



## Integrasi Program, Anggaran, dan Prosedur dalam Implementasi Manajemen Strategis Lembaga Pendidikan

Ria Nanda Safitri<sup>1</sup>, Zaliva Lara Rozianti<sup>2</sup>, Muhammad Syaifuddin<sup>3</sup>

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia<sup>1-3</sup>

Email Korespondensi : [rianandawinata@gmail.com](mailto:rianandawinata@gmail.com) , [zalivalararozianti@gmail.com](mailto:zalivalararozianti@gmail.com) , [muhammadsyaifudin74@gmail.com](mailto:muhammadsyaifudin74@gmail.com)

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 18 Juni 2026

### ABSTRACT

Strategy implementation is an important stage in strategic management that determines an organization's success in achieving its planned objectives. In the context of educational institutions, the success of strategy implementation depends on the organization's ability to effectively integrate programs, budgets, and procedures. However, in practice, mismatches are still found between designed programs, allocated budgets, and implemented procedures, resulting in suboptimal strategy execution. This study aims to analyze the importance of integrating programs, budgets, and procedures in the implementation of strategic management in educational institutions. The research uses a qualitative approach with a literature review method through the analysis of relevant scientific articles, books, and official documents. The findings indicate that programs function as the operationalization of strategy, budgets serve as instruments for resource allocation, and procedures act as implementation guidelines. The integration of these three components is a key factor in improving the effectiveness of strategy implementation, strengthening organizational coordination, and supporting the achievement of educational goals effectively, efficiently, and sustainably.

**Keywords:** Program, Budget, Procedure, Strategic Management.

### ABSTRAK

Implementasi strategi merupakan tahapan penting dalam manajemen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dalam konteks lembaga pendidikan, keberhasilan implementasi strategi bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan program, anggaran, dan prosedur secara efektif. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan ketidaksesuaian antara program yang dirancang, anggaran yang dialokasikan, dan prosedur yang diterapkan sehingga pelaksanaan strategi belum optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis pentingnya integrasi program, anggaran, dan prosedur dalam implementasi manajemen strategis lembaga pendidikan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur melalui analisis artikel ilmiah, buku, dan dokumen resmi yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program berfungsi sebagai operasionalisasi strategi, anggaran sebagai instrumen alokasi sumber daya, dan prosedur sebagai pedoman pelaksanaan. Integrasi ketiga komponen tersebut menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas implementasi strategi, memperkuat koordinasi organisasi, serta mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Program, Anggaran, Prosedur, Manajemen Strategis.

## PENDAHULUAN

Implementasi manajemen strategis adalah proses mengubah strategi menjadi kegiatan nyata dalam organisasi. Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan (Faujiah et al., 2023). Pimpinan dan manajer didorong untuk berpikir secara strategis. dengan menggunakan manajemen operasional dan manajemen strategis sebagai kerangka kerja untuk mencapai tujuan strategis yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan daya saing (Shelina & Panjaitan, 2023). Implementasi strategi berarti mengoptimalkan semua aspek sumber daya di sekolah, termasuk sumber daya manusia (seperti Kepala Sekolah, Guru, dan staf), sumber daya keuangan, dan fasilitas. mplementasi Strategi mencakup penetapan tujuan tahunan, pengembangan budaya organisasi yang mendukung, pembentukan struktur organisasi yang efisien, perubahan dalam upaya pemasaran, penyusunan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, serta hubungan antara kompensasi anggota tim dengan kinerja organisasi (Nirmayanthi, 2023).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada efektivitas implementasi strategi yang dilakukan setelah proses perencanaan disusun. Kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan strategis umumnya tidak disebabkan oleh lemahnya perencanaan, melainkan oleh rendahnya kualitas eksekusi strategi (Prayitno, 2025). Laporan dari Project Management Institute juga menyebutkan bahwa hanya sekitar 56% strategi yang benar-benar berhasil dijalankan dengan efektif (PMI, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa masalah utama organisasi saat ini bukan lagi pada perencanaan strategi, tetapi pada pelaksanaan strategi. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan (Sudiantini, 2022).

Implementasi strategi juga dianggap sebagai sistem yang saling terhubung (strategy execution system). Kaplan dan Norton (2008) menjelaskan bahwa strategi akan berhasil jika ada kesesuaian antara tujuan organisasi dengan kegiatan yang dilakukan di lapangan. Artinya, program, anggaran, dan prosedur harus saling mendukung dan tidak berjalan sendiri-sendiri. Implementasi manajemen strategis pada lembaga pendidikan dapat memberikan dampak positif berupa peningkatan mutu pendidikan yang lebih berkualitas. Penerapan manajemen yang terintegrasi dengan berbagai aspek operasional pendidikan membantu lembaga dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan, sekaligus memberikan arah dalam menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang, baik pada kondisi saat ini maupun di masa mendatang. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya yang optimal, khususnya dalam bidang keuangan, dengan memperhatikan skala prioritas tanpa mengabaikan kualitas layanan pendidikan. Dalam konteks

---

pendidikan, implementasi manajemen strategis merupakan kebutuhan yang penting karena berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia, operasional, anggaran, serta administrasi guna mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Aji et al., 2023).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya integrasi antara program, anggaran, dan prosedur masih lemah. Karena merupakan tahap yang paling sulit, maka diperlukan disiplin personal, komitmen, dan pengorbanan. Sukses tidaknya implementasi strategi sangat tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan, dan kemampuan untuk lebih banyak menggunakan seni ketimbang ilmu (Yatmini, 2019). Dalam kenyataan di organisasi, terutama di sektor pendidikan dan pemerintahan, sering terjadi ketidaksesuaian antara program, anggaran, dan prosedur. Program kadang dibuat hanya sebagai formalitas, anggaran masih berdasarkan kebiasaan tahun sebelumnya (incremental budgeting), dan prosedur hanya menjadi dokumen tanpa benar-benar dijalankan. Laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2020) juga menyebutkan bahwa rendahnya keberhasilan implementasi kebijakan disebabkan oleh kurangnya hubungan antara perencanaan, anggaran, dan pelaksanaan.

Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan antara kondisi ideal dan kondisi nyata. Secara ideal, program harus sesuai dengan strategi, anggaran harus mendukung program, dan prosedur harus memastikan pelaksanaan berjalan dengan baik. Manajemen strategis adalah tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi, semua anggota staf harus melakukan tugasnya. Penelitian sebelumnya oleh Aji et al., (2023) menjelaskan bahwa dalam Pendidikan, implementasi manajemen strategis adalah sebuah kebutuhan yang harus dilakukan. Implementasi manajemen berkaitan dengan sumber daya manusia, operasional, anggaran, dan administrasi. Tetapi dalam praktiknya, ketiganya sering berjalan sendiri-sendiri sehingga hasil yang dicapai tidak maksimal. Tanpa adanya perencanaan anggaran yang matang, risiko terjadinya pemborosan serta penggunaan dana yang kurang efisien dapat berdampak pada menurunnya kualitas pendidikan. Program adalah kegiatan yang dilakukan, anggaran adalah dana yang disediakan, dan prosedur adalah aturan atau langkah kerja yang harus diikuti. Pendanaan dan sumber pemasukan merupakan komponen penting yang berperan langsung dalam mendukung efisiensi dan efektivitas pengelolaan pendidikan, khususnya pada tingkat manajemen sekolah. Oleh karena itu, diperlukan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta pengelolaan data manajemen yang transparan agar akuntabilitas dapat terjaga dan partisipasi masyarakat serta pemerintah dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan dapat meningkat (Riyanti & Nugraha, 2023).

Hasil literatur oleh peneliti masih sedikit penelitian yang membahas hubungan antara program, anggaran, dan prosedur secara bersamaan dalam satu model. Penelitian terbaru oleh Hayati dkk. (2025) menemukan bahwa masih banyak lembaga pendidikan di Indonesia yang menyusun program, anggaran, dan prosedur secara terpisah tanpa mekanisme integrasi yang jelas. Temuan ini

diperkuat oleh laporan Kemdikbudristek (2025) yang menunjukkan bahwa sekitar 42% sekolah menengah pertama di Indonesia belum memiliki keterkaitan yang kuat antara Rencana Kerja Tahunan (RKT) dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Kebanyakan penelitian hanya membahas salah satu aspek saja, misalnya hanya anggaran atau hanya program. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan penelitian (research gap) dalam kajian integrasi ketiga komponen tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini membahas pentingnya integrasi program, anggaran, dan prosedur dalam implementasi manajemen strategis. Tujuannya adalah agar strategi organisasi dapat berjalan lebih efektif, terarah, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review) untuk menganalisis secara mendalam konsep integrasi program, anggaran, dan prosedur dalam implementasi manajemen strategis. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman komprehensif terhadap fenomena yang bersifat konseptual dan kontekstual melalui interpretasi berbagai sumber ilmiah. Menurut John W. Creswell (2018), penelitian kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari suatu fenomena sosial berdasarkan perspektif teoritis yang berkembang. Proses penelusuran data dilakukan melalui database akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan DOAJ dengan menggunakan kata kunci: "integrasi program anggaran prosedur", "implementasi manajemen strategis pendidikan", "performance-based budgeting sekolah", dan "SOP lembaga pendidikan". Kriteria inklusi yang digunakan meliputi: (1) publikasi dalam rentang waktu 2015–2026; (2) relevansi langsung dengan topik integrasi program, anggaran, dan prosedur; (3) sumber berasal dari jurnal terakreditasi, buku ajar, atau dokumen resmi pemerintah; (4) ketersediaan teks lengkap. Kriteria eksklusi meliputi sumber yang tidak memiliki validitas akademik, tidak relevan dengan konteks pendidikan, atau terbit sebelum tahun 2015. Setelah melalui proses seleksi, diperoleh 35 sumber yang dianalisis secara mendalam.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis tematik dengan pendekatan interaktif yang dikembangkan oleh Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña (2014), yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Melalui tahapan ini, peneliti mengidentifikasi pola, hubungan, serta konsep utama yang berkaitan dengan integrasi program, anggaran, dan prosedur dalam implementasi manajemen strategis. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis yang kuat sekaligus menghasilkan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan dalam praktik implementasi manajemen strategis di berbagai organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Program dalam Implementasi Manajemen Strategis*

Program merupakan bentuk operasional dari strategi yang berfungsi menerjemahkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke dalam kegiatan nyata yang

---

terstruktur. Dalam konteks manajemen strategis, program menjadi instrumen utama yang menjembatani kesenjangan antara perumusan strategi dan pelaksanaan di lapangan. Tanpa program yang jelas, strategi hanya akan berhenti pada tataran konseptual dan tidak memiliki arah implementasi yang terukur. Wheelen dan Hunger (2018) menegaskan bahwa program merupakan komponen implementasi strategi yang paling konkret karena ia mengubah rencana abstrak menjadi serangkaian tindakan yang dapat dieksekusi, dipantau, dan dievaluasi secara sistematis oleh seluruh unit organisasi (Wheelen & Hunger, 2010). Dalam fungsinya, program kerja berperan sebagai sarana konkret untuk mewujudkan tujuan strategis dan operasional sekolah, sekaligus sebagai instrumen yang memastikan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Tanpa kehadiran program kerja yang tersusun secara terstruktur dan terintegrasi dengan baik, perencanaan strategis maupun operasional yang telah disusun berisiko hanya menjadi dokumen formal semata yang tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Rosita, T., & Kurniatun, 2025).

Program yang efektif dalam kerangka manajemen strategis harus memenuhi sejumlah karakteristik utama. Pertama, program harus memiliki keterkaitan yang jelas dengan tujuan strategis organisasi sehingga setiap kegiatan yang dilaksanakan berkontribusi langsung pada pencapaian visi dan misi lembaga. Kedua, program harus dilengkapi dengan indikator kinerja yang terukur dan berbatas waktu sesuai prinsip SMART Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound agar kemajuan pelaksanaannya dapat dipantau dan dievaluasi secara objektif (Mardiyah et al, 2025). Dalam konteks pendidikan di Indonesia, penerapan prinsip SMART dalam program kerja sekolah kini semakin ditekankan melalui kebijakan Kurikulum Merdeka. Program yang efektif harus dilengkapi dengan indikator kinerja yang terukur, seperti peningkatan skor Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) atau capaian target partisipasi guru dalam pelatihan berbasis kompetensi (Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, 2024). Ketiga, program harus disusun secara partisipatif dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan masyarakat, guna memastikan bahwa program yang dirancang mencerminkan kebutuhan dan aspirasi bersama.

Kesenjangan dalam praktiknya, banyak organisasi masih menyusun program secara administratif dan berorientasi pada rutinitas tahunan. Kondisi ini menyebabkan program kurang responsif terhadap perubahan lingkungan strategis dan tidak sepenuhnya mendukung pencapaian visi organisasi. Poister et al. (2015) dalam penelitiannya pada organisasi sektor publik menemukan bahwa kesenjangan antara perencanaan strategis dengan implementasi program di lapangan paling banyak disebabkan oleh lemahnya keterkaitan antara dokumen perencanaan dengan program operasional yang disusun, sehingga strategi yang telah dirumuskan dengan baik sekalipun tidak menghasilkan perubahan kinerja yang signifikan. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara perencanaan strategis dengan implementasi program di lapangan yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

---

Penguatan dalam perencanaan program berbasis strategi sangat diperlukan agar setiap kegiatan yang dirancang memiliki keterkaitan langsung dengan tujuan organisasi. Bryson et al. (2018) menegaskan bahwa organisasi sektor publik yang berhasil mengembangkan program berbasis strategi secara konsisten terbukti mampu menghasilkan capaian kinerja yang lebih tinggi dan lebih berkelanjutan. Program yang baik harus mampu menjadi alat transformasi strategi menjadi tindakan nyata yang terukur, efektif, dan berkelanjutan, didukung oleh sistem penganggaran berbasis kinerja dan prosedur operasional yang terstandarisasi dalam satu kerangka manajemen strategis yang terpadu (Pratolo et al., 2020).

### *Anggaran dalam Implementasi Manajemen Strategis*

Anggaran merupakan instrumen penting dalam implementasi manajemen strategis yang berfungsi sebagai alat alokasi sumber daya. Anggaran memastikan bahwa setiap program yang direncanakan memiliki dukungan finansial yang memadai untuk dapat dilaksanakan secara efektif. Dalam perspektif modern, anggaran tidak lagi hanya bersifat administratif, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis organisasi. Dalam penelitian Khadafi et al., (2024) Menjelaskan pengertian anggaran dari Glenn A. Welsch, merupakan pendekatan yang disusun secara sistematis dan formal untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, anggaran tidak hanya dipahami sebagai rencana keuangan, tetapi juga berkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen. Dengan demikian, anggaran memiliki peran dalam proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, serta pengawasan terhadap seluruh unit dan aktivitas organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Khaddafi et al., 2024). Dapat dipahami bahwa anggaran tidak lagi dipandang sekadar sebagai dokumen keuangan atau daftar pengeluaran organisasi, melainkan telah menjadi instrumen strategis yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen strategis. Artinya, keberhasilan suatu program bukan hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat sesuai prioritas strategis

Pendekatan performance-based budgeting menekankan bahwa penganggaran harus berbasis pada kinerja dan prioritas strategis organisasi, Babak baru dalam reformasi sistem penganggaran Indonesia ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Regulasi ini menjadi landasan hukum yang menegaskan bahwa pemerintah Indonesia secara resmi mengamanatkan penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja kepada seluruh satuan kerja pemerintah di seluruh wilayah Indonesia (Suryanto & Kurniati, 2020). Konsekuensi dari pemberlakuan undang-undang tersebut adalah kewajiban bagi setiap unit dan satuan kerja pemerintah untuk melakukan reformasi di bidang keuangan, khususnya dengan beralih dari sistem penganggaran konvensional menuju sistem penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting). Merupakan Salah satu pendekatan yang kian mendapat perhatian dalam upaya menjawab tantangan tersebut adalah penerapan sistem perencanaan

dan penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting/PBB). Pendekatan ini mengaitkan pengalokasian anggaran secara langsung dengan pencapaian indikator kinerja yang bersifat terukur, terarah, dan dapat dinilai secara terbuka serta akuntabel (Pratolo et al., 2020). Organisation for Economic Co-operation and Development menegaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja dapat meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya serta memperkuat akuntabilitas organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan. Penguatan implementasi penganggaran berbasis kinerja di lembaga pendidikan Indonesia secara tegas diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 45 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Regulasi ini mewajibkan setiap sekolah untuk menyusun RKAS yang secara langsung mengaitkan setiap alokasi anggaran dengan target kinerja dan indikator capaian program. Penelitian Mulyadi dkk. (2025) pada Program BOS Kinerja di Kota Palangka Raya menemukan bahwa pendekatan ini mampu meningkatkan efektivitas pelatihan guru sebesar 27% dibandingkan tahun sebelumnya.

Namun dalam banyak praktik organisasi, masih ditemukan penggunaan pendekatan incremental budgeting yang hanya melanjutkan pola anggaran sebelumnya tanpa mempertimbangkan prioritas strategis yang baru. Pada penelitiannya Fatimah dan rahma (2019) Incremental Budgeting merupakan salah satu pendekatan klasik dalam penyusunan anggaran yang hingga kini masih banyak diterapkan oleh berbagai instansi pemerintah. Dalam sistem ini, anggaran yang sedang berjalan dapat mengalami penyesuaian melalui mekanisme revisi dalam periode tahun anggaran yang sama, dan sekaligus dijadikan acuan dalam penyusunan usulan anggaran untuk tahun berikutnya ( Fatimah & Rahmah, 2019), Dengan kata lain, anggaran tahun lalu menjadi titik tolak utama dalam penentuan anggaran tahun berjalan, tanpa harus membangun justifikasi secara menyeluruh atas setiap pos pengeluaran. Pendekatan ini dinilai praktis dan efisien secara administratif, namun di sisi lain sering dikritik karena kurang berorientasi pada hasil, cenderung mempertahankan alokasi yang tidak efisien, serta tidak mendorong inovasi dalam perencanaan keuangan publik. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan program dengan alokasi anggaran yang tersedia, sehingga implementasi strategi menjadi tidak optimal. Ketidaktepatan dalam penganggaran dapat berdampak pada terhambatnya pelaksanaan program strategis serta menurunnya efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan sistem penganggaran yang lebih adaptif, berbasis kinerja, dan selaras dengan arah strategis organisasi.

Merujuk pada uraian di atas, dapat dipahami bahwa anggaran memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam keseluruhan proses implementasi manajemen strategis organisasi. Anggaran tidak lagi dipandang sekadar sebagai dokumen keuangan atau daftar rencana pengeluaran rutin, melainkan telah berkembang menjadi instrumen manajemen yang menjalankan sejumlah fungsi vital dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Khaddafi et al., 2024).

1. Anggaran menjalankan fungsi perencanaan, yakni menerjemahkan visi dan tujuan strategis organisasi ke dalam program-program konkret yang didukung oleh alokasi sumber daya finansial yang memadai. Melalui fungsi ini, setiap sasaran strategis dijabarkan ke dalam target yang terukur dan dapat dilaksanakan dalam periode waktu tertentu.
2. Anggaran berfungsi sebagai instrumen koordinasi yang mengintegrasikan seluruh unit kerja organisasi ke dalam satu arah strategis yang selaras, sehingga mencegah terjadinya tumpang tindih program maupun pemborosan sumber daya antar unit.
3. Anggaran menjalankan fungsi pengendalian dengan menjadikan rencana keuangan sebagai tolok ukur dalam memantau realisasi pelaksanaan program. Apabila terjadi penyimpangan antara rencana dan realisasi, manajemen dapat segera mengambil langkah korektif yang diperlukan sebelum dampaknya meluas.
4. Anggaran berfungsi sebagai alat pengarahan yang memandu seluruh aktivitas organisasi agar tetap bergerak menuju pencapaian prioritas strategis yang telah ditetapkan, sekaligus memberikan sinyal kepada setiap unit kerja mengenai program mana yang harus mendapat perhatian utama.
5. Dalam kerangka performance-based budgeting, anggaran juga menjalankan fungsi evaluasi kinerja dengan menjadikan capaian indikator kinerja sebagai dasar penilaian atas efektivitas penggunaan anggaran yang telah dialokasikan. Pendekatan ini sejalan dengan penegasan oecd bahwa penganggaran berbasis kinerja terbukti mampu meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya sekaligus memperkuat akuntabilitas organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi manajemen strategis tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas dokumen perencanaan yang disusun, tetapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola anggaran secara tepat, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Ketidaktepatan dalam penganggaran sebagaimana tercermin dalam kelemahan pendekatan incremental budgeting terbukti dapat menghambat pelaksanaan program strategis dan menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan fungsi anggaran melalui sistem penganggaran berbasis kinerja menjadi langkah yang tidak dapat ditawar dalam mewujudkan manajemen strategis yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

### ***Prosedur dalam Implementasi Manajemen Strategis***

Prosedur operasional standar atau Standard Operating Procedure (SOP) merupakan pedoman operasional yang mengatur bagaimana suatu program dilaksanakan secara sistematis dan konsisten. Dalam implementasi manajemen strategis, prosedur berfungsi sebagai mekanisme pengendalian untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan salah satu instrumen krusial dalam pengelolaan manajemen sekolah yang efektif. SOP dapat dipahami

---

sebagai dokumen resmi yang memuat serangkaian pedoman dan panduan baku dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi serta penyelesaian tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Keberadaan SOP tidak hanya terbatas pada lingkungan pemerintahan, tetapi juga relevan diterapkan di seluruh unit kerja lembaga pendidikan sebagai sarana untuk membangun komitmen bersama mengenai standar pelaksanaan tugas yang harus dipenuhi, sekaligus sebagai acuan dalam menilai dan mengukur kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan (Yumestri et al., 2024). Dalam konteks manajemen lembaga pendidikan, kehadiran SOP menjadi fondasi penting dalam membangun komitmen bersama terhadap standar pelaksanaan tugas, memperkuat mekanisme pengendalian internal, serta menjadi tolok ukur dalam menilai kualitas kinerja organisasi secara objektif dan terukur. Dengan demikian, penerapan SOP yang baik dan konsisten merupakan prasyarat utama bagi terciptanya tata kelola organisasi yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

Pada penelitian yang dilakukan Elfira dan Hanani (2025) yang menyatakan bahwa, SOP yang valid dapat menjadi alat bantu strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, terarah, dan profesional. Selain itu, validasi oleh ahli memastikan bahwa SOP tidak hanya sah secara isi, tetapi juga aplikatif dan relevan dengan kebutuhan pengguna (Elfira, 2025). Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi satuan pendidikan lainnya dalam mengembangkan SOP yang serupa, dengan tetap memperhatikan prinsip partisipasi, evaluasi berkelanjutan, serta keterlibatan para ahli di bidangnya. Dengan demikian, keberadaan SOP yang valid dan efektif diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja tenaga kependidikan secara menyeluruh. SOP juga dapat difungsikan sebagai instrumen untuk menilai dan mengukur mutu kinerja suatu organisasi. Secara definitif, Standard Operating Procedures (SOP) merupakan seperangkat instruksi tertulis yang telah dibakukan dan memuat ketentuan mengenai bagaimana suatu kegiatan harus dilaksanakan, kapan pelaksanaannya dilakukan, di mana kegiatan tersebut berlangsung, serta siapa yang bertanggung jawab menjalankannya dalam keseluruhan proses penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Dalam penerapannya, SOP dibedakan menjadi dua jenis. SOP teknis merupakan prosedur standar yang bersifat sangat terinci dan spesifik, mengatur pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh satu orang pegawai dalam satu peran atau jabatan tertentu. Sementara itu, SOP administratif merupakan prosedur standar yang bersifat lebih umum dan tidak terlalu terinci, mengatur kegiatan yang melibatkan lebih dari satu orang pegawai dengan lebih dari satu jabatan atau peran sekaligus (Sanoto, 2020). Namun, tantangan utama di lembaga pendidikan adalah SOP sering kali hanya disusun sebagai dokumen formal untuk memenuhi persyaratan akreditasi, tanpa diimplementasikan secara konsisten.

Penelitian Hidayat & Machali (2020) menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil mengintegrasikan SOP dengan program kerja dan sistem penghargaan (reward system) terbukti memiliki konsistensi kinerja 35% lebih tinggi. Oleh karena itu, penguatan prosedur tidak cukup hanya dengan menyusun dokumen, tetapi

---

harus diikuti dengan sosialisasi berkelanjutan, audit internal berkala, dan pengawasan melekat dari pimpinan lembaga. Adapun pihak yang berkewajiban melaksanakan SOP mencakup seluruh unsur yang terdapat dalam organisasi tanpa terkecuali. Mulai dari pejabat pada tingkatan tertinggi hingga pegawai pada tingkatan paling bawah, semuanya merupakan pelaksana SOP. Hal ini menegaskan bahwa SOP berlaku secara menyeluruh dan mengikat bagi setiap individu yang menjadi bagian dari organisasi, sehingga standar pelaksanaan tugas dapat terjaga secara konsisten di seluruh lapisan organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya, prosedur sering kali hanya dipahami sebagai dokumen formal yang tidak sepenuhnya diterapkan secara efektif. Banyak organisasi memiliki SOP, tetapi tidak menjadikannya sebagai acuan utama dalam pelaksanaan program, sehingga terjadi inkonsistensi dalam implementasi strategi (Hidayat, R., & Machali, 2020). Akibatnya, prosedur tidak mampu menjalankan fungsinya secara optimal sebagai alat kontrol strategis. Oleh karena itu, diperlukan penguatan implementasi prosedur yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga terintegrasi dengan program dan anggaran dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### *Integrasi Program, Anggaran, dan Prosedur dalam Implementasi Manajemen Strategis*

Integrasi program, anggaran, dan prosedur merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi manajemen strategis. Ketiga komponen ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam satu sistem implementasi yang utuh. Program menentukan apa yang akan dilakukan, anggaran menyediakan sumber daya, dan prosedur mengatur bagaimana pelaksanaan dilakukan. Hal ini sejalan dengan pandangan Mahmudi (2021) yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi organisasi sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan perencanaan program, alokasi anggaran, dan mekanisme prosedur operasional secara terpadu dan konsisten (Mahmudi, 2021).

Integrasi ini sejalan dengan konsep penyelarasan strategi (strategy alignment) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara perencanaan, sumber daya, dan pelaksanaan. Poister (2015) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi manajemen strategis di sektor publik sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan keterkaitan yang erat antara dokumen perencanaan strategis dengan mekanisme penganggaran dan prosedur operasional yang berlaku (Poister, 2015). Pratolo et al. (2020) dalam penelitiannya tentang implementasi penganggaran berbasis kinerja pada organisasi sektor publik di Indonesia menemukan bahwa efektivitas penganggaran sangat ditentukan oleh sejauh mana sistem anggaran yang diterapkan mampu terintegrasi secara harmonis dengan perencanaan program strategis dan prosedur operasional yang berlaku di tingkat unit kerja. Tanpa integrasi yang kuat antara ketiga komponen tersebut, penganggaran berbasis kinerja hanya akan menjadi mekanisme pelaporan administratif semata tanpa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratolo et al., 2020). Tanpa keterkaitan yang harmonis antara ketiga komponen tersebut, strategi yang telah dirumuskan dengan

---

baik sekalipun berisiko gagal dalam tataran implementasi karena tidak didukung oleh sistem operasional yang memadai.

Kegagalan integrasi sering menyebabkan ketidaksinkronan antara program yang dirancang, anggaran yang disediakan, dan prosedur yang diterapkan. Kondisi ini mengakibatkan strategi tidak dapat diimplementasikan secara optimal, bahkan berpotensi menjadi sekadar dokumen formal tanpa dampak nyata. Dalam penelitian Damanik (2018) menyebutkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas implementasi program sangat dipengaruhi oleh sinkronisasi antara perencanaan program dan pengalokasian anggaran. Meskipun penelitian tersebut dilakukan pada instansi pemerintah, secara konseptual temuan ini relevan dengan lembaga pendidikan karena keduanya memiliki kesamaan dalam aspek pengelolaan program dan penggunaan anggaran berbasis kinerja (Damanik, 2018). Dalam konteks pendidikan, ketidaksinkronan antara program sekolah dan dukungan anggaran dapat menyebabkan rendahnya efektivitas implementasi program peningkatan mutu pendidikan.

Persoalan ini semakin diperparah oleh lemahnya prosedur operasional yang mengikat pelaksanaan program secara baku dan terstandarisasi. Hidayat dan Machali (2020) dalam penelitiannya tentang penerapan SOP dalam peningkatan efektivitas manajemen sekolah menemukan bahwa lembaga pendidikan yang memiliki SOP yang jelas, terstruktur, dan terintegrasi dengan program kerja sekolah terbukti mampu menghasilkan konsistensi kinerja yang lebih tinggi dibandingkan lembaga yang belum memiliki prosedur operasional yang terstandarisasi (Hidayat, R., 2020). Kehadiran SOP yang kuat tidak hanya memastikan konsistensi pelaksanaan, tetapi juga membangun budaya akuntabilitas di seluruh lapisan organisasi yang pada akhirnya memperkuat efektivitas implementasi strategi secara keseluruhan.

Integrasi program, anggaran, dan prosedur dalam implementasi manajemen strategis lembaga pendidikan memiliki landasan konseptual yang kuat sebagaimana ditegaskan oleh Trisnawati (2025) bahwa integrasi antara perencanaan dan manajemen dalam pendidikan menciptakan sinergi yang memungkinkan lembaga pendidikan beroperasi secara optimal, di mana perencanaan memberikan arah dan tujuan sementara manajemen memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Dalam kerangka ini, penyusunan program kerja sekolah harus dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi dengan penganggaran melalui Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta didukung oleh prosedur monitoring dan evaluasi yang terstandarisasi sebagai mekanisme pengendalian pelaksanaan program secara konsisten (Trisnawati, 2024). Hal ini sejalan dengan prinsip performance-based budgeting yang menekankan bahwa setiap alokasi anggaran harus dikaitkan langsung dengan indikator kinerja yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan pendidikan (Pratolo et al., 2020), sehingga integrasi ketiga komponen tersebut menjadi prasyarat fundamental bagi terwujudnya tata kelola lembaga

---

pendidikan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan

Integrasi program, anggaran, dan prosedur dapat dimodelkan ke dalam tiga tahap: (1) tahap perencanaan terpadu, di mana program disusun bersamaan dengan rencana anggaran dan prosedur operasional; (2) tahap pelaksanaan terintegrasi, di mana ketiga komponen diimplementasikan secara simultan dengan mekanisme koordinasi lintas unit; dan (3) tahap evaluasi berkelanjutan, di mana capaian program, serapan anggaran, dan kepatuhan prosedur dievaluasi secara bersama. Model seperti ini telah diterapkan di beberapa universitas internasional, seperti Brown University, yang mengintegrasikan akreditasi, program review, perencanaan strategis, dan penganggaran ke dalam satu siklus manajemen yang utuh (Speziale, 2011)

## SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa integrasi program, anggaran, dan prosedur merupakan faktor krusial dalam implementasi manajemen strategis lembaga pendidikan. Program berfungsi sebagai operasionalisasi strategi yang menerjemahkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke dalam kegiatan nyata yang terstruktur. Anggaran berperan sebagai instrumen alokasi sumber daya yang memastikan setiap program memiliki dukungan finansial yang memadai, terutama melalui pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 45 Tahun 2024. Sementara itu, prosedur operasional standar (SOP) berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan yang memastikan konsistensi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan kegiatan. Ketiga komponen ini saling terkait dan tidak dapat dipisahkan; program menentukan apa yang akan dilakukan, anggaran menyediakan sumber daya, dan prosedur mengatur bagaimana pelaksanaan dilakukan secara sistematis.

Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi manajemen strategis di lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan ketiga komponen tersebut secara terpadu dan konsisten. Kegagalan integrasi sering menyebabkan ketidaksinkronan yang berakibat pada rendahnya efektivitas program, pemborosan sumber daya, serta inkonsistensi pelaksanaan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu membangun sistem perencanaan terpadu yang mengintegrasikan program, anggaran, dan prosedur sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi berkelanjutan. Penguatan kapasitas sumber daya manusia, komitmen pimpinan, serta penerapan mekanisme koordinasi lintas unit menjadi langkah strategis yang tidak dapat ditawar. Dengan integrasi yang kuat, lembaga pendidikan dapat mencapai tujuannya secara efektif, efisien, berkelanjutan, serta mampu meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam proses penyusunan artikel ini.

---

Penghargaan juga disampaikan kepada para akademisi dan pihak terkait yang telah memberikan masukan berharga bagi penyempurnaan artikel. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam atas kesempatan yang diberikan untuk mempublikasikan artikel ini. Semoga artikel ini bermanfaat bagi pengembangan kajian manajemen strategis dan pendidikan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aji, G., Khoiriamal, G., Munawaroh, U., Maghfirotozzahro, F., & Zahra, M. A. (2023). Implementasi Manajemen Strategik Pada Bidang Pendidikan. *JRIME: Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi*, 1(2).
- Angel Siti Fatimah, A., & Aini Rahmah, N. (2019). Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 1(3), 419-438. <https://doi.org/10.36418/jcs.v1i3.66>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Damanik, R. H. (2018). Pengaruh Kebijakan Penyusunan Anggaran, Penerapan Anggaran dan Belanja Daerah Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Kontemporer*, 1(1), 89-110.
- Elfira, D. G. S. H. (2025). Pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelaksanaan Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMK Islam Terpadu (IT) Cahaya Peradaban Kabupaten Lima Puluh Kota. *Khatulistiwa : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, Vol, 5(No. 1). <https://doi.org/5> DOI: <https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v5i1.5692>
- Faujiah, S., Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). Implementasi Manajemen Strategi dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 641-650.
- Hayati, H. D., Rahmawati, M., Rusdinal, A., & Setiawati, M. (2025). Manajemen Strategi Organisasi di Era Digital: ( Mengidentifikasi Tantangan. *Jurnal Niara*, 18(1), 194-201.
- Hidayat, R., & Machali, I. (2020). Penerapan SOP dalam Peningkatan Efektivitas Manajemen Sekolah.
- Hidayat, R., & M. (2020). . Penerapan SOP dalam peningkatan efektivitas manajemen sekolah. *Najemen Pendidikan*, Vol. 15(No. 2), 143-158.
- Institute, P. M. (2023). *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kemdikbudristek. (2025). *Laporan Tahunan Evaluasi Implementasi Kurikulum Merdeka*.
- Mahmudi. (2021). Integrasi perencanaan strategis dan penganggaran pada organisasi sektor publik di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol. 7(No. 2), 101-118.

- 
- Mardiyah et al. (2025). Optimalisasi Indikator Program dalam Manajemen Strategi Pendidikan : Evaluasi, Implementasi, dan Dampaknya. *Jurnal Pendidikan Dan Sastra Inggris*, vol.5, No. 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jupensi.v5i2.5169>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). CA: Sage Publications.
- Muammar Khaddafi, Fuja Mastiara, Nadia Agustina, Hidayanti Hidayanti, & Halimah Halimah. (2024). Peran Anggaran dalam Mengambil Keputusan Manajerial di Perusahaan. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 221–230. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i4.1365>
- Mulyadi, E., Dewi, W. S., Sulistyaningrum, W., & Ni, I. (2025). Optimalisasi Pembiayaan Pendidikan Berbasis Kinerja untuk Peningkatan Mutu Pembelajaran di Masyarakat ( Studi Kasus BOS Kinerja di SMA Kota Palangka Raya ). *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(3), 1488–1496.
- Nirmayanthi, A. (2023). Implementasi Manajemen Strategik Berbasis Sekolah. *Cognoscere: Jurnal Komunikasi Dan Media Pendidikan*, 2(3), 1–10.
- OECD), O. for E. C. and D. (atau cukup. (2020). *Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well*.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah. (2024).
- Poister, T. H., Edwards, L. H., Pasha, O. Q., & Edwards, J. (2015). strategic planning performance link in public agencies. *Public Performance & Management Review*, Vol. 38(No. 2), 403–428. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006470>
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions: Determinants and impact on quality. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>
- Prayitno, A. (2025). *Organizational Strategy Execution : From Planning to Reality a Literature Review on Key Success Factors for Strategy Implementation in a Dynamic Environment , the Case of Indonesian Organizations*. *Asian Journal of Social and Humanities*, 4(2), 2398–2413.
- Riyanti, T., & Nugraha, M. S. (2023). Strategi Perencanaan Anggaran Dalam Lembaga Pendidikan: Menuju Pendidikan Berkualitas. *Gunung Djati Conference Series*, 36, 471–479.
- Rosita, T., & Kurniatun, T. C. (2025). Bridging vision and reality: Examining strategic planning implementation in Indonesian state schools. *Educational Process: International Journal*, Vol 14(No. 1), 15–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.22521/edupij.2025.15.177>
- Sanoto, H. (2020). Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang Dalam Rangka Peningkatan Mutu Manajemen Organisasi. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 10(3), 263–268. <https://doi.org/10.24246/j.js.2020.v10.i3.p263-268>
-

- 
- Septian Nur Ika Trisnawati. (2024). Perencanaan Pendidikan: dari Lnadasan Konseptual ke Implementasi Sekolah (Vol. 2). PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP (Grup).
- Shelina, C., & Panjaitan, L. H. B. (2023). Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan. *MES Management Journal*, 2(2), 194–206.
- Speziale, F. (2011). Integrating Accreditation, Program Review, Strategic Planning, and Budgeting: A Case Study of Brown University. *EDULEARN11 Proceedings*, 1234–1242.
- Sudiantini, D. (2022). Manajemen strategi. CV. Pena Persada.
- Suryanto, S., & Kurniati, P. S. (2020). Tinjauan Perubahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 1(2), 2481–2490. <https://doi.org/10.20527/jpp.v1i2.2441>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic and Business Policy*.
- Yatmini, M. (2019). Manajemen Strategi. In *Stie Widya Gama Lumajang*.
- Yumestri, Y. (2024). Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Standar Operasional Pendidikan Studi Kasus SMKN 1 Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 16199–16217.