

**MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN DANA  
PENDIDIKAN: STUDI KUALITATIF MELALUI OBSERVASI  
DI SD LABSCHOOL UNESA 2**

<sup>1</sup>Hanik Halimatus Saleha, <sup>2</sup>Aulia Ramadhani, <sup>3</sup>Vina Cahaya Putri, <sup>4</sup>Anggita Rahmadiana, <sup>5</sup>Azkiyah Nur Fathin, <sup>6</sup>Tiana Albania Imama, <sup>7</sup>Ima Widiyanah  
<sup>1,2,3,4,5,6,7</sup>Manajemen Pendidikan, FIP, Universitas Negeri Surabaya  
[124010714005@mhs.unesa.ac.id](mailto:124010714005@mhs.unesa.ac.id), [224010714187@mhs.unesa.ac.id](mailto:224010714187@mhs.unesa.ac.id),  
[324010714009@mhs.unesa.ac.id](mailto:324010714009@mhs.unesa.ac.id), [424010714069@mhs.unesa.ac.id](mailto:424010714069@mhs.unesa.ac.id),  
[524010714176@mhs.unesa.ac.id](mailto:524010714176@mhs.unesa.ac.id), [624010714066@mhs.unesa.ac.id](mailto:624010714066@mhs.unesa.ac.id),  
[7Imawidiyanah@unesa.ac.id](mailto:7Imawidiyanah@unesa.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study examines school financial management in managing educational funds at SD Labschool UNESA 2 using a qualitative approach through observation, interviews, and documentation. The research aims to analyze the planning, implementation, supervision, and evaluation of educational fund management. The findings show that financial management at SD Labschool UNESA 2 has been implemented systematically through planning, organizing, actuating, and controlling stages. The planning process involves the principal, treasurers, teachers, and school committees in preparing the School Activity and Budget Plan (RKAS). Financial implementation is carried out according to the planned budget allocation and supported by a transparent financial system. In addition, supervision and evaluation are conducted routinely through internal monitoring and external oversight to ensure accountability and transparency. Overall, the financial management system has supported the effectiveness of educational activities and improved the quality of school management.*

**Keywords:** school financial management, educational funds, transparency, accountability, qualitative study

**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas manajemen keuangan sekolah dalam pengelolaan dana pendidikan di SD Labschool UNESA 2 dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pengelolaan dana pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan di SD Labschool UNESA 2 telah dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Proses perencanaan melibatkan kepala sekolah, bendahara, guru, dan komite sekolah dalam penyusunan RKAS. Pelaksanaan keuangan dilakukan sesuai anggaran yang telah direncanakan serta didukung oleh sistem pengelolaan yang transparan. Selain itu, pengawasan dan evaluasi dilakukan secara rutin melalui monitoring internal dan pengawasan eksternal untuk menjamin akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana pendidikan. Secara keseluruhan, sistem manajemen keuangan di SD Labschool UNESA 2 telah mendukung efektivitas kegiatan pendidikan dan meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah.

**Kata Kunci:** manajemen keuangan sekolah, dana pendidikan, transparansi, akuntabilitas, studi kualitatif

## **A. Pendahuluan**

Pendidikan merupakan salah satu sektor strategis dalam Pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dalam penyelenggaraanya sekolah sebagai lembaga Pendidikan formal memerlukan hubungan sumber daya yang memadai, salah satunya Adalah pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien. Manajemen keuangan sekolah menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan perencanaan, pelaksanaan, hingga pertanggung jawaban penggunaan dana pendidikan. Pengelolaan dana yang baik akan berdampak pada peningkatan mutu layanan Pendidikan, sedangkan pengelolaan yang kurang optimal dapat menghambat pencapaian tujuan Pendidikan. Dalam praktiknya pengelolaan dana pendidikan di sekolah sering menghadapi berbagai permasalahan, seperti kurangnya transparansi, akuntabilitas yang belum optimal, serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang manajemen keuangan (Suharsono et al., 2025).

Adanya berbagai sumber pendanaan seperti dana pemerintah (BOS), sumbangan Masyarakat, dan sumber lain menuntut adanya system

pengelolaan yang terintegrasi dan professional. Tanpa pengelolaan yang baik, potensi penyalahgunaan dana dan ketidak efisienan penggunaan anggaran dapat terjadi. Tuntutan terhadap akuntabilitas publik semangkit meningkat seiring dengan perkembangannya paradigma good governance dalam sektor Pendidikan. Sekolah diuntut untuk mampu mempertanggung jawaban penggunaan data secara transparansi kepada berbagai pihak yang telah terlibat, termasuk pemerintah, orang tua dan juga Masyarakat. Tetapi pada kenyataanya masih di temukan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah di tetapkan dengan implementasi di lapangan, terutama pada hal pelaporan dan pengawasan keuangan di sekolah (Simanjuntak et al., 2024).

Pendekatan kualitatif melalui observasi ini sangat penting untuk memahami secara langsung dan mendalam bagaimana praktik manajemen keuangan di sekolah di jalankan daalam konteks nyata, melalui observasi langsung kami peneliti dapat mengali informasi secara nyata dan mendalam terkait proses perencanaan, pelaksanaan dan penggunaan anggaran dana serta

mekanisme pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak sekolah tersebut. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan Gambaran yang komprehensif mengenai praktik manajemen keuangan sekolah serta mengidentifikasi factor-faktor yang meempengaruhi efektivitas pengelolaan dana (Adzkia et al., 2024).

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus di SD Labschool UNESA 2 Surabaya. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, bendahara BOS, dan bendahara kegiatan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis secara deskriptif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan teknik.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **Gambaran Umum Sekolah**

SD Labschool UNESA 2 merupakan sekolah dasar di bawah naungan Universitas Negeri Surabaya yang berlokasi di Surabaya. Sekolah ini memiliki visi membentuk generasi yang beriman, beradab, berilmu, dan berprestasi dengan menekankan keseimbangan antara kemampuan akademik, karakter, dan nilai spiritual. Dalam pelaksanaannya, SD Labschool UNESA 2 menerapkan budaya pendidikan yang berlandaskan akhlaqul karimah, kreativitas, inovasi, dan kearifan lokal. Selain itu, sekolah juga memiliki sistem manajemen keuangan yang terstruktur untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sumber dana sekolah berasal dari dana BOS, paguyuban orang tua, komite sekolah, serta unit usaha sekolah. Pengelolaan dana dilakukan melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan dengan melibatkan kepala sekolah, bendahara, guru, dan komite sekolah agar tercipta transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

### **Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini, informan ditentukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan peran dan keterlibatan dalam pengelolaan keuangan sekolah di SD Labschool UNESA 2. Informan terdiri atas kepala sekolah, bendahara kegiatan, dan bendahara BOS. Kepala sekolah berperan sebagai penanggung jawab utama dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan keuangan sekolah.

Bendahara kegiatan bertugas mengelola dana kegiatan sekolah, sedangkan bendahara BOS mengelola dana BOS. Informasi dana SPP diperoleh melalui kepala sekolah karena bendahara SPP sedang cuti.

### **Proses Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada kepala sekolah, bendahara kegiatan, dan bendahara BOS untuk memperoleh informasi terkait pengelolaan keuangan sekolah. Selain itu, penelitian juga menggunakan dokumentasi berupa RKAS, laporan keuangan, susunan kepanitiaan, dan LPJ.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara dan dokumentasi agar data yang diperoleh valid dan sesuai kondisi lapangan.

### **HASIL PENELITIAN BERDASARKAN FOKUS**

#### **Perencanaan Keuangan Sekolah (Planning)**

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal yang penting dalam pengelolaan keuangan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di SD Labschool UNESA 2, penyusunan anggaran dana BOS dilakukan berdasarkan rapor pendidikan dan analisis kebutuhan sekolah, sehingga alokasi dana lebih terarah dan sesuai dengan kondisi nyata sekolah. Proses ini tidak hanya mengacu pada penggunaan anggaran tahun sebelumnya, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan yang perlu diprioritaskan.

Penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, seperti kepala sekolah, bendahara BOS, tim pengembang sekolah, koordinator sarana prasarana, operator sekolah, serta wali murid dalam forum rapat

kegiatan. Keterlibatan berbagai pihak menunjukkan adanya transparansi dan kerja sama dalam proses perencanaan.

Selain itu, setiap kegiatan disusun dengan rincian anggaran yang jelas, mulai dari biaya acara, perlengkapan, konsumsi, hingga penanggung jawab setiap pos anggaran. Rincian tersebut disimpan melalui Google Drive sekolah agar dapat diakses oleh guru secara langsung sehingga mendukung transparansi dan mempermudah pengawasan pengelolaan keuangan sekolah.

#### **Pelaksanaan Keuangan Sekolah (Actuating)**

Pelaksanaan keuangan sekolah merupakan tahapan implementasi dari perencanaan anggaran yang telah disusun sebelumnya dalam dokumen RKS dan RKAS. Tahap ini berfokus pada realisasi penggunaan dana sesuai dengan rencana, prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Menurut (Mulyasa, 2024) pelaksanaan keuangan pendidikan harus dilakukan secara tertib, transparan, dan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan

agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan keuangan di sekolah dilaksanakan dengan berpedoman pada RKAS yang telah disusun. Setiap penggunaan dana harus sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan, sehingga tidak diperkenankan adanya pengeluaran yang melebihi batas anggaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan: *"Pokoknya sesuai RKAS... tidak boleh melebihi anggaran yang sudah ditetapkan."* (Wawancara, 14 April 2026)

Dalam praktiknya, sekolah menerapkan sistem pengelolaan keuangan berbasis kegiatan dengan membentuk kepanitiaan pada setiap program. Setiap kegiatan memiliki struktur organisasi yang jelas, termasuk penanggung jawab (PJ), bendahara kegiatan, serta tim pelaksana. Hal ini bertujuan untuk memperjelas pembagian tugas serta meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dana. Sebagaimana dijelaskan: *"Setiap kegiatan ada kepanitiaan... ada bendahara besar dan bendahara kegiatan yang mengelola rincian anggaran."* (Wawancara, 14 April 2026)

Pelaksanaan keuangan juga dilakukan dengan sistem pembagian anggaran menjadi dua level, yaitu:

1. **Anggaran besar (global)** yang ditetapkan dalam RKAS
2. **Anggaran rinci (detail)** yang dikelola oleh bendahara kegiatan

Dengan sistem ini, setiap kegiatan memiliki rincian pengeluaran yang jelas seperti biaya konsumsi, perlengkapan, hingga jasa. Hal ini menunjukkan adanya penerapan prinsip manajemen keuangan yang sistematis dan terstruktur.

Selain itu, sekolah juga menerapkan beberapa prinsip. Tidak terdapat praktik manipulasi anggaran karena sistem penganggaran sudah mengikuti standar yang ditentukan, khususnya untuk dana BOS yang menggunakan aplikasi resmi pemerintah. Sebagaimana diungkapkan: *“Kita tidak bisa memanipulasi, karena harga sudah ditentukan dalam sistem... tinggal memilih dalam rentang yang ada.”* (Wawancara, 14 April 2026)

Untuk menjaga stabilitas keuangan, sekolah juga menerapkan strategi dana taktis (saving). Dana ini berasal dari sisa anggaran kegiatan yang tidak terpakai, kemudian dialokasikan untuk kebutuhan

mendesak di kemudian hari. Hal ini menjadi solusi ketika terjadi kebutuhan yang tidak terencana, tanpa harus melanggar RKAS. *“Kalau ada yang tidak terpakai, kita saving... nanti digunakan untuk kebutuhan yang urgent.”* (Wawancara, 14 April 2026)

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah juga melakukan pengawasan langsung terhadap penggunaan dana, baik melalui monitoring kegiatan maupun koordinasi dengan bendahara. Setiap keputusan keuangan tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui konsultasi antara bendahara dan kepala sekolah. Dengan demikian, pelaksanaan keuangan sekolah telah berjalan secara efektif karena:

- Berpedoman pada RKAS
- Menggunakan sistem kepanitiaan
- Menerapkan transparansi dan akuntabilitas
- Memiliki mekanisme dana cadangan (taktis)
- Didukung oleh pengawasan langsung pimpinan

Hal ini sejalan bahwa pengelolaan keuangan pendidikan yang baik ditandai dengan adanya keteraturan, keterbukaan, serta pengendalian yang jelas dalam setiap penggunaannya.

### **Pengawasan dan Evaluasi (Controlling)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SD Labschool UNESA 2, pengawasan dan evaluasi keuangan dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Pengawasan dilakukan melalui monitoring langsung oleh kepala sekolah, pembagian tugas bendahara, serta penggunaan dana yang harus sesuai dengan RKAS. Jika terdapat sisa anggaran, dana disimpan sebagai cadangan untuk kebutuhan mendesak.

Selain itu, evaluasi dilakukan secara rutin setiap minggu, semester, dan tahunan. Pengawasan juga melibatkan komite sekolah dan yayasan melalui pengecekan laporan keuangan secara berkala sehingga kondisi keuangan sekolah tetap stabil dan terkontrol.

### **Transparansi dan Akuntabilitas**

Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan keuangan di SD Labschool UNESA 2 telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui penyusunan RKS/RKAS, penggunaan dana sesuai anggaran, serta monitoring dan evaluasi rutin. Pengelolaan dana dilakukan secara terstruktur dengan pembagian tugas bendahara dan

pengawasan dari kepala sekolah, komite, serta yayasan.

Meskipun terdapat hambatan seperti keterbatasan penggunaan dana BOS dan kendala administrasi, pihak sekolah mampu mengatasinya melalui koordinasi, pengawasan, dan evaluasi secara berkelanjutan.

### **Solusi dalam Mengatasi Hambatan**

SD Labschool UNESA 2 menerapkan solusi berupa dana cadangan, pembagian tugas bendahara yang jelas, koordinasi rutin dengan kepala sekolah, serta evaluasi berkala. Selain itu, penggunaan Google Drive dan arsip fisik membantu meningkatkan transparansi dan mengurangi risiko kehilangan dokumen.

## **PEMBAHASAN**

### **Perencanaan Keuangan Sekolah (Planning)**

Berdasarkan temuan penelitian, perencanaan keuangan di sekolah telah dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur sesuai dengan prinsip manajemen keuangan pendidikan. Menurut Terry 2014 dalam Rifaldi (2023) perencanaan (planning) merupakan proses penentuan tujuan serta langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan

tersebut secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah menyusun perencanaan anggaran melalui RKS/RKAS yang berbasis kebutuhan nyata. Keterlibatan guru dalam penyusunan anggaran menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan bersifat partisipatif. Hal ini sesuai dengan pendapat Saiful dan Naway (2022) yang menyatakan bahwa perencanaan pendidikan yang baik harus melibatkan seluruh stakeholder agar menghasilkan keputusan yang tepat dan sesuai kebutuhan. Selain itu, perencanaan keuangan di sekolah juga didasarkan pada hasil evaluasi sebelumnya. Hal ini terlihat dari pernyataan narasumber bahwa evaluasi dilakukan secara berkala dan hasilnya digunakan untuk perbaikan perencanaan. Dalam teori manajemen, hal ini dikenal sebagai *feedback planning*, yaitu perencanaan yang didasarkan pada umpan balik dari pelaksanaan sebelumnya.

Fleksibilitas dalam perencanaan juga terlihat dari adanya dana cadangan (taktis) yang digunakan untuk kebutuhan mendesak. Konsep ini sejalan dengan teori *contingency planning*, yaitu perencanaan yang

menyediakan alternatif solusi terhadap kondisi yang tidak terduga (Kriyantono dan Ameliyah, 2020). Di sisi lain, perencanaan keuangan juga menunjukkan adanya keselarasan dengan kebijakan pemerintah, khususnya dalam pengelolaan dana BOS. Hal ini sesuai dengan prinsip *alignment planning*, yaitu kesesuaian antara perencanaan organisasi dengan regulasi eksternal. Pengendalian dalam perencanaan juga menjadi aspek penting yang ditemukan dalam penelitian ini. Sekolah secara tegas melarang praktik *mark-up* anggaran serta memastikan bahwa setiap pengeluaran sesuai dengan RKAS. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman, tetapi juga sebagai alat kontrol. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan keuangan di sekolah telah memenuhi prinsip-prinsip utama dalam teori *planning*, yaitu: Berbasis kebutuhan, Partisipatif, Fleksibel, Terintegrasi dengan kebijakan, Memiliki fungsi pengendalian.

### **Pelaksanaan Keuangan (Actuating)**

Pelaksanaan keuangan dalam konteks manajemen sekolah merupakan proses pergerakan

seluruh sumber daya agar rencana anggaran yang telah disusun dapat terealisasi secara efektif. Menurut (Terry, 2023), *actuating* adalah upaya menggerakkan anggota organisasi agar mau bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan keuangan di sekolah dilakukan melalui pengorganisasian yang jelas dan pembagian tugas yang terstruktur. Kepala sekolah berperan sebagai pengendali utama, sementara bendahara dan tim kegiatan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan teknis di lapangan. Dalam implementasinya, terdapat beberapa mekanisme penting, yaitu:

1. Pelaksanaan Berdasarkan Anggaran

Setiap kegiatan dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan tanpa adanya penambahan atau mark-up. Hal ini menunjukkan adanya disiplin anggaran dalam pelaksanaan keuangan. *"Kami biasa menganggarkan sesuai anggaran... tidak ada mark-up."* (Wawancara, 14 April 2026)

2. Sistem Kepanitiaan dan Delegasi Tugas

Pelaksanaan keuangan melibatkan pembentukan panitia kegiatan yang terdiri dari ketua pelaksana, bendahara, dan anggota tim. Ketua pelaksana diberi kewenangan untuk menyusun tim dengan tetap berkonsultasi kepada kepala sekolah. *"Ketua pelaksana nanti memilih timnya, tapi tetap konsultasi dengan saya."* (Wawancara, 14 April 2026)

3. Pengelolaan Multi-Sumber Dana

Pelaksanaan keuangan juga dibedakan berdasarkan sumber dana, yaitu:

- Dana BOS → difokuskan pada sarana dan prasarana
- Dana SPP dan pembangunan → dikelola yayasan
- Dana kegiatan → dikelola langsung oleh sekolah

Pembagian ini menunjukkan adanya sistem keuangan yang terstruktur dan tidak tumpang tindih.

4. Monitoring dan Pengawasan

Pelaksanaan keuangan selalu diawasi secara langsung oleh kepala sekolah. Setiap kegiatan yang menggunakan dana dipantau agar sesuai dengan rencana. *"Kita harus ada pantauan terus... setiap kegiatan"*

*sudah ada budgetingnya.”*  
(Wawancara, 14 April 2026)

#### 5. Fleksibilitas melalui Dana Taktis

Dalam kondisi tertentu, sekolah memiliki fleksibilitas melalui dana cadangan untuk mengatasi kebutuhan mendadak tanpa melanggar perencanaan awal.

#### 6. Evaluasi Berkelanjutan

Pelaksanaan keuangan tidak terlepas dari evaluasi rutin yang dilakukan setiap minggu, semester, dan tahunan. Evaluasi ini digunakan sebagai dasar perbaikan pelaksanaan keuangan ke depan. *“Setiap minggu ada evaluasi... semester dan tahunan juga ada.”* (Wawancara, 14 April 2026)

Secara keseluruhan, pelaksanaan keuangan di sekolah telah mencerminkan prinsip manajemen yang baik karena:

- Dilaksanakan sesuai perencanaan
- Didukung struktur organisasi yang jelas
- Mengedepankan transparansi dan akuntabilitas
- Memiliki sistem kontrol dan evaluasi

Hal ini sejalan dengan pelaksanaan (*actuating*) yang efektif ditandai dengan adanya koordinasi, komunikasi, dan penggerakan sumber

daya secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Pengawasan dan Evaluasi (Controlling)**

Pengawasan dan evaluasi dalam pengelolaan keuangan di SD Labschool UNESA 2 dapat dianalisis menggunakan teori fungsi manajemen, khususnya fungsi controlling. Menurut George R. Terry (2006), controlling merupakan proses untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengevaluasi pelaksanaan, serta melakukan tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan dari rencana. Sejalan dengan itu, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2018) menyatakan bahwa controlling adalah proses memantau aktivitas organisasi agar berjalan sesuai rencana serta melakukan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.

Pertama, pada tahap penetapan standar (*standard setting*), sekolah telah memiliki acuan yang jelas melalui RKAS. Dokumen tersebut berfungsi sebagai pedoman utama dalam penggunaan anggaran, sehingga setiap kegiatan dilaksanakan dengan merujuk pada perencanaan yang telah ditetapkan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Sondang P. Siagian (2014) yang

menegaskan bahwa proses pengawasan perlu didasarkan pada standar yang telah dirumuskan sebelumnya agar pencapaian kinerja dapat diukur secara objektif.

Kedua, pada tahap pengukuran pelaksanaan (performance measurement), kepala sekolah melakukan pemantauan secara langsung terhadap setiap kegiatan yang berlangsung. Pengawasan ini dilakukan dengan memastikan bahwa penggunaan dana selaras dengan rincian anggaran yang telah disusun sebelumnya. Di samping itu, pembagian peran bendahara dalam setiap kegiatan mencerminkan adanya mekanisme pengendalian internal yang berjalan dengan baik. Praktik ini sejalan dengan pandangan E. Mulyasa (2013) yang menyatakan bahwa pengawasan dalam manajemen pendidikan bertujuan untuk menjamin pelaksanaan program berlangsung secara efektif dan efisien.

Ketiga, pada tahap perbandingan antara pelaksanaan dan standar (comparison), sekolah secara konsisten melakukan pencocokan antara realisasi anggaran dengan RKAS. Kebijakan yang menegaskan bahwa pengeluaran

tidak boleh melampaui anggaran mencerminkan adanya pengendalian yang ketat terhadap penggunaan dana. Selain itu, apabila terdapat sisa anggaran, dana tersebut tidak digunakan secara bebas, melainkan dialokasikan sebagai dana cadangan (saving/taktis). Praktik ini menunjukkan adanya keselarasan antara pelaksanaan kegiatan dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Keempat, pada tahap tindakan korektif (corrective action), SD Labschool UNESA 2 telah memiliki mekanisme yang jelas dalam merespons berbagai kondisi yang muncul. Dalam situasi mendesak, sekolah memanfaatkan dana cadangan (taktis), sementara pada kasus administratif, seperti kehilangan bukti transaksi, bendahara diwajibkan untuk berkonsultasi terlebih dahulu dengan kepala sekolah sebelum mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tindakan korektif dilaksanakan secara terkoordinasi dan tetap berada dalam kendali manajerial.

Selain itu, pelaksanaan evaluasi secara rutin baik mingguan, semesteran, maupun tahunan menggambarkan adanya sistem pengawasan yang

berkesinambungan. Praktik ini sejalan dengan pandangan Sondang P. Siagian (Siagian, 2014) yang menegaskan bahwa pengawasan yang efektif perlu dilakukan secara terus-menerus agar potensi permasalahan dapat diidentifikasi sejak dini.

Lebih lanjut, keterlibatan pihak eksternal, seperti komite sekolah dan yayasan, dalam proses pengawasan mencerminkan adanya mekanisme kontrol dari luar yang memperkuat aspek akuntabilitas dan transparansi. Dengan demikian, sistem pengawasan yang diterapkan tidak hanya bersifat internal, tetapi juga dilengkapi dengan pengawasan eksternal sebagai bentuk kontrol tambahan.

Berdasarkan analisis fungsi controlling, dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan evaluasi keuangan di SD Labschool UNESA 2 telah berjalan selaras dengan prinsip-prinsip manajemen, yang ditandai oleh adanya standar yang jelas, pemantauan yang sistematis, evaluasi yang berkelanjutan, serta tindakan korektif yang terstruktur. Sistem ini berkontribusi terhadap terjaganya stabilitas keuangan sekolah, sebagaimana tercermin dari tidak

ditemukannya kondisi defisit anggaran.

### **Transparansi dan Akuntabilitas**

Transparansi dan akuntabilitas merupakan dua prinsip utama dalam mewujudkan tata kelola keuangan sekolah yang baik. Hasil penelitian di SD Labschool UNESA 2 menunjukkan bahwa kedua prinsip tersebut telah diterapkan secara konsisten melalui berbagai mekanisme, mulai dari perencanaan anggaran yang melibatkan berbagai pihak, pengelolaan dana yang dilakukan secara sistematis, hingga penyampaian laporan pertanggungjawaban yang terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan. Kajian ini sejalan dengan pendapat (Riah dan Susanti, 2024) yang menyatakan bahwa transparansi dalam pengelolaan keuangan publik, termasuk di lingkungan sekolah, menuntut adanya keterbukaan informasi yang dapat diakses oleh semua pihak terkait sehingga proses pengambilan keputusan dapat berlangsung secara lebih bertanggung jawab serta meminimalkan potensi penyalahgunaan wewenang.

Anggaran dana BOS di sekolah ini melibatkan berbagai unsur di

lingkungan sekolah, seperti kepala sekolah, bendahara, pengembang sekolah, koordinator SARPRAS, dan operator sekolah. Pada penyusunan anggaran kegiatan, partisipasi wali murid juga turut diakomodasi melalui forum Paguyuban dan Komite sekolah sehingga proses perencanaan menjadi lebih terbuka dan partisipatif. Pola keterlibatan ini mencerminkan konsep *participatory budgeting* sebagaimana dikemukakan oleh (Bartocci et al., 2023) yang menekankan bahwa keikutsertaan berbagai pemangku kepentingan dalam proses penganggaran tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan alokasi dana, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan serta kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan lembaga.

Ditinjau dari aspek akuntabilitas, SD Labschool UNESA 2 menerapkan pemisahan yang jelas antara sumber dan penggunaan dana (*segregation of funds*), khususnya antara dana BOS dan dana kegiatan, sehingga proses pelaporan dan pertanggungjawaban menjadi lebih mudah dilaksanakan. Adanya rincian anggaran setiap kegiatan yang tersimpan secara terstruktur di google drive dan dapat diakses oleh seluruh

guru mencerminkan bentuk akuntabilitas horizontal yang berjalan efektif. Kajian ini sejalan dengan penelitian (Dinata et al., 2023) yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan dokumen keuangan sekolah mampu meningkatkan kemudahan akses informasi, meminimalkan risiko kehilangan data, serta memperkuat akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan. Secara keseluruhan, pengelolaan keuangan di SD Labschool UNESA 2 telah mencerminkan praktik tata kelola yang baik melalui penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara konsisten yang tampak dari proses perencanaan anggaran yang partisipatif, pengelolaan dana yang sistematis dan terpisah dengan jelas, serta didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen keuangan di SD Labschool UNESA 2 telah dilaksanakan secara sistematis melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan dilakukan melalui penyusunan RKAS yang melibatkan

berbagai pihak sehingga mendukung transparansi dan akuntabilitas. Pelaksanaan keuangan berjalan sesuai anggaran yang telah ditetapkan dengan sistem pengelolaan yang terstruktur dan pengawasan langsung dari kepala sekolah.

Selain itu, evaluasi dan monitoring dilakukan secara rutin untuk menjaga efektivitas serta stabilitas keuangan sekolah. Secara keseluruhan, pengelolaan dana pendidikan di SD Labschool UNESA 2 telah mendukung terciptanya tata kelola sekolah yang transparan, akuntabel, dan efisien.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adzkia, R., Anastasya, F., Awalliyah, N.S., Kusumaningrum, H., 2024. Manajemen Keuangan Sekolah: Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Dana. *Al-Garafi J. Manaj. dan Pendidik.* 2, 278–289.
- Bartocci, L., Grossi, G., Ebdon, C., 2023. The journey of participatory budgeting : a systematic literature review and future research directions. *Int. Rev. Adm. Sci.* 89, 757–774.
- Dinata, H.S., Putrib, A.M., Aristic, M.D., 2023. Analisis Penerapan Prinsip Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan. *J. Ilm. Akunt.* 4, 49–57.
- Farid Setiawan, Pitriya Rahmawati, Itsna Hilya Tasnim, Jekri Setiawan, H.N., 2021. Manajemen Keuangan di SMPN 1 Curug 3, 386–394.
- Hidayat, N., Akmansyah, M., Negeri, I., Intan, R., 2025. Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD IT Cendikia Education Financing Management at SD IT Cendikia Tulang Bawang : Case Study of Planning ., *Action Res. J. Indones.* 7, 3.
- Intan Beauty Kusnukiandany, Syifa Hanum Budiawati, Herwin, Warman, Muh. Amir, D.N., 2025. Manajemen Pengelolaan Keuangan Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Anggana 10.
- Kriyantono, R., Ameliyah, A., 2020. Perencanaan Darurat Menghadapi Krisis pada Kementerian dan Lembaga Nonstruktural Pusat 17, 167–184.
- Mulyasa, E., 2013. Manajemen berbasis sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pusvitasari, R., Sukur, M., 2020. Manajemen Keuangan Sekolah dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan (Studi Kasus di Sd Muhammadiyah 1 Krian, Sidoarjo) 04, 94–106.
- Rachman, A., Yochanan, A., Samanlangi, I., Purnomo, H., 2024. Dan R & D, CV Saba Jaya Publishr.

- Riah, J., Susanti, R., 2024. Pengaruh Manajemen Keuangan Berbasis Digital Dalam Pengelolaan Dana Pendidikan Di Sekolah Menengah Kejuruan (Smk Muhammadiyah Batam). J. Manaj. dan Bisnis Tanjungpinang 7, 192–200.
- Rifaldi Dwi Syahputra, N.A., 2023. Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry 1.
- Robbins, S.P., Coulter, M., 2018. Management. Pearson Education.
- Saiful Hudodo, Ansar, F.A.N., 2022. Partisipasi Stakeholder Pendidikan Dalam Penyusunan Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kabupaten Pohuwato 10, 181–195.
- Siagian, S.P., 2014. Fungsi-Fungsi Manajerial. Bumi Aksara.
- Simanjuntak, M.N., Nafiati, D.A., Hendaryati, N., 2024. Menuju Pendidikan Berintegritas: Studi Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana BOS. J. Educ. Res. 5, 6191–6197.
- Siska Handayani, 2025. Perencanaan Keuangan di Lembaga Baitul Quran Subang Boarding School dengan Menggunakan Konsep POAC. J. Manaj. Pendidik. 8 No, 02, 729–742.
- Sugiyono, 2019. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta, Bandung.
- Suharsono, R.S., Abidin, A., Halim, M., Thamrin, M., 2025. Implementasi Sistem Manajemen Keuangan Sekolah untuk Mewujudkan Transparansi Laporan Keuangan: Solusi Menuju Efisiensi dan Akuntabilitas Publik di Ma Muhammadiyah 1 Andongsari Ambulu Pendahuluan Manajemen keuangan yang baik merupakan fondasi penting bagi. J. Pengabd. Masy. 6, 111–122.
- Terry, G.R., 2006. Principles of Management. Richard D. Irwin.