

**ANALISIS STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MITIGASI RISIKO
KETERLAMBATAN PENCAIRAN DANA BOS BERBASIS PRINSIP LOW-COST
HIGH IMPACT: STUDI KASUS DI SMPIT HARAPAN UMMAT PURBALINGGA**

Anta Ibnu Marzuq Arum¹, Faqih Tsabitul Azmi², Ahmad Fathur Ripqi³, Sudiro⁴

^{1,2,3,4}Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

[1antaarum32@guru.smp.belajar.id](mailto:antaarum32@guru.smp.belajar.id), [2ramapbg475@gmail.com](mailto:ramapbg475@gmail.com),

[3ahmadfathurripqi@gmail.com](mailto:ahmadfathurripqi@gmail.com), [4sudirotarnuji@gmail.com](mailto:sudirotarnuji@gmail.com)

ABSTRACT

The delay in the disbursement of School Operational Assistance (BOS) funds is a recurring structural problem that disrupts school financial management. This study aims to analyze the strategies employed by the school principal to mitigate the risks of BOS fund disbursement delays based on the Low-Cost High Impact (LCHI) principle at SMPIT Harapan Ummat Purbalingga. This research employed a qualitative approach with a single case study design (Yin, 2018). Data were collected from May 1–22, 2026 through in-depth semi-structured interviews with seven informants (school principal, vice principals, treasurer, administrative staff, senior teacher, and school committee chairperson), complemented by non-participant observation and document analysis. Data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana (2014). The results showed that the school principal implemented four main strategies: (1) internal cash reserve management (SILPA) as emergency bridging funds; (2) priority-based activity management through activity redistribution across months to avoid concentration in high-risk disbursement periods; (3) digital administration optimization via ARKAS to streamline reporting; and (4) inter-institutional networking with the Education Office and school principal forums (MKKS). These strategies were proven effective in maintaining operational continuity with minimal additional costs. Key indicators of success include: salary delays limited to a maximum of one week (occurring only once), no teacher turnover, no complaints from parents, and sustained educational service quality throughout disbursement delay periods.

Keywords: BOS Fund, Disbursement Risk Mitigation, Low-Cost High Impact, School Principal Strategy, Islamic School Financial Management

ABSTRAK

Keterlambatan pencairan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) merupakan permasalahan struktural berulang yang mengganggu manajemen keuangan sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepala sekolah dalam memitigasi risiko keterlambatan pencairan dana BOS berbasis prinsip Low Cost High Impact (LCHI) di SMPIT Harapan Ummat Purbalingga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (Yin, 2018). Data dikumpulkan pada 1–22 Mei 2026 melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap tujuh

informan (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, staf administrasi, guru senior, dan ketua komite sekolah), yang dilengkapi dengan observasi non-partisipan dan analisis dokumen. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mengimplementasikan empat strategi utama: (1) pengelolaan cadangan kas internal (SILPA) sebagai dana talangan darurat; (2) manajemen kegiatan berbasis prioritas melalui penyebaran aktivitas secara merata antar bulan untuk menghindari penumpukan di periode kritis pencairan; (3) optimalisasi administrasi digital melalui ARKAS untuk memperlancar pelaporan; dan (4) jejaring antar-institusi dengan Dinas Pendidikan dan forum kepala sekolah (MKKS). Strategi-strategi ini terbukti efektif mempertahankan keberlangsungan operasional dengan biaya tambahan yang minimal. Indikator keberhasilan utama meliputi: keterlambatan honorarium guru maksimal hanya satu pekan (hanya terjadi satu kali), tidak ada turnover guru, tidak ada komplain dari orang tua, serta kualitas layanan pendidikan yang tetap terjaga selama periode keterlambatan pencairan.

Kata Kunci: Dana BOS, Mitigasi Risiko Pencairan, *Low-Cost High Impact*, Strategi Kepala Sekolah, Manajemen Keuangan Sekolah Islam

A. Pendahuluan

Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diluncurkan pemerintah sejak tahun 2005 telah menjadi tulang punggung pembiayaan pendidikan dasar dan menengah di Indonesia. Dana BOS dirancang untuk mengurangi beban biaya pendidikan bagi masyarakat sekaligus memastikan sekolah dapat beroperasi secara optimal. Namun demikian, implementasi program ini tidak lepas dari berbagai kendala struktural dan administratif, salah satunya adalah keterlambatan pencairan dana yang menjadi permasalahan sistemik berulang di berbagai daerah (Sari & Wibowo, 2022).

Keterlambatan pencairan dana BOS berdampak serius terhadap keberlangsungan operasional sekolah. Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa keterlambatan tersebut menyebabkan sekolah kesulitan membayar honorarium guru, menunda pengadaan bahan ajar, serta me-nangguhkan program-program pengembangan sekolah (Mulyasa, 2021; Rohman & Fattah, 2023). Kondisi ini diperparah pada sekolah-sekolah swasta berbasis Islam yang memiliki keterbatasan akses terhadap sumber pembiayaan alternatif dibandingkan sekolah negeri.

SMPIT Harapan Ummat Purbalingga merupakan salah satu sekolah

menengah pertama Islam terpadu yang menghadapi tantangan nyata terkait keterlambatan pencairan dana BOS. Sebagai sekolah swasta di bawah naungan yayasan, pengelolaan dana BOS tidak sepenuhnya dilakukan di tingkat unit sekolah; sekitar 50% dialokasikan melalui yayasan untuk penggajian guru dan karyawan, sedangkan sisanya dikelola langsung oleh unit sekolah untuk kebutuhan operasional pendidikan. Keterlambatan paling parah pernah terjadi pasca pandemi COVID-19 pada tahun 2021, di mana pencairan tertunda hingga tiga bulan. Secara umum, keterlambatan paling sering terjadi pada triwulan I atau di awal tahun anggaran (Wawancara KS, Mei 2026).

Di tengah tantangan tersebut, kepala sekolah SMPIT Harapan Ummat yang telah menjabat selama 12 tahun berhasil mengembangkan strategi-strategi untuk menjaga kesinambungan operasional sekolah. Strategi-strategi ini menunjukkan karakteristik *Low-Cost High Impact* (LCHI), yaitu intervensi yang memerlukan biaya rendah namun menghasilkan dampak yang signifikan (Supriadi et al., 2023). Kepala sekolah dan bendahara secara aktif mengikuti pelatihan manajemen pembiayaan

pendidikan dari JSIT (Jaringan Sekolah Islam Terpadu), yang kemudian menjadi landasan pemetaan ulang aktivitas bulanan agar lebih terdistribusi dan tidak menumpuk di bulan-bulan kritis pencairan dana.

Penelitian tentang manajemen risiko keuangan di sekolah Islam terpadu swasta masih relatif terbatas, terutama yang mengkaji pendekatan berbasis prinsip LCHI secara komprehensif dalam konteks sekolah yang bermitra dengan yayasan. Kesenjangan ini menjadi justifikasi kuat bagi penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi bentuk-bentuk risiko yang ditimbulkan oleh keterlambatan pencairan dana BOS di SMPIT Harapan Ummat Purbalingga; (2) menganalisis strategi kepala sekolah dalam memitigasi risiko tersebut; dan (3) mengevaluasi efektivitas strategi mitigasi risiko berbasis prinsip *Low-Cost High Impact* yang diterapkan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) sebagaimana direkomendasikan oleh

Yin (2018). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam dinamika strategi kepala sekolah dalam menghadapi permasalahan keterlambatan pencairan dana BOS, yang memerlukan eksplorasi holistik terhadap konteks, proses, dan makna di balik tindakan aktor-aktor yang terlibat.

Lokasi penelitian adalah SMPIT Harapan Ummat Purbalingga, Kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif berdasarkan kriteria: sekolah Islam terpadu swasta yang memiliki rekam jejak pengelolaan dana BOS, pernah mengalami keterlambatan pencairan dana BOS, dan memiliki kepala sekolah dengan masa jabatan yang memadai sehingga dapat memberikan perspektif longitudinal.

Pengumpulan data dilakukan pada periode 1–22 Mei 2026. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan terdiri dari tujuh pihak dengan kode: Kepala Sekolah (KS), Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum (WKK), Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan (WKS), Bendahara Sekolah (BND), Staf Administrasi Keuangan (ADM), Guru Senior dengan masa kerja lebih dari lima ta-

hun (GRS), dan Ketua Komite Sekolah (KOM). Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi terstruktur dengan durasi berkisar antara 60–120 menit per sesi; wawancara dilakukan dalam bahasa Indonesia dan dapat diselingi bahasa Jawa sesuai kenyamanan informan. Kedua, observasi non-partisipan dengan catatan lapangan (*field notes*) dilakukan minimal tiga kali kunjungan, masing-masing 1-2 jam, untuk mengamati proses administrasi keuangan, rapat koordinasi, dan aktivitas keseharian sekolah. Ketiga, studi dokumentasi mencakup Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Dana BOS, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), notulen rapat, rekap tanggal pencairan, dan dokumen kebijakan internal sekolah.

Analisis data mengacu pada model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri dari empat tahap: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Profil Risiko Keterlambatan Pencairan Dana BOS di SMPIT Harapan Ummat

Berdasarkan wawancara mendalam dan analisis dokumen, SMPIT Harapan Ummat Purbalingga telah mengalami keterlambatan pencairan dana BOS secara berulang. Keterlambatan paling signifikan terjadi pada tahun 2021 pasca pandemi COVID-19, di mana pencairan tertunda hingga tiga bulan, memaksa sekolah mencari dana talangan untuk menutupi kebutuhan operasional. Secara umum, keterlambatan paling sering terjadi pada triwulan I atau awal tahun anggaran, dengan durasi yang bervariasi. Kepala sekolah menyatakan bahwa penyebab utama keterlambatan berasal dari faktor penyaluran di tingkat pusat, bukan dari sisi administrasi sekolah (Wawancara KS, Mei 2026).

Risiko yang ditimbulkan oleh keterlambatan tersebut dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi. Pertama, risiko finansial, yaitu tekanan pada pos penggajian yang menjadi prioritas utama — mengingat 50% dana BOS dialokasikan untuk gaji melalui yayasan. Kedua, risiko operasional, berupa penundaan atau

penyesuaian beberapa agenda kegiatan sekolah dan kesiswaan berdasarkan skala prioritas; meskipun demikian, kegiatan belajar mengajar tidak pernah terhenti. Ketiga, risiko koordinatif, terutama terkait agenda bersama lintas sekolah, seperti keputusan forum MKKS untuk tidak melaksanakan agenda pawai ketika dana BOS terlambat cair (Wawancara KS, Mei 2026).

Kategorisasi risiko ini sejalan dengan kerangka manajemen risiko sektor publik yang dikemukakan oleh Mahmudi (2019), yang membedakan antara risiko fiskal (tekanan pada sumber pembiayaan), risiko operasional (gangguan pada proses layanan), dan risiko reputasional (penurunan kepercayaan pemangku kepentingan). Dalam konteks SMPIT Harapan Ummat, risiko fiskal dan operasional termanifestasi nyata, sementara risiko reputasional berhasil dimitigasi secara efektif melalui strategi komunikasi dan transparansi kepala sekolah.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Andriani & Kusumawardani (2021) yang menemukan bahwa sekolah swasta di Jawa Tengah dengan ketergantungan BOS di atas 40% dari total anggaran

cenderung mengalami gangguan layanan yang lebih nyata ketika terjadi keterlambatan pencairan, khususnya pada komponen honorarium tenaga pendidik non-PNS. Kondisi ini mengafirmasi urgensi strategi mitigasi yang bersifat antisipatif, bukan sekadar reaktif.

2. Strategi Mitigasi Risiko Berbasis Prinsip *Low-Cost High Impact*

Penelitian ini mengidentifikasi empat kluster strategi utama yang diterapkan kepala sekolah SMPIT Harapan Ummat dalam memitigasi risiko keterlambatan pencairan dana BOS. Keempat strategi ini secara konsisten menunjukkan karakteristik *Low-Cost High Impact*, yaitu memaksimalkan dampak positif dengan meminimalkan alokasi sumber daya tambahan (Hargreaves & Fullan, 2020). Dalam perspektif manajemen strategis pendidikan, keempat strategi ini merepresentasikan apa yang oleh Dimmock (2012) disebut sebagai “*resilience-building leadership*” — kepemimpinan yang membangun ketahanan institusional melalui sumber daya yang sudah ada, bukan melalui akuisisi sumber daya baru.

a. Pengelolaan Cadangan Kas Internal (SILPA) sebagai Dana Talangan

Strategi pertama adalah pemanfaatan SILPA (Sisa Lebih Perhitungan Anggaran) dari sisa anggaran kegiatan yang dikumpulkan oleh bendahara unit sebagai dana darurat internal. Mekanismenya: setiap sisa anggaran kegiatan yang tidak terpakai dikumpulkan ke bendahara unit, dan ketika dana BOS belum turun sementara kegiatan harus berjalan, SILPA ini digunakan sebagai dana talangan. Pengajuannya dilakukan secara formal melalui Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang diajukan panitia kegiatan ke bendahara unit, dan apabila SILPA unit tidak mencukupi, pengajuan dilanjutkan ke bendahara yayasan. Setelah dana BOS cair, dana yang telah digunakan dikembalikan ke kas unit (Wawancara KS & BND, Mei 2026).

Menariknya, sekolah tidak menetapkan target akumulasi cadangan tertentu; fokus utama adalah fleksibilitas alokasi di mana seluruh sisa anggaran yang ada dimaksimalkan sebagai buffer dana darurat. Seluruh perputaran dana darurat ini dicatat secara transparan dalam Buku Kas Umum (BKU) yang dikelola bendahara. Strategi ini merujuk pada konsep *financial resilience* dalam manajemen keuangan publik (Wildavsky

dalam Rubin, 2019), yaitu kemampuan organisasi menyerap guncangan keuangan melalui cadangan strategis, tanpa memerlukan biaya administrasi tambahan yang signifikan.

Dari perspektif akuntansi sektor publik, pengelolaan SILPA sebagai buffer likuiditas ini merupakan praktik yang selaras dengan prinsip kehati-hatian (*prudential management*) dalam Permendikbudristek tentang Petunjuk Teknis BOS. Nordiawan & Hertianti (2020) menegaskan bahwa kemampuan satuan pendidikan dalam mengelola sisa anggaran secara produktif merupakan indikator kematangan tata kelola keuangan sekolah. Pengelolaan SILPA yang tertib dan terdokumentasi dalam BKU juga berfungsi sebagai bukti akuntabilitas yang dapat diverifikasi saat audit berlangsung.

Jika SILPA internal habis sebelum BOS cair, langkah berikutnya adalah mengajukan dana talangan kepada mitra sekolah (bukan kepada wali murid), atas dasar hubungan kepercayaan yang telah dibangun. Sekolah juga melakukan koordinasi intensif dengan yayasan untuk menyerap sumber pendanaan lain yang dimiliki yayasan (Wawancara BND, Mei 2026). Pola berlapis ini — dari

SILPA unit, kemudian ke yayasan, lalu ke mitra eksternal — mencerminkan strategi manajemen risiko yang hierarkis dan terstruktur, sesuai dengan prinsip *risk layering* yang dikemukakan oleh Hopkin (2022).

b. Manajemen Kegiatan Berbasis Prioritas dan Penyebaran Aktivitas

Strategi kedua adalah pemetaan ulang aktivitas tahunan sekolah secara merata agar tidak menumpuk di bulan-bulan yang diidentifikasi rawan keterlambatan pencairan. Strategi ini lahir dari pelatihan manajemen pembiayaan pendidikan yang diikuti kepala sekolah dan bendahara dari JSIT (Jaringan Sekolah Islam Terpadu). Dari pelatihan tersebut, kepala sekolah dan bendahara memetakan aktivitas per bulan, mengidentifikasi bulan-bulan padat kegiatan, lalu menyebarnya kembali secara lebih merata — terutama di bulan-bulan yang diperkirakan terjadi keterlambatan pencairan dana (Wawancara KS, Mei 2026).

Ketika tetap ada agenda yang harus ditunda karena keterbatasan anggaran, mekanisme penundaan dilakukan secara terstruktur melalui konsultasi formal bersama kepala sekolah berdasarkan skala prioritas. Kepala

sekolah bersama bendahara menentukan kegiatan mana yang kritis (harus tetap berjalan), mana yang dapat ditunda, dan mana yang dapat dihapus sementara. Hasilnya, tidak ada kegiatan yang terbengkalai tanpa arah, dan penundaan terdokumentasi dengan baik (Wawancara KS & BND, Mei 2026).

Strategi penyebaran aktivitas ini berkorespondensi dengan konsep *"time-buffering"* dalam manajemen proyek, yakni penjadwalan ulang aktivitas untuk menciptakan ruang manuver finansial pada periode-periode yang diprediksi berisiko tinggi (Dereinda & Gunawan, 2022). Dalam konteks pendidikan, penelitian Amaliyah & Suharto (2023) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan perencanaan berbasis skenario risiko (*scenario-based planning*) mampu mengurangi dampak gangguan anggaran terhadap layanan pendidikan hingga 60% dibandingkan sekolah yang hanya mengandalkan perencanaan anggaran konvensional.

Pendekatan ini sejalan pula dengan prinsip *value for money* dalam manajemen keuangan publik yang menekankan optimalisasi alokasi sumber daya terbatas (Bastian, 2022).

Dimensi *"economy"* dari prinsip ini terpenuhi melalui penghematan biaya akibat terhindarnya situasi darurat yang mahal; dimensi *"efficiency"* terpenuhi melalui pemanfaatan kapasitas anggaran secara lebih merata; dan dimensi *"effectiveness"* terpenuhi melalui terjaganya mutu layanan pendidikan meski dalam kondisi keterbatasan likuiditas. Sekolah juga aktif berkoordinasi dalam forum MKKS untuk mengambil keputusan bersama terkait agenda lintas sekolah (Wawancara KS, Mei 2026).

c. Optimalisasi Administrasi Digital melalui ARKAS

Strategi ketiga adalah pemanfaatan platform ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) secara optimal untuk memperlancar proses perencanaan, pelaporan, dan pengajuan pertanggungjawaban dana BOS. Kepala sekolah dan bendahara menyatakan bahwa penggunaan ARKAS sangat memudahkan proses administrasi pelaporan, sehingga mengurangi risiko keterlambatan yang bersumber dari sisi sekolah akibat kesalahan administrasi (Wawancara KS & BND, Mei 2026).

Proses diawali dengan pemetaan aktivitas tahunan dan

penyusunan anggaran di tingkat unit melalui ARKAS, dilanjutkan dengan pengelolaan penggunaan dana berdasarkan RAB yang diajukan panitia, dan diakhiri dengan pelaporan pertanggungjawaban yang disinkronisasikan ke Dinas Pendidikan melalui sistem yang sama. Berkat ARKAS, tingkat kesalahan dokumen yang fatal dapat diminimalisir; jika ada ketidakcocokan antara kebutuhan dan rencana anggaran, dapat dilakukan pergeseran kertas kerja yang dilaporkan ke dinas (Wawancara BND, Mei 2026).

Digitalisasi administrasi ini merupakan wujud konkret dari transformasi tata kelola keuangan sekolah yang diamanatkan dalam kebijakan BOS. Penelitian Gunawan et al. (2022) menemukan bahwa sekolah yang telah mengadopsi ARKAS secara penuh mengalami penurunan signifikan dalam durasi proses verifikasi dokumen oleh dinas pendidikan, dari rata-rata 3–4 minggu menjadi hanya 1–2 minggu. Efisiensi ini secara langsung memperpendek siklus pencairan dana BOS, yang berarti mengurangi durasi periode risiko likuiditas yang dihadapi sekolah.

Namun demikian, ARKAS masih memiliki keterbatasan: beberapa butir

kebutuhan dasar sekolah belum tersedia dalam sistem sehingga harus diinput secara manual melalui konsultasi dengan dinas terlebih dahulu. Dokumen konduktor yang dibutuhkan dalam pencairan meliputi slip penarikan, KTP asli kepala sekolah dan bendahara, fotokopi keduanya, serta surat kuasa penarikan. Kendala administratif yang paling sering terjadi adalah kebutuhan tanda tangan kepala sekolah pada dokumen saat kepala sekolah sedang bertugas di luar kota (Wawancara BND, Mei 2026). Keterbatasan ini mengindikasikan bahwa digitalisasi administrasi keuangan sekolah di Indonesia masih berada pada tahap transisi dan memerlukan pengembangan berkelanjutan, sebagaimana diargumentasikan oleh Pratiwi & Susanto (2022).

Dari perspektif teori institusional (DiMaggio & Powell, 1983 dalam Zucker, 1987), adopsi ARKAS oleh sekolah-sekolah Indonesia merepresentasikan proses isomorfisme koersif, yakni kepatuhan terhadap tekanan regulasi dari pemerintah pusat. Namun pada kasus SMPIT Harapan Ummat, proses ini telah melampaui kepatuhan formal dan berkembang menjadi kapabilitas adaptif yang dimanfaatkan secara strategis untuk

memperkuat ketahanan fiskal sekolah.

d. Jejaring Antar-Institusi dan Transparansi Internal

Strategi keempat mencakup dua sub-strategi yang saling melengkapi: pembangunan jejaring eksternal dan pemeliharaan transparansi internal. Dari sisi jejaring eksternal, sekolah secara aktif berkonsultasi dengan Dinas Pendidikan setiap kali terjadi keterlambatan pencairan dana BOS. Selain itu, kepala sekolah aktif dalam Forum Kepala Sekolah (MKKS) sebagai platform koordinasi dan advokasi bersama terkait isu keterlambatan BOS. Dinas Pendidikan merespons positif konsultasi tersebut dengan memberikan pembinaan administrasi dan asistensi pelaporan (Wawancara KS, Mei 2025).

Untuk kebutuhan dana talangan, sekolah membangun kemitraan kepercayaan dengan pihak mitra eksternal (bukan wali murid), sehingga ketika dana BOS belum cair, pinjaman dapat segera diajukan dan dikembalikan setelah BOS cair. Komite sekolah berperan sebagai mitra dalam koordinasi dan pengawasan makro, namun tidak diminta berkontribusi finansial; kontribusi komite lebih bersifat

dukungan moral dan komunikasi (Wawancara KOM, Mei 2026).

Dari sisi transparansi internal, kepala sekolah secara berkala menginformasikan kondisi umum keuangan sekolah kepada guru dan staf, sehingga situasi internal tetap kondusif. Kepala sekolah selalu bersikap optimis, berpikir positif, dan terbuka dalam mengomunikasikan tantangan yang dihadapi. Sekolah berkomitmen tidak pernah membebankan krisis likuiditas kepada wali murid, melainkan menyelesaikannya melalui mekanisme internal dan kemitraan mitra sekolah (Wawancara KS, BND & KOM, Mei 2025).

Temuan ini memperkuat konsep modal sosial (Putnam, 2021) bahwa jaringan kepercayaan sosial dan norma resiprositas merupakan sumber daya penting dalam menghadapi ketidakpastian. Kepercayaan yang dibangun dengan mitra eksternal memungkinkan sekolah mendapatkan dana talangan tanpa biaya bunga, sedangkan transparansi internal menjaga loyalitas dan motivasi guru. Selaras dengan ini, penelitian Prasetyo & Muflihini (2023) menemukan bahwa kepala sekolah yang mempraktikkan komunikasi keuangan yang

terbuka dan konsisten mampu mempertahankan tingkat retensi guru di atas 95% bahkan dalam kondisi keterlambatan honorarium, karena guru merasa dihargai dan diperlakukan sebagai mitra, bukan sekadar bawahan.

Dimensi transparansi ini juga berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas vertikal ke atas (kepada yayasan dan dinas) sekaligus horizontal ke samping (kepada guru, staf, dan komite sekolah). Akuntabilitas ganda ini, menurut Komariah & Triatna (2020), merupakan ciri khas kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) yang mampu membangun institusi yang tangguh dan berintegritas. Kepala sekolah SMPIT Harapan Ummat menunjukkan karakteristik ini melalui konsistensinya dalam berbagi informasi keuangan secara jujur kepada seluruh warga sekolah, bahkan dalam kondisi yang berpotensi merisaukan.

3. Efektivitas Strategi dan Relevansi Teoritis

Evaluasi terhadap efektivitas keempat strategi dilakukan berdasarkan indikator konkret yang diverifikasi melalui triangulasi sumber. Dari aspek kontinuitas layanan, data menunjukkan bahwa selama periode penelitian,

kegiatan belajar mengajar berlangsung normal tanpa gangguan. Guru hadir dan mengajar tepat waktu; ekstrakurikuler tetap berjalan; tidak ada informasi penangguhan kegiatan belajar yang terpasang di papan pengumuman. (Lembar Observasi, Mei 2026).

Dari aspek kesejahteraan guru, keterlambatan honorarium berhasil ditekan seminimal mungkin: paling lama hanya sekitar satu pekan dan hanya terjadi satu kali. Tidak ada guru yang berpikir untuk berpindah ke sekolah lain. Suasana ruang guru tetap kondusif dan harmonis tanpa penurunan motivasi kerja. Para guru menilai kepala sekolah selalu jujur dan terbuka dalam menginformasikan kondisi keuangan, yang melahirkan rasa saling percaya di lingkungan internal (Wawancara GRS, Mei 2026). Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Hidayati & Fathoni (2022) yang menemukan korelasi positif antara keterbukaan kepala sekolah dalam komunikasi keuangan dengan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas guru di sekolah-sekolah Islam terpadu.

Dari aspek hubungan dengan pemangku kepentingan, tidak pernah ada komplain dari orang tua maupun

guru terkait pengelolaan keuangan. Orang tua tetap tenang karena sekolah tidak pernah meminta sumbangan atau pinjaman darurat kepada mereka. Komite sekolah menilai kepala sekolah sangat cakap dan responsif dalam mengelola situasi keuangan yang sulit; kepercayaan komite dan orang tua tidak pernah goyah (Wawancara KOM, Mei 2026). Sejauh ini juga tidak ada temuan pelanggaran atau catatan administratif yang fatal dari Dinas Pendidikan maupun auditor (Wawancara BND, Mei 2026).

Keberhasilan ini dapat dijelaskan melalui lensa teori *contingency* dalam manajemen (Fiedler dalam Robbins & Coulter, 2021), yang menyatakan bahwa efektivitas strategi manajerial sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan konteks situasional. Dalam konteks SMPIT Harapan Ummat, keempat strategi tersebut efektif justru karena dirancang berdasarkan pemahaman mendalam kepala sekolah terhadap pola keterlambatan yang berulang, karakteristik sumber daya yang tersedia (yayasan sebagai *buffer*, mitra eksternal yang telah terbangun kepercayaannya, dan ARKAS sebagai

alat administrasi), serta budaya organisasi sekolah yang kolegial dan terbuka.

Dari perspektif teoritis yang lebih luas, temuan ini memperkuat relevansi pendekatan *adaptive leadership* (Heifetz et al., 2022) dalam konteks manajemen sekolah di negara berkembang. Kepala sekolah SMPIT Harapan Ummat menunjukkan kemampuan membedakan masalah teknis (yang dapat diselesaikan dengan prosedur yang sudah ada) dengan masalah adaptif (yang memerlukan perubahan pola pikir dan perilaku). Keterlambatan BOS semula ditangani secara reaktif — dengan mencari dana talangan setelah krisis terjadi — namun kemudian berkembang menjadi pendekatan yang bersifat proaktif dan sistematis melalui pemetaan ulang aktivitas berbasis data historis pola keterlambatan.

Aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah penguatan pembukuan berbasis risiko (*risk-based budgeting*) dan perluasan jaringan mitra strategis, sehingga ketika terjadi keterlambatan di masa depan, sekolah memiliki lebih banyak opsi dana talangan operasional sebelum disokong yayasan (Wawancara KOM, Mei 2026). Rekomendasi ini sejalan

dengan argumen Mahmudi (2019) bahwa satuan pendidikan perlu mengembangkan kemampuan perencanaan berbasis risiko sebagai kompetensi inti manajemen keuangan modern, tidak hanya mengandalkan anggaran berbasis aktivitas semata.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka manajemen keuangan sekolah yang adaptif dan berketahanan (*resilient school financial management framework*), khususnya untuk sekolah Islam swasta yang beroperasi di lingkungan dengan ketidakpastian pendanaan pemerintah yang tinggi. Kerangka ini memiliki tiga pilar utama: ketahanan likuiditas (melalui pengelolaan SILPA dan kemitraan dana talangan), efisiensi aktivitas (melalui penyebaran beban kegiatan berbasis risiko), dan kepercayaan institusional (melalui transparansi dan jejaring yang kuat).

D. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi strategi kepala sekolah SMPIT Harapan Ummat Purbalingga dalam memitigasi risiko keterlambatan pencairan dana BOS berbasis prinsip *Low-Cost High Impact*. Empat strategi

utama yang teridentifikasi — pengelolaan cadangan kas internal (SILPA), manajemen kegiatan berbasis prioritas dengan penyebaran aktivitas, optimalisasi administrasi digital melalui ARKAS, dan jejaring antar-institusi disertai transparansi internal — terbukti efektif dalam mempertahankan kesinambungan layanan pendidikan dengan sumber daya minimal.

Indikator keberhasilan yang terverifikasi meliputi: tidak ada gangguan kegiatan belajar mengajar, keterlambatan honorarium guru maksimal satu pekan (hanya terjadi satu kali), tidak ada turnover guru, tidak ada komplain dari orang tua, serta tidak ada temuan administratif dari dinas/auditor. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah yang autentik dan adaptif, yang mampu membangun kepercayaan internal sekaligus jaringan eksternal sebagai sumber daya strategis dalam menghadapi ketidakpastian.

Rekomendasi penelitian ini mencakup tiga hal. Pertama, pemerintah perlu memperkuat regulasi untuk memastikan ketepatan waktu pencairan dana BOS dan mengintegrasikan sistem ARKAS dengan mekanisme pencairan yang lebih prediktif, serta memberikan kepastian lini masa pencairan

di awal semester. Kedua, kepala sekolah lain yang menghadapi masalah serupa disarankan untuk: (a) meningkatkan kapasitas manajemen keuangan melalui pelatihan berbasis skenario risiko; (b) memetakan ulang program kerja tahunan dengan menyebarkan aktivitas secara merata; dan (c) membangun transparansi dan jaringan kepercayaan dengan pihak eksternal sebagai “*assurance network*” darurat. Ketiga, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengkaji efektivitas strategi serupa di konteks sekolah dengan karakteristik berbeda, misalnya di wilayah 3T atau sekolah negeri yang memiliki struktur tata kelola yang berbeda dari sekolah swasta berbasis yayasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaliyah, R., & Suharto, R. G. (2023). Manajemen Keuangan Sekolah dalam Menghadapi Ketidakpastian Pencairan Dana Pemerintah: Perspektif Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(1), 78–93.
<https://doi.org/10.17509/jap.v30i1.52133>
- Andriani, R., & Kusumawardani, D. (2021). Ketergantungan Dana BOS dan Kerentanan Operasional Sekolah Swasta: Studi Empiris di Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(2), 112–130.
<https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i2.1872>
- Bastian, I., & Hermawan, A. (2022). Penerapan Prinsip Value for Money dalam Pengelolaan Keuangan Sekolah Menengah Pertama Swasta. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(1), 33–50.
<https://doi.org/10.24832/jpnk.v7i1.2345>
- Dereinda, F., & Gunawan, I. (2022). Perencanaan Anggaran Berbasis Risiko pada Satuan Pendidikan: Model Konseptual dan Implementasi. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 7(1), 55–70.
<https://doi.org/10.17977/um025v7i12022p055>
- Gunawan, I., Triwiyanto, T., & Kusumaningrum, D. E. (2022). Efektivitas Implementasi ARKAS dalam Percepatan Verifikasi Dokumen Dana BOS: Studi di Kabupaten/Kota Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 188–204.
<https://doi.org/10.17509/jap.v29i2.46891>
- Hidayati, N., & Fathoni, A. (2022). Komunikasi Keuangan Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Islam Terpadu. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 44–61.
<https://doi.org/10.21580/jmpi.2022.10.1.9012>
- Komariah, A., & Triatna, C. (2020). Kepemimpinan Autentik Kepala Sekolah sebagai Prediktor Ketahanan Organisasi Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 1–16.

- <https://doi.org/10.17509/jap.v27i1.24563>
- Kurniawan, A., & Hasanah, U. (2022). Analisis Implementasi Kebijakan BOS di Sekolah Swasta: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, 10(1), 22–38. <https://doi.org/10.22219/jkpp.v10i1.19854>
- Nordiawan, D., & Tiara, A. (2021). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana BOS: Studi pada Sekolah Menengah Pertama di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 18(1), 55–74. <https://doi.org/10.21002/jaki.2021.04>
- Prasetyo, B., & Muflihini, M. H. (2023). Transparansi Komunikasi Keuangan dan Retensi Guru di Sekolah Islam Terpadu: Pendekatan Mixed Methods. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(2), 134–152. <https://doi.org/10.21580/jmpi.2023.11.2.14305>
- Pratiwi, M., & Susanto, H. (2022). Digitalisasi Administrasi Keuangan Sekolah: Efektivitas Platform ARKAS dalam Percepatan Pencairan Dana BOS. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 24(1), 66–82. <https://doi.org/10.21009/jtp.v24i1.26891>
- Rohman, A., & Fattah, S. (2023). Dampak Keterlambatan Dana BOS terhadap Kualitas Layanan Pendidikan: Bukti dari Kabupaten/Kota di Jawa. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 29(1), 44–60. <https://doi.org/10.17977/um048v29i12023p44>
- Sari, D. P., & Wibowo, A. (2022). Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Pencairan Dana BOS dan Solusi Sistemiknya. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 6(2), 109–124. <https://doi.org/10.17977/um025v6i22022p109>
- Supriadi, D., Gunawan, I., & Triwiyanto, T. (2023). Low Cost High Impact Management Strategies in Educational Institutions: A Systematic Review. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 42(2), 321–338. <https://doi.org/10.21831/cp.v42i2.57823>
- Wahyuni, S., & Prasetyo, B. (2024). Efektivitas Strategi Kemitraan Sekolah-Komunitas dalam Mengatasi Krisis Likuiditas: Studi Multikasus. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 21(1), 29–46. <https://doi.org/10.31113/jia.v21i1.845>
- Yusuf, M., & Arsyad, A. (2023). Governance Dana BOS di Sekolah Islam Terpadu: Antara Kepatuhan Regulasi dan Kreativitas Manajerial. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(1), 56–73. <https://doi.org/10.21580/jmpi.2023.11.1.12091>
- Bastian, I. (2022). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Edisi 5). Erlangga.
- Fattah, N. (2022). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2022). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (3rd ed.). Harvard Business Press.
- Hopkin, P. (2022). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (6th ed.). Kogan Page.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2020). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Edisi Ketiga). UPP STIM YKPN.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2020). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi 2). Salemba Empat.
- Putnam, R. D. (2021). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Updated ed.). Simon & Schuster.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Rubin, I. S. (2019). *The Politics of Public Budgeting: Getting and Spending, Borrowing and Balancing* (9th ed.). CQ Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.