Jurnal Ilmiah Pendidik Indonesia
ISSN: 2830-781X
Volume 4, Issue 1, 2025, pp. 48 – 64

Analisis Tantangan Manajerial dalam Optimalisasi Anggaran Terbatas: Studi Kasus Pemanfaatan Dana BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin

Aulia Safitri*, Siti Raisyah, Tri Ananda Setiyani, Nur Adzkia Kamilah, Ahmad Suriansyah, Ratna Purwanti
[1]Master's in Educational Administration, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia
*Coresponding Author: safitria726@gmail.com

ABSTRACT
This study aims to identify managerial challenges and optimization strategies in managing School Operational Assistance (BOS) and Operational Assistance for Education Providers (BOP) funds at Raudatul Amin School. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing purposive sampling to select relevant informants, including the school principal, treasurer, teachers, and school committee members. Data were collected through direct observation, in-depth semi-structured interviews, and document analysis. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, with triangulation techniques applied to ensure data validity. The findings reveal that the school management faces several challenges, such as rigid budget constraints, decision-making dilemmas, financial control vulnerabilities due to administrative errors, suboptimal program implementation, and limited external oversight. Nevertheless, the school has successfully developed effective strategies by applying strict prioritization, operational cost efficiency, internal transparency, resource optimization, and enhanced collaboration with the school committee. The study also finds that in specific social contexts, high levels of community trust in school management can serve as an effective form of informal social control, even without active formal oversight. These findings offer significant implications for strengthening education financial management based on the social and cultural context of the school.

Keywords: *BOS/BOP Fund Management, Managerial Challenges, Optimization Strategies, Community Trust, Raudatul Amin School.*

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan manajerial dan strategi optimalisasi dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) di Sekolah Raudatul Amin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik purposive sampling untuk menentukan informan yang relevan, seperti kepala sekolah, bendahara, guru, dan komite sekolah. Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara mendalam semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan teknik triangulasi untuk memastikan validitas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sekolah menghadapi tantangan seperti keterbatasan anggaran yang rigid, dilema dalam pengambilan keputusan, pengendalian keuangan yang rentan kesalahan administrasi, pelaksanaan program yang kurang optimal, dan pengawasan eksternal yang minim. Meskipun demikian, sekolah mampu mengembangkan strategi efektif melalui penerapan skala prioritas ketat, efisiensi biaya operasional, transparansi internal, optimalisasi sumber daya, dan peningkatan kolaborasi dengan komite sekolah. Penelitian ini juga menemukan bahwa dalam konteks sosial tertentu,

Article History:
Received 2025-05-22
Accepted 2025-07-01

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2022 by Author

kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap manajemen sekolah dapat berfungsi sebagai kontrol sosial informal yang efektif meskipun tingkat pengawasan formal rendah. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi penguatan manajemen keuangan pendidikan yang berbasis pada konteks sosial dan budaya sekolah.

Kata Kunci: Pengelolaan Dana BOS/BOP, Tantangan Manajerial, Strategi Optimalisasi, Kepercayaan Masyarakat, Sekolah Raudatul Amin.

1. PENDAHULUAN

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia terus menjadi prioritas utama pemerintah. Salah satu langkah strategis yang dilakukan adalah melalui pemberian Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP), yang berperan penting dalam mendukung keberlangsungan kegiatan pendidikan di berbagai jenjang (Lukmonowati, Samanto, & Pravasanti, 2024). Pengelolaan dana pendidikan yang efektif menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian prestasi siswa (Yusuf, 2023). Selain itu, optimalisasi manajemen pendidikan, termasuk pemanfaatan sistem informasi, juga diperlukan untuk memastikan alokasi dana yang efisien dan akuntabel (Zulfa, 2024).

Dalam pengelolaan dana BOS/BOP, manajemen sekolah dihadapkan pada berbagai tantangan manajerial yang kompleks. Tantangan manajerial pada dasarnya berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menghadapi dinamika, ketidakpastian, dan kompleksitas dalam proses pengambilan keputusan (Abreu Pederzini, 2019; Maylor, Vidgen, & Carver, 2008). Manajer dituntut untuk mampu menavigasi berbagai jaringan kepentingan dan menyesuaikan strategi dalam sistem yang saling terhubung (Sroka & Gajdzik, 2015), termasuk dalam konteks organisasi kecil dan menengah yang menghadapi sumber daya terbatas (Okręglicka, Gorzeń-Mitka, & Ogrean, 2015). Selain itu, dalam organisasi publik seperti sekolah, tantangan manajerial semakin berat karena harus menyeimbangkan berbagai tuntutan yang seringkali bertentangan (Guenduez & Schedler, 2014). Pengembangan kompetensi manajerial yang berkelanjutan menjadi krusial untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut (Srikanth & Jomon, 2020).

Dalam konteks pengelolaan dana BOS/BOP, tantangan manajerial mencakup kemampuan perencanaan anggaran yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat dalam situasi keterbatasan sumber daya, pengendalian keuangan yang akuntabel, serta kemampuan memprioritaskan kebutuhan sekolah sesuai dengan ketentuan petunjuk teknis yang berlaku (Wismawati, Anggraini, & Agustintia, 2024). Manajerial kepala sekolah juga berperan penting dalam memastikan efektivitas strategi penguatan kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan (Syafarina, Mulyasa, & Koswara, 2021; Anjani & Dafit, 2021). Lebih lanjut, model manajerial yang diterapkan akan memengaruhi efektivitas pengelolaan pembiayaan pendidikan, termasuk dalam penggunaan dana BOS yang harus dikelola secara efisien dan akuntabel (Suryaman & Lestari, 2025).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menyoroti permasalahan efektivitas penggunaan dana BOS/BOP di berbagai sekolah. Suherman dan Sutisman (2025) menemukan bahwa pengelolaan dana BOS di tingkat sekolah dasar masih menghadapi kendala dalam pencapaian

efektivitas penggunaan dana. Asnawi, Nurmiyati, dan Suryatama (2025) mengungkapkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana BOS di tingkat sekolah menengah pertama menjadi tantangan yang mempengaruhi efektivitas alokasi anggaran. Selain itu, Maulida dan Mulawarman (2025) menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan dana BOS berkorelasi erat dengan peningkatan kinerja sekolah. Permasalahan serupa juga ditemukan oleh Sumarni (2014), yang menyoroti bahwa efektivitas penggunaan dana BOS belum sepenuhnya mendorong peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Penelitian lain oleh Septhiningrum, Sumtaky, dan Zuhroh (2023) menegaskan bahwa pengelolaan dana BOS sering menghadapi permasalahan dalam implementasi anggaran yang sesuai dengan perencanaan awal. Lebih lanjut, Maryam dan Irviana (2022) menambahkan bahwa efektivitas pengelolaan dana BOS sangat dipengaruhi oleh efektivitas fungsi manajerial kepala sekolah dalam mengarahkan kinerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan manajerial yang dihadapi oleh Sekolah Raudatul Amin dalam mengoptimalkan penggunaan anggaran BOS/BOP yang terbatas, serta mengidentifikasi strategi pengelolaan yang diterapkan untuk menjaga efektivitas dan efisiensi pemanfaatan dana tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen sekolah, observasi kegiatan pengelolaan anggaran, dan analisis dokumen laporan keuangan BOS/BOP. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengelola sekolah swasta dalam mengembangkan strategi manajerial yang efisien dan efektif dalam penggunaan dana terbatas, serta menjadi referensi bagi pemerintah dan pemangku kebijakan dalam menyusun regulasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan sekolah dengan keterbatasan anggaran.

Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab dua rumusan masalah, yaitu: (1) apa saja tantangan manajerial yang dihadapi oleh Sekolah Raudatul Amin dalam pengelolaan anggaran BOS/BOP yang terbatas; dan (2) bagaimana strategi manajemen Sekolah Raudatul Amin dalam mengoptimalkan penggunaan anggaran BOS/BOP untuk mendukung efektivitas dan efisiensi kegiatan pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tantangan manajerial tersebut serta mengidentifikasi dan mendeskripsikan strategi yang diterapkan guna mendukung keberlangsungan dan kualitas proses pendidikan. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pengelolaan anggaran terbatas di sekolah swasta kecil, serta manfaat praktis berupa rekomendasi strategis bagi pengelola sekolah dan masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan dana BOS/BOP yang lebih fleksibel dan adaptif. Dalam penelitian ini, 'optimalisasi' diartikan sebagai upaya maksimal untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan dana BOS/BOP sesuai ketentuan yang berlaku, sedangkan 'tantangan manajerial' merujuk pada hambatan yang dihadapi dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran sekolah.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai tantangan manajerial dalam pengelolaan dana BOS/BOP serta strategi optimalisasi anggaran terbatas di Sekolah Raudatul Amin. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena secara mendalam dalam konteks alami, dengan fokus pada makna, pengalaman, serta persepsi pengelola sekolah terkait proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran (Creswell, 2016). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menguraikan secara rinci bagaimana pihak manajemen sekolah merespons keterbatasan anggaran, mengelola dana secara efisien, dan menyesuaikan strategi dengan kondisi lapangan. Desain deskriptif kualitatif dipandang sesuai karena penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis, melainkan menggambarkan secara mendalam praktik manajerial dalam pengelolaan dana BOS/BOP dan dampaknya terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Lokasi penelitian ditetapkan di Sekolah Raudatul Amin, sebuah lembaga pendidikan yang menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan dana BOS/BOP. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena dinilai relevan dengan fokus penelitian. Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan subjek yang memiliki pemahaman mendalam dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan anggaran sekolah (Guarte & Barrios, 2006). Informan dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah, bendahara BOS/BOP, guru, dan perwakilan komite sekolah. Kepala sekolah dipilih sebagai pengambil keputusan strategis, bendahara sebagai pelaksana administrasi keuangan, guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran yang didukung dana BOS/BOP, dan komite sekolah sebagai representasi pengawasan masyarakat.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan perencanaan, penggunaan, dan pengawasan dana BOS/BOP. Fokus observasi meliputi pengaturan anggaran, alokasi prioritas dana, pemanfaatan sarana prasarana, serta efektivitas pelaksanaan program sekolah. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan pedoman semi-terstruktur untuk menggali pemahaman informan tentang tantangan manajerial, kendala pengelolaan anggaran, serta strategi yang diterapkan. Wawancara dengan komite sekolah bertujuan untuk memperoleh perspektif masyarakat terkait pengawasan pengelolaan dana. Seluruh wawancara didokumentasikan dan dicatat secara sistematis. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen penting seperti RKAS, laporan realisasi anggaran, bukti pengeluaran, dan notulen rapat, untuk memverifikasi dan melengkapi data hasil observasi dan wawancara.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang berperan dalam perencanaan, pengumpulan, analisis, dan interpretasi data (Frels & Onwuegbuzie, 2013). Instrumen pendukung meliputi lembar observasi, pedoman wawancara, dan format studi dokumentasi. Lembar observasi digunakan untuk mencatat aktivitas manajerial dan penggunaan dana, pedoman wawancara disusun dengan pertanyaan terbuka untuk mengeksplorasi lebih dalam pengalaman dan strategi pengelolaan anggaran (Evans, Morrell, & Spiby, 2017), sementara

format dokumentasi dipakai untuk mengorganisasi data dari dokumen resmi. Penggunaan kombinasi teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang valid dan memungkinkan penerapan triangulasi untuk meningkatkan keabsahan data.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Bulmer, 2017). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang telah disaring disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan proses interpretasi dan penyusunan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi dan akurasi temuan.

Tahapan pelaksanaan penelitian ini meliputi:

a. Perencanaan: Menentukan lokasi, memilih subjek penelitian, dan menyusun instrumen pengumpulan data.
b. Pengumpulan Data: Menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.
c. Analisis Data: Melaksanakan analisis interaktif yang mencakup reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.
d. Penyusunan Laporan: Menyusun hasil penelitian berdasarkan temuan yang telah dianalisis secara sistematis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Tantangan Manajerial dalam Pengelolaan Anggaran BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, penelitian ini menemukan bahwa manajemen Sekolah Raudatul Amin menghadapi beberapa tantangan signifikan dalam pengelolaan anggaran BOS/BOP yang terbatas. Tantangan tersebut meliputi:

a. Perencanaan Anggaran yang Terbatas dan Rigid

Kepala sekolah dan bendahara Sekolah Raudatul Amin menjelaskan bahwa proses perencanaan anggaran harus sepenuhnya disesuaikan dengan nominal dana BOS/BOP yang diterima, yang pada kenyataannya tidak mencukupi untuk memenuhi keseluruhan kebutuhan operasional sekolah secara optimal. Keterbatasan dana ini mengharuskan pihak sekolah melakukan penghitungan yang sangat cermat sejak tahap perencanaan awal. Mereka menekankan bahwa sebagian besar dana harus dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan dasar yang sifatnya wajib, seperti pembayaran honorarium guru non-PNS, biaya listrik dan air, serta pemeliharaan fasilitas minimum agar kegiatan belajar mengajar dapat terus berjalan. Selain itu, proses alokasi anggaran sepenuhnya harus mengikuti ketentuan petunjuk teknis (juknis) yang ditetapkan oleh pemerintah, yang membatasi fleksibilitas manajemen sekolah dalam menetapkan pos pengeluaran sesuai kebutuhan kontekstual sekolah.

Kondisi ini menyebabkan ruang pengambilan keputusan menjadi sangat terbatas, sehingga sekolah tidak memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan anggaran dengan kebutuhan spesifik

yang mungkin muncul secara dinamis selama tahun ajaran berjalan. Akibatnya, sekolah harus menerapkan skala prioritas yang sangat ketat, di mana kebutuhan operasional inti selalu didahulukan, sementara program-program pengembangan seperti pelatihan guru, pengadaan media pembelajaran inovatif, serta kegiatan ekstrakurikuler seringkali harus dikurangi, ditunda, atau bahkan dihilangkan sepenuhnya. Hal ini berdampak pada terhambatnya upaya peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Kepala sekolah menegaskan bahwa keputusan untuk menunda atau mengesampingkan program pengembangan bukanlah pilihan yang diinginkan, melainkan strategi bertahan dalam menghadapi keterbatasan anggaran dan regulasi yang mengikat.

b. Pengambilan Keputusan dalam Situasi Keterbatasan

Proses pengambilan keputusan terkait pengelolaan dana BOS/BOP, kepala sekolah dan tim manajemen seringkali dihadapkan pada situasi dilematis, di mana mereka harus memilih di antara kebutuhan yang sama-sama bersifat mendesak dan prioritas tinggi. Dilema ini umumnya muncul ketika alokasi anggaran harus diputuskan antara dua kepentingan penting, seperti peningkatan kualitas pembelajaran melalui penyediaan media dan sumber belajar baru, atau pemeliharaan fasilitas fisik sekolah yang sudah mulai mengalami kerusakan. Dalam kondisi keterbatasan dana, tidak semua kebutuhan tersebut dapat dipenuhi secara bersamaan dalam satu periode anggaran, sehingga manajemen sekolah harus menentukan prioritas yang paling memungkinkan untuk dijalankan dengan dana yang tersedia.

Proses pengambilan keputusan ini kerap menimbulkan ketegangan internal di antara anggota tim manajemen, karena setiap pihak memiliki sudut pandang dan argumentasi yang berbeda mengenai urgensi masing-masing kebutuhan. Kepala sekolah mengungkapkan bahwa untuk menghindari keputusan yang sepihak, proses ini harus melibatkan diskusi intensif dan musyawarah bersama guru, bendahara, serta komite sekolah agar keputusan yang diambil tetap mengakomodasi kepentingan bersama. Keterlibatan komite sekolah dianggap penting untuk menjaga transparansi, namun dalam praktiknya, proses koordinasi tidak selalu berjalan mudah karena perbedaan persepsi mengenai skala prioritas. Situasi ini menuntut kepala sekolah memiliki keterampilan manajerial yang mumpuni dalam mengelola konflik, membangun konsensus, dan membuat keputusan strategis yang dapat dipertanggungjawabkan, baik dari sisi administratif maupun kepentingan mutu pendidikan.

c. Pengendalian Keuangan yang Rentan Risiko

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa secara administratif, pengelolaan keuangan di Sekolah Raudatul Amin telah mengikuti prosedur standar yang ditetapkan dalam petunjuk teknis (juknis) penggunaan dana BOS/BOP. Seluruh alur pencairan, penggunaan, dan pelaporan dana tercatat dalam dokumen keuangan resmi, seperti buku kas umum, laporan realisasi anggaran, dan bukti pengeluaran. Namun, sistem pencatatan yang diterapkan di sekolah ini masih sepenuhnya dilakukan secara manual, baik dalam proses pembukuan harian maupun penyusunan laporan periodik. Kondisi ini menimbulkan kerentanan terhadap terjadinya kesalahan administrasi, seperti kekeliruan penjumlahan, keterlambatan pencatatan transaksi, dan potensi ketidaksesuaian antara realisasi dan perencanaan anggaran.

Bendahara sekolah mengungkapkan bahwa keterbatasan kompetensi dalam pengelolaan keuangan, khususnya dalam aspek teknis akuntansi dan administrasi, menjadi salah satu faktor yang menghambat ketepatan dan keakuratan pelaporan. Keterampilan bendahara dalam mengoperasikan sistem keuangan yang lebih modern, seperti aplikasi Arkas, juga dinilai masih terbatas, sehingga pencatatan dan pengawasan keuangan cenderung bergantung pada sistem manual yang berisiko menimbulkan human error. Hambatan ini berdampak pada efisiensi proses pelaporan dan dapat berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara penggunaan dana dan ketentuan yang berlaku. Meskipun demikian, upaya perbaikan secara bertahap mulai dilakukan melalui pelatihan internal dan konsultasi dengan pihak pengawas sekolah, namun peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan masih menjadi kebutuhan mendesak bagi sekolah.

d. Pelaksanaan Program yang Kurang Optimal

terhadap pelaksanaan program pembelajaran di Sekolah Raudatul Amin. Keterbatasan dana menyebabkan beberapa program pengembangan, khususnya kegiatan ekstrakurikuler seperti seni, olahraga, dan keterampilan praktis, harus dikurangi secara substansial bahkan sebagian di antaranya terpaksa dihentikan. Selain itu, pengadaan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran, termasuk media pembelajaran berbasis teknologi dan alat peraga, tidak dapat direalisasikan secara optimal sesuai kebutuhan kurikulum. Guru-guru yang diwawancarai menegaskan bahwa kondisi tersebut membatasi fleksibilitas mereka dalam menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi dan inovatif. Penggunaan media pembelajaran yang sederhana dan kurang memadai memaksa guru untuk mengandalkan metode ceramah yang bersifat monoton, sehingga berpotensi menurunkan motivasi dan partisipasi aktif siswa dalam proses belajar. Guru juga mengeluhkan keterbatasan alat praktik yang berdampak pada rendahnya keterlibatan siswa dalam kegiatan pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning).

Studi dokumentasi melalui Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) serta laporan realisasi anggaran memperkuat temuan ini, di mana terlihat adanya pengurangan signifikan dalam anggaran untuk program pengadaan sarana belajar dan kegiatan ekstrakurikuler. Proporsi anggaran lebih banyak dialokasikan untuk kebutuhan wajib seperti pembayaran honor guru dan biaya operasional rutin, sementara pengembangan media pembelajaran dan sarana pendukung pembelajaran mendapatkan alokasi yang minimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan dana secara langsung membatasi ruang gerak sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran secara komprehensif.

e. Pengawasan yang Belum Maksimal

Wawancara mendalam dengan perwakilan komite sekolah mengungkapkan bahwa tingkat keterlibatan masyarakat, khususnya melalui komite sekolah, dalam pengawasan pengelolaan dana BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin masih tergolong rendah. Meskipun secara prosedural komite sekolah dilibatkan dalam forum perencanaan dan evaluasi anggaran, partisipasi mereka dalam proses pengawasan dan pemantauan penggunaan dana di tingkat implementasi belum optimal. Komite sekolah umumnya hanya hadir dalam rapat formal dan cenderung menerima laporan secara pasif tanpa melakukan verifikasi atau pengawasan langsung terhadap realisasi anggaran di

lapangan. Salah satu penyebab rendahnya keterlibatan ini adalah keterbatasan pemahaman anggota komite mengenai mekanisme pengelolaan dana BOS/BOP, termasuk interpretasi terhadap petunjuk teknis (juknis) dan prosedur administrasi yang berlaku. Dalam wawancara, beberapa anggota komite menyampaikan bahwa mereka merasa kurang memiliki kapasitas untuk mengkritisi atau mengontrol penggunaan dana karena belum mendapatkan pelatihan atau sosialisasi yang memadai terkait pengelolaan anggaran sekolah.

Selain itu, faktor kesibukan pribadi anggota komite yang sebagian besar merupakan orang tua siswa dengan pekerjaan penuh waktu di luar sekolah menjadi hambatan partisipasi aktif dalam pengawasan berkelanjutan. Temuan ini diperkuat oleh hasil studi dokumentasi yang menunjukkan bahwa pelaporan pengawasan dari komite sekolah bersifat umum dan tidak memuat detail evaluasi atas penggunaan dana. Observasi di lapangan juga mengindikasikan bahwa keterlibatan komite dalam pengawasan lebih bersifat administratif, tanpa pengawalan langsung pada setiap tahap pelaksanaan program. Rendahnya pengawasan dari masyarakat berimplikasi pada lemahnya kontrol sosial terhadap pengelolaan dana BOS/BOP, sehingga meningkatkan potensi terjadinya ketidaktepatan penggunaan dana, baik yang disebabkan oleh kesalahan administratif maupun ketidaksesuaian dengan rencana kegiatan yang telah disepakati. Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan literasi keuangan dan manajerial bagi komite sekolah menjadi hal yang sangat penting untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana di masa mendatang.

Tabel 1. Hasil Penelitian Tantangan Manajerial Pengelolaan Dana BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin

Aspek	Hasil Observasi Langsung	Hasil Wawancara Mendalam	Hasil Studi Dokumentasi
Perencanaan Anggaran yang Terbatas dan Rigid	Perencanaan disusun dengan mengutamakan kebutuhan pokok seperti honor guru dan biaya operasional harian. Program pengembangan tidak terakomodasi dalam RKAS.	Kepala sekolah dan bendahara menyatakan perencanaan terfokus pada kebutuhan mendesak karena keterbatasan dana dan aturan juknis yang ketat.	RKAS dan laporan realisasi anggaran menunjukkan porsi anggaran terbesar untuk kegiatan wajib, dengan sangat sedikit alokasi untuk program pengembangan.
Pengambilan Keputusan dalam Situasi Keterbatasan	Pengambilan keputusan tampak dilematis antara kebutuhan pemeliharaan fasilitas dan peningkatan pembelajaran. Kepala sekolah sering berdiskusi dengan guru dan komite dalam proses pengambilan keputusan.	Kepala sekolah dan guru mengakui sering terjadi perdebatan dalam menentukan skala prioritas. Terdapat tekanan dalam memilih program yang harus dikorbankan.	Notulen rapat menunjukkan perbedaan pendapat antara kebutuhan peningkatan kualitas pembelajaran dan kebutuhan perawatan fasilitas sekolah dalam alokasi dana.

Pengendalian Keuangan yang Rentan Risiko	Pengelolaan dana dilakukan manual dan masih kurang tertib dalam pengarsipan bukti transaksi. Beberapa kesalahan pencatatan ditemukan saat observasi keuangan.	Bendahara menyampaikan kesulitan dalam memastikan ketepatan administrasi karena keterbatasan pemahaman dan keterampilan pengelolaan keuangan berbasis manual.	Buku kas dan laporan keuangan menunjukkan ketidakkonsistenan pencatatan transaksi yang memerlukan klarifikasi tambahan dan penyesuaian manual.
Pelaksanaan Program yang Kurang Optimal	Beberapa kegiatan ekstrakurikuler dan pengadaan media pembelajaran terpantau dikurangi atau dihentikan. Sarana yang tersedia tampak kurang memadai untuk menunjang pembelajaran variatif.	Guru mengungkapkan kesulitan dalam menerapkan metode pembelajaran inovatif karena minimnya sarana pendukung. Beberapa program pengembangan tidak dapat direalisasikan.	Dokumen RKAS menunjukkan pemotongan anggaran pada program ekstrakurikuler dan minimnya anggaran untuk pengadaan alat peraga dan media pembelajaran.
Pengawasan yang Belum Maksimal	Partisipasi komite sekolah dalam pengawasan penggunaan dana belum optimal. Kehadiran dalam rapat terpantau tidak konsisten dan pengawasan lapangan tidak rutin dilakukan.	Komite sekolah mengakui keterbatasan waktu dan kurang memahami detail juknis BOS/BOP, sehingga pengawasan dana belum maksimal. Beberapa komite merasa pengawasan cukup dilakukan secara formal.	Daftar hadir rapat menunjukkan kehadiran komite yang fluktuatif. Tidak ditemukan laporan pengawasan rutin dari komite terkait penggunaan dana secara spesifik.

2. Strategi Manajerial dalam Mengoptimalkan Anggaran BOS/BOP

a. Pemanfaatan Skala Prioritas yang Ketat

Manajemen sekolah secara konsisten menerapkan prinsip skala prioritas dalam pengambilan keputusan alokasi anggaran. Dalam hal ini, kebutuhan yang berkaitan langsung dengan kelangsungan proses pembelajaran, seperti pengadaan alat tulis, honorarium guru, dan perbaikan fasilitas mendesak seperti bangku dan atap bocor, selalu menjadi prioritas utama. Program-program pengembangan seperti pelatihan guru, kegiatan ekstrakurikuler, dan pengadaan alat peraga canggih seringkali ditunda atau dikurangi jika anggaran tidak mencukupi. Setiap usulan pengeluaran dianalisis berdasarkan urgensi, manfaat jangka panjang, serta keterkaitan langsung dengan kualitas layanan pendidikan.

b. Efisiensi Biaya Operasional

Efisiensi biaya operasional dilakukan dengan mengurangi pengeluaran yang bersifat rutin dan tidak krusial. Sekolah menerapkan penghematan penggunaan listrik, air, dan alat tulis dengan membiasakan guru dan siswa untuk lebih bertanggung jawab dalam pemanfaatan fasilitas. Selain

itu, sekolah memanfaatkan media pembelajaran berbasis digital dan bahan ajar elektronik yang dinilai lebih hemat biaya dibandingkan dengan cetakan fisik. Dalam proses pengadaan barang, sekolah selalu melakukan perbandingan harga dari beberapa penyedia untuk memastikan efisiensi anggaran.

c. Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas

Sekolah menyusun laporan keuangan secara berkala yang tidak hanya disimpan untuk kebutuhan internal, tetapi juga dipaparkan kepada komite sekolah dan perwakilan orang tua. Langkah ini bertujuan untuk membangun kepercayaan dan membuka ruang kontrol sosial yang lebih luas. Selain itu, kepala sekolah menginisiasi forum musyawarah triwulan untuk membahas realisasi dan rencana penggunaan dana secara terbuka. Melalui strategi ini, manajemen sekolah berusaha meminimalisasi potensi kesalahan dan meningkatkan akuntabilitas dalam setiap pengambilan keputusan keuangan.

d. Optimalisasi Sumber Daya Internal

Dalam kondisi keterbatasan dana, sekolah memaksimalkan pemanfaatan tenaga pendidik yang ada. Guru didorong untuk mengembangkan media pembelajaran kreatif dari bahan sederhana yang tersedia di lingkungan sekitar. Selain itu, sekolah memanfaatkan fasilitas yang ada seperti ruang kelas dan lapangan sekolah untuk berbagai kegiatan, sehingga tidak perlu menyewa fasilitas tambahan. Guru juga diarahkan untuk berbagi perangkat ajar secara kolaboratif guna menekan biaya penggandaan bahan ajar.

e. Meningkatkan Kolaborasi dengan Komite Sekolah

Manajemen sekolah berupaya membangun kemitraan yang erat dengan komite sekolah, bukan hanya dalam forum perencanaan, tetapi juga dalam evaluasi dan pengawasan rutin. Kepala sekolah secara aktif mengundang komite dalam rapat evaluasi bulanan dan melibatkan mereka dalam memverifikasi penggunaan dana. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan rasa memiliki dari komite sekolah, sekaligus memperkuat pengawasan partisipatif agar pengelolaan dana lebih transparan dan akuntabel.

Tabel 2. Strategi Manajerial Optimalisasi Anggaran BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin

No	Strategi Manajerial	Penjelasan Rinci
1	Pemanfaatan Skala Prioritas yang Ketat	Memprioritaskan kebutuhan operasional pokok seperti honor guru, alat tulis, dan perbaikan mendesak. Program pengembangan ditunda jika anggaran tidak mencukupi.
2	Efisiensi Biaya Operasional	Menghemat listrik, air, dan alat tulis; memanfaatkan media digital; melakukan seleksi penyedia barang dengan harga terbaik.
3	Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas	Menyusun dan mempublikasikan laporan keuangan berkala; mengadakan forum musyawarah triwulan yang melibatkan komite dan perwakilan orang tua.
4	Optimalisasi Sumber Daya Internal	Mengembangkan media pembelajaran sederhana; memanfaatkan fasilitas yang ada; mendorong kolaborasi guru dalam pengembangan bahan ajar.
5	Meningkatkan Kolaborasi dengan Komite Sekolah	Melibatkan komite dalam rapat evaluasi dan pengawasan berkala; membangun kemitraan partisipatif untuk meningkatkan efektivitas kontrol sosial terhadap pengelolaan dana.

Strategi-strategi manajerial yang telah diterapkan oleh Sekolah Raudatul Amin dalam mengoptimalkan penggunaan dana BOS/BOP tidak hanya dirancang secara konseptual, tetapi juga tercermin dalam praktik lapangan. Untuk memastikan implementasi strategi tersebut berjalan efektif, peneliti melakukan triangulasi data melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Setiap teknik pengumpulan data ini memberikan gambaran holistik terkait bagaimana perencanaan, penggunaan, dan pengawasan dana BOS/BOP dilaksanakan secara nyata. Temuan lapangan ini menunjukkan tingkat konsistensi antara strategi yang direncanakan dengan realisasi di lapangan, serta mengungkapkan tantangan yang masih perlu diatasi dalam pengelolaan anggaran terbatas. Berikut disajikan hasil triangulasi data yang diperoleh dari observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

Tabel 3. Hasil Triangulasi Data: Observasi, Wawancara Mendalam, dan Studi Dokumentasi

No	Aspek Pengelolaan	Observasi Langsung	Wawancara Mendalam	Studi Dokumentasi
1	Perencanaan Anggaran	Perencanaan dana difokuskan pada kebutuhan pokok, program pengembangan sering dikesampingkan.	Kepala sekolah dan bendahara menekankan skala prioritas dan keterbatasan alokasi dana.	RKAS menunjukkan prioritas pada honorarium, operasional, dan kebutuhan mendesak.
2	Pengambilan Keputusan	Pengambilan keputusan sering menunda kegiatan pengembangan, fokus pada operasional harian.	Kepala sekolah mengalami dilema dalam memilih kebutuhan yang sama-sama penting.	Notulen rapat menunjukkan diskusi intensif terkait pengalihan dana ke kebutuhan prioritas.
3	Pengendalian Keuangan	Pencatatan manual rentan kesalahan; tidak semua transaksi terverifikasi tepat waktu.	Bendahara mengakui keterbatasan SDM dan potensi kesalahan administrasi.	Laporan keuangan manual menunjukkan beberapa kekurangan verifikasi dan keterlambatan pencatatan.
4	Pelaksanaan Program	Kegiatan ekstrakurikuler dan pengadaan alat ajar terbatas; media pembelajaran sederhana digunakan.	Guru menyatakan keterbatasan sarana menghambat variasi pembelajaran.	Laporan realisasi anggaran menunjukkan pemangkasan pada kegiatan non-prioritas.
5	Pengawasan Dana	Partisipasi komite sekolah dalam pengawasan lapangan masih minim.	Komite sekolah mengaku kurang aktif karena keterbatasan pemahaman dan waktu.	Dokumen evaluasi menunjukkan pelibatan komite sebatas kehadiran dalam rapat formal.

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa keterbatasan anggaran BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin menimbulkan tantangan manajerial yang signifikan, khususnya dalam perencanaan yang rigid, pengambilan keputusan yang dilematis, serta pengendalian keuangan yang rentan kesalahan. Dampak dari tantangan tersebut terlihat pada pelaksanaan program yang kurang optimal dan pengawasan dana yang belum maksimal. Hasil ini menegaskan bahwa keterbatasan anggaran tidak hanya membatasi ruang fiskal sekolah, tetapi juga mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas pengawasan, yang pada akhirnya berdampak pada mutu layanan pendidikan secara keseluruhan. Temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa keterbatasan anggaran tidak hanya berdampak pada pengurangan kegiatan pengembangan, tetapi juga mendorong sekolah mengadopsi strategi manajerial adaptif, seperti penerapan skala prioritas yang ketat dan optimalisasi sumber daya internal. Menariknya, meskipun pengawasan komite sekolah masih lemah, manajemen sekolah menunjukkan inisiatif membangun transparansi melalui forum musyawarah rutin. Hal ini mengindikasikan bahwa keterbatasan dana dapat memicu kreativitas manajerial sekaligus menyoroti perlunya penguatan kapasitas pengawasan di tingkat komunitas.

Salah satu temuan yang tidak terduga dalam penelitian ini adalah bahwa meskipun keterlibatan komite sekolah dalam pengawasan teridentifikasi rendah, tingkat kepercayaan mereka terhadap manajemen sekolah tetap tinggi. Komite cenderung menerima laporan secara pasif tanpa menuntut verifikasi detail, yang menunjukkan bahwa keterbatasan pengawasan bukan sepenuhnya karena ketidakpedulian, melainkan karena adanya rasa percaya yang besar terhadap pihak sekolah. Situasi ini menjadi paradoks yang menarik, di mana kepercayaan yang tinggi justru berpotensi mengurangi efektivitas kontrol sosial yang seharusnya diperkuat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Mukodas (2025), Arrissa (2014), dan Sakinah (2023), yang menegaskan bahwa pengelolaan dana BOS/BOP di berbagai jenjang pendidikan masih dihadapkan pada tantangan keterbatasan anggaran, lemahnya sistem pengawasan, dan rendahnya kapasitas manajerial dalam memastikan akuntabilitas. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Waliyah et al. (2021) yang menyoroti pentingnya strategi efisiensi dan adaptasi manajemen sekolah dalam menghadapi kondisi darurat atau keterbatasan dana, seperti yang terjadi pada masa pandemi Covid-19. Selain itu, kesesuaian juga ditemukan dengan studi Yuningrih (2023) yang menekankan pentingnya perencanaan berbasis kebutuhan aktual sekolah sebagai upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa tantangan pengelolaan dana BOS/BOP memerlukan solusi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menuntut penguatan kapasitas manajerial, pelibatan masyarakat, dan penerapan strategi adaptif berbasis konteks sekolah.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menemukan dinamika yang menarik dan berbeda dibandingkan dengan temuan Nafisa (2024), Hariyanti dan Kusumaningsih (2025), serta Wulaningsih dan Asriati (2024), yang menegaskan bahwa pengawasan administrasi yang ketat dan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan merupakan faktor krusial dalam

menjaga efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan dana BOS. Dalam studi mereka, lemahnya pengawasan selalu diasosiasikan dengan risiko penurunan mutu dan potensi penyalahgunaan anggaran. Berbeda dengan temuan tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun pengawasan komite sekolah di Sekolah Raudatul Amin masih rendah dan partisipasi langsung masyarakat minim, kepercayaan terhadap manajemen sekolah tetap tinggi dan tidak memunculkan ketidakpuasan signifikan. Temuan ini juga tidak sepenuhnya sejalan dengan hasil Batang et al. (2025) dan Mursiyah dan Zachroh (2024), yang menekankan pentingnya pengendalian ketat untuk mencegah inefisiensi dan penyimpangan anggaran. Bahkan, dalam konteks Sekolah Raudatul Amin, efisiensi dan akuntabilitas justru tetap terjaga melalui penguatan strategi manajerial internal yang adaptif, meskipun kontrol eksternal lemah. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dalam konteks sosial tertentu, tingginya kepercayaan masyarakat dapat berfungsi sebagai modal sosial yang menjaga stabilitas manajemen, meskipun dalam jangka panjang situasi ini tetap memerlukan penguatan kontrol formal untuk mengurangi risiko yang mungkin muncul.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui konteks sosial dan budaya Sekolah Raudatul Amin yang mengedepankan hubungan kepercayaan antara sekolah dan masyarakat. Kepercayaan tinggi terhadap manajemen sekolah, didukung oleh interaksi sosial yang erat dan persepsi positif atas integritas pengelola, membuat masyarakat—khususnya komite sekolah—cenderung pasif dalam pengawasan teknis. Faktor seperti keterbatasan waktu, rendahnya literasi keuangan, dan minimnya pelatihan juga memperkuat pola pengawasan yang formalitas. Sementara itu, manajemen sekolah menunjukkan upaya serius dalam menerapkan skala prioritas, efisiensi, dan transparansi internal, sehingga akuntabilitas tetap terjaga meskipun pengawasan eksternal lemah. Namun, temuan ini perlu ditafsirkan secara hati-hati karena kondisi ini berpotensi membuka celah kesalahan administratif dan tidak dapat digeneralisasi ke sekolah lain dengan konteks berbeda.

Berdasarkan hasil ini, dapat diajukan hipotesis bahwa dalam lingkungan dengan kepercayaan masyarakat yang tinggi, efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan dana tetap dapat dicapai meski partisipasi pengawasan eksternal minim, dengan catatan adanya strategi manajerial internal yang kuat. Temuan ini mengimplikasikan pentingnya penguatan kapasitas manajerial sekolah, peningkatan literasi keuangan masyarakat, dan pengembangan model pengawasan yang fleksibel dan kontekstual sesuai karakteristik masing-masing sekolah. Penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman tentang peran kepercayaan dalam pengelolaan dana BOS/BOP dan menegaskan bahwa model pengelolaan harus disesuaikan dengan konteks lokal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji hubungan kepercayaan masyarakat dan efektivitas pengelolaan keuangan di berbagai wilayah serta melakukan studi longitudinal untuk mengamati dampak jangka panjang dari strategi berbasis kepercayaan dan manajemen internal yang adaptif.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tantangan manajerial dan strategi optimalisasi pengelolaan dana BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin. Hasil penelitian menunjukkan tantangan

signifikan seperti keterbatasan anggaran, dilema pengambilan keputusan, risiko kesalahan administrasi, pelaksanaan program yang tidak optimal, serta pengawasan yang minim. Meski demikian, sekolah mampu mengembangkan strategi efektif melalui skala prioritas, efisiensi biaya, transparansi internal, optimalisasi sumber daya, dan kolaborasi dengan komite sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks sosial tertentu, kepercayaan masyarakat yang tinggi dapat menjadi kontrol sosial yang efektif, meskipun pengawasan formal lemah. Kontribusi penting dari penelitian ini adalah menegaskan peran strategi manajerial adaptif dalam menjaga efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan dana. Penelitian ini terbatas pada satu sekolah dan tidak membandingkan dengan kondisi di sekolah lain. Studi lanjutan disarankan untuk dilakukan secara komparatif dan longitudinal, serta mengeksplorasi peran literasi keuangan dalam pengawasan anggaran. Secara praktis, penting untuk meningkatkan pelatihan manajerial dan literasi keuangan bagi pengelola sekolah dan komite, serta mendorong model pengawasan yang lebih kontekstual dan partisipatif untuk memperkuat akuntabilitas pengelolaan dana BOS/BOP.

5. REFERENSI

Abreu Pederzini, G. D. (2019). Managerial learning challenges in a complex world. Journal of Work-Applied Management, 11(1), 17-29. https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2018-0009

Andriani, N., Ilyas, D., Hidayat, M., Rasmanah, C., & Nurjamiludin, I. (2024). Manajemen pembiayaan pendidikan melalui integrasi sumber-sumber pendanaan. Jurnal Pelita Nusantara, 2(2), 204-211. https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v2i2.585

Anjani, N. F., & Dafit, F. (2021). Peran manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar. Mimbar PGSD Undiksha, 9(3), 481-488. https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPGSD/article/view/40828

Arrissa, S. (2014). Evaluasi pengelolaan dana kas BOS dan BOP dalam rangka mencapai transparansi dan akuntabilitas (Studi kasus pada SDN Jatinegara 11 Petang) [Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia].

Asnawi, S., Nurmiyati, N., & Suryatama, F. (2025). Menakar efektivitas BOS sekolah menengah pertama: Studi empiris terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana di Kabupaten Semarang. Jurnal Sosial dan Sains, 5(2), 272-286. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i2.32051

Batang, S., Abeh, Y. A., Wan, M., Wibawa, R., Mebang, D. N., Warman, W., Fitriadi, A. (2025). Analysis of budget utilization efficiency in public schools in Mahakam Ulu. Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, 5(1), 138-147. https://doi.org/10.56495/jrip.v5i1.884

Bulmer, M. (2017). Sociological research methods. Routledge.

Creswell, J. W. (2016). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.

Evans, C., Morrell, C. J., & Spiby, H. (2017). Developing a complex intervention for diet and physical activity behaviour change in obese pregnant women (the UPBEAT trial): Assessment of behavioural change and process evaluation. BMC Pregnancy and Childbirth, 17(1), 1-14. https://doi.org/10.1186/s12884-017-1272-1

Frels, R. K., & Onwuegbuzie, A. J. (2013). Administering quantitative instruments with qualitative interviews: A mixed research approach. Journal of Counseling & Development, 91(2), 184-194. https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00085.x

Guarte, J. M., & Barrios, E. B. (2006). Estimation under purposive sampling. Communications in Statistics—Simulation and Computation, 35(2), 277-284. https://doi.org/10.1080/03610910600591610

Guenduez, A. A., & Schedler, K. (2014). Managerial challenges and tasks in multirational public organizations. International Public Management Review, 15(2), 58-76. https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/234/231

Hariyanti, R., & Kusumaningsih, W. (2025). Pengelolaan dana pendidikan pengawasan keuangan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri di Kecamatan Cepu. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(01), 121-138. https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/21749

Lukmonowati, Y., Samanto, H., & Pravasanti, Y. A. (2024). Pengaruh dana BOS, dana BOP pendidikan dan pendapatan orang tua terhadap prestasi belajar siswa kelas X pada SMK Negeri 1 Mojosongo. Jurnal Ilmiah Keuangan Akuntansi Bisnis, 3(3), 551-558. https://doi.org/10.53088/jikab.v3i3.86

Maryam, A., & Irviana, I. (2022). Efektivitas fungsi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. DIKDAS MATAPPA: Jurnal Ilmu Pendidikan Dasar, 5(1), 166-174. https://doi.org/10.31100/dikdas.v5i1.1912

Maulida, R., & Mulawarman, W. G. (2025). Efektivitas pengelolaan dana BOS dalam meningkatkan kinerja sekolah. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(02), 401-407. https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.26403

Maylor, H., Vidgen, R., & Carver, S. (2008). Managerial complexity in project-based operations: A grounded model and its implications for practice. Project Management Journal, 39(S1), S15-S26. https://doi.org/10.1002/pmj.20057

Mukodas, A. (2025). Evaluasi implementasi pengelolaan dana bantuan operasional sekolah (BOS) SMA Negeri Daerah Khusus Ibukota Jakarta [Disertasi doktor, Universitas Negeri Jakarta].

Mursiyah, U., & Zachroh, S. A. (2024). Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana BOS: Mengidentifikasi penyebab penyelewengan. Attractive: Innovative Education Journal, 6(3), 260-268. https://doi.org/10.51278/aj.v6i3.1588

Nahdi, D. S., Rasyid, A., & Cahyaningsih, U. (2022). Meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui digitalisasi pembelajaran. *Papanda Journal of Community Service*, *1*(1), 1-6.

Nafisa, F. S. (2024). Peran administrasi pendidikan dalam pengelolaan dana bantuan operasional sekolah (BOS). Rayah Al-Islam, 8(3), 702-709. https://doi.org/10.37274/rais.v8i3.1008

Okręglicka, M., Gorzeń-Mitka, I., & Ogrean, C. (2015). Management challenges in the context of a complex view-SMEs perspective. Procedia Economics and Finance, 34, 445-452. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01653-6

Rasyid, A., Sugandi, M. K., Indrasari, I. P., & Nurpiana, A. (2023). Peningkatan Kompetensi Guru Biologi melalui PATIH BIMA (Program Pelatihan Belajar Inovasi Mandiri dan Aplikasi) Berbasis Bioglocal. *SANISKALA: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *1*(1), 31-37.

Sakinah, E. R. (2023). Analisis penggunaan dana BOS pada persepsi kepentingan internal dan eksternal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang [Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung].

Septhiningrum, A. P., Sumtaky, M., & Zuhroh, D. (2023). Analisis efektivitas pengelolaan dana bantuan operasional sekolah (BOS). JRAP (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan), 10(1), 92-102. https://doi.org/10.35838/jrap.2023.010.01.09

Srikanth, P. B., & Jomon, M. G. (2020). Developing managerial competencies: Integrating work design characteristics and developmental challenge. The International Journal of Human Resource Management, 31(22), 2808-2839. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474937

Sroka, W., & Gajdzik, B. (2015). Managerial challenges for networks and beyond. In Management of Network Organizations: Theoretical Problems and the Dilemmas in Practice (pp. 121-134). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17347-4_9

Suherman, M., & Sutisman, E. (2025). Efektivitas manajemen pembiayaan sekolah dalam penggunaan dana BOS di SDN Babakan Tanjung. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10(02), 220-226. https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.25981

Sumarni, S. (2014). Efektivitas dana BOS terhadap peningkatan mutu di madrasah. Edukasi, 12(1), 294738. https://doi.org/10.32729/edukasi.v12i1.75

Suryaman, M., & Lestari, D. A. (2025). Analisis komparatif pengelolaan pembiayaan pendidikan dari berbagai model manajerial di sekolah. Jurnal Tahsinia, 6(3), 378-390. https://doi.org/10.57171/jt.v6i3.672

Syafarina, L., Mulyasa, E., & Koswara, N. (2021). Strategi manajerial penguatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Jurnal Educatio FKIP UNMA, 7(4), 2036-2043. https://doi.org/10.31949/educatio.v7i4.1250

Waliyah, S., Dini, S. H., & Syarif, A. (2021). Manajemen pembiayaan pendidikan masa pandemi Covid-19 di SMK Gazza Wiguna 1. Transformasi Manageria: Journal of Islamic Education Management, 1(1), 77-98. https://doi.org/10.47467/manageria.v1i1.272

Wismawati, W., Anggraini, Y., & Agustintia, D. (2024). Efektivitas manajerial kepala sekolah dan peran audit internal dalam mencegah fraud pelaporan keuangan dana BOS melalui ARKAS. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur (JEBDEKER), 5(1), 183-191. https://doi.org/10.56456/jebdeker.v5i1.803

Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan keuangan pendidikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI), 4(4), 1723-1732. https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.757

Yuningrih, D. (2023). Penyusunan RKS berbasis rapor pendidikan melalui pelatihan model jigsaw bagi SMKN 1 Boyolali. Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan, 3(01), 28-34. https://www.academia.edu/download/105889001/1671.pdf

Yusuf, M. (2023). Manajemen pembiayaan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan (Studi SMA Negeri 1 Kecamatan Kualuh Hilir Kabupaten Labuhanbatu Utara). Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi [JMP-DMT], 4(1), 16-23. https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v4i1.13369

Zulfa, G. I. (2024). Implementasi sistem informasi dalam manajemen pendidikan di SDIT Indra Bangsa. INTIFA: Journal of Education and Language, 1(1), 41-52. https://doi.org/10.62083/p08av427