



STRATEGI PENGELOLAAN ANGGARAN UNTUK MENINGKATKAN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Nur Latifa¹, Ngarmi², Sutrisno³
^{1,2,3} Universitas PGRI Semarang, Indonesia

Email: falaharsya18@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2185>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026
Final Revised: 17 April 2026
Accepted: 29 May 2026
Published: 15 June 2026

Keywords:

BOS Fund
Accountability
Transparency
Systematic Literature Review



ABSTRACT

This study aims to identify budget management strategies to strengthen accountability and transparency in the use of School Operational Assistance (BOS) funds in elementary schools. The study is based on the urgency of monitoring public funds to ensure effective learning and compliance with statutory provisions. The study used a Systematic Literature Review (SLR) guided by PRISMA to identify, filter, assess eligibility, and synthesize relevant research evidence. Twenty-five selected sources on BOS management and education financing governance were included. The synthesis shows that accountability and transparency are improved through evidence-based participatory planning through the School Work Plan and Budget (RKAS), standardized digital financial reporting, regular information disclosure, and multi-stakeholder oversight involving principals, treasurers, teachers, school committees, parents, and local governments. Practical implications include strengthening treasurer capacity, simplifying documents, and synergizing cross-agency oversight. The study offers an integrative framework that connects governance, digital administration, and stakeholder collaboration to improve BOS accountability and transparency, with the note that the findings are a synthesis of the literature and therefore require testing and adjustment to the school context.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi pengelolaan anggaran guna memperkuat akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di sekolah dasar. Kajian bersumber pada urgensi pengawasan dana publik agar pembelajaran berdaya guna dan sesuai ketentuan perundang-undangan. Penelitian menggunakan Systematic Literature Review (SLR) berpanduan PRISMA untuk mengidentifikasi, menyaring, menilai kelayakan, dan menyintesis bukti penelitian yang relevan. Tercakup 25 sumber terpilih tentang pengelolaan BOS dan tata kelola pembiayaan pendidikan. Sintesis menunjukkan akuntabilitas dan transparansi meningkat melalui perencanaan partisipatif berbasis bukti melalui Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), pelaporan keuangan digital terstandar, keterbukaan informasi berkala, serta pengawasan multipihak melibatkan kepala sekolah, bendahara, guru, komite sekolah, orang tua, dan pemerintah daerah. Implikasi praktis meliputi penguatan kapasitas bendahara, penyederhanaan dokumen, dan sinergi pengawasan lintas instansi. Kajian menawarkan kerangka integratif yang menghubungkan tata kelola, administrasi digital, dan kolaborasi pemangku kepentingan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi BOS, dengan catatan temuan bersifat sintesis literatur sehingga perlu pengujian dan penyesuaian pada konteks sekolah.

Kata kunci: Dana BOS, Akuntabilitas, Transparansi, dan Tinjauan pustaka sistematis

PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen strategis dalam menjamin keberlangsungan layanan pendidikan dasar yang bermutu, merata, dan berkeadilan. Dalam konteks Indonesia, Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) menjadi instrumen kebijakan utama untuk membantu sekolah memenuhi kebutuhan operasional nonpersonalia, sekaligus meringankan beban biaya pendidikan peserta didik. Secara normatif, pengelolaan dana pendidikan di Indonesia harus berlandaskan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU No. 20 Tahun 2003). Penguatan prinsip ini juga dipertegas melalui regulasi teknis terbaru tentang pengelolaan Dana BOSP yang menuntut perencanaan berbasis kebutuhan, pelaksanaan yang tepat sasaran, pelaporan yang tertib, serta keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan.

Meskipun kerangka regulasi sudah semakin jelas, implementasi pengelolaan BOS di tingkat sekolah dasar masih menghadapi tantangan yang beragam. Sejumlah studi menunjukkan bahwa sekolah pada umumnya telah berupaya melaksanakan pengelolaan dana sesuai petunjuk teknis, namun masih ditemukan kendala berupa keterlambatan penyaluran dana, ketidaksesuaian waktu antara pencairan dan pelaporan, keterbatasan kompetensi SDM pengelola keuangan, serta ketimpangan infrastruktur digital antarsekolah ([Sulistyo et al., 2025](#); [Haidar & Arrohima, 2026](#); [Nurrochman et al., 2023](#); [Nursiniah & Aliyyah, 2024](#)). Pada saat yang sama, tuntutan terhadap kualitas tata kelola sekolah semakin tinggi, terutama terkait kemampuan sekolah mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran secara akurat dan membuka akses informasi keuangan secara mudah dipahami oleh publik.

Urgensi melakukan penelitian ini, pertama, ditopang oleh skala kebijakan Dana BOSP dan kompleksitas implementasinya di satuan pendidikan. Evaluasi program menunjukkan tantangan penjarangan penggunaan dana dengan RKAS meskipun program pada tataran evaluasi dimaknai efektif secara menyeluruh ([Ardita et al., 2025](#)), sementara tinjauan sistematis nasional mendokumentasikan bahwa efektivitas pengelolaan BOS sangat bergantung pada transparansi, akuntabilitas, serta kompetensi SDM, sekaligus diwarnai kendala distribusi dan risiko kesalahan teknis aplikasi pelaporan ([Sulistyo et al., 2026](#)). Dengan demikian, celah akuntabilitas bukan sekadar administratif lokal, melainkan berpotensi memperlebar ketimpangan mutu layanan antarsekolah. Indikator makro pada Tabel 1 memberi konteks besaran alokasi dan cakupan satuan yang dibaca bersama temuan empiris tersebut ([Ardita et al., 2025](#); [Sulistyo et al., 2026](#)). Kedua, studi di tingkat SD menunjukkan bahwa transparansi berupa publikasi RKAS, komite sekolah, papan informasi, serta kepatuhan juknis merupakan wujud akuntabilitas kepada pemangku kepentingan ([Naslikhah et al., 2022](#)), didukung bukti kuantitatif bahwa akuntabilitas, transparansi, serta pada variasi model efektivitas satuan berpengaruh positif terhadap kualitas pengelolaan dana BOS ([Artini et al., 2024](#); [Pradana et al., 2025](#)). Ringkasan relevansi diuraikan pada Tabel 2. Ketiga, kajian literatur mengenai strategi optimalisasi BOS untuk pendidikan dasar berkualitas menekankan perlunya sintesis tematik yang lebih terstruktur ([Julia & Ahmad, 2025](#)), dibaca bersamaan dengan temuan internasional tentang hubungan belanja satuan pendidikan dengan capaian pembelajaran ([Yang & Zou, 2023](#)). Oleh karena itu, pendekatan tinjauan literatur sistematis yang prosedural dan dapat diulang sejalan dengan praktik pengembangan pengetahuan pada tinjauan sistematis BOS tingkat nasional ([Sulistyo et al., 2026](#)) dinilai tepat untuk merespons tekanan skala kebijakan, konsistensi temuan empiris, dan kesenjangan sintesis strategi khusus konteks sekolah dasar.

Tabel 1. Indikator skala kebijakan dan implikasi Dana BOS terhadap urgensi penguatan akuntabilitas–transparansi

Dimensi	Indikator / Keterangan Singkat	Implikasi bagi Pengelolaan di Tingkat Sekolah Dasar
Volume anggaran	Alokasi Dana BOSP tahun 2025 sekitar Rp59,2 triliun	Volume dana publik yang besar meningkatkan risiko dampak sistemik apabila pengawasan, pelaporan, dan keterbukaan lemah
Cakupan satuan	Sekitar 423 ribu satuan pendidikan penerima (jenjang dasar dan menengah)	Perbedaan kapasitas antarsekolah menuntut tata kelola yang jelas, konsisten, dan dapat dijadikan acuan bersama
Arah penyaluran	Penyaluran bertahap; tahap awal menyasar sebagian besar satuan (target kinerja dilaporkan berkala)	Memerlukan sinkronisasi antara RKAS/ARKAS, LPJ, dan bukti pertanggungjawaban yang tertib dan akurat

Sumber angka makro: ringkasan publikasi resmi alokasi dan penerima Dana BOSP tahun 2025 (Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan, Kemendikdasmen, 2025). Interpretasi urgensi skala kebijakan dihubungkan dengan temuan evaluasi program dan tinjauan sistematis pada literatur nasional ([Ardita et al., 2025](#); [Sulistyo et al., 2026](#)). Catatan: besaran dapat berubah mengikuti revisi anggaran; perbarui dengan dokumen resmi terbaru untuk naskah akhir.

Tabel 2. Pemetaan temuan empiris dari rujukan 25 jurnal terpilih yang memperkuat urgensi sintesis strategi pengelolaan anggaran BOS berbasis akuntabilitas dan transparansi

Pendekatan Teoretis	Inti Argumen	Relevansi dengan Fokus Penelitian
Teori keagenan	Hubungan prinsipal–agen menimbulkan risiko asimetri informasi dan moral hazard	Transparansi LPJ, partisipasi komite, serta pengawasan internal dan eksternal sebagai kontrol
Akuntabilitas publik	Kewajiban memberi pertanggungjawaban kepada publik melalui informasi yang dapat diperiksa (answerability)	Mendukung pelaporan BOS kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat sekolah
Tata kelola keuangan publik	Prinsip ekonomi, efisiensi, efektivitas, konsistensi, tanggung jawab, dan transparansi informasi	Selaras dengan asas pengelolaan BOS dalam kerangka APBN dan regulasi

Literatur juga memperlihatkan bahwa akuntabilitas dan transparansi bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan faktor penentu efektivitas pengelolaan BOS. Studi kuantitatif menemukan bahwa akuntabilitas, transparansi, dan ketepatan waktu berpengaruh positif terhadap kualitas pengelolaan dana sekolah ([Artini et al., 2024](#); [Pradana et al., 2025](#)). Di tingkat praktik, penelitian kualitatif menunjukkan bahwa keterbukaan melalui forum rapat, publikasi laporan berkala, dan pelibatan komite sekolah serta orang tua dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap sekolah ([Naslikhah et al., 2022](#); [Hasmiati et al., 2025](#); [Marinah et al., 2023](#)). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa tata kelola anggaran yang baik memerlukan integrasi antara kepatuhan regulasi, kapasitas manajerial, sistem informasi, dan partisipasi pemangku kepentingan.

Perkembangan digitalisasi melalui ARKAS dan kanal pelaporan daring membuka peluang untuk meningkatkan kualitas tata kelola BOS secara lebih sistematis. Implementasi aplikasi digital dinilai mampu mempercepat proses administrasi, memperkuat ketertelusuran dokumen, dan mendorong transparansi pelaporan ([Suryaman & Sutinah, 2025](#)). Namun, manfaat digitalisasi belum optimal di semua satuan pendidikan karena masih terkendala literasi teknologi, kualitas data, dan kesiapan sarana pendukung (Sopian dkk., 2022). Dengan demikian, transformasi digital dalam pengelolaan BOS harus diiringi strategi penguatan kapasitas SDM, standardisasi prosedur, dan pembinaan berkelanjutan dari pemerintah daerah maupun pemangku kepentingan internal sekolah.

Di sisi lain, kajian-kajian sebelumnya acapkali mendeskripsikan manajemen pembiayaan atau penggunaan anggaran secara kontekstual pada satu satuan atau wilayah tertentu – misalnya tahapan perencanaan, penerimaan dana BOS, pengawasan internal, dan pelaporan pada jenjang menengah kejuruan ([Mushthofa et al., 2022](#)), maupun pola sumber pendapatan dan alokasi biaya pendidikan pada studi kasus sekolah dasar ([Gunadi et al., 2023](#)). Bukti kuantitatif internasional turut menekankan hubungan antara belanja sekolah dan capaian pembelajaran, sehingga menguatkan relevansi sintesis literatur yang menghubungkan temuan empiris lintas konteks kebijakan ([Yang & Zou, 2023](#)). Oleh karena itu, masih diperlukan tinjauan sistematis yang memetakan secara terintegrasi strategi pengelolaan anggaran untuk menjawab tantangan implementasi yang berulang pada konteks sekolah dasar, menghimpun bukti secara komprehensif, sekaligus mengidentifikasi pola strategi yang paling konsisten direkomendasikan lintas studi. Pendekatan ini juga relevan untuk merumuskan arah penguatan tata kelola BOS yang lebih adaptif terhadap kebutuhan sekolah, dinamika regulasi, dan tuntutan mutu layanan pendidikan dasar.

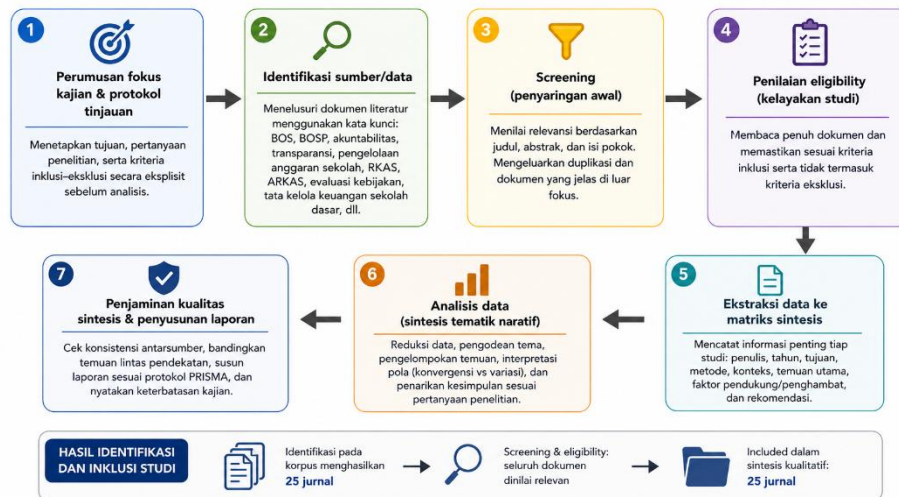
Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan anggaran yang efektif dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dana BOS di sekolah dasar melalui tinjauan literatur sistematis. Secara khusus, kajian ini diarahkan untuk: (1) mengidentifikasi strategi utama yang digunakan sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan dana BOS; (2) memetakan faktor pendukung dan penghambat implementasi; serta (3) merumuskan implikasi kebijakan dan rekomendasi penguatan tata kelola BOS yang lebih akuntabel, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic

Literature Review (SLR) untuk mengkaji strategi pengelolaan anggaran dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di sekolah dasar. Proses kajian mengikuti kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) agar tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan sintesis literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat ditelusuri.

Pertanyaan penelitian difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu: (1) strategi pengelolaan anggaran BOS yang paling sering direkomendasikan dalam literatur; (2) faktor pendukung dan penghambat implementasi akuntabilitas serta transparansi; dan (3) implikasi kebijakan yang relevan untuk penguatan tata kelola BOS di sekolah dasar.



Gambar 1. Alur metode penelitian

Langkah-langkah metode penelitian yang dilaksanakan adalah sebagai berikut: (1) Perumusan fokus kajian dan protokol tinjauan. Pada tahap ini ditetapkan tujuan sintesis, pertanyaan penelitian, serta kriteria inklusi dan eksklusi secara eksplisit sebelum analisis mendalam, guna mengurangi bias seleksi dan meningkatkan konsistensi penilaian antar peneliti (Page et al., 2021). (2) Identifikasi sumber/data. Sumber data berasal dari dokumen literatur yang telah dikompilasi dalam korpus penelitian. Penelusuran konseptual menggunakan kata kunci dan sinonim terkait topik, antara lain: BOS, BOSP, akuntabilitas, transparansi, pengelolaan anggaran sekolah, RKAS, ARKAS, evaluasi kebijakan, dan tata kelola keuangan sekolah dasar. (3) Screening (penyaringan awal). Dokumen dinilai berdasarkan relevansi topik dengan membaca judul, abstrak, dan isi pokok. Dokumen yang duplikat atau jelas di luar fokus pengelolaan BOS/BOSP serta akuntabilitas dan transparansi di satuan pendidikan dasar dikeluarkan dari proses berikutnya. (4) Penilaian eligibility (kelayakan studi). Dokumen yang lolos penyaringan awal dibaca secara penuh dan diperiksa terhadap kriteria inklusi: (a) membahas pengelolaan BOS/BOSP serta dimensi akuntabilitas dan/atau transparansi keuangan sekolah; (b) memuat temuan empiris, hasil evaluasi kebijakan, sintesis literatur, atau dokumen regulatoris yang relevan; (c) konteks pada pendidikan dasar atau temuan yang secara substantif dapat ditransfer ke praktik sekolah dasar; serta (d) dokumen lengkap untuk keperluan ekstraksi. Kriteria eksklusi mencakup: irrelevansi tema, kelengkapan data tidak memadai untuk sintesis tematik, serta duplikasi publikasi. (5) Ekstraksi data ke matriks sintesis. Untuk setiap studi yang included, dicatat secara sistematis antara lain identitas sumber (penulis dan tahun), tujuan kajian, desain metode, konteks atau lokus penelitian, temuan utama terkait strategi pengelolaan anggaran,

faktor pendukung dan penghambat, serta rekomendasi praktik atau kebijakan. (6) Analisis data berupa sintesis tematik naratif. Teknik yang digunakan meliputi reduksi data, pengodean konsep menjadi tema, pengelompokan temuan lintas studi pada setiap tema, interpretasi pola (Konvergensi versus variasi temuan), serta penarikan kesimpulan terarah pada pertanyaan penelitian. Tema pembacaan meliputi urgensi pembiayaan BOS/BOSP, transparansi pelaporan, akuntabilitas pengelolaan, partisipasi pemangku kepentingan, digitalisasi tata kelola, tantangan implementasi, dan strategi penguatan. (7) penjaminan kualitas argumentasi sintesis dan penyusunan laporan. Dilakukan pengecekan konsistensi antarsumber serta perbandingan temuan menurut ragam pendekatan (misalnya kualitatif, kuantitatif, dan tinjauan literatur) untuk mempertegas bukti yang konvergen. Keterbatasan kajian terletak pada cakupan korpus dokumen yang dianalisis; oleh karena itu generalisasi temuan perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan konteks kebijakan terkini dan heterogenitas kondisi sekolah antarwilayah.

Berdasarkan alur yang diuraikan, tahap identifikasi pada korpus yang digunakan menghasilkan 25 jurnal. Pada tahap *screening* dan *eligibility*, seluruh dokumen dinilai relevan sehingga jumlah studi yang masuk sintesis kualitatif (*Included*) adalah 25 jurnal. Apabila di kemudian hari jumlah studi berubah karena penambahan sumber atau penyaringan ulang, angka pada Gambar 1 dan paragraf ini perlu disesuaikan agar tetap konsisten dengan protokol pelaporan *PRISMA*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Sintesis Korpus dan Pola Tata Kelola BOS dalam Perspektif Literatur

Sebanyak 26 dokumen yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis dalam *systematic literature review*. Korpus terdiri atas 24 artikel pada jurnal ilmiah (Nasional maupun internasional), satu makalah kerja (*Working paper*) *EdWorkingPaper* yang membahas pembiayaan sekolah dan capaian siswa, serta satu dokumen kebijakan berupa salinan rancangan peraturan menteri tentang petunjuk teknis pengelolaan Dana BOSP. Undang-Undang Sisdiknas dapat dirujuk secara naratif di bagian lain naskah sebagai landasan normatif umum, tetapi tidak termasuk dalam 26 berkas korpus rujukan ini. Artikel jurnal dan makalah kerja memiliki rentang tahun 2021–2026, dengan kepadatan relatif pada periode 2023–2025. Dokumen rancangan peraturan menteri dicatat pada tahun 2025. Secara tipe sumber, mayoritas berasal dari jurnal nasional Indonesia; sebagian merupakan publikasi internasional atau makalah kerja internasional berbahasa Inggris. Ringkasan dokumen yang direview disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Artikel yang Direview

No	Penulis (Tahun)	Judul	Temuan Utama
1	Ardita, Werang, & Ariawan (2025)	Evaluasi program penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)	Menekankan kesesuaian pelaksanaan program dengan tujuan serta perlunya perbaikan dokumentasi dan akuntabilitas pelaporan.
2	Sulistyo, Nufus, Hidayah, Rochmawati, & Septiani (2026)	Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana BOS di Indonesia: Systematic literature review	Memetakan prinsip transparansi-akuntabilitas, variasi praktik sekolah, dan kendala implementasi lintas studi.

3	Naslikhah, Sukandani, & Ardiani (2022)	Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana BOS di SDN Sawocangkring	Menunjukkan peran pengelola, forum sekolah, dan keterbukaan kepada orang tua serta komite.
4	Haidar & Arrohima (2026)	Implementasi dan pengelolaan dana BOS di sekolah dasar	Menggambarkan perencanaan, pelaksanaan, serta tantangan menjaga konsistensi tata kelola.
5	Artini, Diatmika, & Purnamawati (2024)	Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan ketepatan waktu terhadap pengelolaan BOS	Ketiga faktor berkontribusi pada kualitas pengelolaan; komite memperkuat hubungan tersebut.
6	Wulaningsih & Asriati (2024)	Pengelolaan keuangan pendidikan untuk efisiensi dan efektivitas	Pengelolaan keuangan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembiayaan pendidikan.
7	Hasmiati, Darmanto, & Darmi (2025)	Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BOS di SD Kecamatan Sesayap	Transparansi melalui kanal informasi; akuntabilitas melalui dokumentasi dan pengawasan internal.
8	Maimunah & Elgina (2023)	Analisis implementasi prinsip akuntabilitas dan transparansi	Kedua prinsip meningkatkan efektivitas pengelolaan dana BOS.
9	Waruwu & Nuryani (2021)	Studi kasus penerapan akuntabilitas di sekolah dasar	Menunjukkan mekanisme pertanggungjawaban dan pembagian peran pengelola.
10	Julia & Ahmad (2025)	Strategi optimalisasi BOS untuk pendidikan dasar	Merangkum strategi optimalisasi BOS untuk peningkatan mutu pendidikan.
11	Marinah, Abdullah, & Saleh (2023)	Akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan BOS	Membahas pengelolaan BOS melalui perspektif manajemen pendidikan.
12	Nurrochman, Muhammad, Harsono, & Suyatmini (2023)	Pengelolaan dana BOS di sekolah dasar negeri	Menggambarkan alur pengelolaan dan kendala koordinasi, pelaporan, serta pencairan dana.
13	Pebriyanti & Aliyyah (2024)	Manajemen keuangan BOS di sekolah dasar	Fokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban.
14	Nursiniah & Aliyyah (2024)	Pengelolaan dana BOS di sekolah dasar	Menyoroti tata kelola internal dan pemenuhan pelaporan.
15	Mulya & Rahaju	Evaluasi pengelolaan BOS di	Menekankan kelayakan prosedur, keteraturan pelaporan, dan perbaikan

	(2021)	Surabaya	pengelolaan.
16	Suryaman & Sutinah (2025)	Implementasi aplikasi ARKAS dalam pengelolaan BOS	Digitalisasi meningkatkan ketertelusuran perencanaan dan administrasi.
17	Suwandari, Gumelar, Samsuri, Yuningsih, & Handayani (2026)	Evaluasi kebijakan pengelolaan Dana BOSP berbasis akuntabilitas	Menunjukkan dampak prinsip akuntabilitas-transparansi terhadap pembelajaran.
18	Sopian, Asqolani, & Johantri (2022)	Mengukur akuntabilitas dana BOS	Menawarkan indikator pengukuran akuntabilitas.
19	Hidayat & Tolla (2022)	Transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana BOS	Menjelaskan mekanisme pengawasan dan publikasi informasi.
20	Pradana, Kristiyanti, & Pardanawati (2025)	Pengaruh efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi sekolah terhadap pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (studi kasus pada sekolah dasar di Kecamatan Simo dan Bendosari)	Studi kuantitatif menunjukkan efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pengelolaan dana BOS di sekolah dasar.
21	Wachyudin, Wardiah, & Destiniar (2025)	Optimalisasi penggunaan aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) dalam pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Negeri Kecamatan Mesuji	ARKAS berpotensi meningkatkan transparansi dan akuntabilitas; efektivitas bergantung pada kompetensi pengguna, infrastruktur, konsistensi prosedur, serta komitmen pemangku kepentingan; kendala mencakup integrasi data, pelatihan, dan konektivitas
22	Mukmin, Elfrianto, & Dongoran (2024)	Analisis sistem informasi pengadaan di sekolah (SIPLah) dalam transparansi anggaran di SMAN 2 Gunung Meriah Aceh Singkil	Transparansi penggunaan dana BOS didukung dokumentasi BAST dan LPJ; tantangan mencakup harga barang, ketersediaan toko SIPLah, waktu pengiriman, dan kapasitas SDM.
23	Mushthofa, Munastiwi, &	Manajemen pembiayaan pendidikan berbasis bebas	Relevan untuk memahami alur tata kelola pembiayaan satuan yang dapat

	Dinana (2022)	sumbangan pembinaan pendidikan Studi kualitatif di SMK menggambarkan tahapan manajemen pembiayaan (perencanaan RKAS, penerimaan dana termasuk BOS, pengawasan SPI dan LPJ)	dibandingkan dengan konteks SD.
24	Gunadi, Suherman, Napisah, Fauziah, & Novianti (2023)	Educational financing management: Analysis of sources and use of educational budgets in elementary schools Studi kasus SD di Bogor	Dominasi sumber pendapatan dari pemerintah (termasuk BOS untuk sekolah negeri) dan pola alokasi anggaran; temuan menekankan pentingnya pengelolaan sumber dan penggunaan anggaran pendidikan secara bijaksana
25	Yang & Zou (2023)	Financial deregulation, school finance, and student achievement Makalah kerja kuantitatif berbasis data administratif AS	Reformasi yang meningkatkan pendapatan dan belanja per siswa dikaitkan dengan peningkatan capaian siswa; estimasi mengaitkan kenaikan belanja per siswa dengan dampak pada capaian pembelajaran

Hasil sintesis literatur dari 26 dokumen korpus yang telah melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penyertaan sesuai kerangka PRISMA meliputi 24 artikel ilmiah, satu makalah kerja internasional, serta satu dokumen rancangan peraturan menteri terkait Juknis pengelolaan Dana BOSP menunjukkan bahwa pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di satuan pendidikan dasar dipahami sebagai rangkaian tata kelola yang menghubungkan perencanaan anggaran, pelaksanaan belanja, pelaporan realisasi, serta mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan ([Julia & Ahmad, 2025](#); [Sulistyo et al., 2026](#)). Pola temuan lintas studi relatif konsisten menegaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi saling menguatkan ketika sekolah mampu menyelaraskan dokumen perencanaan (RKAS), bukti transaksi, dan kanal publikasi informasi keuangan secara berkala ([Haidar & Arrohima, 2026](#); [Maimunah & Elgina, 2023](#)). Bukti kuantitatif pada konteks sekolah dasar turut memperkuat bahwa efektivitas satuan, akuntabilitas, dan transparansi berkonvergensi positif terhadap kualitas pengelolaan dana BOS ([Pradana et al., 2025](#)).

Transparansi, Kanal Informasi Partisipatif, serta Peran Jalur Digital (ARKAS dan SIPLah)

Secara tematik, strategi yang paling kerap muncul untuk memperkuat transparansi meliputi keterbukaan informasi melalui rapat penyusunan dan evaluasi anggaran, papan pengumuman, sistem pelaporan daring, serta pemanfaatan aplikasi perencanaan keuangan sekolah ([Hasmiati et al, 2025](#); [Hidayat & Tolla, 2022](#); [Naslikhah et al., 2022](#)). Studi aplikatif menyoroti dua jalur digital yang lazim mendukung ketertelusuran: aplikasi RKAS sebagai media perencanaan-pencatatan-pelaporan ([Suryaman & Sutinah, 2025](#); [Wachyudin et al., 2025](#)) dan jalur SIPLah pada pengadaan barang/jasa yang membuat tahapan serta dokumentasi seperti BAST relevan bagi transparansi pertanggungjawaban penggunaan dana

BOS (Mukmin et al., 2024). Temuan kualitatif di berbagai lokus menekankan bahwa transparansi efektif ketika orang tua, komite sekolah, dan unsur internal sekolah memiliki akses yang mudah dipahami terhadap ringkasan alokasi dan realisasi dana, bukan sekadar ketersediaan laporan teknis yang sulit dibaca publik (Marinah et al., 2023). Studi kuantitatif dan tinjauan literatur turut melaporkan bahwa transparansi berkorelasi positif dengan kualitas pengelolaan dana, dengan catatan implementasi yang bergantung pada literasi keuangan pengelola dan kualitas data yang dimasukkan ke sistem (Artini et al., 2024).

Untuk dimensi akuntabilitas, sintesis menunjukkan bahwa sekolah yang dinilai akuntabel umumnya menunjukkan keselarasan antara RKAS, petunjuk teknis penggunaan dana, dan dokumentasi pertanggungjawaban triwulan atau periode pelaporan yang ditetapkan (Ardita et al., 2025; Waruwu & Nuryani, 2021). Akuntabilitas juga tampak kuat ketika pembagian peran antara kepala sekolah, bendahara, dan tim pengelola BOS dijalankan dengan prosedur yang jelas serta bukti pertanggungjawaban yang dapat diverifikasi (Mulya & Rahaju, 2021). Beberapa studi menemukan risiko penyimpangan atau tekanan operasional ketika terjadi ketidaksesuaian antara alur perencanaan dengan realitas pencairan dana, sehingga sekolah terpaksa melakukan penyesuaian belanja yang memerlukan dokumentasi dan persetujuan sesuai ketentuan (Nurrochman et al., 2023). Tematik pada manajemen pembiayaan di tingkat satuan lain (misalnya jenjang yang berbeda dalam konteks pendidikan) mengingatkan bahwa perencanaan RKAS, pengelolaan penerimaan (Termasuk dana pemerintah seperti BOS, pengawasan dan LPJ membentuk alur klasik pemantauan pembiayaan yang dapat digunakan sebagai panduan perbandingan konseptual (Mushthofa et al., 2022), sementara studi kasus di sekolah dasar menekankan proporsi sumber pendapatan dari pemerintah (misalnya BOS pada sekolah negeri) dan pola alokasi anggaran sehingga memperjelas tautan antara keputusan penyaluran dana dengan alokasi kebutuhan pembelajaran (Gunadi et al., 2023).

Partisipasi Pemangku Kepentingan dan Rekonstruksi Normatif Dokumen Dana BOSP dalam Korpus

Partisipasi pemangku kepentingan, khususnya komite sekolah dan orang tua peserta didik, berulang kali diidentifikasi sebagai penguat kontrol sosial dan legitimasi penggunaan dana (Artini et al., 2024; Pebriyanti & Aliyyah, 2024). Temuan menunjukkan bahwa forum partisipatif tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga berkontribusi pada kualitas keputusan perencanaan karena kebutuhan operasional dan pembelajaran dapat dipertimbangkan secara kolektif (Nursiniah & Aliyyah, 2024). Pada sumber regulasi yang termasuk korpus, rancangan petunjuk teknis pengelolaan Dana BOSP memperjelas prinsip pengelolaan yang fleksibel namun tetap menuntut akuntabilitas, keterbukaan, serta mekanisme pelaporan melalui sistem aplikasi dan pengawasan (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, 2025).

Dominasi Hambatan Implementasi serta Kendala Pada Rantai Digital dan Pengadaan

Tantangan implementasi yang paling dominan dalam sintesis meliputi keterlambatan penyaluran dana, jendela waktu pelaporan yang ketat, keterbatasan kompetensi keuangan dan teknologi informasi, serta kesalahan input data yang berdampak pada validitas pelaporan (Nurrochman et al., 2023; Sulistyio et al., 2026). Temuan aplikasi RKAS secara spesifik menekankan bahwa efektivitas digital ditentukan juga oleh kompetensi pengguna, infrastruktur, konsistensi prosedural, serta komitmen pemangku kepentingan, di samping hambatan integrasi data, pelatihan, dan konektivitas jaringan (Wachyudin et al., 2025). Pada

rantai pengadaan, kendala harga barang, ketersediaan toko SIPLah, waktu pengiriman, dan kapasitas SDM turut mempengaruhi kelancaran bukti dokumentasi penggunaan dana publik di satuan yang relevan secara tematik dengan transparansi ([Mukmin et al., 2024](#)). Temuan tersebut muncul berulang pada studi empiris maupun tinjauan literatur, sehingga dapat diposisikan sebagai hambatan struktural-operasional yang memengaruhi konsistensi tata kelola lintas satuan pendidikan ([Suryaman & Sutinah, 2025](#); [Wulaningsih & Asriati, 2024](#)).

Hubungan Pembiayaan Sekolah dengan Capaian Pembelajaran

Bukti pembiayaan sekolah dan capaian pembelajaran dari makalah kerja internasional menunjukkan bahwa kenaikan belanja per siswa berkaitan dengan peningkatan capaian dalam konteks institusi dan data yang dianalisis ([Yang & Zou, 2023](#)). Meskipun temuan tersebut tidak dapat digeneralisasi langsung ke Indonesia, argumen tersebut memperkuat relevansi sintesis bahwa kualitas tata kelola dan penempatan anggaran di satuan pendidikan memiliki implikasi normatif terhadap orientasi mutu hasil belajar ketika dikaitkan secara hati-hati dengan literatur nasional.

Interpretasi Transparansi dan Akuntabilitas Substantif serta Kedalaman Landasan Normatif

Temuan sintesis di atas mengarahkan pada interpretasi bahwa transparansi dan akuntabilitas BOS tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan instrumen pelaporan, tetapi juga oleh keterbacaan informasi bagi publik non-teknis serta konsistensi alur dari perencanaan hingga verifikasi dokumen ([Sulistyo et al., 2026](#); [Wulaningsih & Asriati, 2024](#)). Oleh karena itu, praktik sekolah yang selaras dengan regulasi memiliki landasan normatif yang kuat pada dokumen Juknis BOSP yang masuk korpus, namun masih memerlukan mekanisme pendampingan agar norma tersebut dapat diterjemahkan menjadi prosedur operasional yang mudah diaudit dan mudah dipantau masyarakat ([Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, 2025](#); [Suwandari et al., 2026](#)).

Implikasi Digitalisasi, Beban Administratif, serta Intervensi Tata Kelola Integratif

Hambatan keterlambatan penyaluran dan tekanan tenggat pelaporan memperlihatkan bahwa digitalisasi pelaporan tanpa pendampingan kapasitas SDM dan infrastruktur berpotensi meningkatkan beban administratif tanpa sekaligus meningkatkan kualitas akuntabilitas ([Sopian et al., 2022](#); [Suryaman & Sutinah, 2025](#); [Wachyudin., 2025](#)). Implikasinya, intervensi pengelolaan anggaran perlu bersifat integratif dengan memadukan perencanaan partisipatif berbasis bukti, standarisasi dokumentasi, pelatihan berkala bagi pengelola keuangan sekolah, penguatan peran pengawasan internal dan eksternal, serta optimalisasi sistem informasi (ARKAS dan rute pengadaan) yang didukung pembinaan dari pemerintah daerah ([Julia & Ahmad, 2025](#); [Mukmin et al., 2024](#); [Sulistyo et al., 2026](#)).

Implikasi Kebijakan Terhadap Legitimasi Dana Publik dan Orientasi Mutu Layanan Pembelajaran

Secara implikatif, peningkatan akuntabilitas dan transparansi BOS di sekolah dasar lebih mungkin tercapai ketika kebijakan dan praktik sekolah tidak hanya menekankan kepatuhan laporan, tetapi juga memperbaiki prediktabilitas alur dana, keterbacaan informasi publik, dan kolaborasi pengawasan multipihak sebagaimana ditegaskan pula secara kuantitatif pada hubungan antara dimensi efektivitas-akuntabilitas-transparansi dengan kualitas pengelolaan ([Artini et al., 2024](#); [Hasmianti et al., 2025](#); [Pradana et al., 2025](#)). Arah penguatan tersebut sejalan dengan temuan literatur bahwa mutu tata kelola keuangan sekolah

berkontribusi pada legitimasi pengelolaan dana publik dan mendukung orientasi penggunaan anggaran yang berdampak pada mutu layanan pembelajaran; perspektif internasional memberi pelengkap argumentatif secara terukur atas hubungan antara belanja sekolah dan capaian, dengan pembatas konteks negara dan desain kajian ([Haidar & Arrohima, 2026](#); [Marinah et al., 2023](#); [Yang & Zou, 2023](#)).

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis sistematis atas 26 dokumen mengikuti kerangka PRISMA, temuan bersama menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi Dana Bantuan Operasional Sekolah di sekolah dasar mengandalkan konsistensi antara RKAS, pelaksanaan belanja, laporan pertanggungjawaban, dan pengawasan multipihak. Transparansi baru bermakna apabila komite dan orang tua memahami ringkasan keuangan, sementara sekolah menyimpan bukti transaksi sesuai juknis. Partisipasi dan sistem informasi mendukung ketertelusuran, namun hambatan dominan mencakup alur penyaluran dana, tekanan tenggat laporan, kapasitas pengelola, dan mutu data pada sistem pembukuan. Implikasi praktis meliputi pembinaan rutin, penataan arsip, perencanaan partisipatif, sinergi pemerintah daerah dan sekolah untuk prediktabilitas kas, serta digitalisasi berimbang infrastruktur dan pelatihan agar pengawasan publik terasa nyata. Literasi komite dan orang tua perlu ditingkatkan; pemerintah daerah harus menjaga koordinasi agar tugas baru tidak membebani kepala sekolah serta bendahara. Kajian ini berupa tinjauan literatur, bukan eksperimen sebab-akibat terkontrol di lokasi tertentu, sehingga simpulan besar bergantung pada pilihan korpus serta keragaman konteks sekolah. Disarankan penelitian lanjutan berupa desain longitudinal atau multikasus antarwilayah, alat pengukuran memisahkan keberadaan laporan dari transparansi bermakna bagi publik, serta uji kontekstual pola belanja dengan capaian belajar siswa di Indonesia secara hati-hati. Secara ringkas, banyak sumber menekankan penyelarasan regulasi, kapasitas manajerial satuan pendidikan, sistem informasi, serta kontrol sosial guna meningkatkan kepercayaan pada Dana BOS dan mutu layanan pembelajaran. Penutupan menegaskan lagi bahwa menyempurnakan tata kelola BOS ialah komitmen kolektif dan memerlukan pembuktian baru lewat penelitian empiris mendatang di lapangan.

REFERENSI

- Ardita, I. M., Werang, B. R., & Ariawan, I. P. W. (2025). Evaluasi program penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). *Journal of Education Action Research*, 9(1), 164–172. <https://doi.org/10.23887/jear.v9i1.92002>
- Artini, N. K. Y., Diatmika, I. P. G., & Purnamawati, I. G. A. (2024). Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan ketepatan waktu terhadap pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah dengan partisipasi komite sebagai variabel moderasi. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, 15(3). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak>
- Gunadi, G., Suherman, I., Napisah, S. A., Fauziah, N., & Novianti, A. (2023). Educational financing management: Analysis of sources and use of educational budgets in elementary schools. *Didaktika Tauhidi: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 10(1), 123–129. <https://doi.org/10.30997/dt.v10i1.8273>
- Haidar, S. F., & Arrohima, T. J. (2026). Implementasi dan pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di sekolah dasar. *Journal of Pedagogical Perspectives in Education (J-PPE)*, 1(3), 396–405. <https://doi.org/10.65634/j-ppe.v1i3.141>

- Hasmiati, Darmanto, & Darmi, T. (2025). Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah pada sekolah dasar di Kecamatan Sesayap Kabupaten Tana Tidung. *Pedagogika*, 16(2), 201–217.
- Hidayat, F., & Tolla, I. (2022). Transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan (JAK2P)*, 3(1). <https://ojs.unm.ac.id/JAK2P/article/viewFile/16167/pdf>
- Julia, A. N., & Ahmad, M. (2025). Analisis studi literatur: Strategi optimalisasi Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk pendidikan dasar berkualitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 728–739. <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.625>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). Rancangan Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 8 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan.
- Maimunah, S., & Elgina, S. (2023). Analisis implementasi prinsip akuntabilitas dan transparansi untuk mendorong efektivitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 9(2), 41–56. <https://doi.org/10.34204/jiafe.v9i2.8919>
- Marinah, Abdullah, M. R., & Saleh, M. (2023). Akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 8(1), 79–92. <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/view/3746/2245>
- Mukmin, A. B., Elfrianto, & Dongoran, F. R. (2024). Analisis sistem informasi pengadaan di sekolah (SIPLah) dalam transparansi anggaran di SMAN 2 Gunung Meriah Aceh Singkil. *Jurnal EduTech*, 10(1), 230–244.
- Mulya, M. H. W., & Rahaju, T. (2021). Evaluasi pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah di Surabaya. *Publika*, 9(3), 181–194. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/39610/34542>
- Mushthofa, A., Munastiwi, E., & Dinana, A. (2022). Manajemen pembiayaan pendidikan berbasis bebas sumbangan pembinaan pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 64–76. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.46994>
- Naslikhah, S. A., Sukandani, Y., & Ardhiani, M. R. (2022). Akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah pada SDN Sawocangkring, Wonoayu, Sidoarjo. *Journal of Sustainability Business Research*, 3(3), 111–116.
- Nurrochman, T., Muhammad, F., Harsono, & Suyatmini. (2023). Pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah di sekolah dasar negeri. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 60–70. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.331>
- Nursiniah, S., & Aliyyah, R. (2024). Pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada sekolah dasar. *Karimah Tauhid*, 3(3), tanpa nomor halaman tercantum pada sumber. <https://ojs.unida.ac.id/karimahtauhid/article/view/12275/4749>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Pebriyanti, D., & Aliyyah, R. R. (2024). Manajemen keuangan: Pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada sekolah dasar. *Karimah Tauhid*, 3(3). <https://ojs.unida.ac.id/karimahtauhid/article/view/12221>
- Pradana, M. D., Kristiyanti, L. M. S., & Pardanawati, S. L. (2025). Pengaruh efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi sekolah terhadap pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (Studi kasus pada Sekolah Dasar di Kecamatan Simo dan Bendosari). *Jurnal Ilmiah Keuangan dan Akuntansi Bisnis*, 4(2), 698–707. <https://doi.org/10.53088/jikab.v4i2.124>
- Sopian, Asqolani, & Johantri, B. (2022). Mengukur akuntabilitas dana Bantuan Operasional Sekolah. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 59–80.
- Sulistyo, D. B., Nufus, D. M. K., Hidayah, A., Rochmawati, N. I., & Septiani, S. (2026). Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Indonesia: Systematic literature review. *INTELEKTUAL: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Mahasiswa dan Akademisi*, 1(6), 90–105. <https://jurnal.yayasanmeisyarainsanmadani.com/index.php/intelektual>
- Suryaman, M., & Sutinah, T. (2025). Implementasi aplikasi rencana kegiatan dan anggaran sekolah (ARKAS) dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di sekolah dasar. *Jurnal Tahsinia*, 6(6), 853–864. <http://jurnal.rakeyantang.ac.id/tahsinia/article/view/705>
- Suwandari, L., Gumelar, W. S., Samsuri, M. R. A., Yuningsih, D., & Handayani, N. (2026). Evaluasi implementasi kebijakan pengelolaan Dana BOSP berbasis akuntabilitas dan transparansi untuk optimalisasi proses belajar di SDN Jati 3. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(1), 3665–3672. <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wachyudin, S., Wardiah, D., & Destiniar. (2025). Optimalisasi penggunaan aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) dalam pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SD Negeri Kecamatan Mesuji. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 5(1), 4314–4329. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.18009>
- 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>
- Yang, X., & Zou, J. (2023). Financial deregulation, school finance, and student achievement (EdWorkingPaper Nomor 23-874). Annenberg Institute at Brown University. Diakses dari <https://doi.org/10.26300/k7ep-0t13>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA