip utama “no budget without accountability”; tidak boleh ada satu rupiah pun uang yang dikeluarkan tanpa dokumen pendukung yang valid. Setiap transaksi wajib disertai bukti fisik sah berupa kuitansi resmi, faktur/nota belanja, serta dokumen perpajakan (PPN/PPH). Ketidadaan atau ketidaksesuaian bukti-bukti tersebut otomatis memosisikan pengeluaran sebagai temuan administratif yang berisiko hukum.

Implementasi pertanggungjawaban wajib memenuhi dua aspek utama secara seimbang:

- Akuntabilitas Kedinasan (Vertikal-Birokratis):** Pertanggungjawaban yang disampaikan ke atas, yaitu kepada otoritas pembina (Dinas Pendidikan, Kementerian, atau Yayasan). Fokus utamanya adalah kepatuhan penuh terhadap petunjuk teknis (Juknis), kesesuaian prosedur pengadaan barang dan jasa, serta ketepatan waktu.
- Akuntabilitas Publik (Horizontal-Sosial):** Pertanggungjawaban yang diarahkan secara mendatar kepada pemangku kepentingan masyarakat, khususnya Komite Sekolah dan orang tua murid. Bentuknya dapat berupa pemaparan realisasi anggaran pada rapat pleno komite, penyediaan papan informasi transparansi, hingga rilis laporan berkala pada situs resmi sekolah.

Keseimbangan antara akuntabilitas kedinasan dan publik menjadi indikator utama bahwa lembaga pendidikan tersebut dikelola dengan integritas tinggi, yang pada gilirannya akan memicu peningkatan partisipasi dan kepercayaan masyarakat (public trust).

C. Pengawasan dan Pemeriksaan Anggaran Pendidikan

1. Esensi Pengawasan dan Pemeriksaan sebagai Counter-Balance

Tahap akhir yang menentukan keberlanjutan sistem tata kelola adalah pengawasan (controlling) dan pemeriksaan (auditing). Kedua fase ini berfungsi sebagai mekanisme counter-balance (penyeimbang ekosistem) yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memitigasi adanya deviasi atau penyimpangan antara target perencanaan (RKAS) dengan realisasi aktual di lapangan. Tanpa adanya sistem kendali yang ketat, potensi terjadinya inefisiensi anggaran, salah alokasi anggaran (misallocation), hingga tindakan koruptif (fraud) akan meningkat secara signifikan.

2. Komparasi Karakteristik Pengawasan dan Pemeriksaan

a. Pengawasan (Controlling): Merupakan lini pertahanan pertama yang bersifat preventif dan internal berkelanjutan (on-going processing). Dilakukan secara melekat sepanjang tahun oleh Kepala Sekolah melalui verifikasi berkala pada ARKAS, memeriksa ketersediaan saldo pagu sebelum menyetujui anggaran, serta memastikan pengadaan barang dan jasa (PBJ) melewati mekanisme perbandingan harga pasar yang wajar. Melalui pengawasan kontinu ini, kekeliruan administratif dapat segera diintervensi sebelum dikonsolidasikan ke tingkat pusat.

b. Pemeriksaan (Auditing): Menempati posisi sebagai instrumen kontrol pasca-kejadian (post-factum) yang bersifat represif, evaluatif, komprehensif, dan dilakukan secara berkala oleh otoritas eksternal yang independen. Untuk sekolah negeri, audit dilakukan oleh Inspektorat Daerah sebagai aparat pengawas internal pemerintah (APIP) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Sedangkan untuk sekolah swasta, audit dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang ditunjuk yayasan.

Output utama dari pemeriksaan eksternal mewujudkan dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang memuat rekomendasi perbaikan sistem. Jika ditemukan kelemahan sistem pengendalian intern (SPI), pengelola anggaran diwajibkan memberikan jawaban resmi serta menindaklanjuti rekomendasi tersebut dalam batas waktu legal. Keberhasilan sekolah dalam meraih opini audit yang bersih (seperti Unqualified Opinion / Wajar Tanpa Pengecualian) merupakan indikator tertinggi mutu akuntabilitas institusi.

KESIMPULAN

Manajemen pengelolaan anggaran pendidikan bukanlah sekadar urusan klerikal mengenai pencatatan uang masuk dan keluar (bookkeeping). Lebih dari itu, ia merupakan siklus manajemen strategis yang saling mengunci, berkesinambungan, dan berdampak langsung terhadap mutu instruksional di ruang kelas. Terdapat tiga pilar kesimpulan utama yang mendasari kajian ini. Pertama, sinergi perencanaan dan pelaksanaan: perencanaan anggaran melalui penyusunan RKAS secara partisipatif menjamin efektivitas alokasi dana berbasis skala prioritas kebutuhan nyata siswa, yang kemudian dieksekusi secara disiplin mematuhi plafon pagu demi menjaga stabilitas operasional. Kedua, integritas pelaporan dan pertanggungjawaban: pelaporan keuangan berkala berbasis bukti transaksi yang sah memegang peranan krusial dalam memenuhi akuntabilitas

kedinasan (vertikal) sekaligus membangun akuntabilitas publik (horizontal) guna memelihara kepercayaan masyarakat (public trust). Ketiga, pengamanan melalui pengawasan dan pemeriksaan: fungsi pengawasan internal (controlling) yang preventif berkolaborasi secara objektif dengan pemeriksaan eksternal (auditing) yang represif-evaluatif sebagai benteng pertahanan untuk mengeliminasi deviasi, inefisiensi, maupun tindakan fraud.

REFERENSI

- Fadhli, M. (2021). *Manajemen Keuangan Pendidikan dalam Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Gunawan, I. (2023). Partisipasi Stakeholders dalam Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 45-56.
- Hasanah, U., & Wijaya, A. (2022). Mekanisme Controlling dan Auditing Keuangan Institusi Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 112-125.
- Kurniawan, D. (2024). *Otorisator, Ordonator, dan Bendaharawan: Teori dan Praktik Pelaksanaan Anggaran Sekolah*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Mulyono. (2021). *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Nurlaili, & Setiawan, B. (2022). Analisis Structured Bookkeeping dalam Pelaporan Keuangan Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi Pendidikan*, 14(3), 201-215.
- Prasetyo, A. (2023). Transformasi Digital Keuangan Sekolah: Implementasi dan Tantangan ARKAS di Era Modern. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 8(2), 89-102.
- Rahman, F., & Hidayat, M. (2025). Real-Time Monitoring Keuangan Pendidikan Nasional Berbasis Cloud Computing. *Jurnal Sistem Informasi Keuangan*, 3(1), 12-25.
- Siahaan, M., & Harahap, S. (2022). Akuntabilitas Publik dan Transparansi Pengelolaan Anggaran di Satuan Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 67-80.
- Sufiarina, & Rohmah, N. (2022). Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Publik dan Pendidikan. *Keuangan & Hukum*, 10(2), 143-156.
- Wardani, K., & Utomo, P. (2025). Dualisme Akuntabilitas Vertikal dan Horizontal pada Lembaga Pendidikan Menengah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pendidikan*, 13(1), 33-47.
- Wulandari, T. (2024). Hukum Keuangan Negara dan Audit Kepatuhan Dana BOS oleh APIP. *Jurnal Hukum dan Birokrasi*, 5(4), 310-323.