

BAB 8

MANAJEMEN PEMBIAYAAN

PENDIDIKAN

Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I
IAIN Ponorogo

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana peningkatan sumber daya manusia dalam suatu Negara. Bangsa yang maju adalah bangsa yang peduli terhadap pendidikan, yang dibuktikan dengan kualitas sumber daya manusia bangsanya. Namun, hal tersebut sulit dicapai tanpa adanya dukungan pembiayaan yang kuat. (Fattah, 2012) menyampaikan bahwa, kalau pendidikan dipandang sebagai kereta maka biaya dipandang sebagai kuda yang akan menarik kereta tadi. Jadi kalau kuda (biaya) kuat, maka kereta (pendidikan) tersebut otomatis akan berjalan dengan baik. Namun banyak lembaga pendidikan yang lemah karena salah satu factor biaya tersebut. Faktor pembiayaan tersebut merupakan faktor penting yang sangat menentukan kehidupan suatu organisasi seperti halnya lembaga- lembaga pendidikan dan lembaga-lembaga yang lain. Pengelolaan pembiayaan yang memadai menjadi salah satu faktor yang paling mendasar atas keberhasilan pencapaian tujuan dan program pendidikan. Meskipun pembiayaan pendidikan tersebut tidak menjadi satu-satunya

faktor keberhasilan, namun tanpa adanya pembiayaan yang mencukupi, maka pendidikan dan tujuan pendidikan yang telah direncanakan hanya dalam angan-angan. Pemerintah menyadari betul hal tersebut, dengan ditetapkannya dana pendidikan sebesar 20% dari APBN/APBD merupakan bukti keseriusan pemerintah dalam memajukan mutu pendidikan di Indonesia. Namun tidak sampai di situ, diperlukan ketetapan dan pengelolaan yang tepat dan baik sehingga dana tersebut benar-benar membawa manfaat dalam memajukan pendidikan di Indonesia.

Dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan baik pemerintah, pemangku kepentingan (*stake holder*) ataupun masyarakat. Salah satu sumber daya tersebut yang perlu dikelola dengan baik dan tepat adalah pembiayaan. Pembiayaan merupakan sumber dana yang diperlukan lembaga pendidikan sebagai alat untuk melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran, meningkatkan kesejahteraan guru, memberikan pelayanan pendidikan, dan pelaksanaan program evaluasi dan supervisi pendidikan. (Campbell, dkk, 1983:67). Kelengkapan sarana prasarana dan berbagai penunjang pendidikan tersebut akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar, serta memudahkan guru dalam kegiatan belajar mengajar. Sehingga, kepala sekolah harus mampu dan mengetahui cara mengelola pembiayaan pendidikan di sekolah dengan baik serta bertanggung jawab dan transparan dengan dasar konsep *value for money* kepada masyarakat dan pemerintah. Dengan demikian, akan tercipta pengelolaan pembiayaan pendidikan untuk terciptanya akuntabilitas publik.

Manajemen pembiayaan pendidikan secara ringkas terdiri dari tiga tahapan penting, yaitu tahap perencanaan (*planning*), tahap pelaksanaan (*actuating*), dan tahap pengawasan (*controlling*). Kegiatan dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal utama, (1) Penyusunan anggaran (*budgeting*); (2) Pembukuan (*accounting*); dan (3) Pemeriksaan (*controlling*). Dalam materi ini, akan dicoba dibahas secara detail dan rinci. Pembahasan tersebut dimulai dari konsep dasar manajemen pembiayaan pendidikan, penentuan program kerja pelaksanaan anggaran pendidikan, perencanaan penentuan anggaran pendidikan dan sumber serta alokasi

anggaran pendidikan, pelaksanaan dan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah, dan pengawasan pelaksanaan anggaran pendidikan. Selain itu, adanya rangkuman materi dan latihan soal yang bersifat tekstual ataupun kontekstual untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan dalam menganalisis suatu kebijakan dalam hal pembiayaan atau anggaran pendidikan. Dengan disusunnya buku ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pemahaman terkait sistem manajemen pembiayaan pendidikan yang efektif dan *efisien* sehingga mampu mendukung, menjamin, mengembangkan mutu pendidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar.

B. KONSEP DASAR MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Pembiayaan pendidikan pada dasarnya adalah menitik beratkan upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung pada masyarakat. Biaya secara sederhana adalah sejumlah nilai uang yang dibelanjakan atau jasa pelayanan yang diserahkan pada siswa. Pembiayaan pendidikan berhubungan dengan distribusi beban pajak dalam berbagai jenis pajak, kelompok manusia serta metode pengalihan pajak ke sekolah. Hal yang penting dalam pembiayaan pendidikan adalah berupa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana uang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan. (Thomas, 1985, 12). Pembiayaan pendidikan pada dasarnya merupakan suatu proses mengalokasikan sumber-sumber pada kegiatan-kegiatan atau program-program pelaksanaan operasional pendidikan atau dalam proses belajar mengajar di kelas. Hal-hal yang berkaitan dengan tersebut meliputi: perencanaan anggaran pendidikan, pembiayaan pendidikan, pelaksanaan anggaran pendidikan, akuntansi dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan, serta pemeriksaan dan pengawasan anggaran pendidikan. (Martin, 2014, 4).

Pengertian lain dari pembiayaan pendidikan adalah sebagaimana yang diutarakan Nanang Fattah, merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang pengadaan peralatan/*mobile*, pengadaan alat-alat alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), kegiatan

ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan, dan *supervise* pendidikan (Nanang Fattah, 2000 : 112).

Dari pengertian di atas, pengertian manajemen pembiayaan dalam arti sempit adalah tata pembukuan. Sedangkan dalam arti luas adalah pengurusan dan pertanggung jawaban dalam menggunakan keuangan baik pemerintah pusat maupun daerah (Soeryani, 1989). Adapun Maisyaroh (2004) menjelaskan bahwa manajemen pembiayaan merupakan suatu proses dalam kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan ini dapat dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengawasan. Dalam manajemen pembiayaan tersebut dimulai dari proses perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan.

Menurut Depdiknas (2002) bahwa manajemen pembiayaan pendidikan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan pembiayaan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pelaporan. Dengan demikian manajemen pembiayaan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur pembiayaan sekolah dimulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan merupakan salah satu substansi manajemen pendidikan yang turut terlibat dalam menentukan berjalannya kegiatan dalam lembaga pendidikan. Ruang lingkup kegiatan manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengkoordinasian, pengawasan, dan pengendalian. Dengan adanya kegiatan manajemen pembiayaan pendidikan di atas maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah/madrasah dapat diupayakan pengadanya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan *efisien*. Untuk itu tujuan manajemen pembiayaan pendidikan, menurut (Kadarmas, A.M dan Udaya, Jusuf: 1992) sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas dan *efisiensi* penggunaan pembiayaan pendidikan
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pembiayaan pendidikan

c. Meminimalkan pembiayaan pendidikan

Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala satuan pendidikan sebagai manajer dalam lembaga pendidikan untuk menggali sumber-sumber dana, melakukan pengorganisasian dengan penunjukan bendaharawan/pengelolaan keuangan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan serta mampu memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Biaya pendidikan adalah biaya yang harus dikeluarkan baik oleh perorangan/individu, keluarga yang menanggung anak yang sedang belajar, masyarakat, ataupun lembaga penyelenggara pendidikan sehingga mendapatkan pendidikan yang diinginkan (Dadang Suhardan, dkk. 2014). Biaya pendidikan tersebut terbagi menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung terdiri biaya yang dikeluarkan untuk kepentingan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar mengajar (KBM) peserta didik. Biaya langsung antara lain SPP, sumbangan Orang Tua murid untuk pendidikan atau yang dikeluarkan sendiri oleh siswa untuk membeli perlengkapan dalam belajarnya seperti buku, alat tulis, uang saku, dsb. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk kesempatan yang hilang dan dikorbankan oleh peserta didik selama belajar. Dalam menetapkan biaya pendidikan yang diperlukan, harus disusun perencanaan dan analisis pembiayaan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pembiayaan pendidikan sebagai usaha dalam mencapai tujuan dan sasaran program lembaga pendidikan tersebut.

Manajemen pembiayaan pendidikan perlu memperhatikan beberapa sejumlah prinsip. Pembiayaan atau pendanaan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah yaitu dalam menyediakan anggaran pendidikan berdasarkan prinsip keadilan kecukupan dan keberlanjutan. Prinsip keadilan berarti bahwa besarnya pendanaan pendidikan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Prinsip kecukupan merupakan bahwa pendanaan pendidikan cukup untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan yang memenuhi Standar Nasional

Pendidikan (SNP). Adapun prinsip keberlanjutan ialah pembiayaan pendidikan dapat digunakan secara berkesinambungan untuk memberikan layanan pendidikan yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Masyarakat sebagai penyelenggaraan dalam satuan pendidikan yang terdiri dari peserta didik, orang tua atau wali peserta didik, serta pihak yang mempunyai perhatian dan peranan dalam pendidikan memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan akuntabilitas atau pertanggung jawaban pengelolaan pembiayaan dalam lembaga pendidikan. Dengan demikian dalam rangka memenuhi tanggung jawab pembiayaan tersebut, pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat bersama-sama mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang undangan yang dikelola dengan prinsip keadilan, *efisiensi*, transparansi, dan akuntabilitas publik di atas sesuai dengan Dalam Undang-undang No.

20 Tahun 2003 pasal 48. Prinsip efektivitas juga diperlukan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

Prinsip keadilan yakni dengan membuka ruang seluas-luasnya bagi peserta didik tanpa adanya perbedaan latar belakang baik ekonomi, status sosial, jenis kelamin, bahkan perbedaan lainnya yang mengandung unsur SARA. Transparansi berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Sehingga dalam manajemen pembiayaan pendidikan perlu adanya keterbukaannya itu keterbukaan dalam sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan laporan pertanggung jawaban harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi dalam pembiayaan pendidikan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orang tua, masyarakat, dan pemerintah sebagai penyelenggara program pendidikan. Di samping itu, transparansi juga dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah yaitu melalui penyediaan fasilitas informasi dan kemudahan dalam mengakses informasi yang akurat dan memadai.

Manajemen pembiayaan pendidikan yang baik seharusnya juga menganut prinsip akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan kondisi di mana seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal manajemen pembiayaan pendidikan,

penggunaan keuangan dalam mengelola pembiayaan pendidikan di lembaga pendidikan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pertanggung jawaban tersebut dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi syarat terciptanya akuntabilitas publik. Pertama adanya transparansi, para penyelenggara lembaga pendidikan dengan menerima masukan dan melibatkan berbagai komponen dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Kedua, adanya standar kerja sehingga dapat terukur dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya. Ketiga adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, murah dan pelayanan yang cepat.

Efektivitas sering kali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Garner, 2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena efektivitas tidak berhenti sampai tujuan yang tercapai namun sampai pada kualitatif hasil yang di kaitkan dengan pencapaian visi lembaga. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen pembiayaan pendidikan yang dilakukan dalam rangka mengelola pembiayaan pendidikan untuk membiayai aktivitas kegiatan pendidikan dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan dan kualitatif *outcomesnya* sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. *Efisiensi* berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. (Garner, 2014). *Efisiensi* merupakan perbandingan yang terbaik antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) atau antara daya dan hasil. Daya ialah meliputi tenaga, pikiran, waktu, dan biaya. Tingkat *efisiensi* dan efektivitas yang tinggi berpengaruh terhadap terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab. Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan tersebut juga berimplikasi pada kemampuan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan dan program pendidikan yang sudah direncanakan.

Penggunaan pembiayaan di lembaga pendidikan didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (Sulistiyorini, 2009).

1. Hemat tidak mewah, *efisien*, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan

2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program, atau kegiatan
3. Keharusan penggunaan kemampuan.

Dalam mengelola pembiayaan pendidikan kepala sekolah berfungsi sebagai *otorisator*, dan ordonator. Sebagai *Otorisator* kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi organator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. (Dikdasmen, 2002, 23).

C. PERENCANAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Perencanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan ialah kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di lembaga pendidikan. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang berhubungan dengan anggaran sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk semua komponen kegiatan. Dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran, Lipham, (1985) mengemukakan tiga sudut pandang, yaitu (1) *comparative approach*, penganggaran yang dilakukan dengan membandingkan besarnya penerimaan dengan pengeluaran untuk setiap mata anggaran untuk setiap tahun, (2) *The Planning Programming Budgeting Evaluation System (PPBES)*, penganggaran yang berorientasi pada rencana dan sasaran program secara khusus dan umum. Pada pendekatan ini, analisis dan pelaksanaan serta penilaian PPBES didasarkan atas *zero-based budgeting*, (3). *Functional Approach*, penganggaran dalam bentuk gabungan antara unsur PPBES dengan *comparative approach*. (Mulyono, 2010, 145).

Perencanaan sebagai kegiatan yang sistematis, artinya bahwa perencanaan meliputi beberapa tahapan kegiatan. Kegiatan yang satu menjadi landasan tahapan berikutnya. Tahapan tersebut dijadikan sebagai panduan sehingga penyimpangan dapat segera di atasi dan diketahui. (Jones, 1985: 171), mengemukakan bahwa *financial planning* yang disebut juga *budgeting* atau penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai

sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan. Ek. Mochtar Effendy (1986:74) menjelaskan bahwa perencanaan yaitu tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Perencanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan merupakan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan (E. Mulyasa, 2005: 173). Dengan demikian, dalam rangka mengelola lembaga pendidikan dengan baik khususnya dalam manajemen pembiayaan pendidikan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, serta pengawasan dan pertanggung jawaban agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga semua pembiayaan pendidikan benar-benar dimanfaatkan dengan baik secara efektif dan efisien, tidak ada kebocoran serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Istilah anggaran sering dimaknai dengan suatu rencana. Namun dalam lembaga pendidikan pembiayaan pendidikan disebut sebagai RAPBS/M (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah), yang saat ini dikenal dengan istilah RKAS/M (Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah/Madrasah). Dalam istilah anggaran bukanlah suatu rencana. Istilah rencana memberikan penekanan atau pemakaian istilah anggaran sebagai suatu rencana (Hadar Nawawi, 2005: 109). Anggaran merupakan suatu rencana yang berisi jumlah uang yang dimiliki agar dapat diadakan (pendapatan dan pemasukan) untuk membiayai kegiatan proses pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Setiap lembaga tentu memerlukan anggaran untuk menunjang proses belajar mengajar. Oleh karena itu, anggaran ini sifatnya masih rencana dan menyangkut keperluan proses pendidikan, maka anggaran baru sah jika mendapat pengesahan dari komite sekolah/madrasah. (Hadar Nawawi, 2005: 110).

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang, diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan yang minus. Dengan prinsip anggaran berimbang tersebut maka lembaga pendidikan menjadi efektif dan *efisien* dalam hal pembiayaan pendidikan. Oleh karena itu, di perlukan sentralisasi pengelolaan anggaran pendidikan perlu difokuskan pada bendaharawan

lembaga pendidikan dalam rangka untuk mempermudah dalam pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan (Hadar Nawawi, 2005 : 111).

Anggaran (*budget*) merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan. Perencanaan pembiayaan pendidikan menimbulkan beberapa manfaat dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Manfaat perencanaan pembiayaan pendidikan digolongkan menjadi tiga jenis a) sebagai alat penaksiran; b) sebagai alat *otorisasi* pengeluaran dana; dan c) alat *efisiensi* dalam penganggaran. Selain itu, *Budget* juga memberikan sebuah konteks proses perencanaan dalam pemilihan langkah-langkah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian tujuan perencanaan pembiayaan pendidikan antara lain:

- a. *Standart* pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya
- b. Mengetahui pelaksanaan serta selesainya suatu kegiatan
- c. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan
- d. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif
- e. Menghemat biaya yang dikeluarkan
- f. Memberikan gambaran anggaran menyeluruh mengenai kegiatan pendidikan
- g. Mendeteksi hambatan kesulitan yang ditemui
- h. Mengarahkan pada pencapaian tujuan

Dalam pelaksanaannya, manajemen pembiayaan pendidikan menganut prinsip atas pemisahan tugas antara fungsi *otorisator*, *ordonator*, dan bendaharawan. *Otorisator* adalah pejabat yang berwenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. *Ordonator* adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan bendaharawan adalah pejabat yang berwenang dalam melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban. Kepala sekolah berfungsi sebagai *otorisator* dana dilimpahi fungsi *ordonator* untuk memerintahkan

pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melakukan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Kepala sekolah dalam lembaga pendidikan yang berperan sebagai manajer, sekaligus berfungsi sebagai *otorisator* di atas harus mampu dalam menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKAS/M). Sehingga kepala sekolah mengetahui sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber pembiayaan dalam lembaga pendidikan secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber, yaitu 1). Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun dua-duanya, uang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, 2) orang tua atau peserta didik, 3) masyarakat, baik mengikat atau tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan pembiayaan pendidikan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan pembiayaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Sementara dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya lembaga pendidikan membuat RKAS/RAPBS. Format yang digunakan dalam menyusun RKAS/RAPBS meliputi sumber pendapatan, antara lain dana rutin, DPP, DBO, OPF, dan BP3, pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, pengembangan sumber belajar dan alat pelajaran serta honorarium dan kesejahteraan. (Jones, 1985: 17). Dalam kaitannya dengan proses penyusunan rencana anggaran ini, Lipham (1985) mengungkapkan adanya empat fase kegiatan pokok sebagai berikut:

1. Merencanakan anggaran, yaitu kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan skala prioritas, menjabarkan tujuan ke dalam penampilan operasional yang dapat diukur, menganalisis *alternative* pencapaian tujuan dengan analisis *cost-effectiveness*, dan membuat rekomendasi *alternative* pendekatan untuk mencapai sasaran.

2. Mempersiapkan anggaran, yaitu menyesuaikan kegiatan dengan mekanisme anggaran yang berlaku, bentuknya, distribusi, dan sasaran program pengajaran perlu dirumuskan dengan jelas. Melakukan inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang telah tersedia.
3. Mengelola pelaksanaan anggaran, yaitu mempersiapkan pembukuan, melakukan pembelanjaan, membuat transaksi, membuat perhitungan, mengawasi pelaksanaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku serta membuat laporan pertanggung jawaban keuangan.
4. Menilai pelaksanaan anggaran, yaitu menilai pelaksanaan program belajar mengajar, menilai bagaimana mencapai sasaran program serta membuat rekomendasi untuk perbaikan anggaran yang akan datang.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan anggaran pembiayaan pendidikan menurut (Morphet, 1975) antara lain:

1. Mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.
2. Melakukan perbaikan terhadap peraturan dan *input* lain yang relevan dengan merancang pengembangan sistem secara efektif.
3. Melakukan pengawasan dan penilaian terhadap proses dan hasil secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai bahan perencanaan tahap berikutnya.

Nanang Fattah menyebutkan klasifikasi prosedur dan tahapan dalam penyusunan perencanaan pembiayaan pendidikan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran
2. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang
3. Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang karena anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial'
4. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang
5. Melakukan revisi usulan anggaran

6. Persetujuan revisi usulan anggaran
7. Pengesahan anggaran. (Nanang Fattah, 2000: 50).

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa persoalan penting dalam penyusunan perencanaan anggaran pendidikan adalah bagaimana memanfaatkan anggaran secara efektif dan *efisien*, mengalokasikan secara tepat, sesuai dengan skala prioritas. Selain itu, ada beberapa sumber esensial seperti; 1) Sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki wawasan yang luas serta tepat waktu sesuai dengan dinamika sosial masyarakat; 2) Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menunjang pembuatan keputusan; 3) Menggunakan manajemen dan teknologi secara tepat dalam perencanaan; dan 4) Tersedianya dana yang memadai dalam rangka menunjang pelaksanaan pendidikan. (Thomas, 1971: 175).

Desain anggaran yang dianut oleh lembaga pendidikan ada empat bentuk. Menurut Nanang Fattah (2000: 53) bentuk desain anggaran adalah sebagai berikut: 1) Anggaran butir per butir (*line item budget*); 2) Anggaran program (program *Budget Sistem*); 3) Anggaran berdasarkan hasil (*performance budget*); dan 4) System penyusunan program dan penganggaran (*planning programming budgeting sistem/PPBS* atau SP4). Adapun menurut Thomas (1971: 123) ada empat jenis *budget* yang bisa diadopsi yaitu: 1) *Budgeting by line item*; 2) *Budgeting by organizational unit*; 3) *budgeting by functional category*; dan 4) *budgeting by program or performance*. Namun, apabila kita lihat dan bandingkan keempat jenis *budgeting* yang dikemukakan di atas oleh ke dua ahli tersebut memiliki kesamaan.

Perencanaan pelaksanaan anggaran di lembaga pendidikan dilakukan dengan memberikan keleluasaan/otoritas dan kewenangan yang sangat lebar kepada lembaga pendidikan dalam mengelola pembiayaan pendidikan yang dikenal dengan sebutan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) untuk mencapai efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Anggaran pembiayaan pendidikan dalam lembaga pendidikan dikenal dengan istilah BOS (Bantuan Operasional Sekolah) yang penyusunannya sesuai dengan keadaan dan kebutuhan lembaganya. Sehingga diharapkan pemanfaat dana BOS tersebut dapat berjalan dengan efektif dan *efisien*. Di

samping itu, sekolah wajib memiliki program kerja tahunan yang dikenal dengan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang dibuat satu kali dalam satu tahun pada awal tahun anggaran agar semua program dan kegiatan pendidikan yang sudah direncanakan dengan baik dapat terlaksana serta dalam hal penganggarannya (Permendikbud No 8 tahun 2020). Namun, sebelum menyusun anggaran pendidikan, lembaga pendidikan terlebih dahulu melakukan analisis konteks dalam pembiayaan pendidikan. Dari hasil analisa tersebut dapat diketahui kebutuhan pendidikan dan prioritas pemenuhannya. Dengan demikian, kepala sekolah guru memiliki kemampuan dalam mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan dalam menerjemahkan program pendidikan ke dalam ekuivalensi pembiayaan pendidikan merupakan hal yang penting dalam menyusun anggaran pembiayaan pendidikan. Sehingga pembuatan anggaran belanja dapat membuka jalan bagi pembangunan dan penjelasan konsep-konsep tentang tujuan pendidikan yang diinginkan dan merancang cara-cara bagi pencapaiannya. (Thomas, 176).

Di dalam penyusunan RKAS di laksanakan dengan melibatkan beberapa unsur, di antaranya 1) kepala sekolah dibantu para wakilnya dalam membuat kebijakan sekolah; 2) orang tua murid dalam wadah komite sekolah; 3) Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten; dan 4) pemerintah Kota/Kabupaten setempat. Semua komponen tersebut merupakan pihak-pihak yang terkait langsung dengan operasional pendidikan sesuai kedudukan dan kapasitasnya.

D. PELAKSANAAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Pelaksanaan yakni usaha dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah diprogramkan atau ditetapkan melalui penciptaan iklim, budaya, dan kerja sama yang produktif. Pelaksanaan juga berarti bahwa mengarahkan, memberikan dorongan, dan memerintah. (Siagian, 2012: 36). Dengan demikian pelaksanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan mengacu kepada perencanaan yang telah ditetapkan. Mekanisme dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan harus secara benar, efektif dan *efisien*. Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan dengan tertib, teratur dan benar serta

cermat dan transparan agar tercapai tujuan pendidikan. Pada tahap pelaksanaan terdapat tiga langkah yaitu penyaluran dana, pencairan dana, dan penggunaan dana di lembaga pendidikan.

Dalam penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan, ada tiga azaz yang dijadikan sebagai pedoman agar anggaran yang dijatahkan oleh pemerintah atau sumber lainnya mengenai sasaran yang tepat. Adapun ketentuan atau *azaz* tersebut antara lain: (Arikunto, 2009: 139).

1. *Azaz Plafond*

Artinya bahwa anggaran belanja tidak boleh melebihi jumlah tertinggi dari standar yang ditentukan.

2. Azaz pengeluaran berdasarkan mata anggaran

Pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan sesuai anggaran yang telah ditetapkan.

3. Azaz tidak langsung

Suatu ketentuan bahwa setiap penerimaan uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk keperluan pengeluaran. Misalnya setiap penerimaan uang SPP di sekolah harus disetorkan dahulu ke Bank atau Kas Negara. Kemudian apabila akan minta hak yang telah dialokasikan, baru kemudian mengajukan permintaan ke kas Negara.

Dengan menggunakan anggaran azaz-azaz tersebut dijadikan sebagai pedoman, yaitu azaz pengeluaran Negara, bahwa manfaat penggunaan uang Negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azaz tersebut tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan RKAS yaitu prinsip *efisien*, pola hidup sederhana, dan sebagainya.

Pembiayaan pendidikan dalam Sistem Pendidikan Nasional diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2008 tentang Pembiayaan Pendidikan, meliputi:

1. Biaya satuan pendidikan, yang terdiri dari:
 - a. Biaya investasi lahan pendidikan dan biaya investasi selain lahan pendidikan
 - b. Biaya operasi, yang terdiri atas biaya personalia dan biaya *non* personalia
 - c. Bantuan biaya pendidikan

d. beasiswa

Biaya personalia sebagaimana tercantum dalam biaya operasi, meliputi:

- a. Gaji pokok bagi pegawai pada satuan pendidikan
- b. Tunjangan yang melekat pada gaji pegawai pada satuan pendidikan
- c. Tunjangan struktural bagi pejabat *structural* pada satuan pendidikan
- d. Tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional di luar guru dan dosen
- e. Tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional bagi guru dan dosen
- f. Tunjangan profesi bagi guru dan dosen
- g. Tunjangan khusus bagi guru dan dosen
- h. Maslahat tambahan bagi guru dan dosen
- i. Tunjangan kehormatan bagi dosen yang memiliki jabatan profesor atau guru besar

2. Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan

- a. Biaya investasi lahan pendidikan dan biaya investasi selain lahan pendidikan
- b. Biaya operasi, yang terdiri atas biaya personalia dan biaya non personalia

Biaya personalia sebagaimana tercantum dalam biaya operasi, terdiri atas:

- a. Gaji pokok
- b. Tunjangan yang melekat pada gaji
- c. Tunjangan *structural* bagi pejabat *structural*
- d. Tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional

3. Biaya pribadi peserta didik

Untuk lebih jelasnya terkait pembiayaan pendidikan dapat dilihat pada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.

Berikut ini hal-hal yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan, sebagai berikut: (Depdiknas, 2000: 97-99).

- a. Penggunaan anggaran harus sesuai dengan yang telah direncanakan. Setiap ada penyimpangan anggaran harus disertai alasan yang jelas dan meminta persetujuan kepada pihak yang berwenang sebelum dilaksanakan
- b. Penggunaan anggaran harus se-efisien mungkin, dan menghindari terjadinya kecurigaan “kenaikan harga” pembelian atau pengadaan barang.
- c. Menghindari kesan bahwa lembaga pendidikan sekedar menghabiskan dana.
- d. Pengeluaran anggaran hanya dapat dilakukan oleh yang berwenang sesuai dengan aturan yang berlaku.
- e. Pemasukan dan pengeluaran uang harus tercatat secara tertib disertai bukti-bukti tertulis sesuai dengan aturan yang berlaku.
- f. Bukti pengeluaran tersebut harus siap untuk diperiksa setiap saat, artinya siap dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berwenang. Menghindari transaksi tanpa pencatatan yang lengkap.
- g. Administrasi keuangan harus dilakukan secara terbuka, artinya semua pihak yang terkait dapat melihat laporan keuangan tersebut.

Dengan demikian, bendaharawan di lembaga pendidikan diharapkan memperhatikan beberapa hal berikut saat pengelolaan pembiayaan pendidikan antara lain hemat dan sesuai dengan kebutuhan, terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, serta tidak diperkenankan untuk kebutuhan yang tidak sesuai perencanaan atau tidak menunjang dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, diperlukan penerapan panca tertib yaitu 1) Tertib program, 2) Tertib anggaran; 3) Tertib administrasi; 4) Tertib pelaksanaan; dan 5) Tertib pengendalian atau pengawasan. (Sulistiyorini, 2009: 135).

Dalam prosesnya pengelolaan pembiayaan pendidikan harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pembiayaan pendidikan, yaitu transparan, efektif, *efisien*, dan akuntabel. Dalam hal realisasi anggaran, dana yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut

perlu digunakan untuk kepentingan lembaga pendidikan, khususnya kegiatan belajar mengajar secara efektif dan *efisien*. Maka setiap perolehan dana, pengeluarannya harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Pada lembaga pendidikan menggunakan anggaran BOS yang mana dalam tahap penyaluran dana mengacu pada petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh yang dikeluarkan oleh kementerian pendidikan terkait. (Permendikbud No.8 Tahun 2020). Dalam penyaluran dana BOS, terlebih dahulu dilakukan verifikasi data atau kebenaran jumlah atau kondisi peserta didik pada lembaga pendidikan tersebut dalam rangka menentukan alokasi dana BOS pada lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah menyampaikan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) periode satu tahun. Sehingga, penyaluran dana BOS membutuhkan kerja sama dari beberapa elemen-elemen yang berkepentingan.

Pada tahap pencairan dan BOS sesuai aturan pada petunjuk teknis dilakukan melalui Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Dana yang diberikan pemerintah melalui mekanisme pembayaran langsung, diawali dengan kelengkapan berkas terlebih dahulu sebelum dapat dicairkan oleh bank penyalur. Kemudian, lembaga pendidikan dapat mengelola dengan baik sesuai rencana kegiatan yang telah diprogramkan. Pemanfaatan dana tersebut pada umumnya digunakan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar (KBM), pengadaan sarana prasarana, pemeliharaan sarana prasarana, kesejahteraan pegawai, kegiatan belajar mengajar, penyelenggaraan evaluasi atau ujian belajar siswa, pengiriman naskah soal ujian siswa, perjalanan dinas supervisor, pengelolaan pelaksanaan pendidikan, pendataan, serta kebutuhan-kebutuhan lain yang mendesak dan diperlukan dalam pelaksanaan pendidikan (Permendikbud Nomor 8 tahun 2020). Di sinilah pentingnya skala prioritas bagi sekolah dalam mengelola pembiayaan pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan *efisien*. Kepala sekolah berwenang penuh dalam mengatur masalah pembiayaan pendidikan di lembaganya. Meskipun demikian, kepala sekolah tetap memperhatikan perangkat peraturan yang ada dan selaras dengan rincian pengeluaran.

Kegiatan selanjutnya ialah penyelenggaraan pembukuan atau penatausahaan pembiayaan yang disebut juga dengan *accounting*.

Accounting atau pembukuan adalah kegiatan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data pembiayaan pendidikan yang dilakukan oleh bendaharawan. Peran dan fungsi pembukuan dalam pendidikan adalah menyediakan informasi keuangan untuk menentukan kebijakan anggaran yang dilakukan oleh lembaga pendidikan. (Indra Bastian, 2006: 56). Selain itu, hal ini sangat berguna dalam rangka melakukan penilaian dan pengambilan keputusan terkait dengan penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan.

Accounting atau pembukuan pada dasarnya merupakan transaksi penerimaan dan pengeluaran uang yang dilakukan oleh bendaharawan yang senantiasa terjadi dari hari ke hari. Agar semuanya berjalan dengan tertib dan lancar maka setiap pemasukan dan pengeluaran pembiayaan pendidikan hendaknya dicatat dan dibukukan secara tertib dan sesuai dengan petunjuk teknis yang telah ditetapkan. Di sinilah peran bendaharawan sebagai pelaksana pembukuan pembiayaan pendidikan. *Accounting* selain bermakna pembukuan juga melakukan pemeriksaan, penyusunan laporan keuangan, penafsiran laporan keuangan, dan lain sebagainya. Lembaga pendidikan sebagai penerima berbagai sumber harus melakukan pembukuan. Pembukuan yang lengkap mencatat berbagai sumber dana beserta jumlahnya, dan distribusi penggunaannya secara rinci. Kalau ada beban pajak yang harus dikeluarkan juga harus disetor sesuai aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pembukuan anggaran pembiayaan pendidikan penerimaan maupun pengeluaran anggaran yang baik harus dilakukan secara tertib, teratur, dan benar. Pembukuan yang tertib, teratur, lengkap dan *up to date* akan dapat disajikan pelaporan yang baik, lengkap, dan bermanfaat. Pelaporan dilakukan secara teratur dan periodik dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dapat disimpulkan bahwa dalam rangka menunjang pengelolaan pembiayaan pendidikan yang baik, kepala sekolah hendaknya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perlengkapan administrasi pembiayaan pendidikan, yaitu lembaga pendidikan memiliki tempat khusus untuk menyimpan perlengkapan administrasi keuangan, memiliki alat hitung, dan memiliki buku-buku yang dibutuhkan.

2. Lembaga pendidikan mempunyai RKAS (Rencana Kerja dan Anggaran Kegiatan Sekolah)/RAPBS yang telah disahkan oleh lembaga yang berwenang, serta memiliki program penjabarannya.
3. Pengadministrasian keuangan, yaitu lembaga pendidikan memiliki logistik (uang dan barang) sesuai dengan mata anggaran dan sumber dananya masing-masing. Lembaga pendidikan memiliki buku setoran ke Bank/KPPN/yayasan, serta memiliki daftar penerimaan honor atau gaji guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta memiliki laporan keuangan triwulan dan tahunan. (Ditdiknas, 1996).

E. PENGAWASAN, PELAPORAN, DAN PERTANGGUNG JAWABAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Pengawasan (*controlling*) diartikan sebagai proses kegiatan *monitoring* dalam rangka meyakinkan bahwa semua kegiatan suatu organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan dapat terlaksana dengan baik seperti yang direncanakan, selain itu juga merupakan kegiatan untuk mengevaluasi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan dan ketidaksesuaian yang akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi. (Robbin, 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen dalam rangka untuk mengevaluasi kinerja organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan program yang ditetapkan. (Mantja, 2001). Pengawasan dalam penggunaan anggaran pendidikan merupakan serangkaian aktivitas melihat, memerhatikan, *memonitoring*, memeriksa, menilai, dan melaporkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan sesuai dengan rencana anggaran dalam membiayai program pendidikan tersebut digunakan sebagaimana mestinya, dan dapat berjalan secara efektif dan *efisien* (Martin, 2014: 185). Fattah menyampaikan bahwa pengawasan merupakan kegiatan yang untuk mengukur, membandingkan, menilai sejauh mana alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. (Jones, 1985) bahwa manajemen pembiayaan meliputi: 1) perencanaan keuangan (*financial planning*); 2) pelaksanaan (*implementation involves accounting*) yakni pelaksanaan kegiatan berdasar perencanaan yang telah dibuat; dan 3) evaluasi yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tugas.

Dari pengertian di atas, disimpulkan bahwa pengawasan merupakan bagian dari sistem manajemen pembiayaan. Pengawasan pembiayaan

pendidikan diharapkan dapat mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan *efisiensi* dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia. Adanya pengawasan dapat diketahui juga seberapa besar tingkat kesesuaian antara biaya yang dialokasikan untuk pembiayaan dalam RKAS dengan realisasi anggaran. Apabila terdapat ketidaksesuaian maka perlu diambil tindakan-tindakan perbaikan dan jika perlu diproses melalui jalur hukum. Pengawasan keuangan sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dan instansi *vertical* di atasnya, serta aparat pemeriksa keuangan pemerintah. Terkait dengan pengawasan luar sekolah kepala sekolah bertugas untuk menggerakkan semua pihak yang terkait dengan materi pengawasan agar menyediakan data yang dibutuhkan. Kepala sekolah mengkoordinasikan semua kegiatan pengawasan sehingga berjalan dengan lancar. Kegiatan pelaksanaan pengawasan tersebut dengan tujuan untuk mengetahui: a) kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan ketentuan yang ditetapkan dan sesuai prosedur, b) kesesuaian hasil yang dicapai baik di bidang teknis administrative maupun operasional sesuai aturan yang ditetapkan, c) kemanfaatan sarana yang ada (manusia, biaya, perlengkapan, organisasi) secara efektif dan *efisien*, dan d) sistem yang lain atau perubahan sistem guna mencapai hasil yang lebih sempurna. (143)

Dari penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa tujuan pengawasan pembiayaan pendidikan agar: a) pelaksanaan anggaran berjalan sesuai rencana; b) pelaksanaan anggaran sesuai dengan peraturan dan asas-asas yang ditentukan; c) kesulitan dan kelemahan bekerja dapat diketahui dan dikurangi; dan d) pelaksanaan tugas berjalan efektif, *efisien*, dan tepat pada waktunya. Selain itu, dalam kebijakan umum pengawasan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Rakernas, 1999), bahwa sistem pengawasan harus berorientasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Sistem pengawasan fungsional sejak proses perencanaan yang memuat aspek penilaian kehematan, *efisiensi*, efektivitas yang mencakup seluruh aktivitas program kegiatan dalam organisasi.
2. Hasil temuan pengawasan harus ditindaklanjuti dengan koordinasi antara aparat pengawasan dengan aparat penegak hukum serta instansi lainnya yang terkait dalam menyamakan persepsi, mencari solusi bersama atas persoalan yang dihadapi.

3. Hendaknya lebih diarahkan pada bidang strategis dan memperhatikan aspek manajemen.
4. Kegiatan pengawasan hendaknya memberi dampak positif terhadap penyelesaian masalah dengan konsepsional dan menyeluruh.
5. Kegiatan pengawasan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi teknis, sikap, dedikasi, dan integritas pribadi yang baik.
6. Akurat, tepat waktu, objektif, atau *in-efisiensi*.
7. Tindakan dan kegiatan pengawasan bertujuan untuk menyamakan rencana yang telah dibuat.
8. Kegiatan pengawasan harus mampu mengoreksi, mengevaluasi, dan menilai pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Pigawahi (1985), proses pengawasan mencakup kegiatan antara lain: pemahaman tentang ketentuan pelaksanaan dan masalah yang dihadapi, menentukan obyek pengawasan, menentukan sistem, prosedur, metode, dan teknik pengawasan, menentukan norma yang dipedomani, menilai penyelenggaraan, menganalisis dan menentukan sebab penyimpangan, menentukan tindakan korektif dan menarik kesimpulan dan evaluasi. Manullang (2015) maupun Swastha (1985) meliputi menetapkan standar pengawasan, menilai atau evaluasi dan mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*). Standar pengawasan terdapat pada perencanaan keseluruhan maupun rencana bagian. Evaluasi dimaksudkan untuk membandingkan hasil pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan (*actual result*) dengan alat pengukur atau standar pengawasan) yang telah ditentukan. Fase terakhir, jika ditemukan penyimpangan dalam hasil pengawasan maka diperlukan tindakan perbaikan yang bertujuan untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fattah menyampaikan bahwa secara sederhana pengawasan terdiri tiga kegiatan pokok, yakni memantau, menilai, dan melaporkan hasil temuan baik terhadap kinerja actual (*actual performance*) dalam proses maupun hasilnya. Dengan langkah tersebut akan ditemukan penyimpangan (*deviasi*) sehingga akan diusahakan perbaikan atau koreksi yang direkomendasikan kepada pimpinan evaluasi. Tahapan yang harus dilaksanakan dalam proses pengawasan yaitu:

1. Penetapan standar atau patokan yang digunakan baik berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu.
2. Mengukur dan membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan standar yang ditetapkan.
3. Mengidentifikasi penyimpangan (deviasi).
4. Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi. (Fattah, 2017:67)

Jika dilihat dari perspektif pelaksana pengawasan di atas, sebagai implikasi dari penggunaan dana yang diperoleh dari pemerintah, masyarakat maupun pihak lain maka perlu adanya pertanggung jawaban baik berupa laporan tertulis maupun yang lainnya. (Martin, 2014:188). Menggolongkan pengawasan penggunaan anggaran pendidikan ke dalam empat kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan melekat (*waskat*), dilaksanakan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, atau pengawasan terhadap kinerja bawahan dilaksanakan atasan langsungnya bukan oleh pihak lain. Atasan langsung meskipun tidak memiliki jabatan sebagai pengawas, tetapi memiliki fungsi kepengawasan yang melekat pada jabatannya sebagai kepala bagian atau pimpinan suatu unit kerja. Atasan setiap unit terkecil, seperti pengelola keuangan pendidikan pada tingkat sub bagian merupakan aparat terdepan dan menjadi filter pertama dalam melakukan pengawasan melekat. Apabila pengawasan melekat berjalan dengan baik maka tugas pengawasan fungsional, pengawasan legislatif, dan pengawasan masyarakat menjadi ringan.
2. Pengawasan fungsional internal, dilaksanakan oleh aparat yang pekerjaannya sebagai pengawas. Aparat fungsional melakukan pengawasan keuangan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dalam hal meliputi a) Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beserta jajarannya, (para Inspektorat dan para pengawas tingkat satuan pendidikan); b) Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP); c) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK); d) Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan dan Industri serta Pengawasan Pembangunan (Menko Ekuin dan Wasbag), dan e) Tim koordinasi pengawasan yang dipimpin oleh Wakil Presiden. Namun

dalam pelaksanaannya di lapangan hanya dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beserta jajarannya, oleh BPKP, dan oleh BPK. Sedangkan Menko Ekuin dan Wasbang, dan Tim Koordinasi Pengawasan Wakil Presiden melakukan pengawasan ketika keadaan darurat atau benar-benar membutuhkan. Proses pengawasan diawali dengan penyusunan Usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan (UPKT). UPKT selanjutnya disampaikan kepada BPKP untuk ditetapkan sebagai Program Kerja Pengawas Tahunan (PKPT). Tujuan disusun PKPT ialah agar pengawasan dan pemeriksaan keuangan pendidikan tidak tumpang tindih antara Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan yang dilaksanakan BPK.

3. Pengawasan Legislatif (*wasleg*), dilakukan oleh badan legislatif, yaitu Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), DPRD beserta jajarannya, termasuk jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait pelaksanaan perencanaan dan program kerja pemerintah. Pengawasan tersebut dilakukan dengan cara Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan beserta jajarannya menyampaikan hasil pengawasan pada satuan kerja di lingkungan serta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh anggota dewan dalam rapat dengar pendapat DPR/DPRD. Dalam rangka menyampaikan hasil kepengawasan di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan kepada anggota dewan dengan tepat, maka setidaknya dalam sekali dalam setahun Inspektorat Jenderal (*Itjen*) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bekerja sama dengan BPK mengadakan pemutakhiran data hasil pemeriksaan BPK di lingkungan Kemendikbud. Sehingga diketahui sejauh mana tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK, hambatan serta langkah-langkah yang harus diambil.
4. Pengawasan Masyarakat (*warmas*), dilakukan oleh anggota masyarakat baik anggota masyarakat secara individual maupun kelompok. Pengawasan masyarakat menjadi bagian penting dalam penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan agar tercapai prinsip pembiayaan yaitu akuntabel dan transparan. Pengawasan masyarakat dilakukan dengan cara melihat, memerhatikan, memonitor, menilai dan melaporkan pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan tersebut

melalui pengiriman surat pengaduan kepada kementerian atau lembaga yang terkait lainnya. Apabila pengaduan masyarakat sesuai dengan persyaratan yang ada maka akan diproses dan berpangkal pengawasan, serta akan ditindaklanjuti oleh pimpinan kementerian melalui kegiatan pengawasan melekat, pengawasan fungsional, *monitoring*, dan pemeriksaan khusus.

Pembiayaan pendidikan membutuhkan adanya pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan. Pertanggung jawaban dalam manajemen pembiayaan berupa pelaporan dan pertanggung jawaban. Laporan pembiayaan merupakan hasil akhir suatu proses pencatatan, yang berisi suatu ringkasan dan transaksi-transaksi yang terjadi selama periode tertentu. Pelaporan tersebut bertujuan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang dibebankan kepada manajemen. Menurut Standar Akuntansi Keuangan laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap terdiri dari neraca, laporan perubahan posisi keuangan (yang bisa disajikan dalam berbagai cara contoh sebagai laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan juga *schedule* dan informasi tambahan yang berkaitan dengan laporan tersebut. Misal informasi keuangan segmen *industry* dan geografis serta pengungkapan pengaruh perubahan harga. Pelaporan pembiayaan tersebut digunakan untuk mengetahui dan melihat apakah sesuai dengan perencanaan awal atau tidak, hambatan, kekurangan dan kelemahan-kelemahan yang terjadi saat proses pengawasan (*monitoring*). Dalam lembaga pendidikan, pelaksanaan *monitoring* dilakukan dengan berbagai cara, yaitu kunjungan lapangan, koordinasi melalui media komunikasi antara lain telepon, *faxmile*, email, dan sebagainya, dan/atau melalui mekanisme *monitoring* terhadap laporan *daring* baik di tingkat pusat, *provinsi*, kabupaten/Kota. (Direktur Jenderal Pendidikan Islam, 2020:45). Dari hasil pelaporan penggunaan pembiayaan pendidikan tersebut memunculkan pertanggung jawaban dari pengguna atau pengelola pembiayaan kepada instansi yang terkait.

Akuntabilitas pendidikan berkembang dari pernyataan bahwa siapa pun yang disertai tugas mendidik harus dapat mempertanggung jawabkan tugasnya itu. (Depdikbud 1983: 76). Sedangkan (Neave G. 1987:70)

menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan proses yang melibatkan tugas yang bersifat individual maupun organisasi sebagai bagian dari suatu badan yang secara berkala harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada atasan yang berwenang atas perbuatannya baik diberi sanksi ataupun penghargaan. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa setiap pekerjaan yang dibebankannya harus bisa untuk dipertanggungjawabkan di depan yang berwenang dan implikasi dari pertanggung jawaban tersebut berupa sanksi atau penghargaan. Hal senada disampaikan oleh Dewan Pendidikan Negara Bagian (Idaho, 2020), bahwa dalam pelaksanaan akuntabilitas sekolah dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam kegiatan sekolah harus senantiasa bertanggung jawab untuk meningkatkan prestasi peserta didik. Dalam konsepsi akuntabilitas paling sedikit ada empat komponen yang perlu diperhatikan, yaitu tujuan, kegiatan, penilaian, dan umpan balik. Adapun ukuran pendidikan yang akuntabel tersebut sebagai berikut: (Nanang Fattah, 2017: 67).

1. Tujuannya jelas dan dapat dijabarkan menjadikan tujuan-tujuan khusus;
2. Kegiatannya dapat diawasi agar selalu mengarah pada tujuan;
3. Hasilnya efektif karena tujuan tercapai;
4. Proses pencapaian hasil secara efisien dengan mengingat sumber-sumber yang tersedia;
5. Menjalankan mekanisme umpan balik untuk penyempurnaan;
6. Lima syarat akuntabilitas.

Lima syarat akuntabilitas tersebut dikemukakan oleh (Barbee David E, dan Bouck Aubrey J., 1974; XV-XVII) sebagai berikut a) diketahuinya tujuan dan sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh sekolah; b) sekolah memiliki cara dan sarana untuk mengukur ketercapaian tujuannya dan sasaran-sasarannya; c) sekolah memiliki sebuah metode yang dapat mengantarkan pada model belajar siswa yang berkelanjutan; d) sekolah memiliki sistem akuntansi biaya dan sistem distribusi sumber-sumber yang bisa mengukur hubungan biaya dan sumber-sumber daya pada hasil di mana sekolah melakukan produksi pendidikan, dan e) sekolah memiliki prosedur untuk mengubah dan menyesuaikan program-programnya berdasarkan data baik yang berhubungan ketercapaian dan ke tidak tercapai *outcome* atau

hasil dari pendidikan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan yang akuntabel, maka lembaga pendidikan tersebut harus 1) memiliki tujuan; 2) memiliki metode pengukuran; 3) memiliki metode pengajaran; 4) memiliki akuntansi biaya; dan 5) memiliki kemampuan dalam beradaptasi terhadap program-program yang dibuatnya.

Akuntabilitas dalam pendidikan berkaitan dengan akuntansi biaya yang berkaitan dengan kegiatan produksi pendidikan. Produksi pendidikan belajar merupakan siswa yang belajar. Seperti yang disampaikan Barbee E David dan Bouck J. Audrey (1974:XIV) bahwa akuntabilitas berkaitan dengan akuntansi biaya dihubungkan dengan pembuatan suatu produk. Produk dalam pendidikan adalah siswa yang terpelajar. Selain itu, H. Mc. Ahsan dalam Nanang Fattah dan Moh. Ali (2003:3:29) menyebutkan bahwa akuntabilitas dalam bidang pendidikan menyangkut a) program dan manajemen personalia yang mengarah pada tujuan; b) penekanan manajemen personalia yang efektif dan *efisien*; dan c) pengembangan program, pengembangan personalia, peningkatan hubungan masyarakat, dan kegiatan-kegiatan manajemen.

Scorvis D. Anderson yang dikutip oleh Made Pidarta dalam Nanang Fattah (2004:71) bagaimana manifestasi akuntabilitas ada lima bagian penting, yaitu: 1) mengontrak performan yaitu menentukan kriteria yang disepakati bersama dan tidak boleh menyimpang dari kriteria tersebut dalam pelaksanaannya; 2) memiliki kunci pembentukan arah dalam bentuk biaya dan usaha performan yang dikontrak, maksudnya, dengan biaya tertentu tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien; 3) Unsur pemeriksaan oleh orang bebas dan tidak terlibat dalam kegiatan internal seperti orang tua siswa, masyarakat, atau pemerintah; 4). Memiliki jaminan melalui kriteria dan ukuran tertentu; dan 5) pemberian insentif sebagai penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan peningkatan performa.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas pendidikan tidak mudah dan menghadapi kendala yang berasal dari pihak internal maupun eksternal sekolah, yaitu siswa, guru, administrator pendidikan, lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan masyarakat (siswa dan masyarakat). Masing-masing dari mereka mempunyai kepentingan dan pemikiran sendiri yang

tidak sejalan dan kesulitan yang terkait dengan pihak yang berkepentingan. Misalkan dari kepentingan masyarakat dan pemerintah kadang juga tidak sejalan karena dalam meningkatkan mutu pendidikan tentu membutuhkan biaya yang besar. Sementara itu karena kemampuan terbatas, diharapkan keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan yang lebih besar. Di lain pihak masyarakat menginginkan mutu pendidikan yang tinggi, tetapi dengan pembiayaan yang rendah. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara ke dua kepentingan tersebut karena keduanya saling membutuhkan dan dimanfaatkan bersama untuk kemajuan pendidikan. Kebijakan pemerintah dalam menetapkan tujuan pendidikan secara nasional dan seragam sehingga tidak ada anggapan masyarakat bahwa kondisi dan keadaan atau kepentingan mereka kurang diperhatikan.

F. RANGKUMAN MATERI

1. Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan rangkaian aktivitas mengelola pembiayaan sekolah dimulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggung jawaban pembiayaan pendidikan. Secara ringkas aktivitas manajemen pembiayaan pendidikan meliputi tiga aktivitas yaitu, perencanaan (*budgeting*), pelaksanaan (*accounting*) dan pengawasan (*controlling/auditing*). Ruang lingkup kegiatan manajemen pembiayaan pendidikan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengkoordinasian, pengawasan, dan pengendalian. Dengan adanya kegiatan manajemen pembiayaan pendidikan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat diupayakan pengadaanya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan *efisien*.
2. Dalam pelaksanaannya, manajemen pembiayaan pendidikan menganut prinsip atas pemisahan tugas antara fungsi *otorisator*, *ordonator*, dan bendaharawan. Pembiayaan atau pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah yaitu dalam menyediakan anggaran pendidikan berdasarkan prinsip keadilan kecukupan dan keberlanjutan. Dengan

demikian dalam rangka memenuhi tanggung jawab pembiayaan tersebut, pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat bersama-sama mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang dikelola dengan prinsip keadilan, *efisiensi*, transparansi, dan akuntabilitas publik sesuai dengan Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 pasal 48. Prinsip efektivitas juga diperlukan dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

3. Istilah anggaran sering dimaknai dengan suatu rencana. Namun dalam lembaga pendidikan pembiayaan pendidikan disebut sebagai RAPBS/M (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah), yang saat ini dikenal dengan istilah RKAS/M (Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah/Madrasah). Dalam penyusunan perencanaan anggaran pendidikan bagaimana memanfaatkan anggaran secara efektif dan efisien, mengalokasikan secara tepat, sesuai dengan skala prioritas. Di dalam penyusunan RKAS/RAPBS dilaksanakan dengan melibatkan beberapa unsur, di antaranya 1) kepala sekolah dibantu para wakilnya dalam membuat kebijakan sekolah; 2) orang tua murid dalam wadah komite sekolah; 3) Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten; dan 4) Pemerintah Kota/Kabupaten setempat. Sehingga perlu ada kerja sama yang baik sehingga tercapai tujuan pendidikan yang sesungguhnya.
4. Pelaksanaan dalam manajemen pembiayaan pendidikan mengacu kepada perencanaan yang telah ditetapkan. Mekanisme dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan harus secara benar, efektif dan *efisien*. Pembukuan anggaran, baik penerimaan maupun pengeluaran harus dilakukan dengan tertib, teratur dan benar serta cermat dan transparan agar tercapai tujuan pendidikan. Pada tahap pelaksanaan terdapat tiga langkah yaitu penyaluran dana, pencairan dana, dan penggunaan dana di lembaga pendidikan. Setelah itu, penyelenggaraan pembukuan atau penatausahaan pembiayaan yang disebut juga dengan *accounting*. *Accounting* atau pembukuan adalah kegiatan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisisan data pembiayaan pendidikan yang dilakukan oleh bendaharawan.

5. Pengawasan pembiayaan pendidikan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan *efisiensi* dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia. Adanya pengawasan dapat diketahui seberapa besar tingkat kesesuaian antara biaya yang dialokasikan untuk pembiayaan dalam RKAS dengan realisasi anggaran. Pengawasan dalam pembiayaan terbagi menjadi pengawasan melekat, pengawasan fungsional, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Dalam mengelola lembaga pendidikan, kepala satuan pendidikan perlu memahami konsep dasar manajemen pembiayaan pendidikan. Jelaskan pemahaman Anda tentang konsep dasar manajemen pembiayaan berikut:
 - a. *Budgeting, accounting, dan auditing*
 - b. Tujuan dan fungsi manajemen pembiayaan pendidikan
 - c. Prinsip-prinsip manajemen pembiayaan pendidikan
2. Pembiayaan pendidikan dalam proses perencanaan pendidikan merupakan petunjuk bagi kelayakan atau *feasibility* suatu rancangan. Bagaimana langkah-langkah dalam membuat perencanaan pembiayaan pendidikan yang efektif dan *efisien* sehingga tercapai program dan tujuan pendidikan?
3. Dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan menganut salah satu prinsip manajemen pembiayaan yaitu pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan sesuai tugas dan fungsinya masing. Jelaskan perbedaan ketiga istilah tersebut!
4. Kegiatan akhir dari manajemen pembiayaan pendidikan adalah pengawasan (*controlling*). Sebutkan jenis-jenis pengawasan dalam pembiayaan pendidikan agar pengelolaan pendidikan tercipta pembiayaan yang efektif, *efisien*, transparansi, dan akuntabel!
5. Pendidikan mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan mempengaruhi secara penuh pertumbuhan ekonomi bangsa. Sementara itu, pendidikan nasional kita dihadapi beberapa problematika baik tingkat makro

maupun tingkat mikro. Identifikasi permasalahan tersebut dan berikan solusi Anda!

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, dkk. 2015. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Campbell, Roald F, Edwin M.Bridges, dan Raphael O.Nystrand. 1983. *Introduction to Educational Administration. 5th edition*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Keuangan*. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama.
- Depdikbud. 1983. *Materi Dasar Pendidikan Program Akta Mengajar V*. Jakarta: Buku II A Dasar Ilmu Pendidikan, Dirjen Dikti, Proyek PIPT.
- Direktorat Pendidikan Dasar. 1995/1996. *Pengelolaan Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar.
- Direktur Jenderal Pendidikan Islam. 2020. *Petunjuk Teknis Pengelolaan Bantuan Operasional Pendidikan Pada Raudlatul Athfal dan Bantuan Operasional Sekolah Pada Madrasah*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam.
- Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen: Suatu Pendekatan Berdasarkam Ajaran Islam*. Jakarta: Bhatara Karya Aksara.
- Fattah, Nanang dan Ali, Mohammad. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Fattah. Nanang. 2012. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Fattah. Nanang. 2012. *Standar pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.

- Fattah. Nanang. 2017. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Gorton, Richard A. & Schneider, Gail T. 1991. *School-Based Leadership: Callenges and Opportunities*. Dubuque. IA: Wm. C. Brown Publishers.
- Imron, Ali. 2004. *Manajemen Keuangan Berbasis Sekolah. Dalam Maisyaroh dkk, 2004. Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Jones. Thomas. H. 1985. *Introduction to School Finance Technique and Social Policy*. New York: Macmillan Publishing Company and London: Macmillan Publisher.
- Kadarman, A.M. dan Udaya, Jusuf. 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Koontz, Harold dan O'Donnel, Cryill. 1984. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Third Edition*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. 2018. *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Maisyaroh dkk. 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: UM Press.
- Mantja, W. 2001. *Organisasi dan Hubungan Kerja Pengawas Pendidikan*. Makalah disampaikan dalam Rapat Konsultasi Pengawasan antara Inspektorat Jendral Departemen Pendidikan Nasional dengan Badan Pengawasan Daerah di Solo, 24 s/d 28 September 2001.
- Mantja, W. 2010. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*. Malang: Elang Mas.
- Manullang. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: UGM Press. Martin. 2014. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Morphet, Edgar C. 1985. *The Economic & Financing of Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa. E. 2005. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2010. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Nawawi, Haidar. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, Haidar. 2005. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Peraturan Menteri Pendidikan No. 8. 2020. *Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Reguler*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah RI No. 48. 2008. *Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbin. 1997. *Hand Book of Strategic Management*. New York: Marcell Dekker.
- Rusdiana dan Wardija. 2013. *Manajemen Keuangan Sekolah: Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/ Madrasah*. Bandung: Arsad Press.
- Siagian, Sondang. 2012. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhardan, Dadang, dkk. 2014. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.
- Supriadi, Dedi. 2004. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutarsih, Cicih. 2002. *Administrasi Keuangan Sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Swastha, Basu. 1985. *Azas-Azas Manajemen Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Thomas, Alan J. 1971. *The Productive School, a System Analysis Approach to Educational Administration*. New York: John Wiley & Sons, Inch.
- Undang-Undang Nomor 20. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV.Tamita Utama.