

Analisis Implementasi dan Tantangan Penyusunan Anggaran di SD Muhammadiyah 13 Surabaya

Rifqi Aulia¹, Salman Alibasya Lubis², Anna Marina³

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Corresponding Author Rifqi Aulia, E-Mail: rifqi.aulia.2022@fe.um-surabaya.ac.id

Published: June, 2025

ABSTRACT

Penelitian ini tujuannya guna menganalisa implementasi serta tantangan dalam penyusunan anggaran di SD Muhammadiyah 13 Surabaya. Penyusunan anggaran di lingkungan sekolah swasta berbasis keagamaan menghadapi kompleksitas yang khas, seperti keterbatasan dana, rendahnya partisipasi stakeholder, dan keterbatasan sistem pelaporan keuangan. Metodenya kualitatif deskriptif, datanya diperolehnya lewat wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah, bendahara, komite, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran di sekolah ini telah mengikuti tahapan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi, meskipun tahap evaluasi belum maksimal. Tantangan utama meliputi dominasi pendanaan dari BOS, minimnya pelibatan stakeholder, dan keterbatasan sumber daya manusia di bidang manajemen keuangan. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas manajemen, diversifikasi sumber pendanaan, dan pemanfaatan teknologi informasi guna mewujudkan transparansi dan efektivitas pengelolaan anggaran di sekolah dasar swasta.

Keywords: Penyusunan Anggaran, Sekolah Swasta, SD Muhammadiyah, Manajemen Keuangan, Partisipasi Stakeholder

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan. Menurut Mulyadi (2019), ketidaktepatan dalam merancang anggaran sejak awal berpotensi menimbulkan kelebihan atau kekurangan pembiayaan, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi dan efektivitas operasional lembaga. Oleh karena itu, tahapan awal penyusunan anggaran harus dilakukan dengan perencanaan yang terstruktur dan mendalam. Hal ini sejalan dengan pendapat Amiruddin dan Siradjuddin (2023) yang menegaskan bahwa keberadaan anggaran memiliki peranan krusial dalam mendukung kelangsungan kegiatan institusi pendidikan, seperti pendanaan gaji pengajar, pengadaan sarana dan prasarana, serta kebutuhan operasional lainnya. Adapun fungsi anggaran dalam pendidikan adalah sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja keuangan sekolah dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Triska Riyanti, 2023). Di lingkungan sekolah dasar, khususnya yang berada di bawah naungan organisasi kemasyarakatan seperti Muhammadiyah, penyusunan anggaran tidak hanya mencerminkan aspek administratif, tetapi juga nilai-nilai akuntabilitas dan transparansi publik.

Dalam konteks sekolah swasta seperti SD Muhammadiyah 13 Surabaya, tantangan penyusunan anggaran menjadi lebih kompleks. Sekolah dituntut untuk menyeimbangkan antara idealisme pendidikan, keterbatasan sumber daya, dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah dan organisasi pengelola. Berdasarkan Permendikbud No. 75 Th 2016 mengenai Komite Sekolah, peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pengawasan anggaran semakin diperkuat. Namun, pada implementasinya masih banyak sekolah yang menghadapi kendala dalam pengelolaan keuangan, seperti rendahnya kapasitas manajerial, rendahnya partisipasi stakeholder, serta yang tidak kalah penting adalah masalah transparansi penggunaan dana sekolah yang akhirnya semua itu berdampak pada rendahnya mutu pendidikan (Wulaningsih & Asriati, 2024)

SD Muhammadiyah 13 Surabaya jadi satu contoh lembaga pendidikan Islam yang telah lama berdiri, tentu punya pengalaman dalam mengelola keuangan dan menyusun anggaran tahunan. Namun, diperlukan kajian lebih mendalam mengenai sejauh mana proses penyusunan anggaran di sekolah ini telah berjalan sesuai prinsip-prinsip good governance, serta tantangan-tantangan apa saja yang dihadapi dalam praktiknya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penyusunan anggaran di SD Muhammadiyah 13 Surabaya serta mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam proses tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan sistem pengelolaan keuangan sekolah dasar swasta, khususnya yang berada di bawah organisasi masyarakat keagamaan.

METODE PENELITIAN

Penelitiannya ini memakai pendekatan kualitatif deskriptif, dengan tujuannya memperoleh wawasan menyeluruh akan implementasi dan tantangan penyusunan anggaran di SD Muhammadiyah 13 Surabaya. Pendekatan kualitatif ini dipakai sebab selaras bila dimaksimalkan guna menggali kejadian sosial secara mendalam, melalui interaksi langsung antara peneliti dengan subjek penelitian di lingkungan alami (natural setting) (Creswell, 2016). Penelitian ini bersifat deskriptif karena berfokus pada pemaparan fakta, pandangan, dan pengalaman informan terkait praktik pengelolaan anggaran di sekolah.

Penelitian dilaksanakan di SD Muhammadiyah 13 Surabaya, sebuah sekolah dasar swasta yang posisinya dibawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah. Subjek penelitian terdiri dari elemen yang ikut serta dengan langsung dalam proses penyusunan dan pengelolaan anggaran sekolah, yakni: kepala sekolah, bendahara, ketua komite sekolah, serta perwakilan guru.

Teknik pengumpulan datanya pada kajian ini diantaranya:

- a. Wawancara mendalam (in-depth interviews): dijalankan dengan semi-terstruktur guna menelaah keterangan dari informan utama terkait proses penyusunan anggaran, strategi pelaksanaan, serta tantangan yang dihadapi (Moloeng, 2019).
- b. Observasi: dilakukan untuk mengamati langsung praktik administrasi keuangan dan keterlibatan stakeholder dalam penyusunan anggaran.
- c. Studi dokumentasi: mencakup analisis terhadap dokumen seperti Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), laporan realisasi anggaran, dan notulen rapat komite sekolah.

Data dianalisa memakai model analisa interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahap, yakni: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles et al., 2014). Selama proses ini, penulis menjalankan interpretasi terhadap hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi secara holistik untuk menemukan pola, makna, dan relasi antar data.

Untuk memastikan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber (kepala sekolah, bendahara, komite, dan guru) serta melalui metode yang berbeda (wawancara, observasi, dan dokumentasi) (Patton, 2022). Selain itu, peneliti juga melakukan member check kepada informan untuk mengonfirmasi kebenaran temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penyelenggaraan pendidikan di level satuan pendidikan dasar dan menengah, sebuah perencanaan anggaran memegang penting untuk menjamin kelangsungan dan mutu proses pembelajaran. Penyusunan anggaran yang ada di sekolah merujuk pada rencana keuangan yang disusun untuk mendukung seluruh kegiatan operasional dan pengembangan pendidikan satu tahun anggaran. Anggaran ini biasanya tercantum dalam dokumen yang disebut Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS). Meskipun keduanya memiliki tujuan yang sama, yakni sebagai pedoman penggunaan dana dalam satu tahun anggaran, terdapat perbedaan yang signifikan dalam konteks hal struktur, pendekatan, serta konteks penggunaannya. RAPBS bersifat relatif sederhana sedangkan RKAS bersifat strategis dan berbasis kinerja. RKAS juga dirancang agar lebih transparan, akuntabel, dan mudah dipantau oleh pemerintah melalui sistem digital. Meskipun demikian, di beberapa sekolah swasta atau madrasah yang belum sepenuhnya menggunakan sistem digital, RAPBS masih digunakan secara internal sebagai alat bantu perencanaan keuangan.

Perencanaan penyusunan anggaran RKAS dan RAPBS oleh SD Muhammadiyah 13 Surabaya dilakukan setiap akan terjadinya pergantian tahun pelajaran baru, kegiatan ini biasanya dilakukan pada semester dua ketika selesai penerimaan raport oleh siswa. Perencanaan anggaran menjadi tahap awal yang krusial dalam merancang program kerja

sekolah, di mana langkah ini disusun berdasarkan evaluasi kegiatan pembelajaran dari tahun ajaran sebelumnya dan disesuaikan dengan arah visi, misi, serta kebijakan satuan pendidikan. Dari sisi manajemen finansial sekolah, proses ini berfungsi penting karena mampu mengarahkan pemanfaatan dana agar lebih terkontrol, tepat guna, serta menjamin efisiensi penggunaan sumber daya secara menyeluruh.

Secara ideal, penyusunan anggaran di SD Muhammadiyah 13 Surabaya seharusnya melibatkan berbagai elemen sekolah seperti komite, wali murid, para guru, dan tenaga kependidikan sebagaimana diungkapkan oleh Zahrudin dkk. (2018), agar tercipta rancangan anggaran yang inklusif, transparan, serta memperoleh dukungan dari semua pihak yang berkepentingan. Namun, realita di lapangan menunjukkan bahwa proses tersebut hanya dijalankan oleh kepala sekolah bersama bendahara, tanpa pelibatan signifikan dari stakeholder lainnya. Dalam menyusun laporan keuangannya, sekolah masih mengandalkan pendekatan *cash basis*, yakni metode pencatatan yang sederhana dan hanya mencatat saat transaksi kas terjadi. Angka-angka dalam laporan keuangan tersebut kemudian dibandingkan dengan alokasi pengeluaran dari tahun anggaran sebelumnya sebagai acuan dalam menyusun rencana keuangan baru.

SD Muhammadiyah 13 Surabaya dalam penganggaran sekolah menjelaskan sumber-sumber pendapatan yang diharapkan oleh sekolah. antara lain ; penganggaran RAPBS dan penganggaran RKAS. Penganggaran RAPBS merupakan dokumen perencanaan keuangan tahunan yang disusun secara manual oleh sekolah, dimana pendapatan yang dianggarkan cenderung fokus pada komponen utama saja, yaitu pendapatan sekolah yang bersumber dari dana pemerintah (BOS), dana kegiatan siswa, dan infaq pendidikan yang dibayarkan tiap bulan oleh siswa (SPP) serta pendapatan yang diterima dari pihak ketiga terakit, iuran ataupun sumbangan. Sebaliknya dalam penganggaran RKAS adalah dokumen perencanaan kegiatan dan anggaran tahunan yang kini menjadi standar resmi Kemendikbudristek, dimana pendapatan RKAS difokuskan oleh anggaran yang disesuaikan di aplikasi ARKAS yang diperoleh dari dana pemerintah saja yakni (BOS).

Adapun pengumpulan data dan informasi ini diperlukan guna meminimalisir pemborosan anggarannya dan memberi kepastian bahwasanya sebuah anggaran akan dijalankan dengan optimal (Arwildayanto et al., 2017).seperti jumlah siswa yang diperkirakan oleh sekolah, kegiatan ekstrakurikuler, kebutuhan akademik dan non-akademik serta kegiatan yang nantinya mencakup dalam pengembangan sekolah dalam satu tahun ajaran kedepannya.

Rincian pendapatan dan pengeluaran anggaran ini kemudahan diinput ke dalam format kertas kerja yang sudah diselaraskan, bagi RAPBS format yang digunakan diperoleh dari Pimpinan Daeran Muhammadiyah (PDM) bagian keuangan, sedangkan RKAS melalui aplikasi ARKAS yang disusun oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Format kertas kerja

yang disusun telah menyesuaikan dengan kebutuhan penyusunan anggaran sekolah yang beragam dan sumber pembiayaan. Tindakan ini menjadi krusial guna menjamin tersedianya sumber daya finansial yang memadai bagi sekolah dalam mendukung pelaksanaan beragam agenda serta inisiatif yang telah disusun sebelumnya. (Heriyanto et al., 2022).

Pelaksanaan dalam penggunaan dana yang telah diperoleh SD Muhammadiyah 13 Surabaya dalam satu tahun ajaran harus sesuai dengan kebutuhan dan prioritas sekolah. Skala prioritas ini digunakan untuk melihat betapa pentingnya program atau kegiatan yang diusulkan. Dengan penyusunan anggaran yang jelas serta alokasi anggaran yang tertuju, sekolah dapat mengelola dana secara bijaksana dan memastikan dana tersebut digunakan secara efisien. Meski demikian, pihak sekolah harus mempertimbangkan berbagai elemen yang berpotensi berdampak terhadap kondisi finansial, seperti lonjakan inflasi atau fluktuasi harga barang dan jasa. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk bersikap adaptif dan menyusun proyeksi anggaran yang realistis agar mampu mengantisipasi dinamika ekonomi yang mungkin memengaruhi stabilitas keuangan lembaga. (Isnaini & Amarana, 2021).

SD Muhammadiyah 13 Surabaya lebih memprioritaskan program yang berhubungan dengan proses pembelajaran baik di luar dan di dalam kelas, mengembangkan sarana prasarana, pelatihan dan bimbingan dalam peningkatan mutu guru ajar, serta mengembangkan bakat siswa dalam segi akademik dan non akademik. Sedangkan untuk kebutuhan atau program aktivitas yang tak diprioritaskan, bukan berarti dihapus namun akan dialokasikan sesuai dengan anggaran yang telah dianggarkan dan akan disesuaikan kembali dengan meniadakanjuti keputusan kepala sekolah dan bendahara. Karena ketika penyusunan anggaran terdapat banyak program sekolah yang diprogramkan, sedangkan sumber pembiayaannya terbatas. Penentuan program berdasarkan prioritas yang dilakukan oleh SD Muhammadiyah 13 sudah benar dalam pelaksanaannya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Muhaimin (2015) yang menyatakan bahwasannya dalam penyusunan rencana harus didasarkan pada skala prioritas ketika kegiatan itu dilaksanakan.

Pelaporan rencana anggaran tahun berikutnya dan penggunaan anggaran tahun sebelumnya SD Muhammadiyah 13 dilakukan oleh kepala sekolah dan bendahara sekolah. Dalam pelaporan RAPBS dilakukan dengan mencetak dokumen RAPBS tahun berikutnya dan dilampiri dengan dokumen Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja dalam satu tahun ajaran sebelumnya dengan mendatangi kantor Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM). Proses pelaporan keuangan di SD Muhammadiyah 13 Surabaya telah diarahkan pada sistem digital yang transparan dan terintegrasi, khususnya melalui penggunaan aplikasi ARKAS dan SIPLAH. Evaluasi dilakukan tidak hanya oleh internal sekolah, tetapi juga oleh pengawas dari Persyarikatan Muhammadiyah sebagai bentuk pengawasan struktural. Dalam sistem ini, setiap pengeluaran wajib dilaporkan secara rinci melalui ARKAS, di mana bendahara sekolah mengunggah bukti transaksi berupa foto nota atau dokumen pembelian

lainnya. Sistem ini tersambung langsung ke pusat data pemerintah, memungkinkan kontrol dan monitoring keuangan dilakukan secara real time oleh otoritas pusat. Prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi pilar utama dalam mekanisme ini, sehingga meminimalkan risiko penyalahgunaan anggaran. Sementara untuk pembelian barang atau kebutuhan sekolah, bendahara tidak diperkenankan melakukan transaksi secara konvensional, melainkan wajib menggunakan platform SIPLAH yang telah dirancang khusus untuk pembelanjaan digital secara legal, aman, dan terdokumentasi. Maka sistem ini memastikan efisiensi dalam penggunaan dana pendidikan, dan membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan sekolah.

Pelaporan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) juga dapat disusun secara konvensional melalui pencetakan rekap data arus kas masuk dan keluar yang telah dimasukkan sebelumnya ke dalam format kertas kerja tertentu. Setelah dokumen ini lengkap, selanjutnya dilakukan proses legalisasi dengan membubuhkan tanda tangan dari kepala sekolah, bendahara, serta perwakilan komite sekolah. Prosedur pelaporan secara manual ini berperan penting sebagai instrumen pendukung dalam proses supervisi dan peninjauan yang dilaksanakan oleh pihak pengawas. Langkah ini bertujuan untuk menjamin keterbukaan serta mempertahankan akuntabilitas dalam pengelolaan dana pendidikan di satuan pendidikan.

Penyusunan anggaran di lingkungan sekolah merupakan proses strategis yang berperan penting dalam menjamin kelancaran kegiatan belajar mengajar dan pengembangan institusi pendidikan. SD Muhammadiyah 13 Surabaya juga memiliki program unggulan berbasis nilai keislaman dan inovasi, penyusunan anggaran menjadi semakin kompleks karena harus menyeimbangkan antara kebutuhan operasional rutin, pengembangan mutu pendidikan, serta keterbatasan sumber daya keuangan.

Dalam sebuah penyusunan anggaran sebuah lembaga atau perusahaan meskipun telah dilakukan sesuai dengan prosedur dan penyusunan yang sesuai, namun implementasinya tidak selalu berjalan mulus. Di SD Muhammadiyah 13 Surabaya, terdapat beberapa tantangan yang muncul dalam proses penyusunan anggaran:

- a. Sebagian besar pos pendapatan sekolah masih bertumpu pada Dana BOS. Ketika dana BOS terlambat cair atau jumlahnya berkurang maka banyak program yang telah dianggarkan tidak dapat terlaksana sesuai rencana. Disisi lain ketidak-perhatian orang tua siswa dalam pembayaran sekolah juga akan berdampak pada gagalnya program-program sekolah tersebut
- b. Dalam menyusun anggaran sekolah, keterbatasan sistem pencatatan dan pelaporan yang manual ini menyebabkan data-data yang akan disajikan kurang akurat dan sering kali tidak terintegrasi.

- c. Meskipun secara prinsip dalam penyusunan anggaran harus bersifat partisipatif, namun pada kenyataannya, kurangnya keterlibatan merepresentasikan kebutuhan dan aspirasi pihak terhadap penyusunan anggaran
- d. Keterbatasan dalam *stake holder* yang merangkap berbagai tugas, hal ini menyebabkan pengerjaan dalam penyusunan anggaran tidak efektif dan tidak tepat waktu.

Kurangnya SDM dengan kompetensi manajerial keuangan, dimana sekolah memerlukan SDM yang tidak hanya memahami dunia pendidikan, tetapi juga memiliki pengetahuan tentang manajemen keuangan sekolah. Di SD Muhammadiyah 13 masih terbatas jumlah tenaga yang mampu mengintegrasikan visi program sekolah dengan aspek finansial secara sistematis.

KESIMPULAN

1. Penyusunan anggaran oleh SD Muhammadiyah 13 Surabaya sesuai dengan proses penyusunan anggaran pada umumnya. Dimana dalam proses penyusunan anggaran meliputi
(1) perencanaan (2) penganggaran (3) pelaksanaan (4) pelaporan (5) evaluasi, tetapi dalam segi evaluasi masih belum maksimal dalam praktiknya.
2. Penentuan sumber pembiayaan di SD Muhammadiyah 13 lebih besar masih mengandalkan dan BOS dan membuat perencanaan anggaran menjadi kurang fleksibel.
3. Jenis pelaporan sesuai dengan pemangku kepentingan yang dibutuhkan, sehingga baik untuk persyarikatan atau kedinasan.

DAFTAR PUSTAKA

Amiruddin, I., & Siradjuddin, S. (2023). Sistem dan Mekanisme Penganggaran Pendidikan.

El-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(2), 95–110.

Arwildayanto, L, N., & TS, W. (2017). Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan. Creswell, J. . (2016). Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.

Fadhila, N. (2025). Pengertian Anggaran dan Proses Penyusunan Anggaran. E-Akuntansi.Com. <https://e-akuntansi.com/pengertian-anggaran-dan-proses-penyusunan-anggaran/>

Fuad, M., & Tim Penulis. (2020). Anggaran Perusahaan Konsep dan Aplikasi. Hamka, H. (2017). Manajemen Pendidikan Muhammadiyah: Teori dan Praktik.

Heriyanto, Sunyoto, K., & Mulyani, S. (2022). Prosedur Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) Di SD Negeri 014 Tunas Jaya Kecamatan Tempuling Kabupaten Indragiri Hilir. Manajemen Dan Administrasi Publik, 5(2).

Isnaini, & Amarana, D. (2021). alisis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (Bos) (Studi Kasus Pada Smp Negeri 3 Babel) Kabupaten Aceh Tenggara.

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2016). Permendikbud No. 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi Sektor Publik.
- Miles, M. ., Huberman, A. ., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks.
- Moloeng, L. . (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi).
- Muhaimin. (2015). *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*.
- Mulyadi, E. (2019). *Determinasi Perencanaan Penganggaran Dan Penatausahaan Keuangan Terhadap Realisasi Penyerapan Anggaran Pada Dinas Pendidikan Kota Tangerang*.
- Perspektif : Jurnal Ilmu Administrasi, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v1i1.74>
- Patton, M. Q. (2022). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks.
- Peraturan Pemerintah. (2006). Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan dan Pengendalian Pelaksanaan Rencana Pembangunan Nasional (Vol. 13, Issue Ii, pp. 166–173).
- Triska Riyanti, M. S. N. (2023). Strategi perencanaan anggaran dalam lembaga pendidikan: menuju pendidikan berkualitas. *Gunung Djati Conference Series*, 36, 471–479.
- Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan Keuangan Pendidikan dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Sumber Daya. 4, 1723–1732.
- Yuliani, N., & Hasibuan, B. (2020). Analisis Manajemen Keuangan Sekolah Swasta dalam Mewujudkan Transparansi dan Akuntabilitas. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 112–121.
- Zahrudin, Arifin, Z., & Suhandi, A. (2018). (Studi Kasus Di Smk Karya Bangsa Nusantara Solear. *Pendidikan*, 1, 1–13.