ANALISIS MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH DALAM MENDUKUNG KUALITAS PEMBELAJARAN DI SD LABSCHOOL UNESA 1

Shakira Maeizy Hamdi Bajeber[1], Nisaul Fauziah[2], Lailatul Eka Fitriani[3], Nur Ainiyah[4], Sania Tri Wahyuni[5], Ima Widiyah[6]
[1,2,3,4,5,6] Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
[1]24010714006@mhs.unesa.ac.id, [2]24010714074@mhs.unesa.ac.id,
[3]24010714080@mhs.unesa.ac.id, [4]24010714184@mhs.unesa.ac.id,
[5]24010714191@mhs.unesa.ac.id, [6]Imawidiyanah@unesa.ac.id

ABSTRACT

School financial management plays a strategic role in supporting the quality of learning. This study aims to analyze the processes of planning, implementation, monitoring, and the impact of financial management on the quality of learning at SD Labschool Unesa 1. The study employs a descriptive qualitative approach, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, observations, and document analysis. Research informants included the school principal, the school treasurer, and the BOS treasurer. The results indicate that SD Labschool Unesa 1 manages two parallel funding streams: internal funds from the UNESA Foundation and external government funds (BOS). The budget plan (RKAS) is developed through a participatory process and is based on data from the Education Report Card. Budget implementation employs a strict proposal mechanism with documented accountability, while oversight is conducted in layers and reporting utilizes the ARKAS application. This transparent and accountable financial management has a positive impact on the provision of facilities and infrastructure as well as the continuous implementation of learning programs. The main challenges faced include the lengthy implementation of development programs through the foundation and the dynamics of policy changes midway through the fiscal year.

Keywords: *school financial management, RKAS, BOS, transparency, accountability, quality of education*

ABSTRAK

Manajemen keuangan sekolah memegang peranan strategis dalam mendukung kualitas pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan dampak manajemen keuangan terhadap kualitas pembelajaran di SD Labschool Unesa 1. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian meliputi kepala sekolah, bendahara sekolah, dan bendahara BOS Hasil penelitian menunjukkan bahwa SD Labschool Unesa 1 mengelola dua aliran dana secara paralel, yakni dana internal dari yayasan UNESA dan dana eksternal pemerintah (BOS). Perencanaan anggaran (RKAS) disusun secara partisipatif dan berbasis data Rapor Pendidikan. Pelaksanaan anggaran menerapkan mekanisme proposal yang ketat dengan pertanggungjawaban dokumentatif, sementara pengawasan dilakukan secara berlapis dan pelaporan menggunakan aplikasi ARKAS. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel ini berdampak positif terhadap pemenuhan sarana prasarana serta terlaksananya program pembelajaran

secara berkesinambungan. Tantangan utama yang dihadapi adalah lamanya realisasi program pengembangan melalui yayasan dan dinamika perubahan kebijakan di tengah tahun anggaran.

Kata Kunci: Manajemen keuangan sekolah, RKAS, BOS, transparansi, akuntabilitas, kualitas pembelajaran

A. Pendahuluan

Manajemen keuangan sekolah merupakan komponen strategis dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan berkualitas. Pengelolaan keuangan yang baik memungkinkan sekolah untuk merencanakan, mengalokasikan, dan memanfaatkan dana secara tepat guna dalam mendukung kegiatan akademik maupun nonakademik. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan sekolah yang dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan terencana dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan serta proses pembelajaran (Siswanto et al., 2024).

Namun demikian, pengelolaan keuangan di berbagai lembaga pendidikan belum sepenuhnya dioptimalkan untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Penggunaan anggaran masih lebih banyak diarahkan pada kebutuhan administratif dan operasional, sementara pemanfaatan dana untuk inovasi pembelajaran dan peningkatan kompetensi guru belum dilakukan secara maksimal. Padahal, dana pendidikan seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS) memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung penyediaan fasilitas serta menunjang kelancaran kegiatan pembelajaran (Pebriyanti et al., 2024). (Salabi, 2024) mengidentifikasi bahwa beberapa sekolah masih menghadapi kendala seperti kurangnya transparansi, terbatasnya pengawasan internal, serta belum maksimalnya keterkaitan antara perencanaan anggaran dengan kebutuhan pembelajaran.

Penelitian ini dilaksanakan di SD Labschool Unesa 1, sekolah laboratorium di bawah naungan Universitas Negeri Surabaya yang memiliki keunikan dalam pengelolaan keuangannya, yakni mengelola dua aliran dana secara paralel: dana internal dari yayasan dan dana eksternal dari pemerintah (BOS). Kompleksitas ini menjadikan SD Labschool Unesa 1 relevan untuk dikaji secara mendalam. Penelitian

sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan prinsip pembiayaan pendidikan yang transparan dan akuntabel dapat memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pendidikan, baik dari segi fasilitas, proses pembelajaran, maupun prestasi belajar siswa (Kurniawati et al., 2025). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana manajemen keuangan di SD Labschool Unesa 1 diterapkan dalam mendukung kualitas pembelajaran, mencakup aspek perencanaan (RKAS), pelaksanaan anggaran, serta pengawasan dan pelaporan keuangan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam fenomena manajemen keuangan sekolah dalam konteks yang alamiah berdasarkan perspektif pelaku yang terlibat langsung. Sebagaimana dikemukakan oleh (Sugiyono, 2019), metode kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci. Sementara itu, (Moleong, 2017) menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena secara holistik dan dideskripsikan dalam bentuk kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah.

Penelitian dilaksanakan di SD Labschool Unesa 1, Jl. Kampus Unesa, Ketintang, Kota Surabaya, pada bulan April 2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik sekolah yang memiliki sistem pengelolaan keuangan kompleks sebagai sekolah laboratorium di bawah naungan yayasan UNESA, sehingga relevan untuk dikaji dalam konteks manajemen keuangan pendidikan.

Penentuan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Informan kunci terdiri dari kepala sekolah dan bendahara sekolah, sedangkan informan pendukung meliputi bendahara BOS dan pihak komite sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu wawancara mendalam untuk menggali informasi terkait perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan; observasi langsung terhadap proses pengelolaan keuangan dan pemanfaatan anggaran dalam

kegiatan pembelajaran; serta studi dokumentasi terhadap dokumen RKAS, laporan keuangan, dan laporan pertanggungjawaban (LPJ). Ketiga teknik ini diterapkan secara triangulasi guna memastikan keabsahan dan kedalaman data yang diperoleh.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Manajemen Keuangan SD Labschool Unesa 1

Manajemen keuangan merupakan komponen vital yang menentukan kualitas layanan pendidikan. (Wulaningsih & Asriati, 2024) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran menjadi faktor kunci pengelolaan yang efisien. Kondisi ini relevan dengan SD Labschool Unesa 1 yang memiliki karakteristik pengelolaan keuangan kompleks sebagai sekolah di bawah naungan yayasan UNESA. Sekolah ini mengelola dua aliran dana secara paralel: dana internal dari yayasan (SPP, dana pengembangan, dana kegiatan, dan dana komite) serta dana eksternal dari pemerintah (BOS). Kepala sekolah memegang peranan sentral dalam keseluruhan siklus pengelolaan, sebagaimana ditegaskan (Adzkia et al., 2024) bahwa transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana sekolah merupakan tanggung jawab yang tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin lembaga pendidikan.

2. Perencanaan Anggaran: Penyusunan RKAS

(Salsabila, 2023) mendefinisikan RKAS sebagai seperangkat rencana aksi sekolah yang mencakup seluruh bagian pengelolaan anggaran dari perencanaan hingga pertanggungjawaban. Di SD Labschool Unesa 1, penyusunan RKAS dimulai dari identifikasi seluruh sumber pendapatan, meliputi SPP, dana ekstra, dana komite, dana kegiatan, dana pengembangan, BOS. Proses ini dilakukan secara partisipatif bersama koordinator bidang (kesiswaan, kurikulum, sarana prasarana, dan kehumasan). (Sudari et al., 2024) menegaskan bahwa penyusunan RKAS yang berkualitas mensyaratkan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan internal agar alokasi anggaran benar-benar mencerminkan kebutuhan nyata sekolah. Temuan (Hairani et al., 2025) menguatkan hal ini, bahwa penyusunan RKAS yang melibatkan

berbagai pemangku kepentingan menghasilkan anggaran yang lebih akurat dan berdampak langsung pada mutu pendidikan.

Sebagai sekolah di bawah yayasan, seluruh pengajuan kebutuhan pengembangan harus melalui persetujuan UNESA. (Norsiva, 2024) mengidentifikasi bahwa pengelolaan keuangan pendidikan yang transparan dan akuntabel mensyaratkan jalur pertanggungjawaban yang jelas dari satuan pendidikan kepada otoritas di atasnya. Untuk dana pemerintah, penyusunan RKAS mengacu pada Perencanaan Berbasis Data (PBD) melalui platform Rapor Pendidikan, sebagaimana dijelaskan (Widiyawati et al., 2025), sehingga alokasi dana benar-benar ditujukan untuk memperbaiki indikator pendidikan yang paling lemah. Selain itu, revisi RKAS dapat dilakukan maksimal dua kali per tahun. (Mubarok et al., 2025) menemukan bahwa transformasi digital melalui ARKAS yang terus berkembang menjadi salah satu tantangan utama bagi bendahara dalam menjaga akurasi pelaporan keuangan.

3. Pelaksanaan dan Penggunaan Anggaran

Pencairan dana BOS dilakukan melalui mekanisme *dual-signature* yang melibatkan bendahara BOS dan kepala sekolah. (Rachmawati, 2023) menemukan bahwa transparansi pengelolaan dana BOS yang melibatkan pengawasan berlapis terbukti menghasilkan pengelolaan yang lebih akuntabel. Alokasi BOS berbasis rapor pendidikan merupakan implementasi nyata PBD; (Widiyawati et al., 2025) menjelaskan bahwa pendekatan ini memberikan panduan terukur bagi sekolah dalam menentukan program prioritas yang berdampak nyata. Dari sisi pelaporan, (Aliyah et al., 2025) menemukan bahwa penggunaan ARKAS secara konsisten mampu meningkatkan akurasi dan transparansi laporan dana BOS.

Untuk dana kegiatan internal, setiap pencairan wajib didahului proposal yang diverifikasi kepala sekolah, dan diikuti laporan pertanggungjawaban lengkap dengan seluruh nota pengeluaran. (Habibatulloh et al., 2022) menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan berkorelasi positif dengan tingkat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan.

4. Pengawasan dan Pelaporan Keuangan

Sistem pengawasan internal dirancang secara berlapis: verifikasi proposal sebelum pencairan, pemeriksaan laporan pasca-kegiatan, rekonsiliasi bulanan, dan pemeriksaan tahunan oleh KAP internal yayasan. (Kurniati & Hanif, 2024) menemukan bahwa manajemen keuangan yang akuntabel membutuhkan sistem pengawasan yang tidak hanya reaktif, melainkan juga proaktif dan preventif. Pelaporan dana BOS dilakukan melalui aplikasi ARKAS secara bulanan. (Mubarok et al., 2025) menyebut transformasi digital melalui ARKAS sebagai langkah penting dalam mewujudkan transparansi pengelolaan dana BOS karena memungkinkan pemantauan secara *real-time*.

Transparansi kepada orang tua dan komite diterapkan secara proporsional: dokumen keuangan dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan atas permintaan. (Maslufi et al., 2025) menemukan bahwa transparansi dan akuntabilitas secara bersama-sama mencakup 87,2% variabilitas dalam efektivitas pemanfaatan anggaran, dan menegaskan bahwa transparansi yang efektif adalah kesiapan lembaga untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan anggaran kepada pihak yang berkepentingan.

5. Dampak Manajemen Keuangan terhadap Kualitas Pembelajaran

Dampak manajemen keuangan terhadap pembelajaran terwujud melalui dua jalur utama: perbaikan sarana prasarana (melalui dana yayasan dan BOS berbasis rapor pendidikan) dan pelaksanaan program kegiatan akademik maupun nonakademik (melalui dana kegiatan internal). (Tarwiyah & Setiawan, 2023) mengemukakan bahwa kualitas sarana dan prasarana yang memadai secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas layanan pendidikan. (Ardani & Trihantoyo, 2020) menemukan bahwa transparansi dan akuntabilitas dana BOS yang baik berdampak positif pada peningkatan partisipasi masyarakat sekaligus kualitas sarana pembelajaran. Sementara itu, (Nurafni et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kuat berkontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran secara holistik, termasuk pengembangan karakter dan potensi nonakademik siswa.

Meskipun demikian, terdapat tantangan struktural yang perlu diperhatikan: lamanya realisasi program pengembangan karena harus melalui persetujuan yayasan, kompleksitas koordinasi dua sistem bendahara, serta perubahan kebijakan pemerintah di tengah tahun anggaran. (Wulaningsih & Asriati, 2024) mengidentifikasi bahwa kurangnya kapasitas pengelola keuangan merupakan kendala utama dalam implementasi manajemen keuangan pendidikan yang optimal. Terlepas dari tantangan tersebut, prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi sebagaimana dikemukakan (Khofi & Wafi, 2025) telah terwujud dalam berbagai mekanisme yang diterapkan di SD Labschool Unesa 1, mulai dari perencanaan partisipatif, pengawasan berlapis, pelaporan berbasis teknologi, hingga pertanggungjawaban yang terbuka kepada pihak yang berkepentingan.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan SD Labschool Unesa 1 telah berjalan secara terstruktur dan akuntabel melalui pengelolaan dua aliran dana secara paralel, yakni dana internal dari yayasan UNESA dan dana eksternal pemerintah berupa dana BOS. Keduanya dikelola dengan mekanisme perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan yang berbeda namun saling melengkapi.

Perencanaan anggaran melalui RKAS dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan koordinator bidang internal sekolah dan mengacu pada data Rapor Pendidikan sebagai dasar penentuan prioritas alokasi dana. Pelaksanaan anggaran menerapkan mekanisme proposal yang ketat, di mana setiap pencairan dana wajib diverifikasi oleh kepala sekolah dan diikuti laporan pertanggungjawaban yang lengkap secara dokumentatif. Pengawasan dilakukan secara berlapis mulai dari verifikasi internal oleh kepala sekolah, monitoring oleh pengawas dinas pendidikan, hingga pemeriksaan tahunan oleh KAP internal yayasan, dengan pelaporan digital melalui aplikasi ARKAS yang memungkinkan pemantauan secara berkala. Transparansi kepada orang tua dan komite sekolah diwujudkan melalui keterbukaan dokumen keuangan kepada pihak yang berkepentingan, mencerminkan

akuntabilitas yang proporsional dan bertanggung jawab.

Secara keseluruhan, penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan sekolah berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran, yang tercermin dari perbaikan sarana prasarana yang berkelanjutan, terlaksananya berbagai program akademik dan nonakademik, serta terpenuhinya kebutuhan operasional sekolah secara berkesinambungan. Meskipun demikian, beberapa tantangan struktural masih perlu mendapat perhatian, di antaranya lamanya proses realisasi program pengembangan melalui persetujuan yayasan, kompleksitas koordinasi dua sistem bendahara, serta dinamika perubahan kebijakan pemerintah yang kerap terjadi di tengah tahun anggaran. Tantangan-tantangan tersebut memerlukan penguatan kapasitas pengelola keuangan, peningkatan komunikasi antara sekolah dan yayasan, serta dukungan pendampingan teknis yang lebih intensif dari dinas pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Adzkia, R., Anastasya, F., Awalliyah, N. S., & Kusumaningrum, H. (2024). Manajemen keuangan sekolah: Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana. *Al-Gafari: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, *2*(3), 278–289. https://www.jurnal.zarilgapari.org/index.php/gafari

Aliyah, N., Mus, S., & Irmawati, I. (2025). Efektivitas penggunaan aplikasi ARKAS dalam pelaporan dana BOS sekolah. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(4), 394–399. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3387

Ardani, E. F., & Trihantoyo, S. (2020). Penerapan transparansi dan akuntabilitas dana bantuan operasional sekolah (BOS) guna meningkatkan partisipasi masyarakat di lingkungan SD negeri banyu urip VIII surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, *8*(2), 134–144.

Habibatulloh, K. N., Widodo, S., & Murni, T. (2022). Studi tentang akuntabilitas, transparansi pengelolaan keuangan sekolah dan kualitas layanan pendidikan di SMA negeri kabupaten kaur yang terakreditasi A, B, dan C. *The Manager Review*, *4*(1), 129–154. https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25835

Hairani, A. P., Rindiani, D., Dongoran, R., & Telembanua, R. (2025). Analisis proses dan keterlibatan pihak sekolah dalam penyusunan RKAS di SMAN 1 percut sei tuan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, *03*(05), 613.

Khofi, M. B., & Wafi, I. (2025). Prinsip-prinsip manajemen keuangan di sekolah: Implementasi dan

dampaknya. *HATTA: Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, *3*(1), 1–12. https://jurnal.stkip-majenang.ac.id/index.php/hatta

Kurniawati, Z. L., Sulistyorini, E. M., Sari, R. B., & Nurkolis. (2025). *Pengaruh penerapan prinsip-prinsip pembiayaan pendidikan terhadap kualitas pendidikan di SDN leyangan*. *10*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.21433

Kurniati, D., & Hanif, M. (2024). Manajemen keuangan untuk meningkatkan akuntabilitas sekolah di SD negeri semboja 02 tegal. *JRPP: Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, *07*(03), 7435–7445.

Maslufi, L. Z., Maryam, A., & Seno, M. F. (2025). Pengaruh transparansi dan tanggung jawab pengelolaan keuangan sekolah terhadap efektivitas pemanfaatan anggaran sekolah. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsurya*, *10*(2), 88–98. https://doi.org/10.35968/jbau

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (cetekan ke-36). PT. Remaja Rosdakarya.

Mubarok, Y., Sulistiyarini, S., & Basri, M. (2025). Transformasi digital aplikasi rencana kegiatan dan anggaran sekolah (ARKAS) untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan sekolah. *Jurnal Ilmiah Global Education*, *6*(4), 2704–2725. https://doi.org/10.55681/jige.v6i4.4557

Norsiva, S. (2024). Penerapan sistem pengelolaan keuangan pendidikan yang transparan dan akuntabel di indonesia. *Jurnal Riset Dan Studi Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(2), 65–74.

Nurafni, K., Saguni, F., & Hasnah, S. (2022). Pengaruh kinerja komite sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu pembelajaran pendidikan agama islam. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Multikultural*, *1*(1), 44–68. https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/jimpi/index

Pebriyanti, D., Aliyyah, R. R., & Bogor, D. (2024). Manajemen keuangan: Pengelolaan dana bantuan operasional sekolah (BOS) pada sekolah dasar. *Karimah Tauhid*, *3*(3), 2716–7237.

Rachmawati, U. (2023). Penerapan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana BOS dalam program RKAS di SDN made 1 surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, *3*(2), 212–219.

Salabi, A. (2024). Financial management strategies in improving the welfare are of integrated islamic elementary schools in banjarmasin. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *10*(1), 39–51. https://ojs.unida.ac.id/Jvs,

Salsabila, N. (2023). Prosedur penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah (RKAS) di SMA ta'miriyah surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, *03*(02), 241–250.

Siswanto, S., Asriati, N., & Mardaniah. (2024). Evaluasi sistem manajemen keuangan sekolah menengah pertama (SMP): dampak terhadap kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, *4*(4), 1756–1764. https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.771

Sudari, Nurhayati, S., Sritini, Setiorini, T. A., & Ayu Nyoman Murniati, N. (2024). Strategi penyusunan dan implementasi RKS dan RKAS untuk mewujudkan pendidikan berkualitas.

Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, *09*(04), 330–343.

Sugiyono, P. (2019). metode penelitian pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*, 18.

Tarwiyah, T., & Setiawan, A. C. (2023). Pengaruh kualitas sarana dan prasarana terhadap citra lembaga di UPT SMP negeri 7 gresik. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, *11*(2), 421–432.

Widiyawati, T. E., Sa'adah, N., & Nurkolis. (2025). Perencanaan berbasis data melalui rapor pendidikan dalam penyusunan RKAS di sekolah dasar. *JANACITTA*, *8*(1), 22–26. https://doi.org/10.35473/janacitta.v8i1.3661

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