



MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DALAM TRISENTRA BIAYA: INVESTASI, OPERASIONAL, DAN PERSONAL UNTUK PENINGKATAN MUTU DI SMAN 1 KEDUNGWARU

Desy Islamiati¹, Saraswati S², Erwin Arianto³

^{1,2,3} Institut Cinta Tanah Air, Indonesia

desyislamiati1219@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2725>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 27 June 2026

Keywords:

Manajemen pembiayaan

pendidikan

Mutu Pendidikan

Subsidi silang

Tata Kelola Sekolah

ABSTRACT

This study employed a qualitative approach with a single case study design. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving four purposively selected informants. Data analysis followed the Miles, Huberman & Saldaña model through data condensation, data display, and conclusion drawing, with data validity verified through source triangulation and technique triangulation. Investment costs were managed through asset inventory and priority-based School Activity and Budget Plan (RKAS) preparation, with renovation programs as a solution to land limitations and human resource development through subject teacher working groups (MGMP), classroom action research (PTK), and teacher performance assessment (PKG). Operational costs were planned at the beginning of the academic year and monitored through a layered oversight mechanism internally by the principal and externally by the Provincial Budget Authority (KPA) of East Java via a digital application in accordance with Ministerial Regulation No. 18/2022. Personal costs were realized through voluntary contributions collected during new student admission (PPDB) with no monthly tuition fees, supplemented by a cross subsidy mechanism providing fee reductions for 15% of students from low-income families. This study addresses a gap in the literature by analyzing the how dimension of financial management rather than merely how much in a high performing provincial public senior high school that integrates three funding sources while independently implementing a cross-subsidy scheme, a case that remains largely unexplored in Indonesian education finance management literature.



ABSTRAK

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipan, dan studi dokumentasi terhadap empat informan yang dipilih secara purposive. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman & Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Biaya investasi dikelola melalui inventarisasi aset dan penyusunan RKAS berbasis prioritas, dengan program renovasi sebagai solusi atas keterbatasan lahan serta pengembangan SDM melalui MGMP, PTK, dan PKG. Biaya operasional direncanakan sejak awal tahun pelajaran dan diawasi secara berlapis oleh kepala sekolah secara internal serta KPA Provinsi Jawa Timur secara eksternal melalui aplikasi digital sesuai Permendikbud No. 18/2022. Biaya personal diwujudkan melalui sumbangan sukarela saat PPDB tanpa SPP bulanan, disertai mekanisme subsidi silang sebesar 15% bagi peserta didik kurang mampu. Penelitian ini mengisi kesenjangan literatur dengan menganalisis dimensi how pengelolaan pembiayaan bukan sekadar how much pada SMA negeri unggulan di bawah kewenangan provinsi yang mengintegrasikan tiga sumber dana sekaligus menerapkan subsidi silang mandiri, sebuah kasus yang belum banyak dikaji dalam literatur manajemen pembiayaan pendidikan Indonesia.

Kata kunci: Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Mutu Pendidikan, Subsidi Silang, Tata Kelola Sekolah

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang memiliki peranan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan adalah ketersediaan pembiayaan yang memadai dan dikelola secara efektif. Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 pasal 46 menegaskan bahwa pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat, dengan alokasi minimal 20% APBN dan 20% APBD di luar gaji pendidik (Fattah, 2012). Namun demikian, besarnya alokasi anggaran tidak secara otomatis menjamin peningkatan mutu pendidikan apabila tidak disertai dengan tata kelola pembiayaan yang sistematis, transparan, dan akuntabel (Suryana, 2020).

Pembiayaan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan terdiri atas tiga komponen utama, yaitu biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Ketiga komponen ini harus dikelola melalui fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan agar tujuan peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai secara optimal (Hidayat & Rusdiana, 2022). Sejumlah penelitian telah mengkaji manajemen pembiayaan pendidikan dari berbagai sudut pandang. (Lubis, 2021) menemukan bahwa manajemen pembiayaan yang terencana berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu madrasah melalui pengembangan SDM dan pemenuhan sarana prasarana. (Solehan, 2022) menegaskan bahwa optimalisasi sumber dana dan distribusinya sebagai fasilitas pendukung proses pembelajaran menjadi kunci efektivitas pembiayaan pendidikan. Adapun hasil systematic literature review menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan dana BOS bergantung pada tiga faktor utama: transparansi, akuntabilitas, dan kompetensi SDM manajerial (Sulistyo et al., 2026).

Fakta empiris menunjukkan bahwa persoalan tata kelola pembiayaan pendidikan di Indonesia masih menjadi masalah serius. Realisasi anggaran pendidikan melalui APBN dalam empat tahun terakhir tidak pernah mencapai target, yakni hanya 87,20% pada tahun 2021, 77,30% pada tahun 2022, 82,23% pada tahun 2023, dan 85,10% pada tahun 2024. Lebih dari itu, realisasi anggaran pendidikan secara riil juga belum memenuhi amanat mandatory spending 20%, dengan capaian 15,51% pada tahun 2022, 16,45% pada tahun 2023, dan 16,94% pada tahun 2024 (Rizky, 2025). Pada tingkat satuan pendidikan, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI mencatat temuan penggunaan anggaran yang tidak akuntabel secara berulang, termasuk ketidaksesuaian penggunaan dana BOS di sejumlah sekolah dengan total ketidaksesuaian mencapai Rp174,7 juta pada tahun 2023 (B. P. K. R. Indonesia, 2023). Kondisi ini membuktikan bahwa permasalahan pembiayaan pendidikan bersifat sistemik, bukan insidental.

Bukti ilmiah secara konsisten menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan berdampak langsung pada mutu pendidikan. Pembiayaan pendidikan terbukti memberi pengaruh sebesar 35,5% terhadap mutu sekolah, dan secara simultan bersama fasilitas pembelajaran menjelaskan 38,5% perubahan mutu sekolah (Herlina, 2025). Pada skala global, meta-analisis terhadap 31 penelitian mengonfirmasi bahwa lebih dari 91% studi membuktikan pembiayaan sekolah secara positif memengaruhi hasil belajar siswa (Jackson & Mackevicius, 2024). Bahkan peningkatan pengeluaran per siswa sebesar 10% selama 12 tahun terbukti meningkatkan peluang kelulusan SMA dan pendapatan dewasa sebesar 7% (Jackson et al., 2016).

Meskipun kajian-kajian tersebut telah memberikan gambaran umum, terdapat beberapa celah penelitian yang belum terjawab. Pertama, terdapat kesenjangan antara teori investasi SDM yang menekankan pentingnya pembiayaan dengan realitas empiris yang menunjukkan

bahwa besaran anggaran saja tidak cukup menjamin peningkatan mutu. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis dimensi *how* bagaimana pembiayaan dikelola bukan sekadar *how much* berapa besar pembiayaan yang dialokasikan. Kedua, literatur yang ada didominasi oleh kajian pada jenjang SD dan madrasah, sementara penelitian pada SMA negeri unggulan di bawah kewenangan provinsi dengan segala kompleksitas manajerial dan regulatifnyamasih sangat terbatas. Ketiga, pekarakteristik unik SMAN 1 Kedungwaru yang mencakup integrasi tiga sumber dana, keterbatasan lahan fisik, dan mekanisme subsidi silang dalam sekolah negeri menjadikannya kasus yang sangat relevan dan bernilai akademis tinggi untuk dikaji secara mendalam.

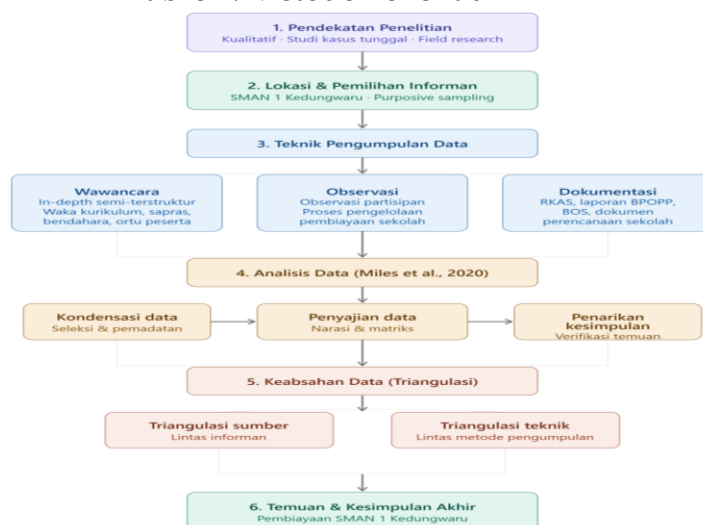
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal di SMAN 1 Kedungwaru Tulungagung. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnografi; disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif (Sugiyono, 2021). Jenis penelitian yang digunakan adalah field research atau riset lapangan guna memperoleh data secara langsung dari narasumber. Pendekatan ini dinilai paling sesuai digunakan saat peneliti belum memiliki pemahaman yang jelas mengenai variabel-variabel yang terlibat, sehingga diperlukan eksplorasi lebih mendalam untuk dapat memahaminya dengan baik.

Teknik pengumpulan data meliputi: (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur dengan waka kurikulum (Drs. Eko Boedi Takarijanto, M.Pd), waka sarana dan prasarana (Drs. Wuryantoro), bendahara (Hj. Istiqomah, M.Pd.I), dan orangtua peserta didik (Titis Eswindro, M.Pd). Pemilihan keempat informan didasarkan pada pertimbangan purposive, yakni mereka merupakan pihak yang secara langsung terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pembiayaan sekolah; (2) observasi partisipan terhadap proses pengelolaan pembiayaan; dan (3) studi dokumentasi meliputi RKAS, laporan keuangan BPOPP, BOS, dan dokumen perencanaan sekolah.

Data dianalisis menggunakan model (Miles et al., 2020) melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Table 1. Metode Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Biaya Investasi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 1 Kedungwaru

Penyediaan Sarana dan Prasarana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sarana dan prasarana di SMAN 1 Kedungwaru dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Proses perencanaan diawali dengan kegiatan inventarisasi kebutuhan, yakni pendataan menyeluruh terhadap seluruh aset sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah, baik dari sisi kuantitas maupun kondisi fisiknya. Inventarisasi ini menjadi langkah krusial karena hasilnya digunakan sebagai pijakan awal dalam menentukan skala prioritas kebutuhan yang akan ditindaklanjuti. Hal ini sejalan dengan (Parid & Alif, 2020) yang menegaskan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan mencakup tahapan inventarisasi sebagai kegiatan administratif yang sangat penting, karena hasil inventarisasi menjadi acuan dalam menentukan kebutuhan pengadaan, pemeliharaan, maupun penghapusan aset sekolah secara tepat sasaran.

Setelah inventarisasi dilakukan, tahapan berikutnya adalah analisis kondisi *existing*, yaitu pengkajian mendalam terhadap kondisi nyata fasilitas yang ada di lapangan. Analisis ini mencakup penilaian terhadap tingkat kerusakan, kelayakan fungsi, serta kesesuaian fasilitas dengan standar minimal sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007. Melalui analisis kondisi *existing*, pihak sekolah dapat mengidentifikasi fasilitas mana yang perlu segera diperbaiki, mana yang masih layak pakai, dan mana yang memerlukan penggantian atau pengembangan. (Nasrudin & Maryadi, 2019) menegaskan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan yang efektif harus dimulai dari identifikasi kebutuhan riil sekolah berdasarkan kondisi aktual di lapangan, sehingga setiap keputusan pengadaan maupun renovasi dapat dipertanggungjawabkan secara manajerial dan berpihak pada kepentingan proses pembelajaran.

Hasil inventarisasi dan analisis kondisi *existing* tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan rencana anggaran yang dituangkan ke dalam dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Penyusunan RKAS di SMAN 1 Kedungwaru dilakukan dengan mempertimbangkan ketersediaan dana secara realistis, sehingga setiap program yang direncanakan benar-benar dapat direalisasikan tanpa mengorbankan kebutuhan operasional sekolah lainnya. (Salsabila, 2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa proses penyusunan RKAS yang baik dilakukan melalui enam tahapan berurutan, yaitu inventarisasi rencana kegiatan, penyusunan berdasarkan skala prioritas, penentuan program kerja, penetapan kebutuhan pelaksanaan, penghitungan dana, hingga penentuan sumber pembiayaan, sehingga dokumen RKAS menjadi instrumen perencanaan yang akuntabel dan terstruktur. Hal senada diungkapkan oleh (Nurhayati et al., 2024) yang menegaskan bahwa strategi penyusunan dan implementasi RKS serta RKAS yang efektif merupakan kunci terwujudnya pendidikan berkualitas, karena dokumen perencanaan tersebut menjadi panduan operasional yang mengintegrasikan seluruh kebutuhan sekolah termasuk sarana dan prasarana dalam satu kerangka kerja yang sistematis dan terukur.

Salah satu tantangan nyata yang dihadapi SMAN 1 Kedungwaru dalam proses perencanaan sarana dan prasarana adalah keterbatasan lahan yang tidak memungkinkan dilakukannya pembangunan gedung atau fasilitas baru di atas tanah kosong. Kondisi ini merupakan hambatan struktural yang umum dijumpai di sekolah-sekolah negeri yang berlokasi di kawasan padat atau memiliki luas lahan terbatas. (Nurharirah & Effane, 2022) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa hambatan utama dalam manajemen sarana dan prasarana di sekolah mencakup keterbatasan fisik lahan dan anggaran, dan solusinya adalah dengan memprioritaskan program renovasi serta optimalisasi bangunan yang sudah ada

sebagai bentuk efisiensi pengelolaan aset pendidikan.

Merespons keterbatasan tersebut, pihak sekolah mengambil kebijakan strategis dengan mengalihkan seluruh anggaran investasi fisik pada program renovasi dan revitalisasi bangunan yang sudah ada. Kebijakan ini tidak hanya bersifat pragmatis, tetapi juga mencerminkan kecerdasan manajerial dalam mengoptimalkan aset yang dimiliki secara maksimal. (Kartini et al., 2022) menyatakan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang efektif mensyaratkan adanya kesesuaian antara perencanaan anggaran dengan kemampuan keuangan sekolah, sehingga program yang direncanakan dapat direalisasikan secara penuh tanpa mengorbankan kebutuhan operasional lainnya. Pandangan ini selaras dengan temuan (Rakhmawati, 2023) yang menyimpulkan bahwa optimalisasi RKAS yang diarahkan pada pengembangan fasilitas secara terencana mampu meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan, terutama ketika anggaran yang terbatas difokuskan pada prioritas program yang memberikan dampak terbesar bagi proses pembelajaran.

Program renovasi yang dilaksanakan di SMAN 1 Kedungwaru mencakup sejumlah kegiatan yang memiliki nilai strategis tinggi bagi pengembangan kualitas pendidikan. Pertama, pembangunan studio musik yang ditujukan untuk mendukung pengembangan bakat dan minat peserta didik di bidang seni, sekaligus memenuhi kebutuhan fasilitas ekstrakurikuler yang selama ini belum terpenuhi secara optimal. Kedua, renovasi gedung menjadi aula yang berfungsi sebagai ruang serbaguna untuk berbagai kegiatan akademik maupun non-akademik, seperti upacara, seminar, pertunjukan seni, dan pertemuan wali murid. Ketiga, renovasi masjid sebagai sarana penunjang pembinaan karakter dan pendidikan keagamaan yang merupakan bagian integral dari visi pembentukan peserta didik yang beriman dan berakhlak mulia. Keempat, pembangunan tempat parkir yang bertujuan meningkatkan ketertiban, keamanan, dan kenyamanan lingkungan sekolah bagi seluruh warga sekolah. (Datulinggi et al., 2021) menemukan bahwa manajemen sarana dan prasarana yang baik, disertai komitmen kepala sekolah dan guru, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran, di mana renovasi fasilitas secara langsung menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif dan mendukung pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, pendekatan perencanaan sarana dan prasarana yang diterapkan di SMAN 1 Kedungwaru mencerminkan praktik manajemen pendidikan yang adaptif, realistis, dan berorientasi pada mutu. Dengan memaksimalkan potensi fasilitas yang ada melalui program renovasi yang terencana dan terprioritas, sekolah mampu memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada peserta didik meskipun di tengah keterbatasan lahan dan anggaran. (Kebudayaan, 2019) melalui Pedoman Renovasi Bangunan SMA menetapkan bahwa renovasi bangunan sekolah merupakan strategi resmi yang didukung pemerintah untuk meningkatkan kualitas infrastruktur pendidikan, dengan prinsip pengelolaan yang partisipatif, transparan, dan akuntabel, sehingga setiap anggaran yang digunakan benar-benar memberikan manfaat nyata bagi seluruh warga sekolah.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM di SMAN 1 Kedungwaru dilaksanakan melalui berbagai program, antara lain: pelatihan MGMP, workshop media pembelajaran, Penelitian Tindakan Kelas (PTK), pengembangan TIK, Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan peningkatan kualifikasi akademik pendidik.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) tenaga pendidik merupakan pilar strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Di SMAN 1

Kedungwaru, penguatan kapasitas guru dilaksanakan melalui pendekatan multidimensional yang mencakup berbagai program terstruktur dan terencana. Implementasi program semacam ini sejalan dengan pandangan (Mulyasa, 2019) yang menegaskan bahwa profesionalisme guru tidak dapat dipisahkan dari keterlibatan aktif dalam komunitas belajar profesional dan kegiatan pengembangan kapasitas yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran abad ke-21.

Salah satu wadah pengembangan profesional yang dimanfaatkan adalah forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Melalui forum ini, para pendidik memperoleh ruang untuk berbagi praktik terbaik, memperbarui pemahaman kurikuler, serta mengembangkan perangkat pembelajaran secara kolaboratif. (Susanto & Wahyudin, 2021) menemukan bahwa keterlibatan aktif guru dalam MGMP berkorelasi positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan kualitas perencanaan pembelajaran. Dengan demikian, MGMP berfungsi tidak sekadar sebagai forum pertemuan, melainkan sebagai komunitas praktik yang mendorong refleksi dan inovasi pedagogis.

Di samping itu, workshop pengembangan media pembelajaran diselenggarakan sebagai respons terhadap dinamika kebutuhan peserta didik yang kian beragam. Penggunaan media yang inovatif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan dan motivasi belajar siswa secara signifikan (Arsyad, 2020). Program workshop ini memberikan guru keterampilan teknis dan kreatif dalam merancang media visual, audio, maupun digital yang sesuai dengan karakteristik mata pelajaran masing-masing.

Dalam konteks peningkatan kualitas proses pembelajaran di kelas, program Penelitian Tindakan Kelas (PTK) memegang peranan yang tidak kalah penting. PTK memungkinkan guru untuk bertindak sekaligus sebagai peneliti yang secara sistematis mengidentifikasi permasalahan pembelajaran, merancang tindakan perbaikan, serta mengevaluasi dampaknya (Arikunto et al., 2022). Melalui siklus refleksi-tindakan yang berulang, guru di SMAN 1 Kedungwaru didorong untuk mengembangkan solusi kontekstual atas berbagai tantangan pembelajaran yang dihadapi sehari-hari.

Transformasi digital dalam dunia pendidikan juga mendapat perhatian serius melalui program pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Integrasi TIK dalam proses pembelajaran bukan hanya mempersiapkan guru agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, tetapi juga memperluas aksesibilitas materi belajar dan mendorong pembelajaran yang lebih personal dan fleksibel (Prawiradilaga et al., 2021). Kemampuan literasi digital guru menjadi kompetensi esensial yang perlu terus diperbarui seiring pesatnya perkembangan ekosistem teknologi global.

Evaluasi kinerja secara periodik dilaksanakan melalui mekanisme Penilaian Kinerja Guru (PKG) sebagai instrumen pengukuran sekaligus peta jalan pengembangan profesional. PKG tidak semata-mata berfungsi sebagai alat administratif, melainkan juga sebagai sarana diagnostik yang mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan setiap guru (Rusman, 2020). Hasil PKG di SMAN 1 Kedungwaru selanjutnya dijadikan acuan dalam merancang program pembinaan yang lebih tepat sasaran dan terindividualisasi.

Terakhir, peningkatan kualifikasi akademik pendidik menjadi fondasi jangka panjang dalam strategi pengembangan SDM sekolah. Guru yang memenuhi kualifikasi akademik minimum maupun yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi terbukti memiliki kapasitas lebih besar dalam mengembangkan materi ajar, melaksanakan penelitian pendidikan, serta berkontribusi pada pengembangan kurikulum sekolah (Sanjaya, 2021). Oleh karena itu, SMAN 1 Kedungwaru secara aktif mendorong dan memfasilitasi para pendidiknya untuk terus meningkatkan kualifikasi akademik sebagai bagian dari komitmen

kelembagaan terhadap mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Modal Kerja Tetap

Pengelolaan keuangan sekolah menengah atas negeri memerlukan fondasi modal kerja tetap yang terstruktur agar keberlangsungan operasional pendidikan dapat terjamin sepanjang tahun anggaran. SMAN 1 Kedungwaru mengandalkan tiga sumber pendanaan utama yang saling melengkapi, yakni Bantuan Pendanaan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan (BPOPP) yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang dialokasikan dari dana transfer pusat, serta kontribusi partisipasi masyarakat dalam bentuk sumbangan sukarela yang diatur sesuai regulasi daerah yang berlaku (Suhardan et al., 2020).

Integrasi ketiga sumber dana tersebut ke dalam satu dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan merupakan instrumen perencanaan strategis yang mencerminkan prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan publik di satuan pendidikan (Prastowo, 2019). Konsep modal kerja tetap (*permanent working capital*) dalam konteks sekolah negeri merujuk pada jumlah minimum dana yang harus tersedia secara berkelanjutan untuk membiayai aktivitas operasional rutin, termasuk pembiayaan personalia non-ASN, pengadaan bahan pembelajaran, pemeliharaan sarana prasarana, serta kegiatan kesiswaan yang bersifat reguler (Fattah, 2019).

Penyusunan RKAS yang mengintegrasikan BPOPP, BOS, dan partisipasi masyarakat menuntut kapasitas manajerial kepala sekolah dan bendahara dalam melakukan pemetaan kebutuhan pembiayaan berdasarkan skala prioritas (Mulyasa, 2021). Alokasi dari BOS reguler umumnya difokuskan pada komponen pembiayaan yang telah ditetapkan dalam petunjuk teknis nasional, sedangkan BPOPP memberikan fleksibilitas lebih besar untuk merespons kebutuhan spesifik daerah, sementara dana partisipasi masyarakat mengisi celah pembiayaan yang tidak dapat dipenuhi oleh kedua sumber tersebut (Menengah, 2022). Sinergi antara ketiga komponen inilah yang menjadikan modal kerja tetap sekolah lebih tangguh terhadap fluktuasi pencairan anggaran (Husaini, 2020).

Dari perspektif tata kelola keuangan pendidikan, penggabungan sumber-sumber pendanaan tersebut dalam satu dokumen RKAS memungkinkan deteksi dini terhadap potensi tumpang tindih pembiayaan (*double funding*) sekaligus memastikan bahwa seluruh kegiatan sekolah memiliki dasar hukum anggaran yang kuat (Suhardan et al., 2020). Praktik ini sejalan dengan prinsip penganggaran berbasis kinerja yang menjadi arah reformasi manajemen keuangan pendidikan di Indonesia, di mana setiap rupiah yang direncanakan harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis, substantif, dan administratif kepada seluruh pemangku kepentingan pendidikan (Ananda & Rafida, 2017).

Table 2. Temuan Penelitian Biaya Investasi

Komponen	Perencanaan	Pelaksanaan	Pengawasan
Sarana & Prasarana	Inventarisasi aset → analisis kondisi existing → penyusunan rkas berbasis skala prioritas	Renovasi: studio musik, aula, masjid, tempat parkir. Tidak ada bangunan baru (keterbatasan lahan)	Kepala sekolah + waka sarpras; pelaporan online via aplikasi BPPPOP
Pengembangan SDM	Program terstruktur berbasis kebutuhan pendidik; terintegrasi dalam	MGMP; workshop media pembelajaran; PTK; pengembangan TIK;	Kepala sekolah pasca pelaksanaan setiap program

	rkas tahunan	PKG; peningkatan kualifikasi akademik	
Modal Kerja Tetap	Pemetaan kebutuhan pembiayaan rutin; integrasi tiga sumber dana dalam rkas partisipatif	Dana bpopp (apbd), bos (transfer pusat), partisipasi masyarakat – disinerji dalam satu rkas	Pelaporan bulanan online (bpopp & bos); dipantau kpa provinsi jawa timur

Biaya Operasional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 1 Kedungwaru

Perencanaan dan Alokasi Biaya Operasional

Perencanaan biaya operasional merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen pembiayaan pendidikan. Setiap tahun, sekolah menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) untuk menunjukkan bagaimana pendapatan dan perencanaan pengeluaran biaya bagi kebutuhan operasional sekolah, di mana RKAS merupakan perencanaan pembiayaan program dalam jangka satu tahun anggaran yang bersifat strategis maupun rutin (Sinaung et al., 2023). Di SMAN 1 Kedungwaru dilakukan pada awal tahun pelajaran (Juli) dengan mengalokasikan dana untuk: gaji pendidik dan tenaga kependidikan, kegiatan pembelajaran, ekstrakurikuler, ATK dan bahan habis pakai, pemeliharaan sarana prasarana, serta penggandaan soal ujian dan kegiatan rapat. Biaya operasi satuan pendidikan mencakup gaji pendidik dan tenaga kependidikan beserta segala tunjangan yang melekat pada gaji, serta biaya operasi tidak langsung berupa pemeliharaan sarana dan prasarana, transportasi, konsumsi, dan lain sebagainya (Pendidikan, 2019). Sejalan dengan itu, komponen pembiayaan pendidikan untuk kebutuhan operasional berupa gaji pegawai, pemeliharaan, pengadaan sarana dan prasarana, pembinaan kesiswaan yang mencakup kegiatan ekstrakurikuler, peningkatan profesional guru dan pegawai, serta pengawasan, semuanya harus direncanakan secara terstruktur setiap tahun ajaran (Rudi et al., 2024).

Salah satu keunikan yang ditemukan di SMAN 1 Kedungwaru adalah adanya alokasi khusus untuk mendatangkan dosen dari luar guna membimbing siswa olimpiade akademik. Praktik ini mencerminkan komitmen sekolah terhadap pengembangan prestasi siswa yang membutuhkan pembimbingan dari tenaga ahli eksternal. Dana-dana yang diperoleh dari berbagai sumber didistribusikan secara bijaksana untuk menjalankan berbagai aspek pengelolaan lembaga, termasuk pembayaran honor tenaga pendidik eksternal, pemeliharaan sarana dan prasarana, pengembangan kurikulum, serta berbagai keperluan operasional lainnya (Halim et al., 2024)

Pengawasan Biaya Operasional

Pengelolaan keuangan sekolah yang akuntabel mensyaratkan adanya sistem pengawasan yang terstruktur dan berlapis, baik dari sisi internal maupun eksternal lembaga. Di SMAN 1 Kedungwaru, mekanisme pengawasan biaya operasional dijalankan melalui dua jalur yang saling melengkapi. Pertama, pengawasan internal dilaksanakan secara langsung oleh kepala sekolah selaku penanggung jawab pengelolaan anggaran di tingkat satuan pendidikan. Dalam posisi ini, kepala sekolah berperan tidak hanya sebagai pemimpin manajerial, tetapi juga sebagai pengendali keuangan yang memastikan setiap pengeluaran selaras dengan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2017). Fungsi pengawasan internal oleh kepala sekolah ini sejalan dengan prinsip tata kelola pendidikan yang menekankan pentingnya akuntabilitas berbasis unit kerja sebagai fondasi transparansi pengelolaan dana public (Fatah, 2016).

Kedua, pengawasan eksternal dilakukan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) Provinsi Jawa Timur melalui pemanfaatan platform digital, yaitu aplikasi Bantuan Pendidikan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan (BPOPP) dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diakses secara daring setiap bulan. Penerapan sistem pengawasan berbasis teknologi informasi ini mencerminkan transformasi tata kelola keuangan pendidikan dari model konvensional menuju sistem yang lebih transparan, efisien, dan terverifikasi secara real-time (D. P. Sari & Pramudyo, 2020). Pelaporan keuangan secara periodik melalui aplikasi digital juga terbukti mampu memperkuat akuntabilitas publik, meminimalkan potensi penyimpangan anggaran, serta mempercepat proses evaluasi dan audit oleh otoritas yang berwenang (Kurniawan & Hidayat, 2021).

Keberadaan dua jalur pengawasan ini mencerminkan penerapan prinsip *checks and balances* dalam manajemen keuangan pendidikan, di mana kontrol internal dan eksternal bekerja secara sinergis untuk menjamin bahwa alokasi dan realisasi anggaran operasional sekolah berjalan sesuai ketentuan regulasi yang berlaku. Hal ini selaras dengan amanat Permendikbud Nomor 18 Tahun 2022 tentang pedoman pengelolaan BOS yang mewajibkan transparansi dan pelaporan digital sebagai instrumen akuntabilitas. Integrasi mekanisme pengawasan ganda semacam ini dipandang sebagai praktik terbaik (*best practice*) dalam pengelolaan keuangan sekolah negeri yang bersumber dari dana pemerintah (Wahyuni & Ningsih, 2022).

Table 3. Temuan Penelitian Biaya Operasional

Komponen	Perencanaan	Pelaksanaan	Pengawasan
Alokasi Dana	Isusun awal tahun pelajaran (juli); berbasis komponen prioritas operasional	Gaji ptk, kegiatan pembelajaran, ekstrakurikuler, atk, pemeliharaan sarpras, penggandaan soal, rapat, honor dosen pembimbing olimpiade	Kepala sekolah (internal); kpa provinsi jawa timur via aplikasi digital (eksternal)
Mekanisme Pengawasan	Pengawasan berlapis: internal (kepala sekolah) dan eksternal (KPA provinsi)	Pelaporan periodik melalui aplikasi bpopp dan bos secara daring setiap bulan	Checks & balances: kontrol internal dan eksternal bekerja sinergis; sesuai permendikbud no. 18/2022

Biaya Personal dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 1 Kedungwaru Sumbangan Pendidikan

Dalam sistem pembiayaan pendidikan nasional, biaya personal merupakan salah satu dari tiga komponen utama yang diakui secara regulatif. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan menegaskan bahwa terdapat tiga jenis biaya pendidikan, yaitu: (1) biaya satuan pendidikan; (2) biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan; dan (3) biaya pribadi peserta didik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018). Lebih lanjut, biaya personal didefinisikan sebagai pengeluaran yang harus ditanggung oleh peserta didik agar dapat mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan, yang meliputi penyediaan kebutuhan belajar, perlengkapan

sekolah, dan kontribusi terhadap pengembangan fasilitas (Tsaqif, 2021; Wahyudin & Mulyadi, 2021). Dalam kerangka inilah biaya personal di SMAN 1 Kedungwaru ditempatkan, yakni sebagai bentuk partisipasi orang tua/wali yang bersifat terbatas dan terukur, tidak dimaksudkan sebagai beban rutin bulanan, melainkan kontribusi satu kali yang dilakukan pada momen strategis pendaftaran peserta didik baru (Rahmadoni, 2018).

Biaya personal yang berlaku di SMAN 1 Kedungwaru hanya berupa sumbangan pendidikan yang dipungut pada saat Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Mekanisme ini sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah, yang secara tegas membedakan antara sumbangan dan pungutan. Dalam regulasi tersebut, sumbangan pendidikan didefinisikan sebagai pemberian berupa uang/barang/jasa oleh peserta didik atau orang tua/walinya secara sukarela dan tidak mengikat satuan pendidikan, sedangkan pungutan adalah penarikan yang bersifat wajib, mengikat, serta telah ditentukan jumlah dan jangka waktunya (K. P. dan K. R. Indonesia, 2016). Penggalangan dana oleh Komite Sekolah hanya diperkenankan dalam bentuk bantuan dan/atau sumbangan, bukan pungutan, dan wajib didasarkan pada proposal yang diketahui pihak sekolah serta dibukukan dalam rekening bersama (O. R. Indonesia, 2022). Dengan demikian, mekanisme sumbangan saat PPDB di SMAN 1 Kedungwaru telah memenuhi prinsip legalitas dan transparansi yang disyaratkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dana yang terhimpun dari sumbangan PPDB tersebut dialokasikan secara khusus untuk pembiayaan pembangunan dan pengadaan sarana fisik sekolah. Peruntukan ini memiliki dasar regulatif yang kuat, karena Permendikbud No. 75 Tahun 2016 menyatakan bahwa hasil penggalangan dana dapat digunakan antara lain untuk pengembangan sarana/prasarana sekolah yang belum tertangani oleh anggaran pemerintah (K. P. dan K. R. Indonesia, 2016). Hal ini penting mengingat sarana dan prasarana merupakan input kritis dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas; tanpa dukungan fasilitas fisik yang memadai, proses pembelajaran tidak akan berlangsung secara optimal (Saputri, 2023). Sumber pembiayaan untuk pengadaan sarana fisik ini juga dapat bersumber dari masyarakat atau orang tua/wali peserta didik sebagai bagian dari tanggung jawab bersama, sebagaimana diatur dalam Pasal 2 PP No. 48 Tahun 2008, yang menegaskan bahwa pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat (O. R. Indonesia, 2019).

Aspek penting lainnya adalah tidak adanya pungutan SPP bulanan di SMAN 1 Kedungwaru. Hal ini merupakan konsekuensi hukum dari status sekolah sebagai satuan pendidikan menengah negeri yang biaya operasionalnya ditanggung pemerintah melalui Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Sekolah negeri yang telah menerima dana BOS dilarang memungut biaya operasional dari peserta didik, karena biaya pendidikan yang sudah ditanggung oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tidak dapat dimintai kembali dalam bentuk sumbangan atau pungutan kepada peserta didik atau orang tua/walinya (O. R. Indonesia, 2019). Dana BOS yang diatur dalam Permendikbud Nomor 63 Tahun 2022 ini diarahkan untuk membiayai operasional penyelenggaraan pendidikan secara terencana, transparan, dan akuntabel, sehingga sekolah mampu berfungsi optimal tanpa membebani peserta didik dengan iuran rutin (Pemda, 2025). Dalam konteks demikian, pola pembiayaan di SMAN 1 Kedungwaru mencerminkan implementasi yang selaras antara prinsip akses pendidikan yang terjangkau dengan upaya pemenuhan standar sarana fisik sekolah secara berkelanjutan (Juventia & Yuan, 2024; F. Sari & Wibowo, 2024).

Program Subsidi Silang

Program subsidi silang diterapkan dengan memetakan kondisi ekonomi peserta didik saat PPDB. Sebesar 15% peserta didik dari keluarga kurang mampu diberikan keringanan biaya pendidikan. Program subsidi silang ini mencerminkan komitmen SMAN 1 Kedungwaru terhadap prinsip keadilan dalam pendidikan.

Upaya mewujudkan keadilan dalam layanan pendidikan menengah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan sekolah dalam mengenali dan merespons kondisi sosial-ekonomi peserta didiknya secara sistematis. Regulasi nasional secara tegas mengamanatkan bahwa satuan pendidikan tidak diperkenankan membebankan pungutan kepada peserta didik atau orang tua/wali yang tidak mampu secara ekonomi, serta diwajibkan menerapkan sistem subsidi silang yang diatur secara mandiri oleh masing-masing satuan pendidikan (O. R. Indonesia, 2022). Amanat tersebut menjadi landasan normatif bagi SMAN 1 Kedungwaru dalam merancang mekanisme pembiayaan yang berpihak pada kelompok rentan tanpa mengorbankan keberlangsungan operasional sekolah.

Pemetaan kondisi sosial-ekonomi calon peserta didik yang dilakukan pada saat Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) merupakan tahapan awal yang strategis untuk mengidentifikasi kelompok yang memerlukan intervensi pembiayaan. Proses PPDB idealnya dilaksanakan berdasarkan prinsip nondiskriminatif, objektif, transparan, akuntabel, dan berkeadilan agar seluruh lapisan masyarakat memiliki kesempatan yang setara dalam mengakses layanan pendidikan (Hardiningrum et al., 2021). Senada dengan itu, (Anwar, 2022) menegaskan bahwa pemetaan latar belakang ekonomi peserta didik sejak awal penerimaan merupakan bagian dari upaya mengurangi ketimpangan aksesibilitas yang selama ini menjadi hambatan struktural pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan mekanisme yang diterapkan di SMAN 1 Kedungwaru, sebesar 15% peserta didik dari keluarga kurang mampu diberikan keringanan biaya pendidikan melalui skema subsidi silang. Proporsi tersebut mencerminkan komitmen institusional sekolah dalam mengalokasikan sumber daya secara berkeadilan. Prinsip dasar subsidi silang dalam pendidikan bertumpu pada mekanisme di mana peserta didik dari keluarga yang lebih mampu secara ekonomi membayar kontribusi yang lebih tinggi, sehingga selisihnya dapat digunakan untuk menutupi kebutuhan biaya peserta didik dari keluarga kurang mampu, dengan tujuan akhir menghapus kesenjangan akses di lingkungan sekolah (Kalijaga, 2023). Dengan demikian, beban pembiayaan tidak dipikul oleh anggaran pemerintah semata, melainkan didistribusikan secara proporsional di antara komunitas sekolah itu sendiri.

Implementasi subsidi silang yang terstruktur terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan inklusivitas satuan pendidikan. Penelitian tentang manajemen pembiayaan berbasis subsidi silang di satuan pendidikan menunjukkan bahwa mekanisme ini secara nyata membantu peserta didik dari kalangan kurang mampu untuk memperoleh layanan pendidikan yang layak berdampingan dengan peserta didik dari keluarga yang lebih mampu, tanpa adanya perbedaan perlakuan (Syafitri et al., 2022). Temuan ini memperkuat argumen bahwa keterbatasan ekonomi seharusnya tidak menjadi faktor pembatas bagi individu dalam mengakses pendidikan menengah yang berkualitas.

Dari sudut pandang kebijakan makro, data menunjukkan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan, tingkat partisipasi kelompok dengan status ekonomi rumah tangga rendah cenderung menurun, disertai kesenjangan yang semakin melebar antara kelompok ekonomi terendah dan tertinggi (Kompas.id, 2020). Realitas ini menegaskan urgensi program subsidi silang sebagai respons kebijakan berbasis sekolah yang langsung menyentuh akar permasalahan. Pemberian subsidi bagi peserta didik tidak mampu merupakan kebijakan publik dalam rangka perluasan akses pendidikan bermutu bagi seluruh warga negara tanpa

terkecuali, yang terbukti mampu menekan angka putus sekolah secara signifikan (Suprastowo, 2013). Dengan mengintegrasikan pemetaan ekonomi dalam PPDB dan menetapkan kuota keringanan sebesar 15%, SMAN 1 Kedungwaru menunjukkan bahwa pendekatan berbasis data dan komitmen institusional merupakan kunci dalam mewujudkan pendidikan yang inklusif dan berkeadilan.

Table 4. Temuan Penelitian Biaya Personal

Komponen	Dasar Regulasi	Mekanisme	Dampak / Catatan
Sumbangan Pendidikan	PP No. 48/2008; permendikbud no. 75/2016 (sumbangan bukan pungutan)	Dipungut satu kali saat ppdb; bersifat sukarela dan tidak mengikat; dialokasikan untuk pengembangan sarana fisik	Tidak ada spp bulanan; biaya operasional ditanggung bos sesuai Permendikbud no. 63/2022
Subsidi Silang	PP no. 48/2022: sekolah wajib menerapkan subsidi silang secara mandiri	Pemetaan ekonomi saat PPDB; 15% peserta didik dari keluarga kurang mampu mendapat keringanan biaya	Meningkatkan inklusivitas; menekan angka putus sekolah; distribusi beban proporsional dalam komunitas sekolah

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa mutu pendidikan di SMAN 1 Kedungwaru ditentukan oleh kualitas tata kelola pembiayaan yang sistematis, transparan, dan berkeadilan bukan semata besaran anggaran. Ketiga komponen pembiayaan (investasi, operasional, dan personal) dikelola secara terintegrasi dalam satu RKAS yang menyinergikan BPOPP, BOS, dan partisipasi masyarakat. Keterbatasan lahan direspons dengan renovasi berbasis prioritas, SDM dikembangkan melalui MGMP, PTK, dan PKG, pengawasan dijalankan secara berlapis, serta subsidi silang 15% menjamin inklusivitas bagi peserta didik kurang mampu. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen pembiayaan yang adaptif mampu menghasilkan layanan pendidikan optimal meski di tengah keterbatasan struktural. Model integrasi tiga sumber dana dan subsidi silang mandiri yang diterapkan sekolah ini dapat menjadi rujukan bagi sekolah negeri lainnya. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa dimensi *how* dalam pengelolaan pembiayaan jauh lebih menentukan mutu dibandingkan dimensi *how much*.

REFERENSI

- Ananda, R., & Rafida, T. (2017). *Pengantar Manajemen Keuangan Pendidikan*. Citapustaka Media.
- Anwar, M. S. (2022). Ketimpangan aksesibilitas pendidikan dalam perspektif kebijakan pendidikan. *Jurnal Foundasia*, 13(1), 1–15. <https://journal.uny.ac.id/index.php/foundasia>
- Arikunto, S., Suhardjono, & Supardi. (2022). *Penelitian Tindakan Kelas: Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Arsyad, A. (2020). *Media Pembelajaran (Edisi Revi)*. Rajawali Pers.
- Datulinggi, B., Limbong, M., & Sunaryo, T. (2021). Pengaruh Manajemen Sarana dan

- Prasarana dan Komitmen Guru Terhadap Mutu Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Fatah, N. (2016). *Manajemen pendidikan berbasis sekolah: Konsep dan strategi*. Remaja Rosdakarya.
- Fattah, N. (2019). *Standar Pembiayaan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Halim, A., Saputra, R., & Wahyuni, S. (2024). Manajemen pembiayaan pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah Al-Ahliyah. *Tartib: Journal of Educational Management*, 3(1), 1–9.
- Hardiningrum, A., Mariati, P., & Rihlah, J. (2021). Strategi penerimaan peserta didik baru (PPDB): Problematika dan solusi. *Jurnal Metta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(2), 45–58. <https://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/metta>
- Herlina. (2025). Analisis Manajemen Pendidikan melalui Pengelolaan Pembiayaan dan Fasilitas Pembelajaran terhadap Mutu Sekolah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v7i3.8995>
- Hidayat, A., & Rusdiana, A. (2022). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Prinsip Tata Kelola Biaya Pendidikan*. Pustaka Setia.
- Husaini, U. (2020). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (5th ed.). Bumi Aksara.
- Indonesia, B. P. K. R. (2023). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2023*. BPK RI. <https://www.bpk.go.id/ihrs>
- Indonesia, K. P. dan K. R. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah*. Kemendikbud.
- Indonesia, O. R. (2019). *Pungutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan, Bolehkah?* Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Lampung.
- Indonesia, O. R. (2022). *Paradigma Pungutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan*. Ombudsman RI Perwakilan Bengkulu.
- Jackson, C. K., Johnson, R. C., & Persico, C. (2016). The Effects of School Spending on Educational and Economic Outcomes: Evidence from School Finance Reforms. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(1), 157–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv036>
- Jackson, C. K., & Mackevicius, C. L. (2024). What Impacts Can We Expect from School Spending Policy? Evidence from Evaluations in the United States. *American Economic Journal: Applied Economics*, 16(1), 412–446. <https://doi.org/10.1257/app.20220279>
- Juventia, & Yuan. (2024). Analisis Biaya PPDB di Sekolah Negeri dan Swasta Tahun 2024. *Jurnal Transformasi Pendidikan Modern*, 6(1).
- Kalijaga, D. U. I. N. S. (2023). *Implementasi program bantuan subsidi silang di SMP IT Harapan Insan Sawangan* [Institutional Repository UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta]. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/62757/>
- Kartini, K., Sobar, A., & Karyaningtyas, K. (2022). Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*.
- Kebudayaan, K. P. dan. (2019). *Pedoman Renovasi Bangunan SMA Tahun Anggaran 2019*. Direktorat Pembinaan SMA.
- Kompas.id. (2020). Perspektif keadilan penerimaan peserta didik baru. *Kompas.Id*. <https://www.kompas.id/baca/opini/2020/07/11/perspektif-keadilan-penerimaan-peserta-didik-baru>
- Kurniawan, A., & Hidayat, R. (2021). Efektivitas sistem informasi keuangan berbasis digital dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dana BOS. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 112–128. <https://doi.org/10.21009/jmp.092.03>
- Lubis, R. R. (2021). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Imam Muslim Serdang Bedagai. *Jurnal Agama Dan*

- Pendidikan Islam (Intiqad)*, 13(1), 119–134. <https://doi.org/10.30596/intiqad.v13i1.6244>
- Menengah, D. J. P. D. dan. (2022). *Petunjuk Teknis BOS Reguler Jenjang Pendidikan Menengah Tahun 2022*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2017). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi* (3rd ed.). Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2019). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasrudin, N., & Maryadi, M. (2019). Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan Dalam Pembelajaran Di SD. *Manajemen Pendidikan*, 13(2), 15–23.
- Nurharirah, S., & Effane, A. (2022). Hambatan Dan Solusi Dalam Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan. *Karimah Tauhid*, 1(2), 219–228.
- Nurhayati, S., Setiorini, T. A., & Murniati, N. A. N. (2024). Strategi Penyusunan Dan Implementasi RKS Dan RKAS Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(4), 330–343.
- Parid, M., & Alif, A. L. S. (2020). Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan. *Tafhim Al-'Ilmi*, 11(2), 266–275.
- Pemda, P. (2025). Panduan Lengkap Penggunaan Dana BOS Sesuai Permendikbud 63 Tahun 2022. *Pusat Pelatihan Aparatur Daerah*. <https://www.pusdiklatpemda.com/panduan-lengkap-penggunaan-dana-bos-sesuai-permendikbud-63-tahun-2022/>
- Pendidikan, B. S. N. (2019). *Standar pembiayaan pendidikan*. Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).
- Prastowo, A. (2019). Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana BOS pada Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 115–128.
- Prawiradilaga, D. S., Salma, D., & Siregar, E. (2021). *Mozaik Teknologi Pendidikan: E-Learning*. Kencana Prenada Media Group.
- Rahmadoni, J. (2018). Isu Global Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 12–20.
- Rakhmawati, S. Y. (2023). Optimalisasi RKAS Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Melalui Pengembangan Human Capital Di SMKN 3 Tuban. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(3), 58–66.
- Rizky, A. (2025). Dialokasikan sebagai Anggaran Pendidikan namun Tidak Terealisasi. In *Barisan Data*. <https://barisandata.co/analisis/3837/dialokasikan-sebagai-anggaran-pendidikan-namun-tidak-teralisasi/>
- Rudi, A., Fauzi, M., & Hidayat, T. (2024). Manajemen pembiayaan pendidikan di Sekolah Pertama Islam Brawijaya Pungging Mojokerto. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 10(2), 148–159.
- Rusman. (2020). *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Edisi Ket). Rajawali Pers.
- Salsabila, N. (2023). Prosedur Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) Di SMA Ta'miriyah Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 3(2), 241–250.
- Sanjaya, W. (2021). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Kencana.
- Saputri, R. Y. (2023). Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan dalam Membangun Sekolah yang Efektif di Sekolah Dasar. *Jurnal PGSD: Jurnal Ilmiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 16(2), 45–54.
- Sari, D. P., & Pramudyo, A. (2020). Transformasi pengelolaan keuangan sekolah melalui

- digitalisasi sistem pelaporan BOS. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Publik*, 5(1), 33–50. <https://doi.org/10.31334/jakp.v5i1.921>
- Sari, F., & Wibowo, A. (2024). Biaya Tambahan Peserta Didik di Sekolah Negeri: Analisis Subsidi dan Pengadaan Kolektif. *Jurnal Transformasi Pendidikan Modern*, 6(1).
- Sinaung, A., Pratama, B., & Lestari, D. (2023). Prosedur penyusunan rencana kegiatan anggaran sekolah (RKAS) di SMA Ta'miriyah Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 3(2), 241–250.
- Solehan. (2022). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2). <https://dinastirev.org/JMPIS/article/view/1123>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhardan, D., Riduwan, & Enas. (2020). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Alfabeta.
- 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. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Mahasiswa Dan Akademisi*, 1(6). <https://jurnal.yayasanmeisyarainsanmadani.com/index.php/intelektual/article/view/586>
- Suprastowo, P. (2013). Bantuan pembiayaan personal untuk siswa miskin: Kontribusinya terhadap keberlangsungan dan keberlanjutan pendidikan siswa. *Majalah Jendela Pendidikan Dan Kebudayaan*. <https://jendela.kemdikbud.go.id/v2/kajian/detail/bantuan-pembiayaan-personal-untuk-siswa-miskin-turunkan-angka-putus-sekolah>
- Suryana, S. (2020). Permasalahan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan. *Edukasi*, 14(1), 1–12.
- Susanto, H., & Wahyudin, D. (2021). Pengaruh Keikutsertaan Guru dalam MGMP terhadap Kompetensi Pedagogik dan Kualitas Perencanaan Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 6(2), 115–130. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i2.1892>
- Syafitri, R., Miskun, Erfina, Ibrahim, R., & Wismanto. (2022). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Subsidi Silang pada SDIT Imam Asy-Syafii Pekanbaru. *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2). <https://ojs.staituankutambusai.ac.id/index.php/hikmah/article/view/506>
- Tsaqif, M. (2021). *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan di SMK Negeri 3 Kota Tangerang Selatan*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Wahyudin, H. U. R., & Mulyadi, M. (2021). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Pendekatan Prinsip Efisiensi, Efektivitas, Transparansi dan Akuntabilitas*. Deepublish.
- Wahyuni, S., & Ningsih, T. R. (2022). Analisis pengawasan biaya operasional sekolah berbasis aplikasi BPOPP dan BOS di Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 88–102. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i1.45021>

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA