



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI PENGELOLAAN
DANA BOS DI SEKOLAH DASAR BALIKPAPAN**

Ahmad Badaruddin¹, Suyatno², Bambang Sudarsono³

Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta^{1,2,3}

e-mail: 2576046060@webmail.uad.ac.id

Diterima: 15/09/2026; Direvisi: 20/09/2026; Diterbitkan: 26/10/2026

ABSTRAK

Kesenjangan antara tuntutan tata kelola Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan praktik pengelolaannya menjadi fokus penelitian ini. Penelitian bertujuan menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam mendukung akuntabilitas dan transparansi pengelolaan Dana BOS di SDN 021 Balikpapan Barat melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, bendahara BOS, guru, dan komite sekolah. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*, sedangkan analisis dilakukan menggunakan analisis tematik reflektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan Dana BOS dilakukan berdasarkan kebutuhan dan prioritas melalui pembahasan RKAS bersama pemangku kepentingan. Pengorganisasian didukung oleh Tim BOS, pembagian peran, koordinasi, dan pelaporan berjenjang, sedangkan pelaksanaan mengacu pada RKAS dengan dukungan verifikasi, bukti transaksi, ARKAS, SIPLah, serta arsip fisik dan digital. Pengawasan dilakukan melalui pemeriksaan internal, evaluasi berkala, pelaporan eksternal, dan keterlibatan komite. Mekanisme tersebut memperkuat akuntabilitas melalui keterlacakan tanggung jawab dan penggunaan dana serta mendukung transparansi melalui penyampaian informasi anggaran. Namun, akses informasi komite, kapasitas administrasi, perubahan regulasi, dan ketepatan dokumentasi masih memerlukan penguatan. Temuan ini menegaskan bahwa tata kelola Dana BOS melalui MBS memerlukan keterpaduan prosedur, kapasitas pengelola, partisipasi, dan akses informasi.

Kata Kunci: *Akuntabilitas, Dana BOS, MBS, Transparansi.*

ABSTRACT

The gap between governance requirements for School Operational Assistance (BOS) funds and their actual management practices constitutes the focus of this study. This study aimed to analyze the implementation of School-Based Management (SBM) in supporting accountability and transparency in BOS fund management at SDN 021 Balikpapan Barat through planning, organizing, implementation, and supervision. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving the principal, BOS treasurer, teacher, and school committee. Data validity was established through source triangulation, technique triangulation, and *member checking*, while the data were analyzed using reflexive thematic analysis. The findings indicate that BOS fund planning was based on school needs and priorities through discussions of the School Activity and Budget Plan (RKAS) involving relevant stakeholders. Organization was supported by the BOS Team, role allocation, coordination, and hierarchical reporting, while implementation followed the RKAS and was supported by verification, transaction records, ARKAS, SIPLah,



and physical and digital archives. Supervision was conducted through internal review, periodic evaluation, external reporting, and school committee involvement. These mechanisms strengthened accountability through traceability of responsibilities and fund utilization while supporting transparency through the disclosure of budget information. However, committee access to information, administrative capacity, regulatory changes, and documentation accuracy still require strengthening. The findings affirm that BOS fund governance through SBM requires integration of procedures, managerial capacity, stakeholder participation, and access to information.

Keywords: *Accountability, BOS Funds, SBM, Transparency.*

PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dipahami sebagai cara menata keputusan pendidikan agar lebih dekat dengan kebutuhan nyata satuan pendidikan. Ketika sebagian kewenangan pengelolaan berada pada tingkat sekolah, keputusan mengenai program, sumber daya, dan prioritas tidak lagi semata-mata mengikuti instruksi dari struktur administratif di atasnya, tetapi perlu dirumuskan melalui pertimbangan kondisi internal sekolah dan keterlibatan pihak yang berkepentingan. Ruang pengambilan keputusan semacam ini sekaligus mengubah tuntutan terhadap tata kelola, sebab otonomi tidak berdiri sendiri tanpa mekanisme pembagian peran, partisipasi, keterbukaan, dan pertanggungjawaban. Hasibuan (2022) menempatkan MBS sebagai pendekatan pengelolaan yang berkaitan dengan peningkatan mutu melalui penguatan kewenangan dan pengelolaan pada tingkat sekolah, sementara Fikriyah et al. (2024) menghubungkannya dengan keterlibatan berbagai unsur dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah dasar. Perspektif tersebut menjadi semakin luas ketika Putri et al. (2026) menempatkan pemberdayaan *stakeholder* sebagai bagian dari praktik MBS, karena keputusan sekolah pada akhirnya tidak hanya berdampak pada pengelola internal, tetapi juga pada guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, dan pihak lain yang berinteraksi dengan sekolah. Dengan demikian, keberadaan kewenangan sekolah belum cukup untuk membaca implementasi MBS; yang perlu ditelusuri adalah bagaimana kewenangan tersebut bekerja melalui proses keputusan, pembagian tanggung jawab, penggunaan sumber daya, dan hubungan pertanggungjawaban antarpihak.

Salah satu arena yang memungkinkan proses tersebut diamati secara konkret adalah pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana yang diterima sekolah harus bergerak dari kebutuhan yang dikenali menuju keputusan anggaran, kemudian diterjemahkan ke dalam kegiatan, dicatat dalam administrasi, dan akhirnya dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan. Artinya, kualitas pengelolaan BOS tidak hanya ditentukan oleh apakah dana telah digunakan sesuai ketentuan, tetapi juga oleh bagaimana kebutuhan sekolah diterjemahkan menjadi prioritas dan bagaimana keputusan tersebut dapat ditelusuri dari tahap perencanaan hingga pelaporan. Wijaya et al. (2024) menguraikan pengelolaan BOS pada sekolah dasar melalui aktivitas manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sedangkan kajian mengenai pengelolaan dana operasional sekolah juga memperlihatkan bahwa perencanaan dan pemanfaatan sumber daya berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan. Dalam posisi ini, RKAS tidak sekadar menjadi dokumen anggaran yang harus tersedia, melainkan menjadi titik temu antara kebutuhan program, kemampuan sumber daya, prioritas sekolah, dan keputusan para aktor yang terlibat. Cara sekolah menyusun serta menjalankan keputusan tersebut karena itu dapat menjadi pintu masuk untuk melihat apakah prinsip MBS benar-benar hadir dalam pengelolaan sumber daya sehari-hari.



Dari alur tersebut, akuntabilitas dan transparansi tidak seharusnya ditempatkan hanya pada bagian akhir setelah seluruh kegiatan selesai. Keduanya melekat pada proses ketika sekolah menentukan alasan suatu pengeluaran, menetapkan pihak yang bertanggung jawab, menyediakan bukti penggunaan dana, menyampaikan informasi, dan membuka ruang bagi pihak terkait untuk mengetahui proses yang berlangsung. Akuntabilitas berkenaan dengan kemampuan pengelola menjelaskan keputusan serta mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya, sedangkan transparansi berkaitan dengan sejauh mana informasi yang relevan tersedia dan dapat dipahami oleh pihak yang memiliki kepentingan terhadap pengelolaan tersebut. Simanjuntak et al. (2024) memperlihatkan keterkaitan transparansi dan akuntabilitas BOS dengan keterlibatan unsur sekolah dan orang tua dalam perencanaan, sementara Hidayat dan Tolla (2022) mengidentifikasi persoalan yang mencakup kompetensi pengelola, pelaporan, media publikasi, dan keterlibatan pihak terkait. Piri et al. (2025) juga menempatkan penerapan akuntabilitas dan transparansi sebagai bagian dari praktik pengelolaan dana bantuan operasional pada satuan pendidikan. Rangkaian temuan tersebut mengarahkan perhatian pada satu persoalan yang lebih substantif: laporan keuangan dapat saja tersusun secara administratif, tetapi kualitas tata kelola tetap bergantung pada apakah informasi, proses pengambilan keputusan, dan jalur pertanggungjawaban dapat diikuti oleh pihak yang berkepentingan.

Pada tingkat praktik, hubungan antara keputusan dan pertanggungjawaban tersebut tidak berlangsung secara otomatis karena bergantung pada siapa yang menjalankan fungsi pengelolaan dan bagaimana tugas didistribusikan. Kepala sekolah berada pada posisi yang menghubungkan arah kebijakan, koordinasi personel, dan pelaksanaan berbagai program, sementara pembagian tugas menentukan siapa yang mengelola pencatatan, penggunaan, pemeriksaan, hingga penyusunan laporan. Salim et al. (2024) menggambarkan kepala sekolah sebagai salah satu aktor yang berperan dalam mengarahkan dan mengoordinasikan pengelolaan sekolah dasar, sehingga kapasitas kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari cara sistem manajemen dijalankan. Di sisi lain, digitalisasi administrasi melalui *Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah* (ARKAS) memberikan perangkat yang dapat memperkuat pencatatan dan keterlacakan pengelolaan dana. Maharani et al. (2026) mengkaji hubungan kompetensi pengelola, transparansi, dan pemanfaatan teknologi informasi melalui ARKAS dengan akuntabilitas Dana BOS pada sekolah dasar. Kehadiran teknologi dengan demikian dapat membantu menyediakan jejak administratif yang lebih terstruktur, tetapi perangkat digital tetap bekerja melalui kapasitas manusia, pembagian tugas, dan kebiasaan tata kelola yang menyertainya.

Jika keempat proses MBS tersebut, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, ditempatkan dalam satu rangkaian, terlihat bahwa penelitian tentang MBS dan penelitian mengenai Dana BOS sering kali memberi perhatian pada bagian yang berbeda dari persoalan yang sama. Rumengan dan Tengker (2024), misalnya, membahas implementasi MBS melalui kewenangan dan pengelolaan sekolah, sedangkan Fikriyah et al. (2024) mengaitkannya dengan peningkatan mutu sekolah dasar melalui keterlibatan unsur sekolah. Pada ranah keuangan, Wijaya et al. (2024) mengkaji efektivitas pengelolaan BOS, sementara Simanjuntak et al. (2024) dan Piri et al. (2025) memberi perhatian pada transparansi serta akuntabilitas pengelolaan dana. Amalia Putri Tanjung et al. (2022) turut memperlihatkan hubungan akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi orang tua dengan efektivitas pengelolaan BOS pada jenjang SD dan SMP. Sementara itu, Putri et al. (2026) memperluas pembahasan MBS melalui pemberdayaan *stakeholder*, dan Maharani et al. (2026) membawa dimensi kompetensi pengelola serta teknologi ARKAS ke dalam pembahasan akuntabilitas. Kumpulan kajian tersebut menyediakan potongan-potongan penting mengenai tata kelola sekolah dan





keuangan pendidikan, tetapi ruang analisis masih terbuka untuk melihat bagaimana proses manajerial MBS sejak keputusan dirumuskan hingga diawasi berkaitan secara langsung dengan terbentuknya praktik transparansi dan akuntabilitas Dana BOS dalam satu konteks sekolah dasar.

Persoalan tersebut menjadi lebih terlihat ketika kepatuhan administratif dan praktik tata kelola dipisahkan sebagai dua lapisan yang tidak selalu berjalan dengan cara yang sama. Dokumen perencanaan, bukti transaksi, dan laporan penggunaan dana dapat menjadi indikator bahwa prosedur telah dijalankan, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan siapa yang dilibatkan dalam menentukan prioritas, bagaimana informasi disampaikan, atau sejauh mana pihak terkait dapat mengikuti alasan di balik keputusan keuangan. Amalia Putri Tanjung et al. (2022) memperlihatkan bahwa partisipasi orang tua hadir bersama dimensi akuntabilitas dan transparansi dalam pembahasan efektivitas pengelolaan BOS, sedangkan Hidayat dan Tolla (2022) menyoroti sejumlah aspek pengelolaan yang berkaitan dengan kompetensi, pelaporan, publikasi, dan keterlibatan pihak terkait. Piri et al. (2025) memperlihatkan penerapan akuntabilitas dan transparansi pada pengelolaan dana bantuan operasional satuan pendidikan, sementara Simanjuntak et al. (2024) menempatkan keterbukaan dan pertanggungjawaban sebagai bagian dari tata kelola dana BOS yang melibatkan unsur sekolah dan orang tua. Dari sudut pandang tersebut, celah kajian bukan semata-mata terletak pada ada atau tidaknya laporan keuangan, melainkan pada bagaimana seluruh rangkaian pengelolaan, mulai dari kebutuhan, keputusan, pembagian peran, penggunaan dana, pencatatan, penyampaian informasi, pemeriksaan, hingga tindak lanjut, membentuk praktik pertanggungjawaban yang dapat ditelusuri dan keterbukaan yang dapat diakses oleh pemangku kepentingan.

Kerangka tersebut diterapkan dalam penelitian di SDN 021 Balikpapan Barat untuk memperoleh gambaran empiris mengenai cara MBS beroperasi dalam pengelolaan Dana BOS pada tingkat satuan pendidikan. Sekolah ini tidak ditempatkan sejak awal sebagai contoh tata kelola yang berhasil ataupun bermasalah; konteks penelitian diarahkan untuk memahami proses yang berlangsung dari perspektif pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Perhatian penelitian mencakup bagaimana perencanaan dibentuk dari kebutuhan sekolah, bagaimana tugas dan kewenangan didistribusikan, bagaimana keputusan anggaran dilaksanakan dan didokumentasikan, serta bagaimana pengawasan dan tindak lanjut dilakukan. Pada saat yang sama, prinsip kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas ditelaah melalui hubungan antara aktor, keputusan, informasi, dan mekanisme pertanggungjawaban yang muncul sepanjang proses tersebut. Atas dasar itu, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis implementasi MBS dalam mendukung akuntabilitas dan transparansi pengelolaan Dana BOS di SDN 021 Balikpapan Barat, dengan empat proses manajerial—perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan—sebagai jalur analisis utama. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memperlihatkan bukan hanya kelengkapan administratif pengelolaan dana, tetapi juga bagaimana keputusan sekolah dapat ditelusuri, tanggung jawab didistribusikan, dan informasi keuangan dibuka kepada pemangku kepentingan dalam praktik sehari-hari.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SDN 021 Balikpapan Barat, Kota Balikpapan, Kalimantan Timur, pada tahun 2026. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif karena penelitian diarahkan untuk menelusuri praktik pengelolaan dana pada



tingkat satuan pendidikan, khususnya pada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Informan penelitian berjumlah empat orang yang dipilih berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam pengelolaan dan pemanfaatan Dana BOS, yaitu bendahara BOS (N1-BDHR BOS), kepala sekolah (N2-KS), guru (N3-GR), dan komite sekolah (N4-KMT SKLH). Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi nonpartisipan, sedangkan data sekunder diperoleh dari RKAS, dokumen realisasi penggunaan dana, bukti transaksi, laporan pertanggungjawaban, dokumen pembentukan tim BOS, notulen rapat, serta media informasi sekolah. Wawancara diarahkan pada pengalaman dan praktik informan dalam perencanaan kebutuhan, penyusunan anggaran, pembagian tugas, penggunaan dana, pencatatan, pelaporan, keterbukaan informasi, serta pengawasan, sedangkan observasi digunakan untuk mengamati proses perencanaan, koordinasi, pelaksanaan kegiatan, penyampaian informasi, dan kegiatan pemantauan di lingkungan sekolah.

Pengumpulan data dilakukan secara bertahap dengan menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi agar informasi mengenai pengelolaan Dana BOS dapat dibandingkan dari berbagai sumber. Instrumen utama penelitian adalah peneliti, dengan pedoman wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi yang digunakan untuk menjaga keterarahan pengumpulan data tanpa membatasi munculnya informasi baru dari informan. Wawancara digunakan untuk menggali penjelasan mengenai pengalaman, peran, dan praktik pengelolaan Dana BOS, sedangkan observasi nonpartisipan digunakan untuk mencermati kesesuaian antara penjelasan informan dengan aktivitas pengelolaan yang dapat diamati. Dokumen sekolah digunakan sebagai bahan pembanding terhadap informasi hasil wawancara dan observasi, terutama terkait perencanaan anggaran, realisasi penggunaan dana, bukti transaksi, dan pertanggungjawaban. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, bendahara, guru, dan komite sekolah, serta triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil informasi yang memerlukan klarifikasi dikonfirmasi kembali kepada informan melalui *member checking* sehingga interpretasi penelitian tetap merujuk pada pengalaman dan informasi yang diberikan oleh sumber data.

Analisis data menggunakan *reflexive thematic analysis* dengan tahapan yang dilakukan secara sistematis sejak data dikumpulkan hingga penarikan kesimpulan. Tahap pertama dilakukan melalui pembacaan dan penelaahan berulang terhadap hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumen untuk memahami keseluruhan data. Selanjutnya, data diberi kode berdasarkan informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian kode-kode yang memiliki keterkaitan dikelompokkan menjadi kategori dan tema. Tema yang terbentuk ditinjau kembali untuk memastikan konsistensi dengan keseluruhan data dan fokus penelitian, kemudian dibandingkan antarsumber untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta pola yang muncul dalam praktik pengelolaan Dana BOS. Proses analisis selanjutnya menghubungkan temuan dengan empat proses MBS, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, serta menelaah keterkaitannya dengan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana. Kesimpulan disusun setelah seluruh tema diperiksa melalui perbandingan antarsumber dan antarteknik pengumpulan data, sehingga hasil akhir tidak hanya menggambarkan prosedur administratif, tetapi juga menjelaskan bagaimana pembagian tanggung jawab, partisipasi, keterbukaan informasi, penggunaan dana, dan mekanisme pengawasan berlangsung dalam konteks sekolah yang diteliti.



HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil**

SDN 021 Balikpapan Barat merupakan sekolah dasar negeri di Kelurahan Kariangau, Kecamatan Balikpapan Barat. Analisis data menghasilkan 65 kode yang dikelompokkan ke dalam 16 kelompok temuan pada empat proses MBS. Kelompok tersebut mencakup empat kelompok perencanaan, tiga kelompok pengorganisasian, empat kelompok pelaksanaan, dan lima kelompok pengawasan. Ringkasan kelompok temuan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kelompok temuan implementasi MBS dalam pengelolaan Dana BOS

Proses MBS	Kelompok temuan
Perencanaan	Perencanaan berbasis kebutuhan dan prioritas; penyusunan dan penetapan RKAS; partisipasi stakeholder dalam perencanaan; transparansi awal dan verifikasi perencanaan.
Pengorganisasian	Struktur dan pembagian peran pengelola; koordinasi internal; alur tanggung jawab dan pertanggungjawaban.
Pelaksanaan	Kesesuaian pelaksanaan dengan rencana; penatausahaan dan dokumentasi keuangan; pemanfaatan dana bagi layanan pendidikan; keterbukaan dalam pelaksanaan.
Pengawasan	Monitoring dan verifikasi internal; pengawasan eksternal dan partisipatif; transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan; kendala pengawasan dan tata kelola; tindak lanjut dan penguatan sistem.

Perencanaan pengelolaan Dana BOS

Perencanaan dimulai dengan identifikasi kebutuhan sekolah, penetapan prioritas, dan pembahasan RKAS. Kebutuhan yang menjadi perhatian mencakup pembelajaran, sarana dan prasarana, peningkatan mutu pendidikan, serta operasional yang mendesak. Kepala sekolah menjelaskan, “Oke, untuk penggunaan Dana BOS kita lakukan melalui analisis kebutuhan sekolah dulu. Jadi, setelah kita analisis, kemudian dirapatkan. Kita buat rapat penyusunan RKAS.” (N2-KS). Bendahara membantu menghitung kebutuhan anggaran dan menyesuaikannya dengan ketentuan penggunaan dana. Penginputan ke ARKAS dilakukan setelah RKAS disepakati.

Partisipasi berlangsung melalui rapat dan saluran penyampaian kebutuhan. Guru mengajukan usulan melalui rapat dewan guru, kepala sekolah, koordinator bidang, atau formulir yang disediakan sekolah. Komite mengonfirmasi keterlibatan dalam pembahasan RKAS: “Iya, kami dilibatkan dalam pembahasan RKAS melalui rapat bersama pihak sekolah.” (N4-KMT SKLH). Kepala sekolah juga menyebut keterlibatan tenaga kependidikan dan perwakilan wali murid. Perbandingan keterangan tersebut menunjukkan adanya ruang pembahasan bersama sebelum keputusan anggaran dijalankan.

Penyampaian informasi rencana dan realisasi dana dilakukan melalui rapat, laporan, papan informasi, dan media sosial sekolah. Observasi memperlihatkan adanya sarana komunikasi dan forum penyampaian informasi program serta anggaran. Namun, temuan ini belum memastikan bahwa seluruh informasi tersedia secara lengkap dan mudah diakses oleh semua pihak. Guru masih mengusulkan pelibatan lebih banyak guru dalam perencanaan dan evaluasi, sedangkan komite meminta agar informasi disampaikan secara rutin dan mudah dipahami. Karena itu, keberadaan forum partisipatif tetap disertai kebutuhan untuk memperkuat kualitas keterlibatan dan akses informasi.

Pengorganisasian pengelolaan Dana BOS

Pengorganisasian diwujudkan melalui Tim BOS dan pembagian peran dalam pengelolaan dana. Bendahara menjalankan pekerjaan teknis berupa penghitungan kebutuhan anggaran, penginputan RKAS, penatausahaan, dan penyusunan laporan. Kepala sekolah menjalankan koordinasi, verifikasi, dan pengawasan. Observasi memperlihatkan pembagian peran dan aktivitas koordinasi, meskipun rincian kewenangan setiap anggota tim tetap memerlukan dukungan dokumen penetapan tugas.

Koordinasi dilakukan melalui komunikasi langsung, rapat dewan guru, rapat koordinasi sekolah, rapat komite, serta pertemuan yang membahas program dan anggaran. Guru dan komite memperoleh informasi penggunaan serta realisasi Dana BOS melalui forum tersebut dan laporan sekolah. Hasil observasi mendukung keberadaan komunikasi antarpihak, tetapi intensitas dan frekuensi koordinasi perlu dibaca sesuai dengan catatan kegiatan yang tersedia. Koordinasi menjadi sarana untuk menyelaraskan tugas, menyampaikan kebutuhan, dan menangani kendala pengelolaan.

Alur pertanggungjawaban dimulai dari penyusunan laporan realisasi oleh bendahara, pemeriksaan kepala sekolah, dan pelaporan kepada pihak eksternal. Bendahara menyampaikan, “Sebagai bentuk pertanggungjawaban, saya menyusun laporan realisasi penggunaan Dana BOS secara berkala. Laporan itu dilengkapi dengan bukti transaksi dan disampaikan kepada kepala sekolah untuk diperiksa sebelum dilaporkan.” (N1-BDHR BOS). Bendahara juga menerangkan bahwa SPJ dilaporkan kepada Dinas Pendidikan dan dilanjutkan kepada Pemerintah Kota. Keterangan tersebut menunjukkan adanya pemeriksaan internal sebelum pelaporan berjenjang, dengan bukti transaksi sebagai dasar pertanggungjawaban.

Pelaksanaan pengelolaan Dana BOS

Pelaksanaan penggunaan dana mengacu pada RKAS dan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah menyatakan, “Setiap pengeluaran dana mengacu pada RKAS yang sudah disahkan.” (N2-KS). Tim BOS melakukan pengecekan sebelum dana digunakan untuk menilai kesesuaiannya dengan program yang direncanakan. Dari perspektif guru, dana membantu penyediaan bahan ajar, alat pembelajaran, kegiatan akademik dan nonakademik, serta sarana dan prasarana. Namun, jumlah dana yang terbatas dibandingkan kebutuhan dan proses pengadaan yang memerlukan waktu membuat sekolah tetap harus menetapkan prioritas.

Penatausahaan didukung oleh kuitansi, faktur, nota, dokumen transaksi SIPLah, serta pengarsipan fisik dan digital. ARKAS digunakan dalam pengelolaan RKAS dan pelaporan. Bendahara menjelaskan, “Kami menggunakan aplikasi ARKAS untuk pengelolaan RKAS, penginputan RKAS, dan pelaporannya juga di situ. Itu saja, Pak, aplikasi ARKAS.” (N1-BDHR BOS). Observasi menunjukkan adanya dokumen administrasi, pencatatan, dan upaya penataan arsip. Bukti tersebut mendukung keberadaan mekanisme dokumentasi, tetapi belum menjadi dasar untuk menyatakan bahwa seluruh transaksi telah diperiksa dan terdokumentasi lengkap.

Keterbukaan dalam pelaksanaan terlihat dari penyampaian rencana dan realisasi penggunaan dana kepada guru, komite, serta perwakilan wali murid. Komite menyebut rapat, laporan tertulis, dan pemaparan realisasi anggaran secara berkala sebagai saluran informasi. Guru memandang keterbukaan tersebut membantu memahami proses anggaran dan membangun kepercayaan terhadap manajemen sekolah. Temuan mengenai kepercayaan merupakan persepsi informan, sedangkan kelengkapan, keterbaruan, dan keterpahaman seluruh informasi belum dapat dipastikan melalui observasi saja.

Pengawasan pengelolaan Dana BOS

Pengawasan internal dilakukan melalui pengecekan penerimaan dana, verifikasi sebelum pengeluaran, pemeriksaan pencatatan dan bukti transaksi, serta evaluasi penggunaan dana. Kepala sekolah menjelaskan, “Secara berkala, setiap bulan, kita memastikan seluruh SPJ dan penggunaan Dana BOS sudah sesuai dengan ketentuan.” (N2-KS). Observasi mendukung adanya kegiatan pemeriksaan dan dokumen pertanggungjawaban. Namun, frekuensi serta kedalaman pemeriksaan tetap perlu didukung oleh catatan monitoring dan evaluasi yang tersedia.

Pengawasan juga mencakup pelaporan kepada Dinas Pendidikan dan Pemerintah Kota, serta keterlibatan komite melalui rapat evaluasi dan pemberian masukan. Temuan mengenai proses eksternal terutama berasal dari keterangan informan dan dokumen yang dapat diakses. Penelitian tidak mengamati langsung keseluruhan pemeriksaan yang dilakukan pihak eksternal. Di sisi partisipatif, komite masih menghadapi kendala: “Kendalanya biasanya keterbatasan waktu anggota komite, pemahaman yang berbeda terkait pengelolaan keuangan sekolah, serta terbatasnya akses terhadap informasi.” (N4-KMT SKLH).

Kendala tata kelola juga muncul pada administrasi, sistem digital, kapasitas pengelola, dan pembiayaan. Bendahara menyebut keterlambatan pengumpulan bukti transaksi, kesalahan pengisian data, serta gangguan jaringan ketika menggunakan SIPLah. Kepala sekolah menjelaskan perubahan regulasi, keterbatasan sumber daya manusia dalam administrasi keuangan, dan tuntutan laporan yang kompleks. Tabel 2 merangkum kendala berdasarkan perspektif informan.

Tabel 2. Kendala pengelolaan Dana BOS menurut informan

Aspek	Kendala	Informan
Administrasi	Keterlambatan pengumpulan bukti transaksi dan kesalahan pengisian data.	Bendahara BOS
Sistem digital	Gangguan jaringan saat menggunakan SIPLah.	Bendahara BOS
Regulasi dan kapasitas	Perubahan regulasi, keterbatasan SDM administrasi keuangan, dan kompleksitas pelaporan.	Kepala sekolah
Pembiayaan	Jumlah dana terbatas dibandingkan kebutuhan; pengadaan memerlukan waktu.	Guru
Pengawasan partisipatif	Keterbatasan waktu komite, perbedaan pemahaman keuangan, dan keterbatasan akses informasi.	Komite sekolah

Sekolah merespons kendala melalui peningkatan koordinasi, penataan arsip fisik dan digital, penguatan administrasi, serta pelatihan dan pendampingan pengelola. Kepala sekolah menyebut pendampingan dapat diperoleh melalui dinas atau konsultasi kepada inspektorat. Observasi memperlihatkan upaya penataan dokumen dan aktivitas komunikasi yang mendukung pelaporan. Temuan tersebut menunjukkan adanya tindak lanjut, tetapi efektivitas seluruh langkah perbaikan belum dapat dinilai hanya dari pengamatan yang dilakukan.

Pembahasan

Temuan penelitian di SDN 021 Balikpapan Barat memperlihatkan bahwa pengelolaan Dana BOS tidak berlangsung sebagai rangkaian pekerjaan administratif yang terpisah dari



kehidupan sekolah, melainkan sebagai proses yang mengikuti dinamika kebutuhan pendidikan sehari-hari. Kebutuhan pembelajaran, sarana dan prasarana, peningkatan mutu, serta operasional sekolah terlebih dahulu dibicarakan sebelum diterjemahkan ke dalam RKAS dan ARKAS. Posisi perencanaan dalam konteks ini menjadi lebih dari sekadar tahap awal penganggaran karena pada tahap inilah kebutuhan pendidikan memperoleh bentuk sebagai prioritas yang dapat dibiayai. Ketika guru dan komite diberi kesempatan menyampaikan kebutuhan, keputusan anggaran sekaligus menjadi ruang untuk mempertemukan pengetahuan praktis guru, kebutuhan kelembagaan, dan pertimbangan pengelolaan sumber daya. Karjuni et al. (2026) menempatkan partisipasi masyarakat sebagai salah satu dimensi dalam strategi MBS, sedangkan Sa'diyah et al. (2026) mengaitkan pengelolaan keuangan sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel dengan upaya mendukung kualitas pendidikan. Dalam konteks SDN 021 Balikpapan Barat, kedua perspektif tersebut memperoleh makna yang lebih konkret karena partisipasi tidak hanya berkaitan dengan siapa yang hadir dalam forum, tetapi dengan apakah pengalaman dan kebutuhan pihak sekolah benar-benar masuk ke dalam proses pembentukan prioritas anggaran.

Ruang partisipasi yang tersedia dalam penyusunan RKAS sekaligus memperlihatkan bahwa MBS memiliki persoalan yang lebih kompleks daripada sekadar memberikan kewenangan kepada sekolah. Guru masih mengusulkan agar keterlibatan diperluas, sedangkan komite mengharapkan informasi mengenai keuangan disampaikan secara rutin dengan bahasa yang mudah dipahami. Situasi ini memperlihatkan adanya jarak antara *participation as access* dan *participation as influence*: seseorang dapat memiliki kesempatan untuk hadir atau menyampaikan pendapat, tetapi belum tentu memiliki kondisi yang memadai untuk memahami informasi dan memengaruhi keputusan. Karjuni et al. (2026) memandang partisipasi masyarakat sebagai bagian dari strategi MBS untuk mendukung mutu layanan pendidikan, sedangkan Okenema (2026) menempatkan pendekatan partisipatif dan transparan sebagai bagian dari pembaruan tata kelola pendidikan. Jika kedua perspektif tersebut dibaca bersama temuan lapangan, kualitas partisipasi di SDN 021 Balikpapan Barat lebih tepat dilihat melalui kemampuan sekolah mengubah forum menjadi ruang pertukaran informasi dan pertimbangan, bukan hanya sebagai prosedur untuk memenuhi unsur keterlibatan. Dengan demikian, penyampaian informasi anggaran menjadi bermakna ketika pihak yang menerima informasi mempunyai kesempatan sekaligus kapasitas untuk menggunakannya dalam memberikan masukan.

Persoalan partisipasi kemudian berhubungan dengan cara sekolah membangun struktur kerja setelah keputusan anggaran ditetapkan. Keberadaan Tim BOS, pembagian tugas antara kepala sekolah dan bendahara, serta adanya proses pemeriksaan menciptakan pemisahan fungsi yang membuat aliran tanggung jawab lebih mudah ditelusuri. Bendahara menangani pekerjaan penatausahaan dan pelaporan, sementara kepala sekolah menjalankan fungsi koordinasi, verifikasi, serta pengawasan terhadap proses tersebut. Struktur semacam ini bukan hanya persoalan pembagian pekerjaan, tetapi juga menciptakan titik kontrol agar keputusan yang telah dirumuskan tidak langsung berubah menjadi transaksi tanpa pemeriksaan. Akhyar et al. (2024), melalui perspektif *good governance*, mengaitkan pengelolaan keuangan sekolah dengan transparansi, akuntabilitas, dan pengaturan peran dalam pengelolaan sumber daya. Temuan di SDN 021 Balikpapan Barat memperlihatkan bahwa struktur formal baru memperoleh arti tata kelola ketika setiap fungsi memiliki hubungan yang jelas dengan fungsi lainnya, terutama antara pelaksana administrasi, pengambil keputusan, dan pemeriksa. Dengan kata lain, akuntabilitas tidak hanya dibangun melalui siapa yang bertanggung jawab, tetapi juga melalui bagaimana pekerjaan tersebut dapat diperiksa oleh pihak lain.





Keterlacakan tersebut semakin terlihat ketika proses administratif dipadukan dengan sistem digital. RKAS menjadi acuan pelaksanaan, sedangkan dokumen berupa kuitansi, nota, faktur, arsip SIPLah, dan dokumen digital menyediakan jejak yang memungkinkan penggunaan dana ditelusuri kembali kepada transaksi tertentu. ARKAS dalam kondisi ini tidak semata-mata berfungsi sebagai tempat memasukkan data anggaran, tetapi menjadi bagian dari infrastruktur administrasi yang menghubungkan rencana dengan realisasi dan pelaporan. Muliasari et al. (2023) membahas penggunaan aplikasi rencana kerja dan anggaran sekolah dalam pelaporan akuntabilitas Dana BOS, sedangkan Ngey (2024) menunjukkan bahwa teknologi informasi dapat menjadi bagian dari pengelolaan administrasi sekolah. Syifa (2024) juga menempatkan ARKAS dalam hubungan dengan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan BOS. Namun, pengalaman di SDN 021 Balikpapan Barat memperlihatkan bahwa keberadaan sistem digital tidak menghapus persoalan administratif: keterlambatan bukti transaksi, kesalahan penginputan, dan gangguan jaringan masih dapat memengaruhi kelancaran proses. Karena itu, teknologi lebih tepat dipahami sebagai perangkat yang memperkuat keteraturan dan keterlacakan, sementara kualitas hasil akhirnya tetap ditentukan oleh kompetensi pengelola, ketelitian, serta disiplin pemeriksaan.

Dimensi lain yang tidak kalah penting muncul ketika informasi keuangan bergerak dari ruang administratif menuju ruang publik sekolah. Laporan realisasi yang diperiksa oleh kepala sekolah dan diteruskan kepada pihak eksternal merupakan bentuk pertanggungjawaban formal, sedangkan penyampaian informasi kepada guru dan komite melalui rapat, papan informasi, laporan, maupun media sekolah memiliki fungsi yang berbeda. Perbedaan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi memang saling berkaitan, tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai konsep yang sepenuhnya sama. Wiguna et al. (2024) membahas transparansi dan akuntabilitas BOS sebagai dua aspek tata kelola yang perlu diwujudkan melalui praktik pengelolaan dana, sementara Rizka et al. (2025) menyoroti bahwa penyebaran informasi, literasi keuangan, dan keterlibatan *stakeholder* dapat menjadi tantangan dalam pengelolaan keuangan sekolah. Kondisi komite di SDN 021 Balikpapan Barat yang menghadapi keterbatasan waktu, pemahaman terhadap informasi keuangan, dan akses terhadap informasi memperlihatkan persoalan tersebut dalam bentuk yang konkret. Informasi yang tersedia secara formal belum tentu langsung berubah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk melakukan pengawasan, sehingga transparansi perlu dipahami bukan hanya sebagai tindakan membuka informasi, tetapi juga sebagai upaya membuat informasi tersebut dapat dijangkau dan dipahami oleh penggunanya.

Pada titik ini, fungsi pengawasan tidak lagi hanya berkaitan dengan pemeriksaan apakah dokumen telah lengkap, tetapi juga dengan kemampuan sekolah mengubah hasil pemeriksaan menjadi perbaikan pengelolaan. Pemeriksaan internal melalui verifikasi, penyusunan laporan, serta penyampaian pertanggungjawaban kepada pihak eksternal menyediakan jalur kontrol formal, sedangkan keterlibatan komite membuka kemungkinan hadirnya kontrol dari luar struktur pengelola. Azizah et al. (2023) menghubungkan *monitoring and evaluation* keuangan sekolah dengan peningkatan transparansi dan akuntabilitas, sehingga pengawasan dapat diposisikan sebagai proses yang menghasilkan informasi untuk memperbaiki tata kelola, bukan sekadar menguji kepatuhan. Dalam penelitian ini, keterbatasan waktu komite dan perbedaan pemahaman keuangan memperlihatkan bahwa pengawasan partisipatif memerlukan kondisi pendukung agar dapat berjalan secara substantif. Okenema (2026) menggarisbawahi hubungan antara tata kelola pendidikan yang partisipatif dan transparan dengan proses pengelolaan pendidikan, sedangkan Sa'diyah et al. (2026) menempatkan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sebagai unsur yang saling berhubungan dalam pengelolaan keuangan sekolah.



Temuan di SDN 021 Balikpapan Barat memperlihatkan bahwa hasil pengawasan menjadi lebih bermakna ketika ditindaklanjuti melalui penataan arsip, perbaikan administrasi, pelatihan, dan pendampingan, karena pada tahap itulah kontrol administratif dapat menghasilkan pembelajaran organisasi bagi sekolah.

Jika keseluruhan temuan dirangkai, MBS di SDN 021 Balikpapan Barat tampak bekerja melalui hubungan berantai antara keputusan, pelaksana, dokumen, informasi, dan kontrol. Kebutuhan sekolah menjadi bahan perumusan anggaran; keputusan tersebut kemudian didistribusikan melalui struktur kerja; pelaksanaan meninggalkan jejak dokumentasi; informasi disampaikan kepada pihak yang berkepentingan; dan hasil pelaksanaan diperiksa untuk menentukan tindak lanjut. Pola tersebut memberikan pemahaman bahwa akuntabilitas tidak berhenti pada keberadaan laporan pertanggungjawaban, karena keterlacakan juga ditentukan oleh kemampuan menghubungkan keputusan dengan aktor yang menjalankan, dokumen yang membuktikan, serta pihak yang memeriksa. Pada sisi lain, transparansi tidak berhenti pada publikasi informasi, sebab keterbukaan baru mempunyai nilai tata kelola ketika informasi dapat diakses, dipahami, dan digunakan untuk berpartisipasi. Perspektif Wiguna et al. (2024), Rizka et al. (2025), dan Azizah et al. (2023) memperkuat pembacaan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan merupakan proses yang saling berkelindan, sedangkan Muliasari et al. (2023), Ngey (2024), dan Syifa (2024) membantu menjelaskan posisi teknologi sebagai instrumen pendukung keterlacakan administrasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya memperlihatkan bahwa empat proses MBS telah hadir dalam pengelolaan Dana BOS, tetapi juga memperlihatkan bagaimana kualitas hubungan antartahap tersebut menentukan apakah prinsip MBS benar-benar diterjemahkan menjadi tata kelola keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan dan dipahami oleh pemangku kepentingan.

KESIMPULAN

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN 021 Balikpapan Barat menunjukkan bahwa pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) tidak berlangsung sebagai rangkaian administrasi yang terpisah, melainkan sebagai tata kelola yang menghubungkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara berkelanjutan. Keempat proses tersebut membentuk keterhubungan antara identifikasi kebutuhan sekolah, penyusunan RKAS, pembagian tanggung jawab, penggunaan dan pencatatan dana, hingga pemeriksaan serta pelaporan, sehingga akuntabilitas dapat dimaknai sebagai kemampuan sekolah dalam menelusuri alasan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap penggunaan dana. Transparansi tidak hanya berkaitan dengan tersedianya dokumen dan laporan keuangan, tetapi juga dengan sejauh mana informasi tersebut dapat diakses, dipahami, dan dimanfaatkan oleh guru, komite, serta pemangku kepentingan dalam proses pengawasan dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemaknaan MBS sebagai mekanisme tata kelola yang mempertemukan akuntabilitas administratif dengan transparansi yang bersifat partisipatif, sekaligus memperlihatkan bahwa keberadaan sistem dan dokumen formal belum secara otomatis menjamin keterlibatan serta akses informasi yang merata.

Implikasi penelitian mengarah pada perlunya penguatan tata kelola Dana BOS melalui peningkatan kapasitas pengelola, konsistensi pengarsipan, pemeriksaan silang antara dokumen fisik dan digital, serta penyampaian informasi keuangan dalam bentuk yang sederhana dan mudah dipahami. Sekolah juga perlu memperluas ruang partisipasi guru dan komite serta mendokumentasikan tindak lanjut hasil evaluasi agar pengawasan tidak berhenti pada pemeriksaan administratif, tetapi berkembang menjadi proses perbaikan pengelolaan yang





berkelanjutan. Keterbatasan penelitian berupa fokus pada satu sekolah, belum terjangkaunya seluruh proses pemeriksaan eksternal, serta adanya temuan yang bersumber dari pengalaman informan menunjukkan perlunya kehati-hatian dalam memperluas pemaknaan hasil penelitian ke konteks sekolah lain. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan studi *multisite* dengan melibatkan Dinas Pendidikan, pengawas, inspektorat, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya untuk membandingkan praktik akuntabilitas formal dan pengawasan partisipatif, sekaligus mengkaji lebih jauh peran sistem digital dalam memperkuat keterlacakan, keterbukaan informasi, dan keberlanjutan tata kelola Dana BOS.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia Putri Tanjung, A., Masnila, N., & Mubarak, M. H. (2022). Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi orang tua terhadap efektivitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada SD dan SMP di Kota Prabumulih. *Jurnal Syntax Admiration*, 3(8). <https://doi.org/10.46799/jsa.v3i8.466>
- Akhyar, M., Karim, H. A., Febriani, S., & Gusli, R. A. (2024). Pengelolaan keuangan sekolah berbasis *good governance* di MTsN 1 Padang Pariaman. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, 5(5), 514–528. <https://doi.org/10.32832/itjmie.v5i5.17197>
- Azizah, N., Banjarnahor, L., & Elfrianto, E. (2023). Monitoring and evaluation of school finances to increase transparency and accountability. *Indonesian Journal Education*, 2(2), 30–33. <https://doi.org/10.56495/ije.v2i2.525>
- Fikriyah, F., Pratama, F. A., & Barnawi, B. (2024). School based management in improving the quality of elementary schools. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.47453/eduprof.v6i1.272>
- Hasibuan, S. M. (2022). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *TADRIBUNA: Journal of Islamic Education Management*, 2(1). <https://doi.org/10.61456/tjiec.v2i1.41>
- Hidayat, F., & Tolla, I. (2022). Transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan (JAK2P)*, 3(1). <https://doi.org/10.26858/jak2p.v3i1.16167>
- Karjuni, A., Alirahman, A. D., & Suza, A. A. (2026). Strategi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan mutu layanan pendidikan. *Educhange: Educational Management Journal*, 1(1), 59–68. <http://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/educhange/article/view/4264>
- Maharani, N. L. P. D., Prayudi, M. A., & Astawa, I. G. P. B. (2026). Pengaruh kompetensi pengelola, transparansi, dan pemanfaatan teknologi informasi (ARKAS) terhadap akuntabilitas dana BOS di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Jembrana. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(4), 2256–2270. <https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/AlZayn/article/view/9076>
- Muliasari, R., Maruapey, M. H., & Subagdja, O. (2023). Effectiveness of using the school budget work plan application in reporting accountability of School Operational Assistance funds. *Jurnal Ad'ministrare*, 10(2). <https://doi.org/10.26858/ja.v10i2.55878>
- Ngey, Y. P. (2024). Implementation of information technology in school administration management: A case study at Regina Pacis Bajawa Private High School. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 4(8). <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i8.1764>



- Okenema, E. F. (2026). Governance and policy reforms: Participatory and transparent approaches in educational management. *BW Academic Journal*. <https://www.bwjournals.org/index.php/bsjournal/article/view/4080>
- Piri, C., Budiarmo, N. S., & Sardjono, O. Y. M. (2025). Penerapan akuntabilitas dan transparansi pada pengelolaan dana bantuan operasional satuan pendidikan di SMP Spektrum Manado. *Riset Akuntansi dan Portofolio Investasi*, 3(2). <https://doi.org/10.58784/rapi.359>
- Putri, R., Ilham, M. A., Ahmad, A., & Hidayatullah, R. (2026). Pemberdayaan stakeholder dalam manajemen berbasis sekolah sebagai strategi peningkatan mutu madrasah. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 3(1), 277–285. <http://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/1937>
- Rizka, A. F., Ahmad, M., & Rochimah, H. (2025). Accountability and transparency of BOS funds: An overview of financial management in public schools. *Journal of English Language and Education*, 10(4), 377–382. <https://doi.org/10.31004/jele.v10i4.1051>
- Rumengan, Y. H., & Tengker, L. N. (2024). Implementasi manajemen berbasis sekolah di Indonesia (MBS) di SMA Negeri I Amurang. *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial, dan Ilmu Politik*. <https://jurnal.kolibi.org/index.php/retorika/article/view/4689>
- Sa'diyah, K., Pulungan, T. N., Siswanto, D. H., & Pisiwati, S. A. (2026). Strategic school financial management and its impact on educational quality: A participatory, transparent, and accountable approach. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*, 3(3), 01–09. <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jimat/article/view/1611>
- Salim, A., Fuadi, A., Rochaendi, E., & Badriah, L. (2024). The role of school principals in improving the success of elementary school management: A qualitative case study in Yogyakarta. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2). <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i2.1378>
- Simanjuntak, M. N., Nafiati, D. A., & Hendaryati, N. (2024). Menuju pendidikan berintegritas: Studi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana BOS. *Journal of Education Research*, 5(4). <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1588>
- Syifa, F. N. (2024). Pengaruh akuntabilitas, transparansi, dan fleksibilitas terhadap efektivitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dengan Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) sebagai variabel moderasi (Studi empiris pada SD negeri dan swasta). *Zona Keuangan: Program Studi Akuntansi (S1) Universitas Batam*, 14(2). <https://doi.org/10.37776/zuang.v14i2.1693>
- Wijaya, A. A., Supriyanto, S., Asih, M. S., & Nurkolis, N. (2024). Analysis of the effectiveness of management of School Operational Assistance funds in elementary schools. *Lembaran Ilmu Kependidikan*, 53(2). <https://doi.org/10.15294/lik.v53i2.5285>
- Wiguna, T. S., Kartini, T., & Nurmilah, R. (2024). Analisis transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal*, 3(4), 1807–1818. <https://doi.org/10.56672/syirkah.v3i4.360>