



## Tantangan dan Solusi Implementasi *Budgeting* Sekolah yang Efektif dan Efisien

Chelsi Hestivik<sup>1</sup>, Umi Iriani<sup>2</sup>, Mainur Andriya<sup>3</sup>, Salfen Hasri<sup>4</sup>, Sohiron Sohiron<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

Corresponding Author: ✉ : [chelsihestivik05@gmail.com](mailto:chelsihestivik05@gmail.com)

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen anggaran dan peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka *Total Quality Management* (TQM). Latar belakang kajian ini berangkat dari pengamatan bahwa dimensi finansial seringkali diabaikan dalam penerapan TQM di lembaga pendidikan, padahal pengelolaan keuangan yang efektif merupakan aspek strategis dalam mendukung pemberdayaan guru dan pencapaian tujuan pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan dengan sumber utama buku karya Edward Sallis (1993) serta artikel ilmiah yang relevan. Hasil penelitian mengidentifikasi enam tema utama yang terbagi dalam dua klasifikasi, yaitu tantangan dan solusi. Tantangan mencakup pengabaian dimensi anggaran, pemberdayaan tanpa sumber daya, dan kendala lingkungan. Sementara solusi meliputi pendelegasian anggaran yang efektif, kolaborasi antara kepala sekolah dan guru, serta strategi anggaran yang tepat. Penelitian ini menekankan pentingnya pelibatan aktif pemangku kepentingan dalam pengelolaan anggaran dan perlunya desentralisasi kewenangan agar proses pendidikan dapat berlangsung lebih inklusif, efisien, dan akuntabel. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam menjembatani kesenjangan antara teori TQM dan praktik pengelolaan sekolah, serta dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah dalam merancang strategi anggaran yang memberdayakan dan berorientasi pada mutu.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received  
10 March 2025  
Revised  
17 April 2025  
Accepted  
24 May 2025

#### Key Word

*Manajemen Anggaran, Total Quality Management, Pemberdayaan Guru, Desentralisasi*

#### How to cite

<https://pusdikra-publishing.com/index.php/jsr>



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

## PENDAHULUAN

Pendidikan yang berkualitas merupakan fondasi penting dalam pembangunan masyarakat yang berkelanjutan. Di Indonesia, manajemen pendidikan menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal pengelolaan anggaran sekolah. Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung mendukung efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan. Hal ini menjadi semakin penting ketika sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan

kepada masyarakat dan pemerintah. Pemberian wewenang tersebut menuntut sekolah memiliki kemampuan dalam mengupayakan serta memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing, mengingat dunia pendidikan umumnya selalu dihadapkan pada keterbatasan dana (Munir, 2022).

Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan belum sepenuhnya mempertimbangkan peran krusial manajemen keuangan dalam keberhasilan lembaga. Banyak diskusi tentang mutu pendidikan lebih menekankan aspek kepemimpinan, kolaborasi tim, misi lembaga, dan kepuasan peserta didik, tanpa mengaitkannya secara langsung dengan strategi anggaran. Padahal, tanpa sistem penganggaran yang tepat dan memberdayakan, pemberian kewenangan kepada tim hanya menjadi simbolis dan tidak mampu mendukung pelaksanaan ide-ide inovatif di sekolah. Pengalokasian anggaran yang tidak selaras dengan tanggung jawab yang dilimpahkan menghambat pencapaian mutu secara menyeluruh. Oleh karena itu, desentralisasi dalam pengelolaan anggaran merupakan elemen penting yang mendukung pemberdayaan nyata dan membentuk tim sekolah yang mandiri serta bertanggung jawab. Dalam kerangka tersebut, budgeting tidak hanya menjadi urusan administratif, melainkan juga instrumen strategis dalam mewujudkan tujuan mutu pendidikan secara holistik (Kulkarni & Chandratre, 2022).

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan, sering kali dimensi anggaran diabaikan, sehingga menghambat pencapaian tujuan pendidikan yang optimal. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola anggaran dan mendelegasikan tanggung jawab kepada tim pengajaran. Namun, tanpa sumber daya yang memadai, pemberdayaan ini dapat menjadi tidak efektif (Martínez, 2021). Hal ini mendorong perlunya penelitian yang lebih mendalam mengenai hubungan antara manajemen anggaran dan kualitas pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi *budgeting* sekolah dan solusi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran. Peneliti ingin memberikan wawasan tentang bagaimana kepala sekolah dapat mengelola anggaran secara strategis untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan dan profesionalisme guru.

Terdapat banyak karya yang membahas aspek-aspek kepemimpinan dan manajemen anggaran dalam pendidikan. Namun, sedikit yang menghubungkan kedua tema ini secara mendalam. Penelitian terbaru, seperti yang dilakukan oleh (Perry, 2024) dan (Yoon & Backer, 2024), penelitian tersebut menunjukkan pentingnya kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam merancang strategi pendanaan yang responsif terhadap kebutuhan sekolah. Meskipun berbagai penelitian telah menyoroti ketimpangan dana dan dampak privatisasi dalam pendidikan, masih belum banyak kajian yang secara spesifik membahas bagaimana keterlibatan aktif pemangku kepentingan sekolah dalam pengelolaan anggaran dapat meminimalkan

ketidaksetaraan dan meningkatkan akses terhadap fasilitas yang layak. Hal ini menunjukkan adanya celah penting yang perlu diisi oleh penelitian ini, terutama dalam hal mendasar mengenai tantangan dan solusi implementasi budgeting sekolah yang efektif dan efisien.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan fokus pada buku karya Edward Sallis tentang Manajemen Kualitas Total dalam Pendidikan (Rukin, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep-konsep kunci dalam manajemen anggaran dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mencakup buku dan artikel akademik yang telah teruji dan diterbitkan dalam jurnal bereputasi. Peneliti melakukan pembacaan mendalam terhadap sumber-sumber ini, mencatat konsep-konsep penting, dan mengidentifikasi tema-tema yang muncul. Prosedur penelitian dimulai dengan pengumpulan data dari buku (Edward Sallis, 1993), diikuti dengan pencarian artikel-artikel terkait yang membahas manajemen anggaran dalam konteks pendidikan.

Rencana analisis melibatkan pengorganisasian informasi berdasarkan tema dan konsep yang ditemukan dalam literatur. Validitas dan reliabilitas penelitian dijamin melalui pemilihan sumber yang kredibel dan relevan, serta dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk memastikan konsistensi informasi (Emzir, 2012). Keterbatasan metodologi ini mencakup ketergantungan pada literatur yang ada, yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan praktik terkini di lapangan. Selain itu, penggunaan metode studi kepustakaan membatasi kemampuan peneliti untuk mendapatkan data empiris langsung dari lapangan. Meskipun demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga mengenai manajemen anggaran dalam pendidikan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terdapat 6 tema yang dibagi menjadi 2 klasifikasi tantangan dan solusi, yaitu: (1) Pengabaian Dimensi Anggaran, (2) Pemberdayaan Tanpa Sumber Daya, (3) kendala Lingkungan, (4) pendelegasian Anggaran yang Efektif, (5) Kolaborasi antara Kepala Sekolah dan Guru, (6) Strategi Anggaran yang Tepat.

### **Tantangan**

#### **1. Pengabaian Dimensi Anggaran**

Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi finansial sering kali diabaikan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan. Meskipun banyak literatur yang membahas pendekatan TQM dalam konteks pendidikan dan industri, banyak yang tidak secara jelas mengaitkannya dengan strategi pengelolaan anggaran.

Temuan ini menegaskan bahwa ada kecenderungan idealis di kalangan praktisi pendidikan yang menempatkan fokus pada peserta didik di atas pertimbangan finansial. Namun, pandangan ini berisiko mengabaikan kenyataan bahwa keberhasilan pendidikan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dan pengelolaan sumber daya yang efektif (Edward Sallis, 1993).

Literatur dari industri juga mencerminkan kecenderungan serupa, di mana ada asumsi bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM yang tepat akan otomatis menghasilkan keberhasilan organisasi, tanpa mempertimbangkan struktur pembiayaan yang mendukung. Minimnya perhatian terhadap dimensi finansial dalam penerapan TQM di lembaga pendidikan terlihat dari kurangnya fokus pada peran strategis anggaran dalam literatur dan praktik manajerial di sekolah (Edward Sallis, 1993).

Padahal, pengelolaan anggaran yang efektif dan partisipatif dapat menjadi sarana penting untuk memberdayakan tim pengajar. Penelitian ini mengungkap bahwa tanpa pendelegasian wewenang dalam pengelolaan anggaran, banyak ide pengembangan dari guru tidak dapat dilaksanakan karena keterbatasan akses terhadap sumber daya. Dengan kata lain, pemberdayaan yang tidak disertai kontrol terhadap anggaran hanya akan bersifat simbolis dan tidak efektif (Edward Sallis, 1993).

Hal tersebut menyatakan bahwa dimensi finansial sering diabaikan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan, di mana fokus idealis pada peserta didik sering mengesampingkan pentingnya pengelolaan anggaran yang efektif. Minimnya perhatian terhadap aspek pembiayaan dan kurangnya pendelegasian wewenang dalam pengelolaan anggaran menghambat pemberdayaan guru dan pelaksanaan ide-ide pengembangan pendidikan (Kirabo Jackson et al., 2016). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi TQM sangat bergantung pada strategi pengelolaan anggaran yang partisipatif dan terstruktur, sehingga sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kualitas layanan pendidikan.

## 2. Pemberdayaan Tanpa Sumber Daya

Penelitian ini mengungkap bahwa upaya pemberdayaan tenaga pendidik di institusi pendidikan menghadapi hambatan besar ketika tidak disertai dengan kecukupan sumber daya. Meskipun pemberdayaan dipandang sebagai langkah strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan, inisiatif tersebut menjadi kurang efektif tanpa dukungan fasilitas dan sarana yang memadai. Ketika pemberdayaan tidak diiringi dengan penyediaan sumber daya yang relevan, para pendidik mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan gagasan serta inovasi mereka secara maksimal. Mereka merasa terbatas dalam mengambil keputusan serta melakukan perubahan penting yang dapat meningkatkan proses pembelajaran. Akibatnya, pemberdayaan hanya menjadi formalitas tanpa dampak nyata terhadap praktik pendidikan sehari-hari (Edward Sallis, 1993).

Hal tersebut selaras dengan penelitian oleh (Adam et al., 2022) yaitu Pemberdayaan staf di lembaga pendidikan sering kali menjadi simbolis ketika tidak disertai dengan akses terhadap sumber daya yang memadai. Dalam konteks Total Quality Management (TQM), pemberdayaan seharusnya melibatkan pelimpahan tanggung jawab sekaligus kewenangan untuk mengelola anggaran dan sumber daya lainnya. Tanpa dukungan ini, staf tidak dapat melaksanakan ide-ide inovatif mereka, yang pada akhirnya menghambat peningkatan kualitas pendidikan. Penelitian menunjukkan bahwa banyak lembaga memberikan tanggung jawab kepada tim tanpa hak untuk mengelola anggaran, sehingga membatasi kemampuan mereka dalam menciptakan perubahan yang berarti. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas yang berkelanjutan, penting bagi lembaga pendidikan untuk mendesentralisasi pengelolaan sumber daya dan memberikan wewenang yang nyata kepada staf, sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif dalam proses pendidikan.

### 3. Kendala Lingkungan

Kendala lingkungan merupakan faktor penting yang memengaruhi pengelolaan anggaran di lembaga pendidikan. Meskipun tidak dibahas secara eksplisit dalam dokumen, pemahaman tentang batasan yang dihadapi institusi sangat krusial untuk keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan pemberdayaan tim pengajar. Faktor-faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan kebutuhan masyarakat, dapat membatasi kemampuan lembaga untuk mengelola sumber daya secara efektif. Kendala ini sering kali menciptakan tantangan dalam mengalokasikan anggaran, yang dapat menghambat pencapaian tujuan kualitas pendidikan (Edward Sallis, 1993).

Tanpa pemahaman yang jelas mengenai kendala ini, lembaga pendidikan mungkin akan kesulitan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, penting bagi institusi untuk menyadari dan mempertimbangkan kendala lingkungan ini dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran agar dapat mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Edward Sallis, 1993).

Dalam penelitiannya (Brunner et al., 2020) juga menyatakan bahwa kendala lingkungan merupakan faktor krusial yang memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran di lembaga pendidikan, dimana faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan kebutuhan masyarakat dapat membatasi kemampuan institusi dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal. Tanpa pemahaman yang mendalam terhadap batasan-batasan tersebut, lembaga pendidikan akan mengalami kesulitan dalam merumuskan strategi pengelolaan anggaran yang tepat untuk mendukung penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan pemberdayaan tim pengajar. Oleh karena itu, kesadaran dan antisipasi terhadap

kendala lingkungan menjadi kunci penting agar pengelolaan anggaran dapat berjalan efektif dan kualitas pendidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

### **Solusi**

#### **1. Pendelegasian Anggaran yang Efektif**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendelegasian anggaran yang efektif adalah elemen kunci dalam keberhasilan pemberdayaan staf di institusi pendidikan dalam kerangka Total Quality Management (TQM). Perubahan paradigma dari manajemen tradisional menuju pendekatan berbasis layanan memerlukan struktur organisasi yang lebih datar dan kolaboratif. Dalam konteks ini, pemberdayaan staf tidak hanya melibatkan pelimpahan tanggung jawab, tetapi juga harus disertai dengan kewenangan untuk mengelola sumber daya, termasuk anggaran (Edward Sallis, 1993).

Temuan menunjukkan bahwa tim pengajar atau staf yang diberdayakan dengan wewenang untuk mengelola anggaran memiliki kemampuan yang lebih besar dalam mengambil keputusan, merancang strategi, dan menerapkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik siswa atau kelompok klien yang mereka layani. Pendelegasian anggaran memberikan kebebasan kepada tim untuk bertindak dengan cepat dan fleksibel, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, dan efisiensi organisasi (Edward Sallis, 1993).

Namun, penelitian ini juga menekankan bahwa pemberdayaan tanpa akses terhadap pengelolaan sumber daya finansial sering kali hanya bersifat simbolis. Banyak organisasi memberikan tanggung jawab kepada tim tanpa hak untuk mengelola anggaran, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk menciptakan perubahan yang signifikan. Dalam hal ini, desentralisasi anggaran menjadi langkah penting untuk menyelaraskan upaya peningkatan mutu dengan kebebasan bertindak yang nyata bagi staf. Pendelegasian anggaran yang efektif tidak hanya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan titik pelayanan, tetapi juga menciptakan sistem kerja yang lebih responsif dan bertanggung jawab. Ini adalah syarat utama untuk mendorong transformasi organisasi yang berorientasi pada mutu dan nilai guna yang optimal (Edward Sallis, 1993).

Dengan pendelegasian anggaran yang nyata, staf memiliki kebebasan bertindak yang mendorong motivasi, produktivitas, dan responsivitas organisasi, sehingga mampu menciptakan perubahan yang signifikan dan memperkuat sistem kerja yang kolaboratif dan bertanggung jawab demi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Suyati, 2020).

#### **2. Kolaborasi antara Kepala Sekolah dan Guru**

Penelitian ini mengungkap bahwa kolaborasi antara kepala sekolah dan guru merupakan kunci dalam pelaksanaan pemberdayaan yang efektif di lingkungan pendidikan, terutama dalam kerangka *Total Quality Management* (TQM). Pemberdayaan didefinisikan sebagai pemberian kesempatan kepada tim untuk menentukan prioritas

tindakan mereka sendiri, dengan tetap berada dalam batasan sumber daya tertentu serta kerangka kerja strategis yang telah disepakati bersama pimpinan lembaga (Edward Sallis, 1993).

Namun, studi ini menemukan bahwa pemberdayaan semacam itu sering terhambat oleh kendali berlebih dari pihak manajerial atas pengelolaan sumber daya. Ketika kepala sekolah atau manajemen pusat terlalu dominan dalam mengatur penggunaan sumber daya, guru sebagai tim pelaksana kesulitan untuk menerapkan pendekatan yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan siswa. Akibatnya, potensi kolaboratif dalam merancang dan melaksanakan kurikulum menjadi terhambat (Edward Sallis, 1993).

(Edward Sallis, 1993) menyatakan bahwa model kolaborasi yang efektif menuntut kepercayaan yang tinggi dari kepala sekolah kepada guru. Salah satu pendekatan yang direkomendasikan dalam penelitian ini adalah menjadikan tim guru sebagai pusat biaya (*cost center*), yaitu unit yang diberi kontrol lebih besar terhadap sumber daya untuk merancang dan melaksanakan program pembelajaran. Dalam struktur ini, kepala sekolah atau manajer senior tidak lagi berperan sebagai pengendali penuh sumber daya, melainkan sebagai pemantau mutu yang fokus pada hasil seperti tingkat keberhasilan belajar, retensi siswa, dan kepuasan peserta didik. Kolaborasi dalam konteks TQM menunjukkan adanya pergeseran peran kepala sekolah dari pengendali ke fasilitator dan pengarah strategi. Sementara guru memiliki kewenangan untuk mengelola masukan dan menentukan metode pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategis, kepala sekolah berperan dalam mengevaluasi efektivitas proses tersebut.

(Syahputra et al., 2023) menekankan pentingnya kolaborasi yang erat antara kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan yang efektif. Kolaborasi ini dinilai esensial untuk menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan seluruh warga sekolah. Sinergi antara pimpinan dan tenaga pendidik ini menjadi kunci dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan manajemen mutu dan perbaikan berkelanjutan di sekolah.

### 3. Strategi Anggaran yang Tepat

Penelitian ini menemukan bahwa perancangan pendelegasian keuangan yang efektif idealnya mencerminkan sistem pendanaan lembaga itu sendiri. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan staf memahami kondisi keuangan lembaga secara menyeluruh, tetapi juga memberi wawasan terhadap situasi keuangan unit kerja masing-masing. Hal ini sangat penting agar seluruh elemen lembaga menyadari batasan serta peluang yang ada di lingkungan operasional mereka. Secara umum, struktur pendanaan mencakup pembagian pendapatan pada tingkat pusat untuk menutupi biaya overhead, seperti gaji staf senior, pemeliharaan fasilitas, dan layanan administratif. Sementara itu, sisa pendapatan didelegasikan ke unit-unit pengajaran

berdasarkan formula yang mengacu pada metodologi pendanaan lembaga. Karena sebagian besar sistem pendanaan mengacu pada prinsip "pendanaan berbasis jumlah siswa", maka pendekatan ini turut diterapkan dalam pembiayaan unit pengajaran (Edward Sallis, 1993).

Setiap unit pengajaran menerima alokasi dana berdasarkan jumlah peserta didik yang didaftarkan dan diajar. Dalam model yang lebih canggih, alokasi ini juga mempertimbangkan angka putus sekolah dan ketidakkululusan. Selain itu, unit pengajaran bertanggung jawab atas keseluruhan biaya langsung pelaksanaan kurikulum, yang mencakup bukan hanya biaya bahan ajar, tetapi juga keseluruhan biaya tenaga pendidik yang terlibat dalam proses pembelajaran. Selisih antara pendapatan yang diperoleh dan total biaya operasional tersebut menjadi ruang fiskal bagi tim pengajar untuk mengelola dana secara mandiri, selama masih berada dalam koridor regulasi keuangan yang berlaku. Kebebasan ini bertujuan agar pelaksanaan kurikulum dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik (Edward Sallis, 1993).

Sebagai bagian dari implementasi model ini, setiap unit pengajaran diwajibkan menyusun rencana program tahunan yang menjelaskan strategi pelaksanaan kurikulum dalam batasan sumber daya yang tersedia. Setelah memperoleh persetujuan dari manajemen senior, unit pengajaran memiliki kewenangan untuk mengelola dan melaksanakan programnya secara mandiri. Sebagai bentuk akuntabilitas, manajemen senior menetapkan target keluaran yang terukur, termasuk indikator mutu, kelulusan, dan capaian pembelajaran yang harus dicapai oleh setiap unit pengajaran. Target-target ini menjadi fokus utama dalam proses monitoring dan evaluasi oleh manajemen, sekaligus mencerminkan komitmen terhadap prinsip transparansi dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan institusional (Edward Sallis, 1993).

Hal tersebut juga dibahas oleh (Mardiah et al., 2023) pentingnya strategi anggaran yang tepat sangat ditekankan. Artikel ini menyebutkan bahwa kepala sekolah perlu mengidentifikasi prioritas kebutuhan, mengelola anggaran dengan bijak, dan mengoptimalkan sumber daya yang terbatas agar dapat mendukung pencapaian kualitas layanan pendidikan. Strategi penganggaran yang tepat ini menjadi fondasi untuk memastikan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran sekolah.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan pentingnya menempatkan manajemen keuangan sebagai komponen strategis dalam pencapaian mutu pendidikan. Dengan mengidentifikasi pengabaian terhadap dimensi anggaran, pemberdayaan tanpa dukungan sumber daya, serta kendala lingkungan sebagai tantangan utama, studi ini menunjukkan bahwa strategi keuangan yang partisipatif dan terstruktur sangat diperlukan dalam kerangka *Total Quality Management* (TQM). Solusi yang ditawarkan

seperti pendelegasian anggaran yang efektif, kolaborasi antara kepala sekolah dan guru, serta strategi pendanaan yang tepat tidak hanya mendukung pencapaian tujuan institusi, tetapi juga membangun budaya tanggung jawab bersama dan responsivitas di lingkungan pendidikan. Temuan ini relevan karena menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan wawasan yang aplikatif bagi pemimpin sekolah dalam meningkatkan efektivitas lembaga melalui pemberdayaan finansial. Pada akhirnya, pelaksanaan proses penganggaran yang inklusif, transparan, dan selaras dengan tujuan pendidikan akan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja sekolah dan profesionalisme guru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adam, H., Sukma, A. B., Makmur, F., Nurhasanah, Hasri, S., & Sohiron. (2022). Implementasi Prinsip-Prinsip Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MA Terpadu Madinatul Munawwarah Pelalawan. *Tadbir Muwahhid*, 6(2), 185-206. <https://doi.org/10.30997/jtm.v6i2.6042>
- Brunner, E., Hyman, J., & Ju, A. (2020). School finance reforms, teachers' unions, and the allocation of school resources. *Review of Economics and Statistics*, 102(3). [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00828](https://doi.org/10.1162/rest_a_00828)
- Edward Sallis. (1993). Total Quality Management in Education - Edward Sallis - Google Books. In *Routhledge*.
- Emzir. (2012). Metodologi penelitian kualitatif analisis data. *Jakarta: Raja Grafindo*.
- Kirabo Jackson, C., Johnson, R. C., & Persico, C. (2016). The effects of school spending on educational and economic outcomes: Evidence from school finance reforms. *Quarterly Journal of Economics*, 131(1). <https://doi.org/10.1093/qje/qjv036>
- Kulkarni, R., & Chandratre, S. (2022). Need for Finance Education in school curricula. *Journal of Student Research*, 11(3). <https://doi.org/10.47611/jsrhs.v11i3.3163>
- Mardiah, Febriani, R., Hasri, S., & Sohiron. (2023). Strategi Implementasi Benchmarking dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3).
- Martínez, D. G. (2021). Interrogating Social Justice Paradigms in School Finance Research and Litigation. *Interchange*, 52(2). <https://doi.org/10.1007/s10780-021-09418-4>
- Munir, M. (2022). Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar TQM Dalam Pendidikan). *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam*, 16(1). <https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.702>
- Perry, L. B. (2024). Tensions undermining equitable school funding: insights from Australia. *Journal of Educational Administration and History*, 57(1), 56-73. <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2370359>
- Rukin. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasini* (Issue March).

- Suyati. (2020). Tata Kelola Keuangan Sekolah. *Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1).
- Syahputra, A., Hasri, S., & Sohiron, S. (2023). Leadership dalam Total Quality Management sebagai Upaya Mewujudkan Mutu Terpadu. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7.
- Yoon, E. S., & Backer, D. I. (2024). Critical issues in school finance and privatisation: considerations for future directions. *Journal of Educational Administration and History*, 57(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2441626>